

**Diseño de la documentación para el sistema de gestión de calidad bajo
los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2015 para la empresa *British
American Tobacco* de la ciudad de Bogotá.**



Marcel Andrés Cifuentes Samper

Febrero 2022

Universidad Antonio Nariño

Facultad de Ingeniería Industrial

**Diseño de la documentación para el sistema de gestión de calidad bajo
los requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2015 para la empresa *British
American Tobacco* de la ciudad de Bogotá.**

Marcel Andrés Cifuentes Samper
Febrero 2022

Universidad Antonio Nariño.
Facultad de Ingeniería Industrial.

Notas del autor

Marcel Andrés Cifuentes Samper, Facultad de Ingeniería Industrial,
Universidad Antonio Nariño, Ciudad.

El presente proyecto de tesis de grado tuvo colaboración de la empresa *British American Tobacco*, quienes permitieron la obtención valiosa de sus operaciones y procesos en Bogotá. Gracias al Señor, quien me dio la vida, la voluntad y las fuerzas para seguir adelante, a pesar de las dificultades en mi juventud. Nunca es tarde...

Nota de Aceptación

Nombre y firma jurado 1

Nombre y firma jurado 2

Nombre y firma presidente

Nombre y firma secretario

Resumen

En el presente proyecto se entregan los resultados del diseño de la documentación para el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa *British American Tobacco*, de acuerdo con los requisitos exigidos en la NTC-ISO 9001:2015, para lo cual se desarrollaron cuatro etapas las cuales se encuentran cónsonas con los objetivos específicos.

Para iniciar en la etapa I, referente al diagnóstico de la situación actual del sistema de gestión para ello se desarrolló la misión, visión y el organigrama de la empresa, así como una lista de verificación con base a los requisitos de la norma ISO 9001:2015, obteniéndose como resultados un cumplimiento del 41%. Con bases en los resultados obtenidos se elaboraron las subsiguientes etapas, en la etapa II se procedió a establecer los riesgos y oportunidades empleando una matriz FODA, para luego ser evaluados siguiendo el procedimiento propuesto y matriz de riesgos con base en las debilidades y amenazas detectadas. En la tercera etapa se procedió a establecimiento de la documentación requerida, en la cual se tiene la política de calidad, objetivos estratégicos, mapa de proceso para la identificación de las interrelaciones y posterior caracterización donde se evidencian las entradas, actividades y salidas de cada proceso, matriz de los responsabilidades para el SGC, desarrollo de procedimientos de formación, de servicio, de acciones correctivas y preventivas, formatos de registros, así como un tablero de indicadores para la medición y seguimiento de los factores que indican en la gestión del sistema. Para finalizar, se establece la relación costo beneficio en función de la documentación interna requerida con base en la NTC-ISO 9001:2015, con un 82% de cumplimiento y un ahorro significativo del 68% para la empresa.

Palabras clave: norma NTC ISO 9001:2015, sistema de gestión de calidad, información documentada, riesgos y oportunidades.

Abstract

In this project, the results of the design of the documentation for the Quality Management System of the British American Tobacco company are delivered, in accordance with the requirements of NTC-ISO 9001:2015, for which four stages were developed: which are consistent with the specific objectives.

To start in stage I, referring to the diagnosis of the current situation of the management system, for this purpose, the mission, vision and organizational chart of the company were developed, as well as a checklist based on the requirements of the ISO 9001 standard: 2015, obtaining as results a compliance of 41%. Based on the results obtained, the subsequent stages were prepared, in stage II the risks and opportunities were established using a SWOT matrix, to then be evaluated following the proposed procedure and risk matrix based on the weaknesses and threats detected. In the third stage, the required documentation was established, in which the quality policy, strategic objectives, process map for the identification of interrelationships and subsequent characterization where the inputs, activities and outputs of each process are evidenced. , matrix of responsibilities for the SGC, development of training procedures, service, corrective and preventive actions, record formats, as well as a dashboard of indicators for the measurement and monitoring of the factors that influence the management of the system. Finally, the cost-benefit relationship is established based on the internal documentation required based on NTC-ISO 9001:2015, with 82% compliance and significant savings of 68% for the company.

Keywords: *NTC ISO 9001:2015 standard, quality management system, documented information, risks and opportunities.*

Tabla de Contenido

Introducción	1
Planteamiento del Problema	3
Antecedentes del Problema.....	3
Descripción del Problema.....	6
Registro de errores	7
Clientes no satisfechos	8
Solicitud de visita.....	8
Capacitación del personal	10
Evaluación al desempeño y mejora continua.....	11
Compromiso de la dirección y participación de los empleados.....	11
Formulación del Problema.....	11
Justificación	12
Objetivos.....	15
General.....	15
Específicos	15
Marco Referencial.....	16
Antecedentes de la investigación	16
Antecedentes idioma español.....	16
Antecedentes en idioma inglés.....	20
Marco teórico	20
Aseguramiento de la calidad.....	21
Sistemas de gestión.....	22
Estudio financiero	25
Marco conceptual.....	25
Calidad	26
Total Quality Management	26
ISO 9001	27
Ciclo PHVA	27
Auditoría	28
Acción correctiva.....	28

Enfoque al cliente	29
Proceso	29
Trazabilidad	29
Mejora continua	29
Indicador de calidad	30
Marco legal	30
Diseño de Metodológico	32
Tipo y enfoque de investigación	32
Enfoque de la investigación	32
Tipo y diseño del estudio	33
Variables de medición.....	33
Recolección y Análisis de Datos.....	34
Unidad de Estudio.....	35
Fases y Actividades Metodológicas.....	35
Entrega de Resultados	37
Contexto de la organización.....	37
Enfoque y plan estratégico.....	37
Organigrama de la empresa	37
Análisis de resultados	38
Identificación y Valoración del Riesgo.....	46
Partes Interesadas.....	49
Matriz de Riesgos	52
Definición del alcance del S.G.C.....	52
Definición y diseño de la documentación del S.G.C	52
Política de calidad	54
Objetivos de calidad.....	54
Caracterización de Procesos	56
Matriz de Responsabilidades del S.G.C.....	56
Procedimiento Planificación y Control de Cambios.....	56
Diseño de perfiles que inciden en el S.G.C.	57
Procedimientos o instructivos de trabajo	57
Registros varios.....	58
Control de información documentada.....	58

Procedimiento de auditorías internas	58
Procedimiento no conformidades y acciones correctivas	59
Tablero de indicadores	59
Situación actual de la documentación.....	60
Costo beneficio	61
Conclusiones	64
Recomendaciones	66
Lista de referencias	67
Anexos	72

Lista de tablas

Tabla 1. Resultados de la incidencia en satisfacción de clientes, mejora continua y desempeño ..	4
Tabla 2. Resultados de la incidencia en el ambiente de trabajo, planificación de producto, requisitos legales y reglamentarios y respuesta a quejas y reclamos.....	5
Tabla 3. Sistemas de gestión.....	23
Tabla 4. Matriz DOFA Organizacional. Factores Internos.....	47
Tabla 5. Matriz DOFA Organizacional. Factores Externos.....	48
Tabla 6. Matriz Partes Interesadas. Parte Interna	50
Tabla 7. Matriz Partes Interesadas. Parte Externa	51
Tabla 8. Información documentada British American Tabaco.....	53
Tabla 9. Costos aproximados asesor externo proceso S.G.C. empresa British American Tabaco de la ciudad de Bogotá.....	61
Tabla 10. Costos Directos del Proyecto.....	62
Tabla 11. Relación Costo – Beneficio	63

Lista de figuras

Figura 1 Documentación de los procesos B.A.T	7
Figura 2 Atención efectiva a las solicitudes de atención.	9
Figura 3 Número de devoluciones en valor absoluto y porcentual.....	10
Figura 4 Requisitos en cuanto a la documentación NTC- ISO 9001:2015.....	21
Figura 5 Fases del proceso investigativo	36
Figura 6 Organigrama de la empresa	38
Figura 7 Diagnostico SGC	39
Figura 8 Contexto de la organización	40
Figura 9 Liderazgo	41
Figura 10 Planificación	42
Figura 11 Apoyo	43
Figura 12 Operación, planificación, diseño, control de los procesos	44
Figura 13 Evaluación del desempeño.	45
Figura 14 Evaluación de la Mejora.	46
Figura 15 Mapa de Proceso del SGC.....	55
Figura 16 Estado Actual de la Norma ISO 9001:2015	60

Lista de anexos

Anexo 1. Lista de Chequeo para Diagnóstico ISO 9001:2015	72
Anexo 2 Matriz DOFA por proceso y Matriz de Estrategias.....	81
Anexo 3 Procedimiento de Gestión de Riesgos y Oportunidades	89
Anexo 4 Matriz de Riesgos y Oportunidades	93
Anexo 5 Matriz DOFA por proceso y Matriz de Estrategias Caracterización de los Procesos..	101
Anexo 6 Matriz de Responsabilidades del SGC	108
Anexo 7 Procedimiento de Planificación y Control de Cambios	110
Anexo 8 Notificación de Cambios	112
Anexo 9 Matriz de Cambios	113
Anexo 10 Procedimiento de Contratación de Personal y Formatos	114
Anexo 11 Manual de Funciones y Competencias.....	120
Anexo 12 Evaluación de Competencias	121
Anexo 13 Procedimiento para formación y competencias	122
Anexo 14 Identificación de Brechas de Competencias.....	124
Anexo 15 Detección de Necesidades de Formación.....	125
Anexo 16 Cronograma de Plan de Capacitación	127
Anexo 17 Planillas de control de entrada y salida del personal y entrega de elementos de protección.....	128
Anexo 18 Formato de Evaluación de Curso	130
Anexo 19 Registros Varios	131

Introducción

En el mundo empresarial existen una serie de factores que deben ser controlados para lograr el alcance de los objetivos organizacionales y en consecuencia los resultados esperados, por ello, es necesario que se cuente con herramientas que permitan mitigar errores y favorezcan al desarrollo adecuado de cada uno de los procesos involucrados en los diversos tipos de organizaciones, en búsqueda de lograr ofrecer bienes y servicios que se encuentren relacionados con las necesidades de los consumidores, es allí, donde la calidad cobra vital importancia (González y Huanca, 2020).

El termino de calidad está relacionado con una serie de criterios, requisitos, pautas, entre otros, que se consolidan y permiten establecer si el bien o servicio puede satisfacer las exigencia y por ende las necesidades de sus clientes (Díaz y Salazar, 2020), por ello, las organizaciones deben asegurarse de contar con ella, a través de la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), considerado como una herramienta que persigue garantizar la calidad no solo del bien o servicio que se comercializa sino de la organización como un todo, por ello, es indispensable que se lleven a cabo todas las gestiones necesarias para su alcance (León, et al., 2018).

Para lograr implementar y certificar un SGC es necesario que la empresa cuente con el respaldo documental de todos y cada uno de los aspectos contemplados en la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015, de tal manera que se permita evidenciar el control, las mejoras y la eficiencia de las actividades organizacionales como garantía de la búsqueda en satisfacer las expectativas del cliente a través del cumplimiento de sus exigencias.

British American Tabaco (BAT), es una industria tabacalera ubicada en la ciudad de Bogotá que se encarga de distribuir y comercializar productos de tabaco combustibles y no

combustibles de las marcas *Lucky Strike, Rothmans, Starlite y President*, a consumidores mayores de edad a lo largo del territorio colombiano (BAT Colombia, s.f). Esta empresa requiere el diseño de la documentación interna requerida para la certificación del SGC bajo la norma internacional NTC-ISO 9001: 2015, como estrategia organizacional para la reducción de errores en la ejecución de sus procesos que afecten la calidad de estos.

Es por ello, que el presente trabajo de investigación persigue diseñar la documentación requerida para el establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa British American Tabaco, de acuerdo con los requisitos exigidos en la NTC-ISO 9001:2015, para ello, se ejecutaron a cabo una serie de etapas que incluyeron el diagnóstico de la situación actual en lo que respecta a las exigencias de NTC-ISO 9001:2015 de la documentación, seguido de una evaluación de los riesgos y oportunidades de la empresa objeto de estudio, para finalmente hacer el diseño de la documentación interna que se adapte a los requerimientos actuales de la misma, todo ello, en pro de ofrecer a la empresa objeto de estudio una herramienta que le permita acercarse a la implementación y certificación del SGC.

Para ello, en el estudio se cuenta con la descripción de la problemática planteada, la formulación de los objetivos del estudio, la justificación de las razones de llevar a cabo el proyecto; así mismo consta de todo el desarrollo teórico que sustentó la presente investigación; se describe la metodología implementada para el alcance de los objetivos planteados; se presentan los resultados encontrados del proceso investigativo y se plasma el diseño de la documentación; para luego hacer una relación costo-beneficio y finalmente presentar las conclusiones y recomendaciones obtenidas una vez culminado el proceso de investigación, recolección y análisis de información.

Planteamiento del Problema

Antecedentes del Problema

La implementación de un sistema de gestión de calidad se puede considerar una acción estratégica para el crecimiento y supervivencia de cualquier empresa u organización. La versión del año 2015 determinó una norma de gestión de calidad con el objetivo de reducir los riesgos y consecuencias negativas que pueden existir en cualquier empresa sea cual sea su actividad en el sector industrial.

La Norma ISO 9001:2015 ayuda a las instituciones u organizaciones a ser competitivas poniendo énfasis en los siguientes aspectos: La satisfacción del cliente, la calidad del producto y autodiagnóstico del sistema de gestión de calidad.

Un estudio de INCONTEC en 2016 demostró que las instituciones u organizaciones que implementan un sistema de gestión de calidad, bajo la norma ISO 9001, generan factores que impactan directamente en su eficiencia productiva, rentabilidad, competitividad en el mercado nacional e internacional con productos de calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

De acuerdo con este estudio en Colombia entre los años 2015-2016 se certificaron con la norma ISO 9001, cerca de 4000 empresas... empresas de servicios, industria, comercio y otros, ubicadas en las ciudades de Medellín, Bogotá, Bucaramanga y Cali. Entre los factores evaluados se encontraron: satisfacción del cliente, presupuesto para el control de la calidad y mantenimiento, impacto con relación a los 7 principios de calidad, capacitación de personal, comportamiento de las ventas, exportaciones y atributos de calidad.

En relación con el estudio de INCONTEC, el 95% de los empresarios declaró que la certificación fue positiva para su empresa. Solo el 1% expresó que fue negativa, donde la

desviación más común fue el costo beneficio de sostener la certificación en el tiempo y la inversión en recurso humano para su implementación. La tabla 1, muestra los resultados obtenidos de esta investigación, es de destacar que la mejora en la satisfacción de los clientes es de muy alto y alto grado en un 100%, la variable ponderada que favorece la mejora continua, genera un 75% de calificación Alta y media Alta.

Tabla 1

Resultados de la incidencia en satisfacción de clientes, mejora continua y desempeño

	Mejora satisfacción a clientes	Favorece a la mejora continua	Mejora el desempeño de procesos
Medio grado		25%	10%
Alto grado	44%	39%	51%
Muy alto grado	56%	36%	39%

Nota: la tabla muestra los porcentajes en la satisfacción del cliente. Tabla adaptada con información de: Castro y Rodríguez (2019).

En la tabla 2, tan solo el 7% de las organizaciones piensan que no se evidencia mejoramiento del ambiente de trabajo derivado de la certificación, ni a mejorar la planificación; mientras que el 77% de los empresarios encuestados, le ha favorecido para cumplir con los requisitos legales y normativos; así mismo el 100% de los empresarios perciben un aumento en la calidad de servicio al cliente, a través de la mejora a las respuestas a quejas y reclamos.

Tabla 2

Resultados de la incidencia en el ambiente de trabajo, planificación de producto, requisitos legales y reglamentarios y respuesta a quejas y reclamos.

	Mejora en el ambiente de trabajo	Mejora la planificación del diseño y desarrollo del producto	Favorece el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios	Mejora la respuesta de quejas y reclamos
Nada	7%	7%		
Medio grado	21%	23%	23%	25%
Alto grado	56%	51%	31%	39%
Muy alto grado	16%	19%	46%	36%

Nota. Se muestran los porcentajes de los aspectos considerados en cuanto a la certificación. Tabla adaptada con información de: Castro y Rodríguez (2019).

Este estudio permite certificar que las empresas al implementar la norma ISO 9001; en su SGC, generan implicaciones positivas, mejoras tangibles en la productividad y satisfacción en el servicio al cliente. *British American Tobacco Colombia (B.A.T.)*, es una empresa tabacalera dedicada a la fabricación de cigarrillos, la cual cuenta con cuatro marcas de tabaco combustible en todos los segmentos buscando satisfacer las necesidades de los consumidores mayores de edad. Sus marcas insignia son *Lucky Strike, Rothmans, Starlite y President*; poseen el 55% del mercado colombiano de cigarrillos y su estrategia para los próximos 5 años es expandirse a todas las regiones y canales del país.

Para B.A.T es prioritario implementar los requisitos de la norma ISO 9001:2015 ya que su crecimiento en el mercado a raíz de sus estrategias de expansión, lo lleva establecerse en mercados desatendidos para desplegar su portafolio y comenzar las operaciones de logística y comercialización de productos. Esto involucra inversión de recursos y capacidades orientados a satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes.

Desde hace 2 años British American Tabaco, en su expansión por Colombia, utiliza las ciudades principales, para atender los mercados en ciudades intermedias y municipios cercanos con centro de operación local, en este caso Bogotá. Esto conlleva una planificación especial, un diseño de procesos a nivel comercial y logístico, que no están claramente definidos en la empresa; generando errores en la ejecución y reprocesos asociados a pérdidas de capital.

La ausencia de estándares, políticas de calidad y trazabilidad de los errores inscriben un constante círculo vicioso, ausente de toda mejora continua. Los principales problemas de la empresa objeto de estudio están en los costos de inventarios de producto, registros de errores y reprocesos, clientes y consumidores insatisfechos, falta de capacitación, evaluación y ausencia total de ciclos de mejora continua.

Descripción del Problema

British American Tobacco Bogota, es una multinacional con operaciones en 180 países y presencia en las principales ciudades de Colombia. Su actividad económica es la comercialización de productos de tabaco como lo es el cigarrillo, también de complementarios como vapeadores y parches a base de nicotina. BAT es líder del mercado de tabaco en Colombia, con sus principales marcas que son *Rothmans* azul y *Lucky Strike*. Por su tamaño, actividad económica y lo que representa para el mercado, es necesaria la gestión de procesos y la entrega de resultados, determinantes para el desarrollo sostenible del negocio.

La organización actualmente no cuenta con documentación que soporte sus procesos, y sus resultados no son los óptimos debido a la ruptura entre la definición, ejecución y control de estos.

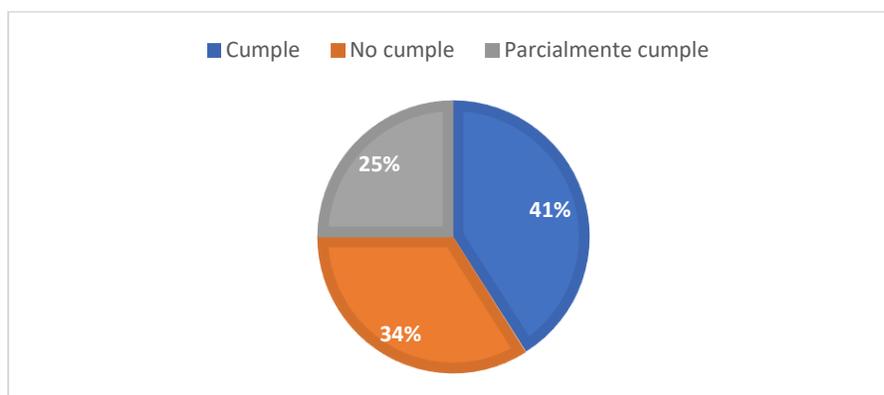
BAT tiene como objetivos estratégicos, expandirse al largo del territorio nacional, conservar su liderazgo en el mercado y mejorar su rentabilidad. Propósitos que solo se lograrán a través de la generación de confianza en sus clientes, proveedores, consumidores y asociados. La dirección y operación a través de procesos, garantizará la calidad de los productos y servicios. Para esto la organización deberá, corregir varias dificultades que no permitirán lograr su ambición tales como:

Falta de documentación

Actualmente varios procesos de la organización no están documentados, lo que no le permite visualizar la descripción y alcance de estos. Generando errores repetitivos, retrasos y reprocesos en sus actividades. En la figura 1 se puede evidenciar que del total de documentos exigidos por la norma ISO9001:2015, BAT solo cumple con el 41%

Figura 1

Documentación de los procesos B.A.T



Nota. La figura ilustra los porcentajes correspondientes a los procesos que son documentados y no documentados por la empresa, pudiéndose identificar que la mayoría de estos no son documentados. Fuente: Elaboración Propia

Registro de errores

En el área de logística, no se llevan registros detallados del alistamiento de producto, lo que está generando desajustes en los inventarios de la bodega y sus satélites. Tampoco se realizan

registros periódicos, de inventarios en las bodegas satélites ni vehículos entregadores, lo que está generando pérdidas de producto y no es posible establecer la trazabilidad del problema ni sus responsables. Las pérdidas de inventario ascendieron en Bogotá en el año 2022 a: \$ 50 Millones de pesos, información obtenida a través del informe de pérdidas 2022 de BAT. Se requieren registros más detallados de: Ingresos y despachos de producto, inventarios en bodegas principales y secundarias control y cambios de averías.

Clientes no satisfechos

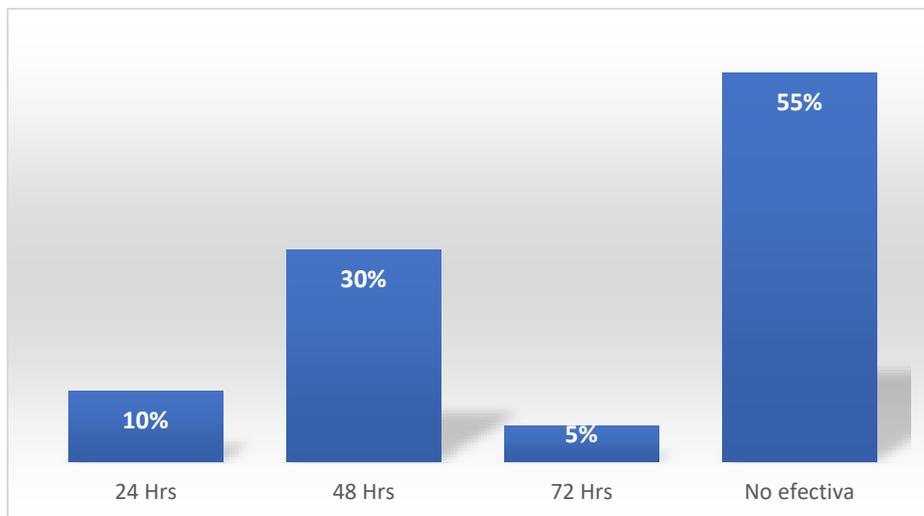
Frecuentemente los clientes de BAT, definidos por negocios en el canal de tiendas tradicional y mayoristas, manifiestan inconformidad en la frecuencia de las visitas, la entrega de los pedidos, la pérdida de facturas y la lenta respuesta a todas sus inconformidades. La organización actualmente registra y direcciona estas desviaciones a través de una línea 01800 administrada por una plataforma de solución de gestión de relaciones con los clientes.

A continuación, los aspectos que se evaluaron del servicio posterior a la venta en una muestra de 100 casos reportados en la línea 01-8000:

Solicitud de visita: Los clientes solicitan ser atendidos por nuestra fuerza de ventas, de 100 llamadas recibidas por este motivo, tan solo el 45% de clientes recibieron atención a su solicitud, esto se presenta en la Figura 2.

Figura 2

Atención efectiva a las solicitudes de atención.



Nota: La figura ilustra los porcentajes correspondientes a los casos de servicio al cliente atendidos en un determinado tiempo. Fuente: Elaboración Propia

Entrega de productos: La entrega de productos debe ser realizadas en un plazo de 24 horas, después de la visita del vendedor al cliente y su respectiva facturación. Actualmente se están entregando el 82,2% de estos en el plazo establecido, el diferencial del 17,8% se pierde y se genera la inconformidad con el servicio. El no registro del número de devoluciones de producto no permite tener la visual, ni la causal en la no entrega de producto. Actualmente BAT lleva un indicador de su número de devoluciones de producto, pero desconoce las razones y la causa raíz de estas, la figura 3 lo ilustra a continuación.

Figura 3

Número de devoluciones en valor absoluto y porcentual.

Vol BAT		% DEV. Vs OBJ						6,3%	
Devolución			Pendiente		Entregado		#PED PROGRAM	VOL. STICKS PROGRAM	PED
ORIGEN	PED. VUSE	Vol. Vuse	PED. VUSE	Vol. Vuse	PED. VUSE	Vol. Vuse			% EFACT.
▣ BARRANQUILLA	1	13			24	500	25	513	96,0%
▣ BOGOTA	18	62			83	1.268	101	1.330	82,2%
▣ BUCARAMANGA	2	20			29	208	31	228	93,5%
▣ CALI	3	47			84	1.114	87	1.161	96,6%
▣ CARTAGENA	2	11			41	979	43	990	95,3%
▣ MANIZALES					5	133	5	133	100,0%
▣ MEDELLIN	13	264			165	2.192	178	2.456	92,7%
▣ RIONEGRO	2	28			22	245	24	273	91,7%
Grand Total	41	445			453	6.639	494	7.084	91,7%

Nota: La figura ilustra el número de devoluciones de producto en un mes en valor absoluto y porcentual.
Fuente: Reporte entregas Planning & Insights British American Tobacco.

Capacitación del personal

No hay capacitación de personal de manera formal, se carece de registros y cronogramas que permitan a los empleados conocer las descripciones de los procesos claves en su rol. El conocimiento de estos reposa en el personal antiguo y son ellos los que realizan las explicaciones de las tareas de acuerdo con su experiencia. No existe un procedimiento o manual de funciones en varios procesos de la compañía, lo que genera desarrollo de actividades a manera personal e intuitiva. En BAT Bogota hay 200 personas y las capacitaciones no se realizan por falta de un plan de desarrollo y seguimiento por el área encargada.

Gestión Humana

La rotación de personal en BAT Bogota fue del 25% en 2022 de un total de 200 empleados, las principales causas de este indicador fueron los retiros voluntarios. Esta cifra está impactando el desempeño de los procesos, ya que estos se atrasan en su ejecución por falta de quien los opere y administre. BAT tiene deficiencias en la selección y contratación de personal de acuerdo con los perfiles requeridos para cada cargo, es necesario empezar a documentar la compilación de bases

de hojas de vida, y manuales de funciones y competencias que alienen los procesos con las necesidades de recurso humano.

Evaluación al desempeño y mejora continua

BAT, no cuenta con métodos de evaluación al desempeño, ni registro de compromisos que lleven a la mejora continua. Los empleados en Bogotá son evaluados de forma cualitativa y subjetiva en variables como son: Horario de ingreso, participación, proactividad y enfoque al logro. El éxito de los procesos no está definido dentro de métricas que cuantifiquen los impactos en el negocio por errores, reprocesos y retrasos. Por esto es difícil establecer ciclos de mejora continua ya que el insumo de evaluación no se tiene.

Compromiso de la dirección y participación de los empleados

En el proceso de documentación de un S.G.C se contempla el compromiso de la dirección y todos sus actores, en la destinación de recursos y capacidades para alcanzar los objetivos de calidad. Actualmente BAT no tiene definida una política de calidad por parte de su dirección, y no hay conocimiento ni compromisos de las diferentes áreas en un enfoque de mejora continua.

Formulación del Problema

¿Qué aspectos deben considerarse en el diseño de la documentación para el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa British American Tabaco Bogotá, de acuerdo con los requisitos exigidos en la NTC-ISO 9001:2015?

Justificación

El mundo se encuentra atravesando por una serie de cambios producto de la globalización y avance tecnológico, que ha generado la necesidad de que las empresas evolucionen e innoven en sus procesos para lograr establecerse en el mercado, por ello todas y cada una de las ramas del mundo empresarial deben buscar alternativas que les permitan obtener mejoras en pro del alcance de sus objetivos. Por ello, es necesario que se apliquen herramientas orientadas a la mejora continua, de tal manera que se puedan establecer controles de los procesos necesarios para la productividad de las empresas y en consecuencia de ello alcanzar la satisfacción del cliente (Becerra., et. al., 2019).

Esta necesidad de mejorar constantemente abarca todo tipo de empresas, pues de ello depende el alcance del éxito organizacional, por ello, las industrias tabacaleras también deben buscar alternativas que les permitan optimizar sus procesos y en consecuencia la calidad de sus productos. Por ello, y debido al alto nivel de competencia y un mercado cada vez más restringido y regulado por los gobiernos, las empresas tabacaleras están reorientando sus estrategias, para sostener sus propuestas de valor en el tiempo. La reducción de costes, la búsqueda de procesos eficientes y menos complejos, la simplificación de las estructuras, son objetivos continuos que solo se logran con enfoques en procesos basados en la gestión de calidad.

Por lo anteriormente descrito, las empresas deben buscar acogerse a los SGC conforme a un estándar internacional para especificar claramente los requerimientos y requisitos que fundan una estructura eficaz y competitiva en los procesos y servicios que ofrecen, fomentando la mejora continua a través de un sistema de gestión y estimulando la eficiencia en el talento humano que la conforma y obtener un organización efectiva, cuyas acciones impactan directamente en la atención del cliente, y cumplimiento de los objetivos de negocio

Es de allí donde se evidencia la importancia de que este tipo de industrias cuenten con un SGC que les permita tener un control de los diversos factores que inciden en la obtención de sus productos, sin embargo, para lograr la implementación y acreditación de dicho sistema, se debe cumplir con una serie de requerimientos y parámetros a través los cuales el organismo capacitado y acreditado pueda verificar el cumplimiento de la normatividad y asegurar que la empresa persigue la satisfacción de sus clientes.

Es importante resaltar que para el alcance de la implementación y certificación de un SGC las organizaciones deben contar con la documentación adecuada de todos los procesos involucrados en la producción de un determinado bien o servicio, esto basado en que a través de la información que se consolide en dichos documentos se pueden identificar fallas, estandarizar procesos, verificación de la aplicabilidad de parámetros de fabricación, reducción de riesgos, mitigación de uso excesivo de materiales e insumos, entre otros aportes que se resumen en la adaptación de medidas para lograr la mejora continua de dichos procesos y en consecuencia de ello obtener productos de mejor calidad.

En este sentido, la importancia del presente trabajo de investigación radica en el aporte que se le prestara a la empresa objeto de estudio para dar el primer paso para la implementación y certificación de un SGC, en pro de reducir las afectaciones que se generan en la empresa por la falta de una documentación adecuada que permita tener un mejor control de sus procesos. Por lo tanto, el diseño de documentación que en este trabajo de investigación se desarrollará le permitirá a la empresa BAT se dirccione hacia el SGC, lo que permitirá un mejor aprovechamiento de sus recursos y una mayor calidad en sus servicios, logrando ser más competitivos y obtener una mayor captación de nuevos clientes.

Además de ello, con este trabajo la empresa objeto de estudio tendrá en sus manos una herramienta que le permitirá estandarizar sus procesos, identificar errores o falencias, educar a su personal en lo que respecta a la importancia de asegurar el adecuado desarrollo de sus funciones, alcance de una comunicación más asertiva, entre otros beneficios que se traducen en la mejora de sus procesos y en consecuencia en la calidad de sus productos.

Otro aporte de esta investigación radica en la importancia que tiene para las empresas en general adaptarse a la norma de calidad NTC-ISO 9001:2015, como herramienta para el aumento de las ventajas competitivas en el mercado y la obtención de una mejor calidad en los bienes o servicios que se ofrezcan, lo cual, es de gran importancia y aporte para el área del conocimiento y así mismo para los ingenieros industriales que tienen la responsabilidad de velar por el cumplimiento de la normativa.

Objetivos

General

Diseñar la documentación para el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa British American Tabaco, de acuerdo con los requisitos exigidos en la NTC-ISO 9001:2015.

Específicos

-Diagnosticar la situación actual del sistema de gestión de calidad aplicado en la empresa British American Tabaco, según las especificaciones de la norma NTC-ISO 9001:2015.

-Evaluar los riesgos y oportunidades de la organización de la empresa British American Tabaco, con respecto a un Sistema de Gestión de Calidad.

-Realizar la documentación necesaria para el Sistema de Gestión de Calidad acorde con los requisitos de la NTC-ISO 9001:2015.

-Establecer el costo beneficio del diseño de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad con base en la NTC-ISO 9001:2015 para la empresa British American Tabaco.

Marco Referencial

El marco referencial tiene como objeto dar contexto transversal acerca de todos los temas relacionados con la investigación. Es la compilación breve y precisa de conceptos, teorías y reglamentos que están directamente ligados con la temática abordada, debe contener elementos conceptuales tales como leyes, principios, paradigmas, ensayos y modelos referidos al problema de investigación.

Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de investigación contrastan el conocimiento actual, contra los trabajos previos que manejan las mismas variables. Según Arias (2006) los antecedentes son todos los estudios previos: trabajos, tesis de grado, artículos, informes científicos, entre otros documentos relacionados con el problema planteado. En otras palabras, son aquellos estudios previos que guardan alguna relación con el proyecto de investigación.

Las investigaciones que se seleccionaron corresponden a estudios sobre la implementación de la norma ISO9001: 2015, estudios de calidad e investigaciones con resultados tangibles en la productividad y eficiencia lograda a través del establecimiento de documentación y procesos orientados a la gestión de la calidad. Se seleccionaron 8 investigaciones, siete (7) de estas planteadas en idioma español y uno (1) en idioma inglés.

Antecedentes idioma español

Para comenzar se tiene la investigación de Ramos (2019) quien realizó el diseño de un SGC para una empresa en particular, en el estudio se describe que este tipo de sistemas no solo garantizan la efectividad y eficiencia de los procesos de las empresas para lograr un incremento en la calidad de los bienes y servicios que se comercializan, por las organizaciones sin importar

la actividad a la cual se dedique, sino que también representan una estrategia organizacional con la capacidad de incrementar la competitividad de las empresas.

Así mismo en el estudio se describe que es necesario que las empresas cumplan con los requisitos por la normativa internacional de tal manera que se persiga la obtención de la certificación en la gestión de la calidad con base en mejoras en los procesos que impacten en la atención y satisfacción de clientes. Esta investigación se realizó bajo el enfoque cuantitativo y se aplicó una encuesta para diagnosticar la situación actual de la empresa, además de evaluar el entorno para finalmente hacer la propuesta para mejorar la calidad en la organización.

Conclusión del lector: una vez leída la investigación se pudo comprender que el proyecto tiene como finalidad, detectar las oportunidades de mejora en la organización en su proceso interno y externo, con el fin de establecer acciones correctivas y preventivas, frente a las no conformidades halladas en la prestación del servicio, lo cual es de aporte para la investigación porque soporta la importancia de la búsqueda de mejoras para la prestación de una mejor calidad.

Otro estudio de aporte para esta investigación es el de Rentería (2019) quien llevo a cabo un estudio sobre la implementación de un SGC en un laboratorio, el investigador a lo largo de su estudio hace énfasis en la importancia de contar con este tipo de sistemas, pues lo justifica en el hecho de que en la actualidad existen muchos cambios que han incrementado las exigencias de los consumidores y que para permanecer en el mercado se debe incrementar la calidad de los bienes y servicios ofertados y que para lograrlo las empresas deben contar con un SGC.

Se indica que la adecuación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma internacional ISO 9001:2015 asegurará la realización de ensayos y análisis por personal calificado y competente, equipos calibrados y en mantenimiento, control de los procesos de ensayos, infraestructura adecuada a la vez sistematizar el trabajo según las normativas

reconocidas y métodos internos validados. El mejoramiento de los procesos y a la vez la implementación de un Sistema de Gestión en la Calidad de acuerdo a los requisitos de la ISO 9001:2015 en la Compañía Minera Azulcocha es aplicable en cualquier tipo de empresa que requiera establecer lineamientos o estrategias que le permitan la mejora en los servicios que ofrecen, tal es el caso de los laboratorios de ensayos químicos.

Conclusión del lector: Al implementar el Sistema de Gestión de la Calidad bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2015, se verifica que es una herramienta estratégica enfocada en las necesidad y expectativas de los clientes y por ende en sus atención y satisfacción, por lo tanto el desarrollo del Sistema de Gestión de la Calidad se implementó a partir de los capítulos de la norma que guarden relación con las no conformidades detectadas, entre las cuales se tiene el contexto de la organización, planificación, liderazgo y operación de acuerdo con las necesidades del laboratorio.

Continuando con los aportes de otras investigaciones se cuenta con el estudio de Cañas (2018) quien realizó un análisis sobre la implementación de un SGC en una determinada empresa, para ello desarrollaron un estudio de tipo documental que consistió en la revisión de fuentes secundarias con información de la empresa, a través de la cual se consiguió identificar las características, deficiencias y oportunidades de mejora, con el fin de analizar la implementación de un SGC bajo la norma ISO 9001: 2015, lo cual implica desarrollar las actividades para la mejora y cumplimiento con la norma vigente.

Conclusión del lector: El mantenimiento y actualización del SGC, la divulgación de los principios de la calidad orientada al cliente y a las partes interesadas; es importante para fortalecer el compromiso y desempeño del personal. Por eso es importante en la empresa bajo

investigación, realizar capacitaciones internas a los asociados y trabajadores para así fortalecer el compromiso y establecer indicadores para conocer el grado de satisfacción del cliente.

Otro aporte de importancia para este estudio es el presentado por Burbano y López (2018) quienes diseñaron un SGC para la empresa objeto de estudio, el propósito de esta investigación se enrumbo en el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad en la compañía Industrias y Servicios Serthek, a fin de dar fortalecimiento a sus procesos y de esta manera le permitirá a la organización ofrecer servicios con base en la calidad que conlleve a la satisfacción total de atención de los clientes y a su vez les brinde confianza.

Conclusión del lector: La creación del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 permitió al grupo investigador afianzar y fortalecer conocimientos y habilidades útiles para futuros retos personales y profesionales. Su aplicabilidad va de forma transversal al proyecto que se desarrolla en B.A.T.

Por último, de las investigaciones seleccionadas del idioma español como referentes para esta investigación se cuenta con el estudio de Romero y Rincón (2017), cuyo objetivo fue la realización de una propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 delimitándola a los procesos del área de producción de la empresa Papeles Primavera S.A.

Conclusión del lector: En referencia al presente estudio, la ejecución de una propuesta de diseño del Sistema de Gestión de Calidad para el área de producción a través del despliegue de la gestión estratégica obteniéndose un impacto positivo, así como direccionar a la empresa BAT en la aplicación de técnicas y herramientas de mejora continua a fin de obtener eficiencia y eficacia en los procesos estratégicos, medulares y de apoyo.

Antecedentes en idioma inglés

Orviz (2020) realizó una investigación titulada: “ *Review of scientific research in ISO 9001 and ISO 14001: a bibliometric analysis*” cuyo objetivo fue determinar un estudio bibliométrico a través de la base de datos *Web of Science* (WoS), para conocer el estado del arte de las normas ISO 14001 e ISO 9001. Esto se hace a través de una búsqueda de publicaciones, desde el año de publicación de la norma hasta el año 2018.

Conclusión del lector: De la revisión realizada se destaca la necesidad de profundizar en temas que aún no han recibido la atención adecuada por parte de los investigadores, como la rápida expansión de las certificaciones en países emergentes impuestas directa e indirectamente por los países desarrollados, las dificultades en el proceso de adopción de normas y la percepción de la implementación y certificación de los sistemas con base a normas ISO por parte de diferentes grupos de interés, entre otros.

Una vez descritos los antecedentes utilizados como soporte para la investigación se pueden exponer que las empresas sin importar la actividad económica a la cual se dediquen, ni el tipo de mercado al cual destinen sus bienes o servicios, deben implementar y acreditar un SGC en pro de obtener mejoras que se vean reflejados en la calidad de los mismos y en consecuencia se logre aumentar la satisfacción de los clientes y que favorecerán al incremento de su competitividad y crecimiento de las organizaciones con la incorporación de nuevos clientes.

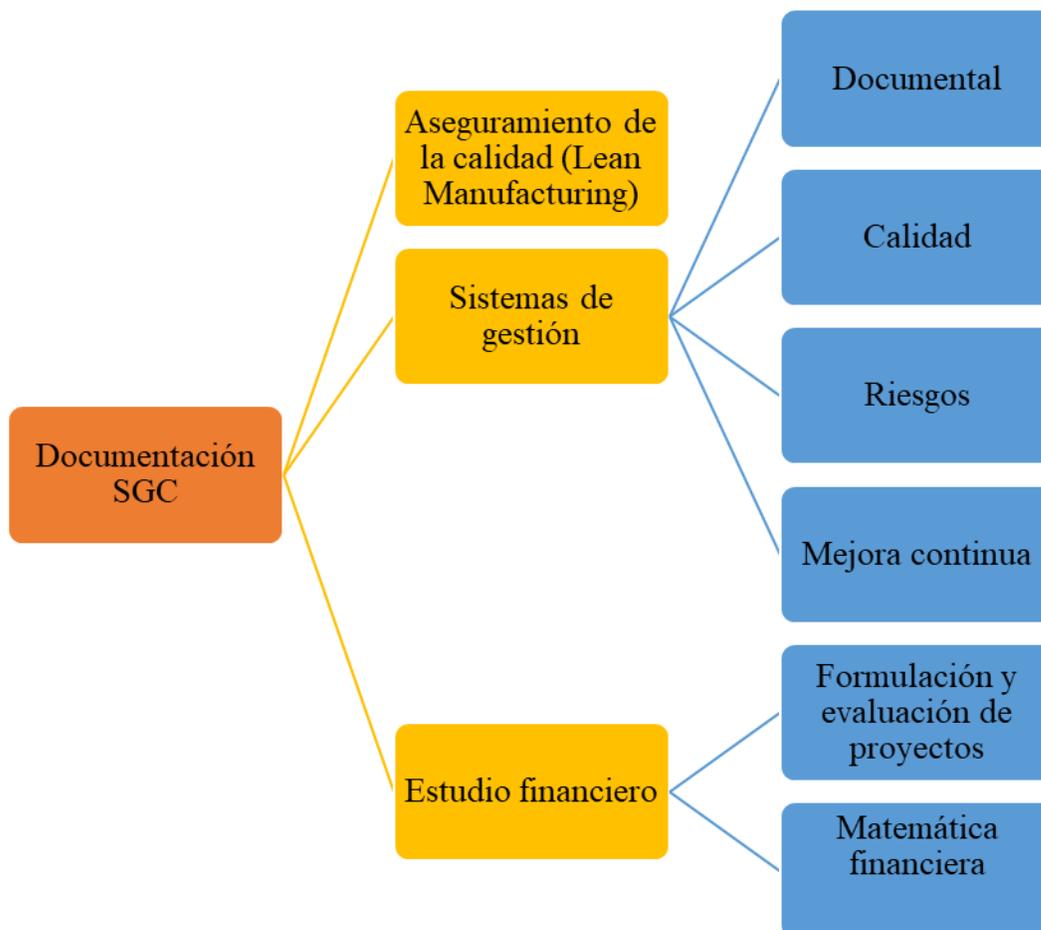
Marco teórico

En función del objetivo planteado en la presente investigación se desarrolla el presente marco teórico basado en los requisitos de la NTC - ISO 9001:2015 para el diseño de la documentación requerida para la empresa BAT para la búsqueda de la implementación y

acreditación de un SGC. En la figura 4 se muestran los temas abordados en este marco teórico basado en los requisitos en cuanto a la documentación exigida por la NTC- ISO 9001:2015.

Figura 4

Requisitos en cuanto a la documentación exigidos por la NTC- ISO 9001:2015.



Nota: Elaboración propia.

Aseguramiento de la calidad

Es la manera de confirmar que se cumplen los requisitos de manera satisfactoria en una organización. Esto implica la planificación, el seguimiento y cumplimiento de las actividades. Es un sistema conformado por procedimientos, instructivos, principios y métodos, establecidos por una organización para que los procesos cumplan con los estándares de calidad en la entrega

de un producto final. Sus principales características son: Prevención de errores, control total de calidad y énfasis en el diseño de los productos (Santana, 2012).

El término aseguramiento de la calidad, se desprende del concepto control de calidad que no presentaba el alcance para garantizar un menor grado de defectos. Para ello se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporaran la prevención como una herramienta para evitar los errores antes de que se produjeran. El aseguramiento de la calidad es un sistema que pone énfasis en el ciclo de vida de los productos, desde su diseño hasta su destino al consumidor final.

Para Carrizo y Alfaro (2018) el aseguramiento de la calidad es un factor clave que las empresas deben priorizar a través del establecimiento de controles y la documentación de cada uno de los procesos para obtención de un determinado bien o servicios y por ello esto se entiende como una estrategia organizacional capaz de incrementar la competitividad de las empresas, por ello, es indispensable que se haga el seguimiento de todas las etapas y se logre garantizar que cada una de ellas cumplan con un desarrollo adecuada y las pautas establecidas.

Dentro de las alternativas con las que se cuenta para que se haga un aseguramiento de la calidad se encuentra el *Lean Manufacturing* que no es más que un sistema a través del cual se determinan una serie de criterios para evaluar la efectividad de las diversas actividades empresariales con el fin de lograr identificar fallas para implementar medidas que puedan reducirlas y ofrecer la oportunidad de mejorar para incrementar la calidad de los bienes o servicios comercializados (Sarria, et. al., 2017).

Sistemas de gestión

Para una mejor comprensión del término abordado en este apartado de la investigación se hizo uso de la tabla 3 que contiene el aporte de diversas investigaciones sobre los sistemas de gestión:

Tabla 3*Sistemas de gestión*

Autor	Descripción
Atunéz (2016)	Es aquel que unifica todos los componentes de la organización en un sistema coherente, que permite el cumplimiento de su propósito y misión, los cuales deben estar enfocados a la satisfacción de las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas de la organización
Fraguela, et. al. (2011)	Un Sistema de Gestión es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan, para establecer la política y los objetivos, y para lograr dichos objetivos. Un sistema de gestión es un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de forma ordenada, para
Hernández (2020)	contribuir a la gestión de procesos generales o específicos de una organización. Permite establecer una política, unos objetivos y alcanzar dichos objetivos. El sistema de control de gestión está destinado a proporcionar ayuda a los diferentes niveles de decisión de una empresa, para coordinar las acciones necesarias en función de conseguir los objetivos propuestos, en los distintos
Fontalvo y De la Hoz (2020)	plazos establecidos

Nota: Elaboración propia.

La tabla 3 muestra características e importancia de los sistemas de gestión, donde existen documentos, procedimientos relacionados con los procesos, así como la aplicación de técnicas y herramientas de mejora continua, cada uno de ellos con un propósito en particular que persigue obtener beneficios que se vean reflejados en el éxito organizacional.

Un sistema de gestión es una herramienta que posee elementos interrelacionados, que permite planificar, organizar y controlar las actividades que ejecutan en una empresa, con base en objetivos y políticas relacionadas con la misión y visión de la misma. Los elementos del sistema de gestión establecen la base estructural de la organización delimitando, funciones, cargos, responsabilidades, planificación, operación, políticas y una definición clara de la visión y misión corporativa. Un SGS debe formular objetivos claros e indicadores para medirlos; son de

orden transversal que abordan externamente la satisfacción de los clientes y a nivel interno el compromiso de cada elemento en función de la calidad. (NTC ISO 9001, 2015).

Un SGC se implementa por las organizaciones que desean que sus productos y servicios cumplan con las exigencias de los clientes al poseer altos estándares de calidad, lo que en la cadena de valor se traduce como mayor rentabilidad y participación de mercado. “Los SGC se basan en la familia de normas de la serie ISO 9000 compuesta por:

- ISO 9000 Sistemas de gestión de la calidad. Principios y vocabulario»: contiene los fundamentos de los SGC, términos y definiciones.

- ISO 9001 «Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos»: incluye los requisitos en los que se debe basar y cumplir un Sistema de Gestión de Calidad.

- ISO 9004 «Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad»: comprende las directrices para mejorar el desempeño de una organización y garantizar el éxito sostenido. “(ISOTools, 2020).

La familia ISO está fundamentada en 8 principios, los cuales son:

- Enfoque al cliente.
- Liderazgo.
- Participación personal.
- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Estudio financiero

El Plan de Inversión recoge los elementos materiales necesarios para el inicio y desarrollo de la actividad de la empresa. Recoge el listado exhaustivo de todos los elementos materiales que serán necesarios, su cuantificación económica y el momento en que se prevé su adquisición e incorporación a la empresa (las inversiones se pueden incorporar desde el principio o se pueden ir adquiriendo a lo largo de los primeros años de vida de la empresa).

Contiene: Capital de trabajo, Activos fijos, Activos intangibles, inversiones durante la operación y fuentes de financiamiento. Capital de trabajo: Recursos constituidos por activos corrientes, utilizados para cubrir la operación normal del proyecto. Activos fijos: Bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación o comercialización de bienes o servicios, o servirán de apoyo, tales como, terrenos, construcciones y edificaciones, maquinaria, Flota y equipo de transporte etc. Activos intangibles: Inversiones que se realizaran sobre activos constituidos por servicios o derechos adquiridos, como patentes, licencias, gastos de puesta en marcha, capacitación, etc. Inversiones durante la operación: Inversiones de reemplazo de activos en función de la vida útil, inversiones por ampliación etc. Fuentes de financiamiento: Determina las fuentes de recursos financieros necesarios para la ejecución y operación del proyecto, ya sean internas y externas.

Marco conceptual

En este apartado se citan los conceptos fundamentales, para el desarrollo de la presente investigación, estos justificarán las preguntas que se formularon con base en el objeto de estudio. Bajo una perspectiva analítica y un enfoque de lo general a particular, citaremos las definiciones de los temas relacionados con un SGC.

Calidad

Es el grado en el cual un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. (UNE-EN-ISO 9000:2005). La calidad a lo largo de la revolución industrial y tecnológica ha acuñado diferentes conceptos empezando por la adecuación del uso correcto de materias primas y procesos (Juran, 1980), luego la industria avanzó a la producción en línea y se alcanzaron economías de escala en los costes del producto, y se definió calidad como el cumplimiento de los requisitos (Crosby, 1991). Una década después con el crecimiento del mercado y la fuerte competencia, el enfoque de marketing no era centrado al producto sino al consumidor, de allí nació la calidad como la capacidad de satisfacer las expectativas del cliente (Deming, 1986).

Finalmente, en la actualidad el fenómeno de la calidad se traslada a la responsabilidad social, y el compromiso de las empresas con la sociedad y el medio ambiente; la calidad se centra en la mínima pérdida para la sociedad (Taguchi, 2005). Según CTMA consultores (2018) La calidad es definida como el “conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor” también se entiende como sinónimo de superioridad o excelencia. Teniendo esta definición de calidad presente, podemos hacer distinciones entre:

- Control de calidad: a través de una inspección o de determinados exámenes se verifican las propiedades del producto para que este sea satisfactorio.

- Gestión de la calidad: define las directrices a seguir en materia de política de calidad de una organización, con competencias en planificación, recursos o procesos

Total Quality Management

Se refiere a un marco de gestión, basado en la premisa que una organización puede construir el éxito a largo plazo, si todos sus integrantes sin importar su jerarquía, participan en la mejora de los productos, procesos y servicios, y la cultura en la que trabajan. Los beneficios más importantes

de esta filosofía son: Mayor productividad, mejor imagen de marca, reducción de costes y mejor gestión de costes, mejora del enfoque y satisfacción del cliente.

ISO 9001

Es una norma internacional para estandarizar los procesos bajo normas internacionales, para ayudar a las organizaciones a realizar sus objetivos. Es aplicable a todas las empresas, independiente del modelo de negocio, tamaño y complejidad. Su principal objetivo es concientizar a las organizaciones sobre su compromiso para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes.

Esta norma se base en principios de gestión de calidad (7), y cada uno se presenta como un principio con una base racional, donde la organización comprenderá por que debe implementarlo y cuáles son los beneficios en su aplicabilidad (NTC ISO 9000, 2015).

Ciclo PHVA

El PHVA es un enfoque de gestión simple e iterativo para probar cambios en procesos o soluciones a problemas, e impulsar su optimización continua a través del tiempo. Al igual que con muchos otros enfoques de control de calidad y procesos utilizados por diversas industrias de la actualidad, este ciclo nació de las prácticas de producción del siglo XX. El PHVA es muy sencillo y su éxito es muy fácil de reproducir, por lo que ha sido adoptado por muchas industrias no relacionadas con la producción, ya sean individuos, equipos u organizaciones enteras. (Dropbox, 2018).

Planear: comprender el estado actual y el estado deseado. En pocas palabras, el propósito de la etapa de planificación es definir tus objetivos, cómo alcanzarlos, y cómo medir tu progreso hacia dichos objetivos. Naturalmente, se trata de un paso poco claro, ya que se basa en lo que intentas hacer; diferentes equipos implementan el PHVA de distintas maneras.

Hacer: El paso hacer es el momento para poner a prueba los cambios propuestos inicialmente. Sin embargo, esto debe considerarse como un experimento: no es el punto en el que estás adoptando una solución o un cambio en el proceso. Por lo tanto, esta etapa debe realizarse a pequeña escala, en un entorno controlado

Verificar: En etapa de verificación, se analiza la información recopilada durante la etapa Hacer y se la compara con los objetivos y metas originales. También se evalúa el enfoque de prueba utilizado, para ver si se realizaron cambios al método establecido durante la etapa Planear que puedan haber afectado al proceso.

Actuar: al llegar al final del ciclo, tú y tu equipo deberán haber identificado una propuesta de cambio para implementar en el proceso. Sin embargo, PHVA se considera un ciclo por un motivo, ya que los cambios que implementes durante la etapa Actuar no son el final de tu proceso. Tus nuevos y mejorados producto, proceso o problema resuelto deben sentar las bases para las siguientes iteraciones del ciclo PHVA.

Auditoría

La auditoría consiste en un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría (NTC ISO 9000, 2015).

Acción correctiva

La acción correctiva tiene como objetivo eliminar o radicar la causa de una no conformidad, de esta manera se evita que vuelva a ocurrir en un proceso, además que puede generar más de una no conformidad (NTC ISO 9000, 2015).

Enfoque al cliente

En los SGC, el enfoque al cliente es el primer principio, en el cual se busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. Este enfoque se basa en que el éxito de una organización se obtiene cuando se consigue atraer y retener la confianza de los clientes y de otras partes interesadas que influyen en la misma. (Nueva ISO 9001 2015, 2018)

Proceso

Conjunto de actividades organizadas para la ejecución de un proceso, las cuales se encuentran relacionadas o que interactúan entre sí, donde existen entradas que funcionan de insumo, datos o información para la obtención de un resultado previsto también llamado salidas (productos o servicios); generalmente estos procesos se planifican y se realizan bajo condiciones controladas para agregar valor (NTC ISO 9000, 2015).

Trazabilidad

Serie de procedimientos o etapas que permiten para seguir la evolución, aplicación o localización de un objeto, producto o servicio, dentro de la empresa hasta la distribución y localización del producto o servicio después de la entrega. (NTC ISO 9000, 2015).

Mejora continua

Hace referencia a un conjunto de actividad recurrente para mejorar el desempeño. Se trata del proceso de establecer objetivos y de encontrar oportunidades para la mejora; este proceso continuo se apoya en el uso de hallazgos de la auditoría, del perfil de la auditoría y posterior análisis, soportado con revisiones por la dirección con la finalidad de establecer medidas correctiva o preventiva. (NTC ISO 9000, 2015).

Indicador de calidad

Los indicadores de calidad son instrumentos de medición, de carácter tangible y cuantificable, que permiten evaluar la calidad de los procesos, servicios y productos para asegurar la satisfacción de los clientes. Dicho de otro modo, establece el control de los procesos, a través de fórmulas que permiten determinar si se está cumpliendo de las especificaciones establecidas para una determinada actividad o proceso empresarial. Los indicadores de gestión miden, de manera global, el resultado final de las actividades empresariales basándose en un estándar, el cual responde al nivel de calidad objetivo que la empresa espera y desea alcanzar. (*ISOTools*, 2015).

Marco legal

Comprende todas las leyes, decretos y resoluciones que soportan legalmente nuestro tema de investigación. Se citan los siguientes apartados normativos involucrados en el proyecto:

Ley 1762 de 2015 Artículo 1: “Objeto. La presente ley tiene por objeto modernizar y adecuar la normativa existente a la necesidad de fortalecer la lucha contra la competencia desleal realizada por personas y organizaciones incursas en operaciones ilegales de contrabando, lavado de activos y defraudación fiscal. (Sistema único de información normativa, 2015).

Resolución 0000315 de 2013 Artículo 2: “Revisión y mantenimiento de los vehículos. Las empresas de transporte terrestre automotor serán responsables de realizar directamente el mantenimiento preventivo de los vehículos de servicio público vinculados a su parque automotor, a través de un centro especializado y con cargo al propietario del vehículo”.

Resolución 0000315 de 2013 Artículo 3: “El mantenimiento de los vehículos será preventivo y correctivo. El mantenimiento preventivo constituye la serie de intervenciones y reparaciones realizadas al vehículo con la finalidad de anticipar fallas o desperfectos; no podrá

entenderse por mantenimiento preventivo las actividades de revisión o inspección. El mantenimiento correctivo es aquel que se ejecuta en cualquier momento al vehículo y ante la evidencia de una falla en cualquiera de sus componentes.

El mantenimiento preventivo se realizará a cada vehículo en los periodos determinados por la empresa, para lo cual se garantizará como mínimo el mantenimiento cada dos (2) meses, llevando una ficha de mantenimiento donde consignará el registro de las intervenciones y reparaciones realizadas, indicando día, mes y año, centro especializado e ingeniero mecánico que lo realizó y el detalle de las actividades adelantadas durante la labor.

En la ficha de mantenimiento, además, se relacionarán las intervenciones correctivas realizadas indicando día, mes y año, centro especializado y técnico que realizó el mantenimiento, detalle de las actividades adelantadas durante la labor de mantenimiento correctivo y lo aprobación de la empresa.

Las empresas de transporte deberán ajustar sus fichas físicas de mantenimiento a lo dispuesto en la presente resolución y conservar la de cada vehículo a disposición permanente de las autoridades de inspección, vigilancia y control de su operación.”

Diseño de Metodológico

Los capítulos precedentes permitieron determinar el contexto en estudio y las precisiones teóricas necesarias; en este capítulo se detalla el protocolo procedimental que orientará el proceso investigativo para la recolección de los datos y su tratamiento. Por tanto, se especifican los aspectos metodológicos que, según Hernández, et. al., (2010) describen y detallan cada uno de los pasos y técnicas que se emplearan para dar respuesta al problema planteado.

Tipo y enfoque de investigación

Enfoque de la investigación

El presente capítulo, presenta una estructura guiada por el enfoque de investigación cuantitativa, enunciando la secuencia de pasos que incluyen los métodos y las técnicas que se ejecutaran para dar respuestas a los objetivos planteados en el estudio. En este sentido, el paradigma de la investigación se orienta bajo el enfoque cuantitativo, sobre el cual Hernández, Fernández y Baptista (2010), indican que este ofrece la posibilidad de recopilar los datos a través de un instrumento con el objeto de cuantificar y analizar la información a través de procedimientos estadísticos que permiten generalizar los resultados sobre puntos específicos de los fenómenos en estudio. A su vez aseveran, “son aquellas que predominantemente, tienden a usar instrumentos y comparación que proporcionan datos cuyo estudio requiere de modelos matemáticos y de la estadística” (p. 11).

Desde este contexto la investigación se aborda considerando este criterio realiza una interpretación relacionada con la documentación requerida para los procesos de la empresa BAT, a través de la recolección de información por medio del uso de instrumentos aplicables en la organización.

Tipo y diseño del estudio

El diseño de la investigación, según Sabino (2005) se refiere al “conjunto de procedimientos, decisiones, pasos, esquemas y actividades a realizar en el curso de la investigación mediante un determinado enfoque para lograr los objetivos previstos...” (p. 84). Ante lo expresado, este trabajo se desarrollará a partir de un diseño no experimental, dado que no se manipularán las variables, dicho diseño es definido por Balestrini (2003), como aquel “... donde se observan los hechos estudiados tal como se manifiestan en su ambiente natural, para analizarlos posteriormente, sin manipular de manera intencional las variables, sin introducir modificaciones de ningún tipo...” (p. 132).

En este sentido, Hernández, Fernández y Baptista (2010) se ubica en un diseño de investigación transeccional o transversal de campo, debido a que los datos serán recolectados en un solo momento, para de esta manera establecer el comportamiento de la variable de estudio en un momento dado y cuya información será recolectada de fuentes primarias.

Asimismo, el estudio está apoyado en una investigación de tipo descriptivo, que de acuerdo Hernández, Fernández y Baptista (2010) expresan que son aquellos que “... presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos... o indicadores en un determinado momento o el panorama de una comunidad... en un punto en el tiempo.” (p. 274). De allí, que los datos en este proceso investigativo, se procede a recolectar la información en un momento determinado, con el propósito de describir la problemática planteada, con la finalidad de conocer su comportamiento dentro de la empresa BAT.

Variables de medición

En la presente investigación se asume la definición de variable de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010), quienes consideran que es “una propiedad que puede

variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 112). En este sentido y considerando las características del presente estudio la variable está representada por el proceso de documentación de procesos de la empresa BAT.

Ahora bien, la variable está definida conceptualmente como las herramientas que le permiten a la empresa hacer un registro y respaldo de la información de los procesos que se desarrollan en la misma para alcanzar sus objetivos, a través de la cual se puede conocer de forma acertada como se encuentran cada uno de ellos, los recursos necesarios, los resultados obtenidos, entre otros, que facilitaran el acceso al conocimiento.

Recolección y Análisis de Datos

En opinión de Morles (2005) las técnicas e instrumentos de recolección de datos constituyen un recurso utilizado por el investigador para acercarse a los investigados a fin de obtener la información precisa, concreta y veraz acerca de si mismos o respecto a un tópico en particular que se investiga respondiendo así a las interrogantes formuladas. En este caso se hizo uso de las técnicas de observación directa que consiste en la recolección información por medio de observar el objeto de estudio en una situación en particular que permita conocer el comportamiento del hecho investigado, de forma tal que el investigador pueda obtener información sin necesidad de intervenir o alterar el ambiente en el que se desenvuelve el objeto (Hernández, et al., 2010).

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en el presente estudio se utilizaron dos instrumentos de recolección de información, el primero de ellos la lista de chequeo diseñada con alternativas de respuestas cerradas, con el objetivo de recabar información no sesgada que incluya la impresión de un actor externo, en este caso será la visión del autor de esta investigación, para poder establecer una línea base sobre el proceso de documentación de los

diversos procesos de la empresa BAT. Para ejecutar el objetivo se realizaron recorridos visualizando la forma como el personal desarrolla sus actividades diarias. Durante el mismo, se tomaron notas de los aspectos importantes relacionados con los objetivos de la investigación para completar la lista de chequeo, esto permitió realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa objeto de estudio.

Además de la lista de chequeo antes mencionada y bajo la misma técnica de la observación directa, se procedió a recolectar información a través del uso de una matriz DOFA, la cual permitió conocer los factores internos, representados por las debilidades y fortalezas, y externos conformados por la oportunidades y amenazas, que tienen incidencia en la problemática, ello con el fin de obtener la información necesaria para identificar los riesgos y oportunidades de la organización con respecto a un SGC.

Unidad de Estudio

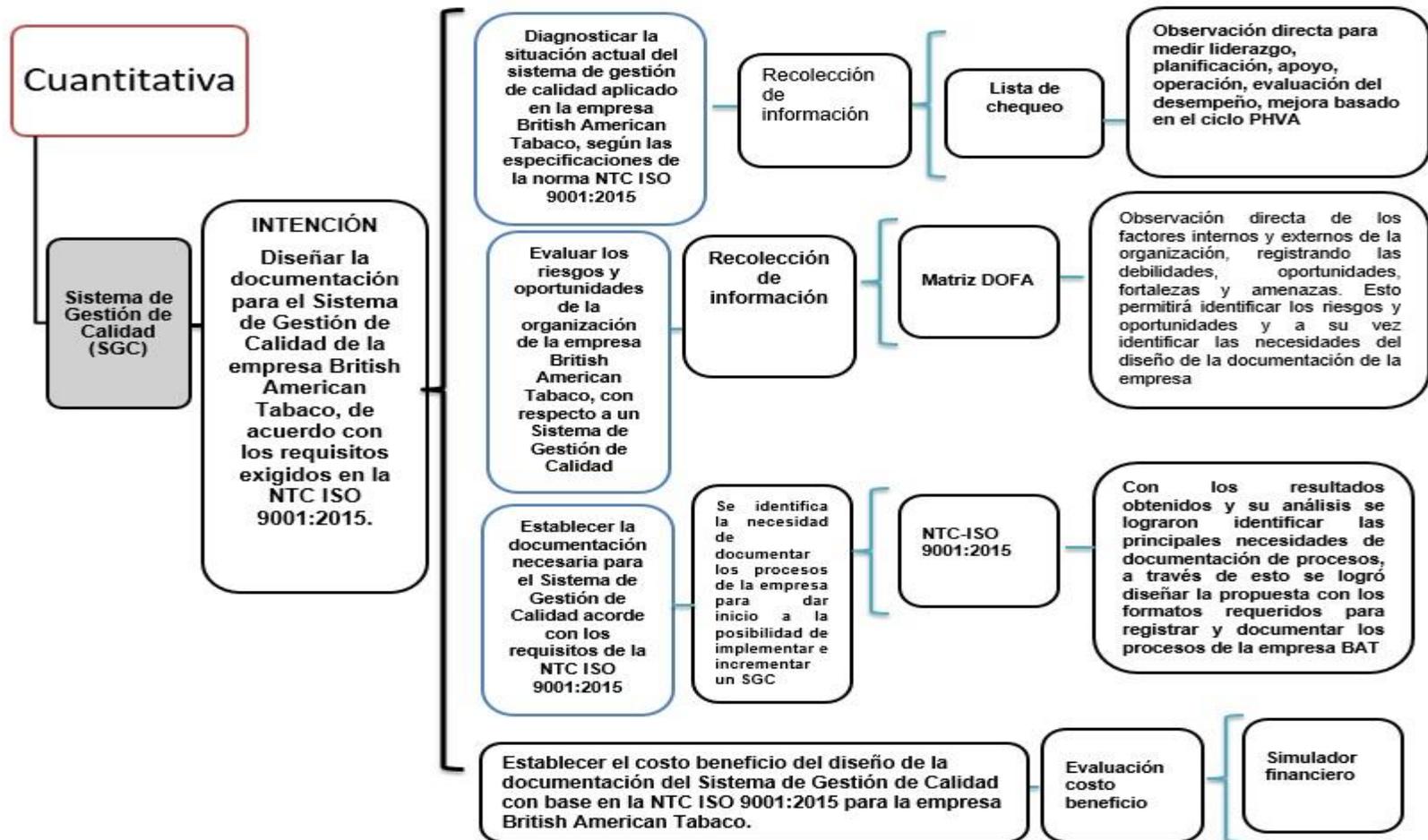
Se refiere al lugar que será estudiada con el propósito de dar respuesta a los objetivos de investigación formulados en función de la problemática abordada, en este estudio la unidad es la empresa BAT, debido a que el proceso investigativo fue desarrollado en la misma en búsqueda de ofrecer una solución para cubrir la necesidad de implementar y acreditar un SGC.

Fases y Actividades Metodológicas

Para el desarrollo del objetivo general de este estudio es necesario desarrollar los objetivos específicos planteados que permitirán dar respuesta a la pregunta de investigación formulada, por lo cual es necesario, que se lleven a cabo una serie de actividades que permitan la obtención de información sobre los requerimientos de la empresa objeto de estudio en lo que respecta a la documentación de sus procesos, la figura 5, muestra cada una de las fases y las actividades desarrolladas para la consecución de dichos objetivos:

Figura 5

Fases del proceso investigativo



Nota: Elaboración propia.

Entrega de Resultados

Contexto de la organización

British American Tabaco Colombia identificado con el No de NIT: 9004625119. La empresa se encuentra en la ciudad de Bogotá en dos ubicaciones: Cl 16b # 69b-73 Barrio Montevideo donde está la bodega de producto terminado y en el Centro Comercial Titan Plaza en el Piso 10; donde están los procesos directivos y de administración del negocio.

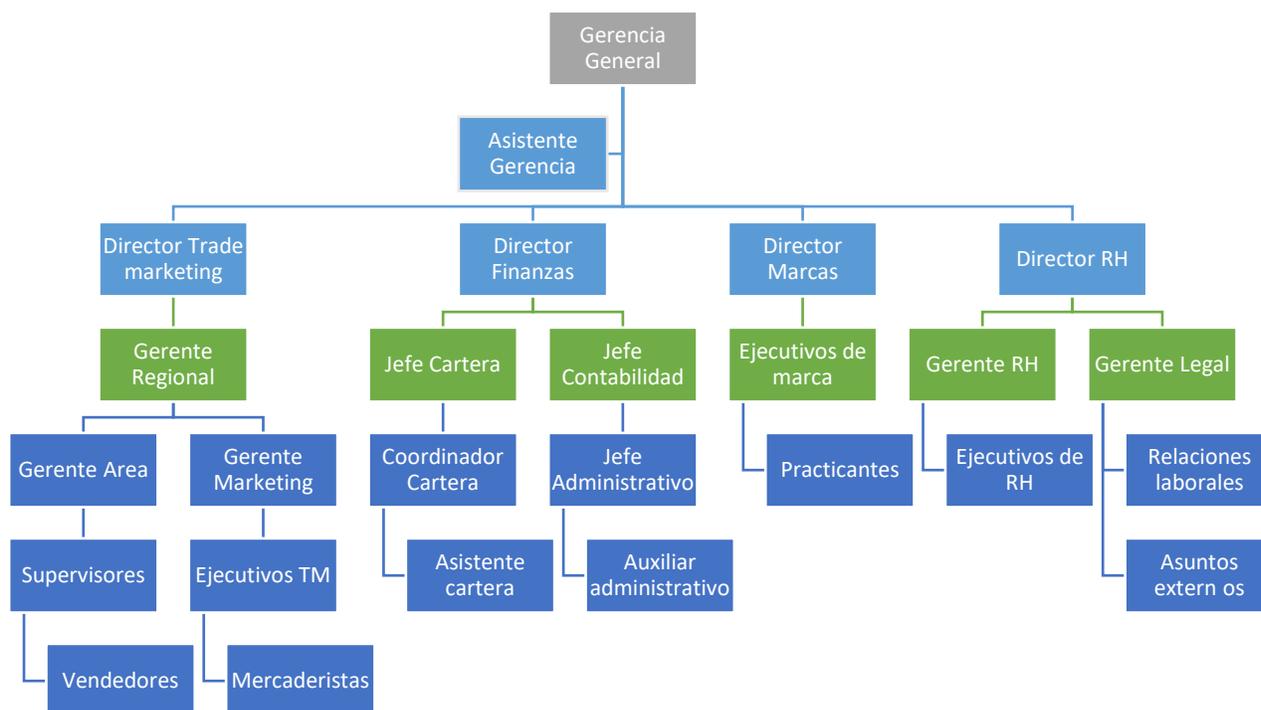
Enfoque y plan estratégico

Misión. Construir un Mejor mañana al reducir el riesgo en la salud, al ofrecer una mayor variedad de productos que sean más agradables y menos riesgosos para nuestros consumidores con un portafolio de productos que van más allá del tabaco y la nicotina.

Visión. Construir “A Better Tomorrow” al reducir el impacto en la salud de nuestro negocio al ofrecer una mayor variedad de productos agradables para nuestros consumidores. Lanzado en 2020, un impulsor clave para lograr esto será nuestro espíritu, una evolución de nuestros Principios Rectores, que guía los comportamientos en todo el Grupo.

Organigrama de la empresa

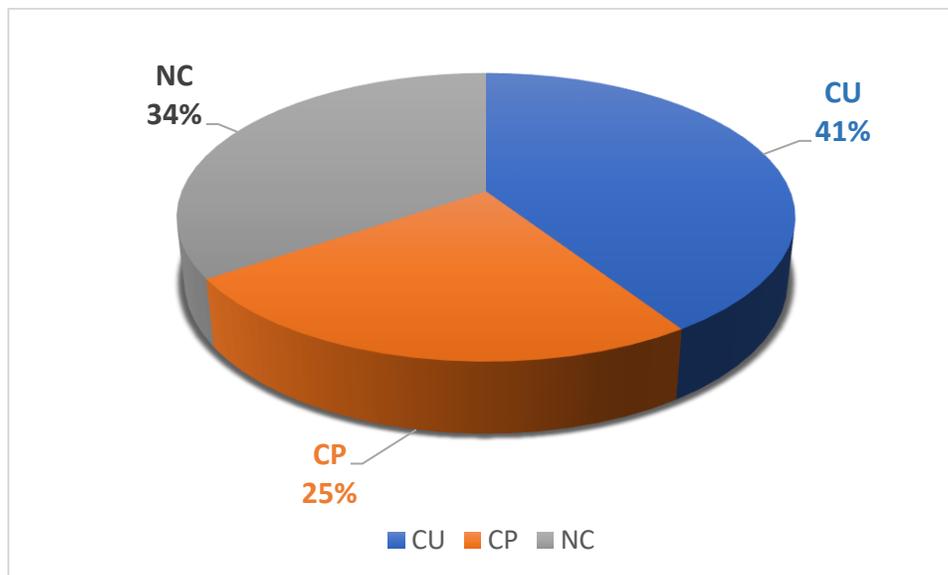
En la figura 6 que se ilustra a continuación se puede observar cómo se encuentra organizada la empresa objeto de estudio:

Figura 6*Organigrama de la empresa*

Nota. El organigrama de BAT está definido por una gerencia general, y cuatro áreas de dirección descritas en la imagen. Se cuenta con 200 empleados a total empresa en Bogotá.

Análisis de resultados

En esta etapa del diagnóstico se procedió a aplicar la lista de chequeo, la cual se puede visualizar en el anexo 1, que evalúa todos los capítulos de la norma y permite identificar el estado del cumplimiento total, parcial o no cumplimiento a los requisitos de la NTC ISO9001:2015, los resultados fueron graficados y la leyenda para cada uno de los aspectos considerados fueron No Cumple (NC); Cumple Parcialmente (CP) y Cumple (CU). La figura 7 a continuación, muestra la referente al diagnóstico SGC:

Figura 7*Diagnostico SGC*

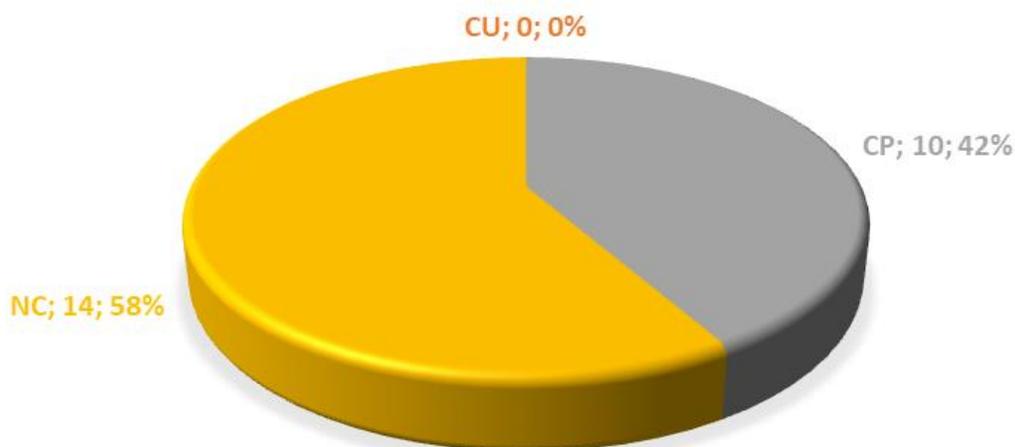
Nota. Elaboración propia.

La ponderación resultados representados en la figura 7, demuestra que British American Tabaco Colombia no cumple con el 34% de los requisitos documentales de la norma y los cumple parcialmente en un 25%. Este incumplimiento se da por capítulos de la siguiente manera: Contexto de la organización: 0%, Liderazgo: 23%, Planificación: 44%, Apoyo: 23%, Operación: 57%, Evaluación del desempeño: 40% y Mejora: 7%. Los capítulos que presentan mayores incumplimientos son Contexto de la organización donde no se evidencia su propósito y dirección estratégica hacia la calidad; y Mejora, donde no determina sus oportunidades y acciones necesarias para cumplir con los requisitos y necesidades de sus clientes y consumidores.

En lo que respecto al contexto de la organización la figura 8 evidencia los resultados obtenidos:

Figura 8

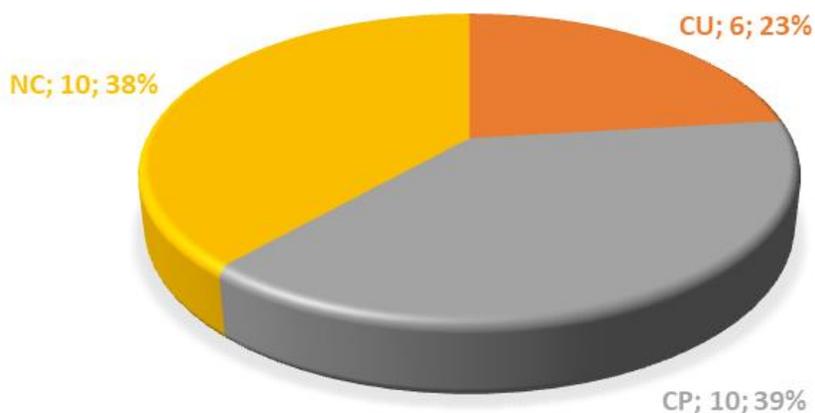
Contexto de la organización



Nota: Elaboración propia

En este capítulo se refiere a que la organización debe considerar los factores internos y externos que se requieren para su dirección y organización. BAT no cumple con el 58% de los requisitos de la norma y cumple parcialmente el 42% de los mismos. Por lo que es necesario iniciar con: El diseño de la documentación y registro de la información, establecer el alcance del sistema de SGC y evaluar las partes interesadas con sus respectivas necesidades. El 0% de cumplimiento corresponden a que no tienen documentos de los procesos que se conforman por políticas, formatos e instructivos.

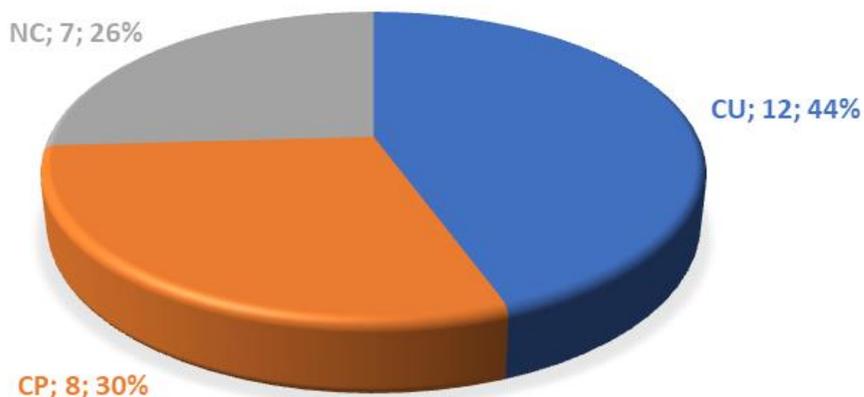
Frente a lo referente al liderazgo se ilustran los resultados en la figura 9 a continuación:

Figura 9*Liderazgo*

Nota: Elaboración propia

En este capítulo son evaluados los compromisos de la organización con el diseño de la documentación de un SGC, se evidencia que BAT no cumple con el 38% de los requisitos de la norma. Los números representan la necesidad de mejorar el enfoque al cliente y la calidad del producto final, también el diseño y divulgación de la política de calidad, así como la definición de las funciones, roles y responsabilidades.

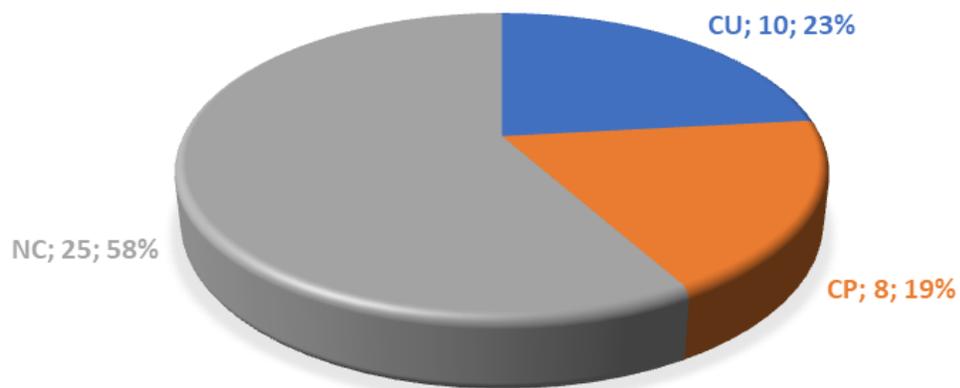
El cumplimiento parcial corresponde a la existencia de algunos procesos documentados con respecto a responsabilidades y alcance para procesos comerciales. Para ilustrar lo referente a la planificación se puede observar la figura 10 a continuación:

Figura 10*Planificación*

Nota: Elaboración propia

En este capítulo se presentan dentro el SGC, la definición de los objetivos de calidad, así como los métodos para lograrlos. Las acciones deben estar orientadas para llevar a cabo la planificación. En los resultados se evidencia que BAT solo cumple con el 44% de los requerimientos lo que permite evidenciar la necesidad de plantear los objetivos y cambios que se requieren para entender los riesgos y oportunidades del SGC.

Se evidencia que en BAT las actividades no están inmersas dentro de un proceso de soporte. Los cuales suministran todo lo necesario para que los demás procesos funcionen. Las principales áreas con oportunidad son: Recursos humanos, compras y logística. En cuanto al apoyo organizacional se cuenta con los resultados que se muestran en la figura 11 a continuación:

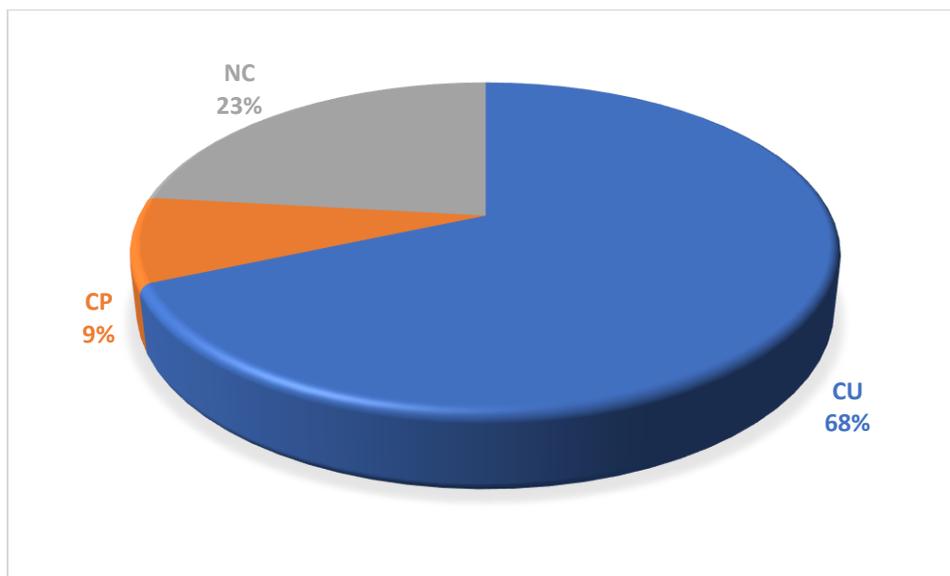
Figura 11*Apoyo*

Nota: Elaboración propia

Este capítulo hace referencia a todos los recursos, competencia, toma de conciencia e información documentada, que dispone la empresa para lograr implementar un SGC, con su respectiva documentación. Se evalúa dentro de los requisitos de la norma las competencias del personal, como factores de toma de conciencia. En BAT no se cumple con el 58% de los requerimientos de la norma y tiene un cumplimiento parcial del 19%. Básicamente porque la información no se encuentra disponible, no es oportuna y la que hay no se encuentra adecuadamente protegida. Los resultados frente a la operación, planificación, diseño y control de los procesos se ilustran en la figura 12 a continuación:

Figura 12

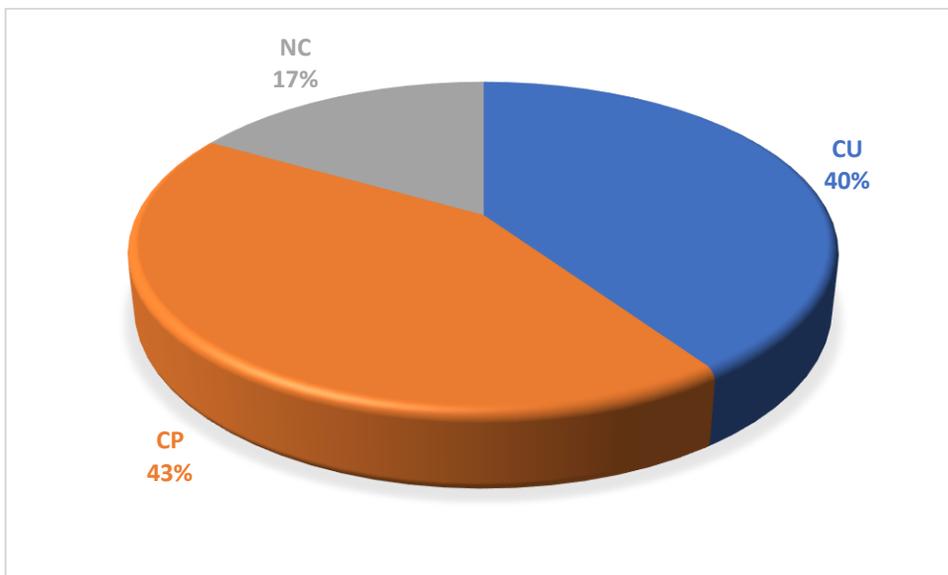
Operación, planificación, diseño, control de los procesos



Nota: Elaboración propia.

En este capítulo se hace referencia a la planeación y control operacional de los procesos que se realizan en la empresa y la calidad de los productos entregados al cliente. De la operación de BAT podemos concluir que no cumple con el 23% de los requisitos de la norma y un 9% parcial; generado por un bajo porcentaje de planificación y control en los procesos de producto y servicios.

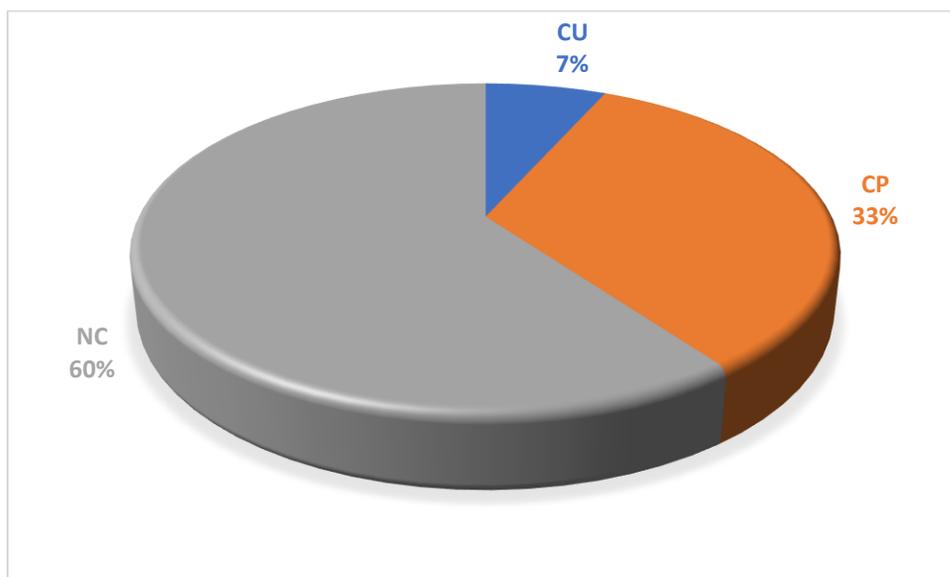
En este sentido, durante la realización del diseño, se deben establecer unos controles y verificaciones de cada una de las fases del proceso, y estimar y evaluar si el diseño cumple o va a cumplir con los requisitos de la norma de calidad con base en la ISO 9001-2015, así como el cumplimiento con las expectativas del cliente. Para la evaluación del desempeño se obtuvieron los resultados que se ilustran en la figura 13 a continuación:

Figura 13.*Evaluación del desempeño*

Nota: Elaboración propia

Este capítulo se refiere al seguimiento y evaluación del SGC. Se determinan los grados de satisfacción de clientes y consumidores, con base en el producto final. El objeto de esto es que la dirección obtenga métricas e indicadores que permitan tomar decisiones en la planeación y organización de las auditorías.

En la empresa BAT se evidencia que no se cumple con el 40% de los requerimientos y parcialmente con el 43%. Este capítulo representa una de las mayores debilidades de la empresa bajo estudio, ya que no hay seguimiento a los procesos, a la satisfacción de los clientes ni al desempeño de los empleados. BAT debe atender la necesidad de programar auditorías y fortalecer su área de control interno. Para la evaluación de la mejora se obtuvieron los resultados que se presentan en la figura 14:

Figura 14.*Evaluación de la Mejora*

Nota: Elaboración propia.

En este capítulo se aborda la mejora continua para cerrar las desviaciones a los procesos y conducirlos a un ciclo de gestión que constantemente se retroalimenta. Para entregar una mejor satisfacción del cliente. De acuerdo con la información levantada BAT solo posee un cumplimiento del 7% de los requisitos de la norma y no los cumple en un 60%. Al no tener un proceso de evaluación consistente y orientado a las debilidades, la mejora continua se desvanece porque no hay insumo para establecer que se debe mejorar.

Identificación y Valoración del Riesgo

Para realizar el proceso de identificación y valoración de los riesgos es necesario establecer una matriz DOFA organizacional, con el fin de comprender las cuestiones tanto externas como internas como lo establece el apartado 4.1 de la Norma ISO 9001:2015, para ello

se revisaron cada proceso con la lista de chequeo construida, además de la aplicación de la tormenta de ideas con los líderes de los procesos debido a que poseen una visión global de la organización. Asimismo, en base a los resultados de la DOFA se definieron los riesgos y oportunidades del S.G.C., tomando que los riesgos se encuentran representados por las debilidades y amenazas y las oportunidades con las fortalezas, para luego ser valoradas. En la Tabla 4 se muestran la Matriz DOFA Organizacional Factores Internos y la Tabla 4 muestra la Matriz DOFA Organizacional Factores Externos. Además, en el Anexo 2 se encuentran las Matriz DOFA por proceso y Tabla referente a las Estrategias DOFA.

Tabla 4

Matriz DOFA Organizacional. Factores Internos

 DOFA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA BRITISH AMERICAN TABACO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ	
FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Buen Ambiente Laboral	No se cuenta con mapa de proceso
Se encuentran definidas las partes interesadas de la organización	No existe la caracterización de los procesos
Conocimientos sobre sistema de gestión de calidad y de indicadores de gestión	No existe procedimiento de evaluación de las necesidades y/o expectativas de las partes interesadas
Existencia del análisis del contexto interno y externo de la organización.	Carecen de uso de indicadores de seguimiento y control en la entidad regional
Existencia de documentación para planificación estratégica y los procesos misionales y de apoyo	No se encuentra definido el alcance del S.G.C.
Existencia de actas de revisión de documentos	No se encuentra definida la política de calidad
Existencia de los objetivos de calidad definidos	Carecen de un sistema documental para el resguardo de los documentos del S.G.C.
Existen mecanismos formales para la comunicación con el cliente, control de producto y servicio no conforme.	Carencia de un plan de capacitación
Se han considerado los riesgos y oportunidades relacionadas con la satisfacción del cliente	Carencia de una matriz de responsabilidades
Compromiso por parte de la gerencia	Existen mecanismos para el control de producto y servicio no conforme.
Planificación de los procesos críticos del negocio	No se encuentran establecidos la evaluación de riesgos y oportunidades organizacionales
Conocimiento de los recursos y capacidades de cada operación.	No existe comunicación entre las áreas del proceso respecto a requerimientos del cliente
Buen ambiente laboral	No se evidencia actualización de documentos



**DOFA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA BRITISH
AMERICAN TABACO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

FACTORES INTERNOS	
<i>FORTALEZAS</i>	<i>DEBILIDADES</i>
Se ejecuta la evaluación de proveedores	Carecen de una ficha técnica para el registro de proveedores
Presencia de los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados	Carecen de un sistema que permita establecer la trazabilidad del producto
Ejecución de las evaluaciones del desempeño	No existe un equipo de medición en el área comercial y administración
Las condiciones de producción, almacenamiento y transporte aseguradas	No existe un manual de funciones y roles operativos definidos
Productos con marca reconocidas	No hay un procedimiento de contratación definido para el personal temporal.
Existe plan de contingencia por fallos en la operación	No existe de un procedimiento de selección de proveedores.
	No existe el procedimiento acciones de mejora para la organización.

Nota: Elaboración Propia

Tabla 5

Matriz DOFA Organizacional. Factores Externos



**DOFA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA BRITISH
AMERICAN TABACO DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ**

FACTORES EXTERNOS	
<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
Espacio disponible para la ampliación de la planta	Decaimiento del poder adquisitivo
Creación de alianzas estratégicas para el crecimiento de la empresa	Crisis Situacional Actual
Nuevos Clientes interesados en los productos	Aumento de Impuestos
Globalización	Competencia en el Mercado
Empresas de capacitación en manejo de S. G. C.	Variación de Precios
Alta demanda de los productos ofertados por la empresa	

Nota: Elaboración propia.

Partes Interesadas

En función del requisito de la ISO 9001:2015 referente a la identificación de las partes interesadas, se procedió a programar reunión con los líderes de los procesos a fin de que a través de una tormenta de ideas se establezca las partes interesadas, y así determinar las necesidades y las expectativas de cada una de ellas. Por lo tanto, la organización debe tener en cuenta a la hora de planificar sus actividades y procesos todos estos requisitos. De esta forma se logró construir la matriz que se muestra en la Tabla 6 denominada “Partes interesadas para la empresa BAT, Bogotá”.

Tabla 6*Matriz Partes Interesadas. Parte Interna*

	MATRIZ DE PARTES INTERESADAS		
Clasificación de Parte Interesada	Parte Interesada	Necesidades	Expectativas
Interna	Accionistas	Rentabilidad	Recuperación de la inversión
		Posicionamiento	Certificación ISO 9001:2015
		Gestión oportuna de procesos	Seguimiento de planes y aportes de mejora continua
		Cumplimiento de misión, visión y política de calidad	Cliente interno comprometidos
		Mantener los riesgos controlados	Cumplir con el seguimiento y control de los riesgos. Establecimiento de acciones.
	Empleados	Capacitación	Educación continua
		Dotación de recursos	Necesidad de cada área de trabajo para su funcionamiento
		Salario justo y oportuno	Salario de acuerdo al perfil y experiencia del cargo
		Buen clima organizacional	Cumplimiento de horario, producción, respeto, responsabilidad.
		Procedimientos definidos	Descripción de procedimientos de acuerdo al área
		Seguridad en el Trabajo	Políticas y lineamientos para la seguridad e higiene en el trabajo

Nota: Elaboración propia

Tabla 7*Matriz Partes Interesadas. Parte Externa*

	MATRIZ DE PARTES INTERESADAS		
Clasificación de Parte Interesada	Parte Interesada	Necesidades	Expectativas
Externa	Clientes	Servicio oportuno	Personal capacitado y acorde a los requerimientos para atender las solicitudes
		Servicio de calidad	Atención al cliente eficiente y eficaz
		Entrega de ordenes a tiempo	Cumplimiento con el tiempo de entrega, según requerimientos del cliente
		Productos de Calidad	Productos bajo estándares de calidad por proveedores
		Precios competitivos	Análisis de mercado
	Proveedores	Definición de requisitos y solicitudes con tiempo	Cotización de acuerdo a los tiempos acordados
		Pago a tiempo	Pago de acuerdo al acuerdo de negociación
		Fidelización en la compra	Ser la elección del cliente
		Logística de recepción adecuada	Cumplimiento de horario, espacio y el personal para la recepción
	Comunidad	Generación de empleos	Ser fuente de empleos directos e indirectos para el desarrollo del país.
		Compromiso con el ambiente	Cuidado de la zona en donde se realiza las actividades, tratamiento de residuos y desechos.
	Estado	Cumplimiento de la legislación	Mantener comunicación efectiva para el cumplimiento de la legislación
		Cumplimiento con las obligaciones arancelarias	Mantener el cumplimiento del pago de los impuestos estipulados por el estado.

Nota: Elaboración propia.

Matriz de Riesgos

Con base a los resultados obtenidos de la aplicación de la lista de chequeo y de la matriz DOFA Organizacional de factores internos y externos, se procedió a la evaluación de los riesgos y oportunidades de la empresa en estudio, con el objetivo de establecer las situaciones que pueden favorecer o desfavorecer el desempeño del SGC.

Resulta oportuno mencionar que el levantamiento de la información se ejecutó en conjunto con los colaboradores de la empresa British American Tabaco de la ciudad de Bogotá y está representada en un documento llamado “Matriz de riesgos”, en la cual se tomaron como referencia cada debilidad y amenaza detectada en la matriz DOFA y establecido según la probabilidad e impacto del riesgo a fin de obtener la severidad del mismo, (ver Anexo 2), para ello se realizó el procedimiento de gestión de riesgos y oportunidades (ver anexo 3) a fin de establecer la matriz de riesgos y la matriz de oportunidades (ver Anexo 4).

Definición del alcance del S.G.C.

El alcance previsto para el S.G.C. de la empresa British American Tabaco de la ciudad de Bogotá, está enfocado a distribución y comercialización de productos de tabaco combustibles y no combustibles, cumpliendo las expectativas de consumidores, clientes y accionistas, todo ello soportado en el cumplimiento de los deberes de la norma.

Definición y diseño de la documentación del S.G.C

El diseño de la documentación del S.G.C para British American Tabaco, se realizó de acuerdo con los requisitos no cumplidos de la norma ISO 9001: 2015. Esto permite la correcta ejecución de los procesos, a través de procedimientos y administración de información documentada.

La información documentada necesaria, y definida de acuerdo con los capítulos de la norma se muestra en la tabla 8 a continuación:

Tabla 8

Información documentada British American Tabaco

Documento	No. Requisito
DOFA (Ver en el contexto de la organización).	4,1
Alcance del SGC	4,3
Mapa de Procesos.	4,4
Caracterización de Procesos	4,4
Política de Calidad	5,2
Matriz de Responsabilidades.	5,3
Procedimiento gestión de riesgos y oportunidades	6,1
Matriz de riesgos.	6,1
Objetivos de calidad.	6,2
Evaluación de desempeño por cargo	7,2
Identificación de brechas de competencia	7,2
Perfil de cargos	7,2
Manual de funciones y competencias	7,2
Procedimientos exigidos por la norma	7,5
Formato listado de distribución	7,5
Formato listado maestro de documentos	7,5
Control de Información Documentada	7.5.3
Procedimiento de Despacho y Seguimiento de Transporte	8,5,1
Procedimiento Planificación y Control de Cambios	8,5,6
Procedimientos y/o instrucciones de trabajo internos de la empresa	9,2
Formatos y registros varios internos de la empresa	9,3
Procedimiento de no conformidades y acciones correctivas	8,6
Tablero de Indicadores	9,1
Procedimiento de auditorías internas	9,2
Formatos de Auditoría Interna	9,2
Procedimiento acciones de mejora	10.1
Acciones de mejora	10,1
Registro Acciones de mejora	10,1

Nota: Elaboración propia

Política de calidad

La empresa British American Tabaco sede ciudad de Bogotá, se encuentra comprometida en ofrecer productos del ramo tabacalero de consumible y no consumible de calidad, orientado a la satisfacción del cliente, cumplimiento para ello con los requisitos legales y reglamentarios aplicable bajo el principio de satisfacción y compromiso con los trabajadores, clientes y cuidado con el medio ambiente, en pro de la consolidación en el mercado. Cuenta con un equipo multidisciplinario que trabaja en la mejora continua del desempeño de los procesos y servicios, garantizado una retribución justa para los accionistas, propiciando la aplicación de avances científicos y tecnológicos innovadores, a través del sistema de gestión de calidad, con base al cumplimiento de los objetivos de calidad propuestos y los requisitos especificados en la norma ISO 9001:2015.

Objetivos de calidad

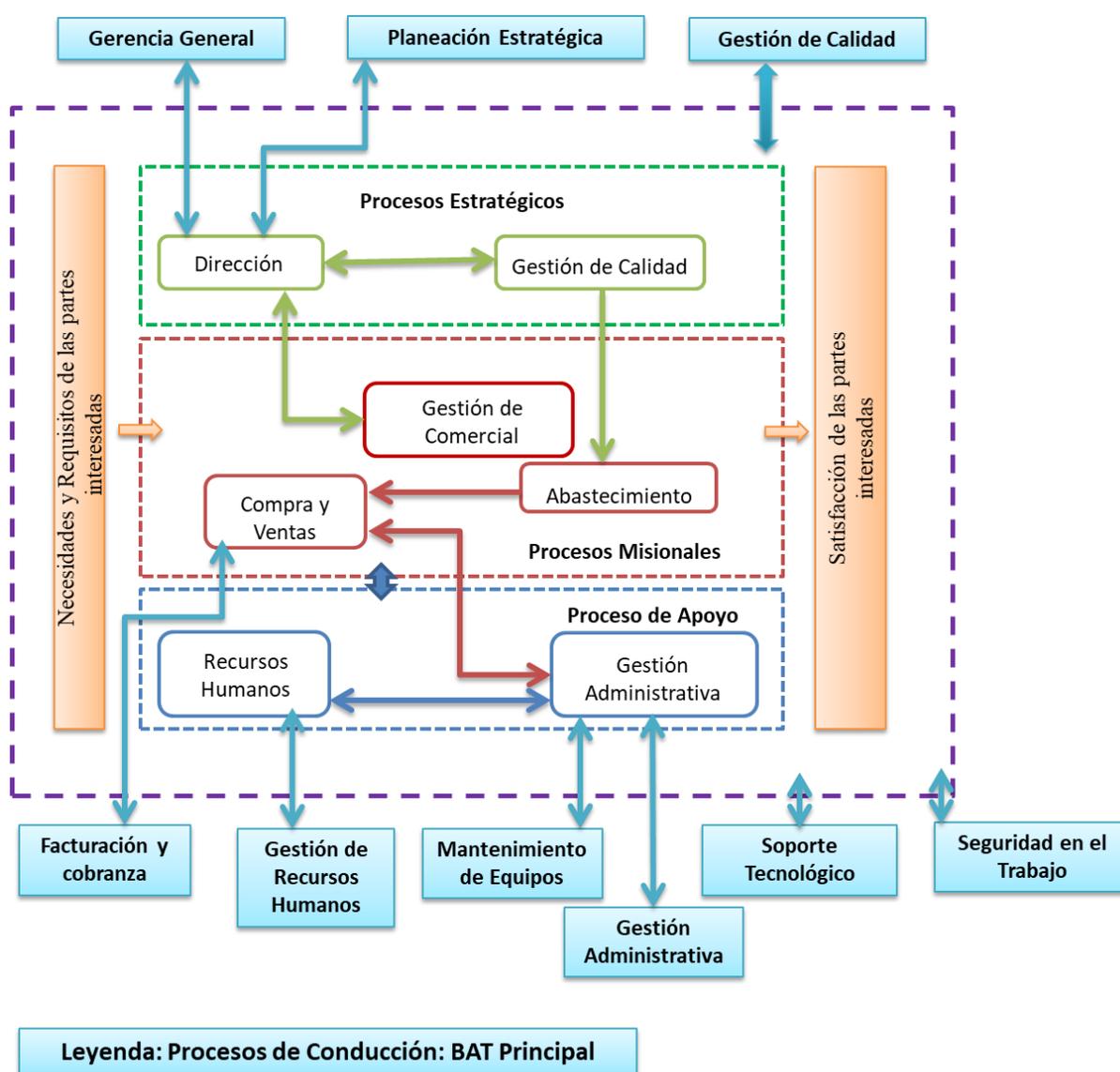
- Satisfacer las necesidades y cumplir con las expectativas de los clientes internos y externos, manteniendo la confianza con productos de calidad.
- Mantener el funcionamiento óptimo del sistema de gestión de calidad mediante auditorías internas y la aplicación de técnicas y herramientas de mejora continua.
- Capacitar al personal con el propósito de aumentar la competitividad y competencia en el desempeño de las funciones.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa.
- Evaluar el desempeño de los proveedores externos que acrediten la calidad y entrega oportuna de la materia prima e insumo de los productos.
- Aumentar el portafolio de los productos.

Mapa de Proceso

En el mapa de procesos se representan los procesos y sus interrelaciones, según su orden de ejecución, de manera estructurada. A continuación, en la figura 15 se muestra el mapa de proceso de la empresa la empresa British American Tabaco de la ciudad de Bogotá.

Figura 15

Mapa de Proceso del SGC



Nota: Elaboración Propia

Caracterización de Procesos

Las caracterizaciones de los procesos realizados en la empresa British American Tabaco sede ciudad de Bogotá, se llevaron a cabo en la ficha de caracterización y la finalidad de lograr una fácil comprensión de las entradas, salidas, partes interesadas en cada uno de los procesos reflejados en el mapa de proceso. Asimismo, se establecen los indicadores de gestión, metas, documentos y los recursos para cada uno de los procesos, siguiendo el ciclo PHVA. En el anexo 5 se muestran las caracterizaciones de los procesos señalados en el mapa de procesos de la empresa.

Matriz de Responsabilidades del S.G.C.

La matriz de responsabilidades se realizó con base a las responsabilidades, roles y estructura organizacional de la empresa British American Tabaco sede ciudad de Bogotá, con el fin de identificar los procesos y deberes de cada cargo frente a los numerales de la norma. En el anexo 6 se muestra la Matriz de Responsabilidades del S.G.C.

Procedimiento Planificación y Control de Cambios

Se realizó el procedimiento de planificación y el control de cambios, que se muestran en el anexo 7 para la empresa British American Tabaco sede ciudad de Bogotá, con el objetivo de establecer lineamientos que permitan garantizar la ejecución de estos de manera eficiente y eficaz, aunado que se da cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma. El procedimiento se encuentra estructurado por los siguientes puntos:

- Objetivo.
- Alcance.
- Definiciones.
- Generalidades.

- Procedimiento para desarrollar, indicando responsables y registro
- Flujograma del procedimiento

Para ello se desarrolló un formulario de solicitud de cambio que se muestra en el anexo 8 y una matriz de control de los cambios ejecutados anexo 9, donde se registrará el cambio aprobado, la fecha, el método de control, responsable, recursos necesarios y cumplimiento.

Diseño de perfiles que inciden en el S.G.C.

En el Capítulo 7 se muestra las actividades de apoyo requeridas y que deben ser establecidas por la empresa, entre las que se encuentran los recursos tales como personas, infraestructura y ambiente propicio para el S.G.C., razón por la cual se establecieron formatos que permita a la empresa documentar las competencias necesarias del personal que realizan labores en la misma, los cuales se encuentran en los siguientes anexos:

- Perfil de Cargos (ver Anexo 10)
- Manual de Funciones y Competencias (ver Anexo 11)
- Evaluación de Competencias (ver Anexo 12)
- Procedimiento para Formación y Competencias (ver Anexo 12)
- Identificación de Brechas de Competencias (ver Anexo 14)
- Detección de Necesidades de Formación (ver Anexo 15)
- Cronograma de Plan de Capacitación (ver Anexo 15)
- Formato de Evaluación de Curso (ver Anexo 17)

Procedimientos o instructivos de trabajo

Con el fin de dar cumplimiento a la norma ISO 9001: 2015 en la empresa British American Tabaco de la ciudad de Bogotá, se procede a elaborar los procedimientos con su respectiva documentación, para realizar un registro y control de la documentación, así como dar

cumplimiento a las especificaciones o requerimientos del cliente, en cuanto a la presentación del servicio y mantener la calidad de los productos. Dichos procedimientos contarán con la siguiente información y se podrán visualizar en el Anexo 18:

- Objeto.
- Alcance.
- Definiciones.
- Generalidades.
- Procedimiento
- Flujograma de las actividades.

Registros varios

En función de los requerimientos de la norma ISO 9001:2015, se establecieron los siguientes formatos y procedimientos, los cuales se podrán evidenciar en el Anexo 19.

Control de información documentada

La norma expresa los requisitos relacionados con la documentación de información, con el fin de garantizar el resguardo de los documentos y evitar pérdida o manipulación inadecuada, se realizó el procedimiento para el control de la información (ver Anexo 19) y también se estableció los siguientes formatos (Ver Anexo 19)

- Listado maestro de documentos.
- Listado de distribución.

Procedimiento de auditorías internas

Este proceso es de gran importancia para el control y revisión de la factibilidad de la información que hace parte de la documentación del S.G.C., lo cual se logra por medio de la planeación del programa de auditorías internas, para ello se estableció el procedimiento de

auditorías internas, el cual se encuentra en el Anexo 19 Además, se elaboraron los siguientes formatos:

- Plan de auditorías.
- Programación de auditorías.
- Reporte de Informe de auditorías.
- Apertura y cierre de auditorías.

Procedimiento no conformidades y acciones correctivas

De acuerdo con la norma, para dar atención a las no conformidades, se debe ejecutar acciones correctivas y así no afectar el S.G.C. de la empresa, razón por la cual es necesario establecer el procedimiento para la revisión y análisis de las no conformidades, los cuales permitirán disminuir o minimizar la causa que produce el defecto o falla al S.G.C. Los documentos necesarios se encuentran en el Anexo 19.

- Procedimiento de acciones correctivas
- Formato de acciones correctivas

Tablero de indicadores

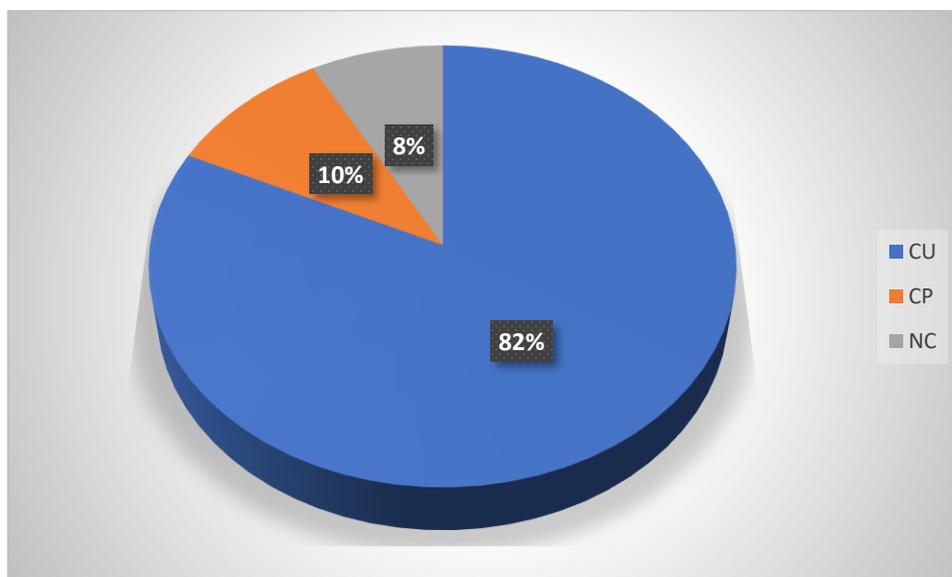
Para realizar el proceso de seguimiento y control del S.G.C., se empleó una serie de indicadores con el propósito de realizar un control y seguimiento a las acciones realizadas por los procesos que conforman el S.G.C. y de esta manera evaluar el desempeño del S.G.C., a fin de realizar las correcciones respectivas que puede afectar al mismo. En el Anexo 19 se muestra el tablero de indicadores.

Situación actual de la documentación

Posteriormente de realizar la documentación requerida, se realizó la evaluación a fin de evaluar el cumplimiento con base en la documentación para los procesos de la empresa British American Tabaco de la ciudad de Bogotá, obteniendo como resultado que se cumple en un 82% de acuerdo con la norma ISO 9001:2015, como se puede evidenciar en la figura 16. Estado Actual de la Norma ISO 9001:2015. De los 18% de los documentos pendientes, están en proceso el 10% correspondientes a los numerales 8.3 de diseño y desarrollo que dependen de la casa matriz BAT en México, debido a su confidencialidad y el 8% correspondiente al numeral 5.1 liderazgo donde algunas decisiones dependen de la alta dirección de BAT ubicada en Brasil.

Figura 16

Estado Actual de la Norma ISO 9001:2015



Nota: Elaboración Propia. Describe el porcentaje de cumplimiento de la documentación al terminar el diseño de la documentación.

Costo beneficio

Para determinar la relación costo beneficio de la elaboración del presente proyecto se llevó a cabo un análisis del contraste que pudo haber incurrido la empresa British American Tabaco de la ciudad de Bogotá al realizar la contratación de un asesor externo para el proceso de documentación de un S.G.C., y el costo ejecutado al efectuar el presente proyecto. Cabe resaltar que los elementos a considerar fueron:

- Objetivos del proyecto.
- Horas de trabajo requeridas para el cumplimiento de dichos objetivos.
- Costo por hora.
- Recursos necesarios (físicos y humanos).
- Tiempo para la realización del proyecto: de ocho a nueve meses, incluyendo los tiempos del anteproyecto.

En la Tabla 9 se muestra el costo relacionado de acuerdo con las características ya mencionadas y en función de la valoración resultado de varias cotizaciones, con un plazo de entrega de 4 meses de \$10.200.0000.

Tabla 9

Costos aproximados asesor externo proceso S.G.C. empresa British American Tabaco de la ciudad de Bogotá.

Actividades	Und.	Cantidad	Costo unitario	Valor total
Contratación externa proceso de diagnóstico y documentación del S.G.C. para la British American Tabaco de la ciudad de Bogotá.	Meses	4	\$ 2.550.000,00	\$ 10.200.000,00

Nota: Elaboración propia

De igual forma, se establecieron los costos relacionados con la ejecución del presente proyecto por parte de los estudiantes del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Antonio Nariño, como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10

Costos Directos del Proyecto

Actividades	Und.	Cantidad	Costo unitario	Valor Total
Diagnóstico	Horas	45	\$ 9.500,00	\$ 427.500,00
Gestión del Riesgo	Horas	35	\$ 9.500,00	\$ 332.500,00
Documentación	Horas	90	\$ 9.500,00	\$ 855.000,00
Recurso humano adicional (Personal de la empresa)	Horas	25	\$ 37.860,00	\$ 946.500,00
Costos Físicos en los que se incurren (Equipos de oficina, insumos para oficina y Viáticos) para el desarrollo del proyecto				\$ 695.000,00
Gran total				\$ 3.256.500,00

Nota: Elaboración propia.

Ahora bien, se determinó la relación costo – beneficio, obteniendo como resultado

$$\frac{C}{B} = \frac{\text{costo gastos propios}}{\text{costos gastos contratación}} * 100 = \frac{\$3.256.500}{\$10.200.000} * 100 = 32\%$$

Por lo tanto, el costo beneficio, será de 68%, lo que representa un ahorro significativo para la empresa al momento del diseño de la documentación por parte de los estudiantes del programa de Ingeniería Industrial de la Universidad Antonio Nariño, en comparación de un asesor externo, lo que representa una diferencia de \$6.943.500. En la Tabla 11 se muestra la relación costo- beneficio.

Tabla 11*Relación Costo – Beneficio*

Descripción	Total	Costo - Beneficio
Costo desarrollo propio	= \$ 3.256.500,00	68%
Costo Contratación externa	\$ 10.200.000,00	

Nota: Elaboración propia

Conclusiones

En función de los objetivos específicos se desarrollaron las etapas que permitieron alcanzar el objetivo general del estudio, a fin de diseñar la documentación requerida para el SGC de la empresa British American Tabaco, con base en la NTC-ISO 9001:2015, de lo que se concluye lo siguiente:

- A través de la aplicación de la lista de chequeo se diagnosticó la situación actual con respecto a las especificaciones de la norma NTC-ISO 9001:2015 para la empresa British American Tabaco, donde se obtuvo un cumplimiento de los requisitos de 41%, un no cumplimiento del 34% y un cumplimiento parcialmente en un 25%. Donde la mayor falencia estaba en los capítulos: Contexto de la organización, mejora y apoyo con resultados del 0%, 7% y 23% de cumplimiento respectivamente.
- Para lograr los requerimientos de los numerales 4.1 y 4.2 de la NTC ISO 9001:2015 se elaboró el DOFA organizacional, así como la definición de partes interesadas y sus respectivas necesidades y expectativas.
- Se procedió a evaluar los riesgos y oportunidades, empleando para ello una matriz DOFA de factores internos y factores externos, para luego establecer el procedimiento de gestión de riesgos y oportunidades con su respectiva matriz de riesgos, lográndose dejar evidencia de los elementos considerados de riesgo son la interrupción del despacho de un pedido por mal manejo del inventario, acaparamiento del mercado por parte de la competencia, disminución de la rentabilidad y productividad para la empresa. En relación a las oportunidades se encuentran la implementación de marketing para impulsar las marcas que vende la empresa y crear vínculo con los consumidores, así como alianza con empresa para posicionar el producto en el mercado.

- Se procedió a realizar la información documentada en función a los deberes no conformes de la norma, estableciéndose los objetivos de calidad, el mapa de proceso y su respectiva caracterización, procedimientos e instructivos para las actividades, entre las que se encuentran la planificación y control de cambios, formación y competencias, control de la información documentada, auditoría interna, acciones correctivas y despacho y seguimiento de transporte, con sus respectivos formatos que servirán de soporte y registro, lo que representa un 82% de la documentación requerida según la norma ISO 9001:2015.
- De igual manera, se realizó un tablero de indicadores basados en la caracterización de los procesos, con la finalidad de establecer un seguimiento y control del desempeño del S.G.C.
- Se evaluó el estado del S.G.C. en función de la información documentada, logrando un cumplimiento del 82%, lo que evidencia un avance en comparación con el 41% inicial, lo que representa un progreso en la implementación de un sistema documental para la empresa BAT, con sede en Bogotá, cumpliendo de esta manera la propuesta de la elaboración de la información documentada en función de los requisitos de la norma.
 - Se realizó un análisis de costo beneficio, comparando el costo del servicio externo con costo derivado de la ejecución por parte del investigador, obteniéndose un ahorro para la empresa del 68%, bajo el cumplimiento del 82% de la información documentada requerida para el sistema de gestión de calidad.

Recomendaciones

- En función de los resultados obtenidos se recomienda para la empresa British American Tabaco, iniciar con la implementación de los requisitos que falta (12%) de acuerdo con la NTC-ISO 9001:2015 a fin de que posteriormente pueden certificarse.
- Dada la importancia de la documentación propuesta, se sugiere la implementación de los procedimientos, formatos, instructivos y manuales establecidos en el presente estudio para la conformación del S.G.C.
- Para el buen desempeño del S.G.C. de la empresa British American Tabaco, es imprescindible involucrar al personal de la empresa, así como a las demás partes interesadas con el propósito de informar y sensibilizar sobre la importancia del S.G.C. en la provisión de los servicios de la empresa.
- Se sugiere que la empresa realice controles internos a fin de establecer el progreso de la implementación de la documentación, así como la evaluación del desempeño a través de los indicadores de gestión.
- Por último, se sugiere designar un responsable capacitado en la implementación de S.G.C. para darle seguimiento, control y operatividad del S.G.C., a fin de alcanzar la certificación.

Lista de referencias

- Arias, S. (2019). Propuesta de diseño de sistema de gestión de calidad para la empresa Dailywork Importadora y Distribuidora Compañía Limitada. Obtenido de Red de repositorios latinoamericanos.
<https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2796240>
- Antúnez, V. (2016). Sistemas integrados de gestión: de la teoría a la práctica empresarial en Cuba. *Cofin Habana*, 10(2), 1-28. Recuperado en 09 de junio de 2022, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612016000200001&lng=es&tlng=es.
- BAT Colombia (s.f). *Nuestras marcas*.
https://www.batcolombia.com/group/sites/BAT_BUJECA.nsf/vwPagesWebLive/DOBUJ>JJR?opendocument
- Becerra, F., Andrade, A. y Díaz. L. (2019). Sistema de gestión de la calidad para el proceso de investigación: Universidad de Otavalo, Ecuador. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”*, 19(1), 1-32. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v19n1/1409-4703-aie-19-01-571.pdf>
- Burbano, L. y López, M. (2018). *Diseño del sistema de gestión de calidad basado en la Norma NTC ISO 9001 v C ISO 9001 versión 2015 para la empresa Industrias y esa Industrias y Servicios Serthek S.A.S. de Cota Cundinamarca* (trabajo de grado). Universidad de la Salle.
https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2512&context=administracion_de_empresas
- Cañas, J. (2018). *Análisis de la implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001 versión 2015 en la empresa Totality services S.A.S* (trabajo de grado).

Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

<https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/4683/Tesis%202018%20v6.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Carrizo, D. y Alfaro, A. (2018). Método de aseguramiento de la calidad en una metodología de desarrollo de software: un enfoque práctico. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(1), 114-129. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052018000100114>

Castro, S. y Rodríguez, L. (2019). Incidencia de la certificación de la norma ISO 9001 en los resultados empresariales. Un caso colombiano
https://revistas.ucp.edu.co/index.php/entrecienciaeingenieria/article/view/34/1131#content/figure_referenceI

Chacón, J., & Rugel, S. (2018). Teorías y Modelos de Gestión de Calidad. *Revista Espacios*, 9.

Confederación Empresarial de Ourense. (2013). ¿Qué es? Conceptos relativos a la calidad.

Obtenido de CEO:

<http://www.ceo.es/internacionalizacion/wpcontent/uploads/sites/4/2013/08/que-es-calidad.pdf> .

Corrales, A. (septiembre de 2016). Implantación de un sistema de gestión de calidad según ISO 9001 en empresa de certificación de ensayos no destructivos. Obtenido de Universidad Politécnica de Madrid:

Díaz, G. y Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial.. *Podium*, (39), 19-36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>

- Fontalvo, T. y De La Hoz, E. (2018). Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en una Universidad Colombiana. *Formación universitaria*, 11(1), 35-44. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-50062018000100035>
- Fraguela, J., Carral, C., Iglesias, G., Castro, A. y Rodriguez, M. (2011). La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial. *Dyna*, 78 (167), 44-49. <http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v78n167/a05v78n167.pdf>
- Gonzalez, L. y Huanca, E. (2020). “*La calidad del servicio y su relación con la satisfacción de los consumidores de restaurantes de pollos a la brasa de Mariano Melgar, Arequipa 2018*”(trabajo de grado). https://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12867/3031/Lucero%20Gonzales_Elena%20Huanca_Tesis_Titulo%20Profesional_Titulo%20Profesional_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R., Fernandez, C. Y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación (Quinta ed.). Mexico D.F: McGRAW-HILL / Interamericana Ed.
- Hernández, J. (2020). De los sistemas de gestión al modelo integrado de planeación y gestión en el sector público: una revisión del caso colombiano. *Rev. eletrôn. adm. (Porto Alegre)* 26 (01). <https://www.scielo.br/j/read/a/n3Dmvtqvr98ZLRFkGLkZpGL/?lang=es>
- Orviz, N. (2020). *Review of scientific research in ISO 9001 and ISO 14001: a bibliometric analysis*. https://redib.org/Record/oai_articulo3029208-review-scientific-research-iso-9001-iso-14001-a-bibliometric-analysis
- León, C., Menéndez, A., Rodríguez, I., López, B., García, M. y Fernández, S. (2018). Importancia de un sistema de gestión de la calidad en la Universidad de Ciencias

- Médicas. AMC, 22(6). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1025-02552018000600843
- Mena, M., Del Castillo, J. (2018). Integración de los enfoques de gestión documental y gestión de riesgos para el tratamiento de la información como evidencia de actos y transacciones organizacionales. *Revista cubana de información en ciencias de la salud*. Vol, 29, N 2. <http://www.acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/1213/750>
- Morles, V. (2005). *Técnicas de estudio*. México: Iberoamericana.
- Ramos, J. (2019). Diseño de un sistema de gestión de la calidad bajo el estándar internacional ISO 9001:2015, para la empresa Clever Ship Supply S.A.S., en la ciudad de Barranquilla (trabajo de grado). Universidad de Santander. <https://repositorio.udes.edu.co/handle/001/4961>
- Rentería, M. (2019). Implementación del sistema de gestión ISO 9001:2015 en el laboratorio de la Compañía Minera Azulcocha - Lima – 2019 (trabajo de grado). Universidad Nacional Daniel Alcides Carrion. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/1697>
- Robledillo, A. Velázquez, D. (2013). Introducción a los Sistemas de Gestión de la Calidad Total: modelo de Excelencia EFQM y Autoevaluación. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 59(232), 302-309. <https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2013000300002>
- Romero, J. y Rincón, W. (2017). *Propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 del área de producción de la Empresa Papeles Primavera SA (trabajo de grado)*. Universidad Distrital Francisco José de Caldas. <https://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/6069>
- Sabino, C. (2005). El proceso de investigación. Recuperado de: http://paginas.ufm.edu/sabino/ingles/book/proceso_investigacion.pdf

Sarria, M., Fonseca, G. y Bocanegra, C. (2017). Modelo metodológico de implementación de lean manufacturing. *Revista EAN*, (83), 51-71.

<https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1825>

Vivas, A. (2011). Archivos y empresas: un consenso ineludible. *Revista Palabra Clave*. V. Vol. 1, N° 1, pp. 40-58.

Anexos

Anexo 1

Lista de Chequeo para Diagnóstico ISO 9001:2015

N° del Capítulo	Nombre del Capítulo	PHVA	Numeral del Detalle	Descripción	CU	CP	NC	OBSERVACIONES
Capítulo 4	Contexto de la Organización	P	4.1	La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.		X		Hay una política definida a nivel internacional pero no hay una aplicación formal en el área local de bogota, sin embargo no hay un modelo que se pueda identificar un plan estratégico, se debe contemplar el contexto a partir del DOFA
		V	4.1	La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.			X	Hay una política definida a nivel internacional pero no hay una aplicación formal en el área local de bogota, sin embargo no hay un modelo que se pueda identificar un plan estratégico, se debe contemplar el contexto a partir del DOFA
		P	4.2	La Organización debe determinar las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad.			X	En algunos de los documentos se mencionan como partes interesadas de la organización (clientes, funcionarios, entidades de control y proveedores). No se evidencia análisis y evaluación del contexto ni de las necesidades y/o expectativas de las partes interesadas. Evaluar las partes interesadas con sus respectivas necesidades y la forma en que se planean enfrentar.
		P	4.2	La organización debe determinar los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.			X	En algunos de los documentos se mencionan como partes interesadas de la organización (clientes, funcionarios, entidades de control y proveedores). No se evidencia análisis y evaluación del contexto ni de las necesidades y/o expectativas de las partes interesadas
		V	4.2	La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.			X	Se evidencia la existencia de listado de indicadores, que describe los indicadores, su medición y seguimiento para diferentes actividades en cada uno de los procesos de la organización. No hay evidencia de los mismos en la regional Bogotá. Realizar el análisis del contexto interno y externo de la organización.
		P	4.3	La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.			X	Se debe establecer el alcance del SGC.
		P	4.3	Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1			X	No se cuenta con una reacción formal del alcance de SGC, por lo tanto es necesario dejarle a la compañía el alcance.
		P	4.3	Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2		X		No están determinadas las cuestiones externas ni internas, ya que su política no tiene alcance regional. Se debe establecer alcance del SGC
		P	4.3	Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar los productos y servicios de la organización.			X	No están determinadas las cuestiones externas ni internas, ya que su política no tiene alcance regional. Se debe establecer alcance del SGC
		H	4.3	La organización debe aplicar todos los requisitos de esta Norma Internacional si son aplicables dentro del alcance determinado de su sistema de gestión de la calidad			X	Son aplicables ya que sus actividades comerciales y operativas están enfocadas en procesos.
		H	4.3	El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada.			X	NO existe un SGS a nivel regional, existe documentación acerca de políticas generales y descripción de procesos. Iniciar con el diseño de la documentación y conservación de la información que brinda apoyo en la operación de los procesos. Se debe establecer el alcance del SGC.
		P	4.4	El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.			X	NO existe un SGS a nivel regional, existe documentación acerca de políticas generales y descripción de procesos. Iniciar con el diseño de la documentación y conservación de la información que brinda apoyo en la operación de los procesos. Se debe establecer mapa de procesos
		P	4.4	La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.			X	No hay establecido un sistema de SGC, con retroalimentación y entregables de mejora continua. No se cuenta con mapa de procesos, se debe implementar
		P	4.4	La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.			X	No hay establecido un sistema de SGC, con retroalimentación y entregables de mejora continua. No se cuenta con mapa de procesos, se debe implementar
		P	4.4	a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;			X	Se debe implementar mapa de proceso e iniciar con la caracterización de los procesos con el ciclo PHVA.
		P	4.4	b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos			X	Se debe implementar mapa de proceso e iniciar con la caracterización de los procesos con el ciclo PHVA. Se definirán los documentos que apoyarán dicho proceso.
		H	4.4	c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, la medición y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos		X		Se debe implementar mapa de proceso e iniciar con la caracterización de los procesos con el ciclo PHVA. Se definirán los documentos que apoyarán dicho proceso.
		P	4.4	d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad		X		Se debe implementar mapa de proceso e iniciar con la caracterización de los procesos con el ciclo PHVA. Se definirán los documentos que apoyarán dicho proceso.
		H	4.4	e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos			X	Se debe implementar mapa de proceso e iniciar con la caracterización de los procesos con el ciclo PHVA. Se definirán los documentos que apoyarán dicho proceso.
		H	4.4	f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1			X	Se debe implementar mapa de proceso e iniciar con la caracterización de los procesos con el ciclo PHVA. Se definirán los documentos que apoyarán dicho proceso.
		A	4.4	g) Evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos			X	Se debe implementar mapa de proceso e iniciar con la caracterización de los procesos con el ciclo PHVA. Se definirán los documentos que apoyarán dicho proceso.
		A	4.4	h) Mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad			X	Las políticas se redefinen con base en los hallazgos encontrados, las actualizaciones y modificaciones tienen la trazabilidad.
		H	4.4	La organización debe: a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos			X	Se evidencia la existencia de documentación que soportan tanto la planificación estratégica como los procesos misionales y de apoyo, guías, instructivos, formatos) dichos documentos estos no han sido sujetos a revisiones periódicas, ni modificaciones. Asegurar la documentación de l proceso.
H	4.4	b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.			X	Se evidenciam documentos que son políticas y son transversales en toda la organización.		

	CU	CP	NC	TOTAL	CU	CP	NC
Totales	0	10	14	24	0%	42%	58%

N° del Capitulo	Nombre del Capitulo	PHV A	Numeral del Detalle	Descripción	CU	CP	NC	OBSERVACIONES	
Capitulo 5	Liderazgo	H	5,1	La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad: a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;		X		Se encontraron documentos asociados a actas de revisión por la dirección en los que se utilizó el formato Acta de revisión por la dirección. No hay evidencia de la realización de estos en el último año área comercial y administración ventas en bogota	
		H	5,1	b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización		X		Existe evidencia del establecimiento de los objetivos de calidad de la organización, desplegado por procedimientos en objetivos estratégicos. Los indicadores planteados para el logro de los objetivos no permite medir la gestión en cada uno de ellos.	
		H	5,1	c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;			X	No hay política de calidad establecida. Se evidenciaría cuando se establezca el mapa de procesos.	
		H	5,1	d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos			X	No hay evidencia de realización del programa de capacitación, establecido en bogota que genere el pensamiento basado en riesgo y al mitigación de estos. Se evaluara cuando se trabaje en la gestión del riesgo.	
		H	5,1	e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles			X		
		H	5,1	f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad			X	NO es visible para el personal que labora en la empresa, los empleados la desconocen la política de calidad en Bogotá	
		H	5,1	g) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos			X	NO hay métricas que determinen el éxito de un proceso.	
		H	5,1	h) comprometiéndose, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad			X	Al NO comunicarse a los empleados el SGC no hay insumo para contribuir a mejorar los resultados previstos.	
		H	5,1	i) promoviendo la mejora			X	No hay evidencia de seguimiento y alcance del sistema en el área de bogota	
		H	5,1	j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.			X		
		H	5,1	La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que: a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables		X			Se evidencian mecanismos formales para la comunicación con el cliente, el procedimiento de manejo de quejas, Control de producto y servicio no conforme. Se evidencian formatos existentes para el registro de las mismas (Consolidado de No Conformidades y peticiones, quejas, reclamos y sugerencias y GCL-FM-06 Reporte de No conformidades y PQRS)
		H	5,1	b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente		X			
		H	5,1	c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente		X			Existencia de línea 01-8000 para quejas y solicitudes. Integrado a un CRM que direcciona al Jefe de ventas; a través de plataforma Atento. Con trazabilidad en días de respuesta y escalamientos.
		H	5,2	La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que: a) sea apropiada al propósito y al contexto de la organización y apoye su dirección estratégica				X	No hay una política de calidad definida que apoye la dirección estratégica. De establecerse la política de calidad.
		H	5,2	b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad		X			
		H	5,2	c) incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables		X			
		H	5,2	d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad		X			
		H	5,2	La política de la calidad debe: a) estar disponible y mantenerse como información documentada			X		Se evidencia la existencia de documentación dichos documentos estos no han sido sujetos a revisiones periódicas, ni modificaciones. Se debe redefinir la política de calidad.
		H	5,2	b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización			X		El personal de los procesos misionales y de apoyo, desconocen el sistema de gestión de calidad implementado. Se debe redefinir la política de calidad
		H	5,2	c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.			X		El sistema esta abierto y hay disposición de la dirección es basar actividades basadas en procesos. Se debe redefinir la política de calidad.
		H	5,3	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización			X		Las funciones estan delimitadas dentro de la organización, y los line manager enfocan sus objetivos de cumplimiento en sus subordinados. Existe un organigrama. Se implementara matriz de responsabilidades
		H	5,3	La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para: a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional			X		La estructura de la organización esta jerarquizada con roles de responsabilidad y autoridad. Se debe implementar la matriz de responsabilidad con el sistema de gestión. Se implementara matriz de responsabilidades
		H	5,3	b) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas			X		Se implementara matriz de responsabilidades
		H	5,3	c) Informar, en particular a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1)				X	No hay evidencia acerca de las no conformidades. Se debe diseñar documentación de los procesos. Se implementara matriz de responsabilidades
		H	5,3	d) Asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización			X		Se deben realizar capacitaciones y sensibilizaciones acerca de los procesos. Se implementara matriz de responsabilidades
		H	5,3	e) Asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan los cambios en el sistema de gestión de la calidad			X		Falta la implementación de un SGC para asegurar la satisfacciones de clientes y consumidores. Se implementara matriz de responsabilidades.

	CU	CP	NC	TOTAL	CU	CP	NC	TOTAL
Totales	6	10	10	26	23%	38%	38%	23%

N° del Capítulo	Nombre del Capítulo	PHV A	Numeral del Detalle	Descripción	CU	CP	NC	OBSERVACIONES
Capítulo 6	Planificación	P	6.1	Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de: a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos			X	Se debe identificar , evaluar el riesgo y oportunidades. Se debe diseñar la matriz de riesgos. Estos puntos se resolveran cuando se apliquen los numerales 4.1 y 4.2 . Se aplicara procedimiento de gestion de riesgos y oportunidades.
		P	6.1	b) Aumentar los efectos deseables			X	
		P	6.1	c) prevenir o reducir efectos no deseados			X	
		P	6.1	d) lograr la mejora		X		Se debe identificar , evaluar el riesgo y oportunidades. Se debe diseñar la matriz de riesgos. Estos puntos se resolveran cuando se apliquen los numerales 4.1 y 4.2. Aplicación de matriz de riesgos y responsabilidades.
		P	6.1.2	La organización debe planificar: a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades		X		Se debe identificar , evaluar el riesgo y oportunidades. Se debe diseñar la matriz de riesgos. Estos puntos se resolveran cuando se apliquen los numerales 4.1 y 4.2. Aplicación de matriz de riesgos y responsabilidades.
		P	6.1.2	b) la manera de: 1. integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.4)	X			
		P	6.1.2	2. Evaluar la eficacia de estas acciones		X		Se debe implementar matriz de riesgos y oportunidades. Indicadores de seguimiento.
		P	6.1.2	Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios		X		Se debe implementar matriz de riesgos y oportunidades. Indicadores de seguimiento.
		P	6.2	La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad	X			Existe evidencia del establecimiento de los objetivos de calidad de la organización, desplegado por procesos (Objetivos Estratégicos Sistema Gestión de Calidad).
		P	6.2	Los objetivos de la calidad deben: a) ser coherentes con la política de la calidad		X		Se deben formular los objetivos de calidad de acuerdo al SGC, no hay concordancia entre ellos.
		P	6.2	b) ser medibles			X	Se deben formular los objetivos de calidad de acuerdo al SGC, no hay concordancia entre ellos.
		P	6.2	c) tener en cuenta los requisitos aplicables		X		Abordan los requisitos mas especificos y que son de impacto al negocio. Se deben formular los objetivos de calidad de acuerdo al SGC, no hay concordancia entre ellos.
		P	6.2	d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente	X			Se realiza la evaluación de satisfacción mediante aplicación de encuestas de satisfacción , visitas periódicas a los clientes, tratamiento de productos no conformes, recepción y respuesta a quejas y reclamos Registro de visitas mensuales a clientes, Encuesta de satisfacción del cliente, Consolidado de No Conformidades y peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, Reporte de No conformidades y PQRS y Control de producto o servicio no conforme
		P	6.2	e) ser objeto de seguimiento	X			No se consolidan las NO conformidades como objeto de seguimiento
		P	6.2	f) comunicarse			X	No se realiza la comunicación a todas las areas de la empresa
		A	6.2	g) actualizarse, según corresponda			X	No se evidencia actualización de documentos.
		P	6.2.2	La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad		X		Hay información documentada pero no esta al alcance de todo el personal ni es aplicable en algunos puestos de trabajo
		P	6.2.2	Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar: a) qué se va a hacer	X			La definiciones de política de calidad actuales determinan el fin y alcance.
		P	6.2.2	b) qué recursos se requerirán	X			Se involucran recursos dentro de la política.
		P	6.2.2	c) quién será responsable	X			Se direccionan responsabilidades dentro de la política.
		P	6.2.2	d) cuándo se finalizará	X			Se determina su temporalidad.
		P	6.2.2	e) cómo se evaluarán los resultados			X	Dentro de la política de calidad , no estan definidos los entregables. Se deben formular nuevos objetivos de calidad.
		P	6.3	Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada (véase 4.4).		X		No hay evidencia de cambios realizados a todos los procesos y seguimientos realizados
		P	6.3	La organización debe considerar: a) el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales	X			Se evidencia planificación de los procesos criticos de negocio.
		P	6.3	b) la integridad del sistema de gestión de la calidad	X			
		P	6.3	c) la disponibilidad de recursos	X			Se evidencia disponibilidad
		P	6.3	d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades	X			Se evidencia responsabilidad y autoridad, delimitada por la jerarquia de la organización

	CU	CP	NC	TOTAL	CU	CP	NC	TOTAL
Totales	12	8	7	27	44%	30%	26%	44%

N° del Ganitudo	Nombre del Ganitudo	PHV A	Número del Detalle	Descripción	CU	CP	NC	OBSERVACIONES	
Capítulo 7	Apoyo	H	7.1	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.	X				
		P	7.1	La organización debe considerar: a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes	X			Hay conocimiento de los recursos y capacidades para la operación.	
		P	7.1	b) qué se necesita obtener de los proveedores externos		X		Existe un previo estudio de los proveedores externos con respecto al origen de sus operaciones financieras (ABAC). Implementación de ficha técnica para proveedores en sistema.	
		H	7.1	La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.	X			Se dispone de recurso humano jerarquizado a través de organigramas.	
		H	7.1	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para que la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.	X			Se dispone de planta física y áreas para el desempeño de cada actividad.	
		H	7.1	La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Estos factores pueden diferir sustancialmente dependiendo de los productos y servicios suministrados.	X				
		H	7.1	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos	X				
		P	7.1	La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados: a) son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas	X				
		P	7.1	b) se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito	X				
		H	7.1	La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito		X			No se aplica a todas las áreas, la documentación aborda procesos de forma muy general.
		H	7.1	Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe: a) calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación			X		No hay evidencia de seguimientos realizados en el área administración, ventas y comercial. No existe sistema que evidencia trazabilidad de hallazgos, ni acciones en pro de la calidad.
		H	7.1	b) identificarse para determinar su estado		X			No existe un equipo de medición en el área comercial y administración ventas Bogotá
		H	7.1	c) protegerse contra ajustes, daño o deterioro que puedan invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición		X			No existe un equipo de medición en el área comercial y administración ventas Bogotá
		H	7.1	La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.		X			No existe un equipo de medición en el área comercial y administración ventas Bogotá
		P	7.1	La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios		X			Este proceso de producto terminado se realiza en el país de Brasil, y el servicio logístico comercial es realizado en Colombia.
		H	7.1	Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida en que sea necesario			X		Deben implementarse manuales de funciones definidos para todos los roles operativos y directivos. Definir proceso de delegación de autoridad por consentimiento con base en la matriz de responsabilidades.
		H	7.1	Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas	X				
		P	7.2	La organización debe: a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad		X			Las competencias se evalúan por el departamento de recursos humanos, sin embargo no hay un procedimiento de contratación definido para el personal temporal.
		P	7.2	b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia adecuadas		X			Se evidencian procesos de selección basados en entrevistas y pruebas psicotécnicas.
		A	7.2	c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas			X		Existen programas de formación de personal, con formatos de asistencia a la toma de los cursos.
		H	7.2	d) conservar la información documentada apropiada, como evidencia de la competencia			X		Completación de hojas de vida, y base de datos para candidatos a las vacantes que se generen.
		P	7.3	La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización toman conciencia de: a) la política de la calidad			X		No hay una implementación y capacitación a todos los integrantes en todos los procesos sobre calidad. Implementar cursos de formación y formato de asistencia.
		P	7.3	b) los objetivos de la calidad pertinentes			X		No hay conocimiento ni comunicación de los objetivos a todo el personal de las diferentes áreas. Implementar plan de capacitación y sensibilización
		P	7.3	c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño			X		Existe evaluación del desempeño, pero no están integradas variables de calidad. Implementar evaluación de desempeño del personal.
		P	7.3	d) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad			X		Existe evaluación del desempeño, pero no están integradas variables de calidad. Implementar evaluación de desempeño del personal.
		H	7.4	La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan: a) qué comunicar		X			No se disponen de canales y mensajes conformes al sistema de gestión de calidad. Implementar cronograma de actividades y actas de reunión en grupos primarios.
		H	7.4	b) cuándo comunicar		X			No se disponen de canales y mensajes conformes al sistema de gestión de calidad. Implementar cronograma de actividades y actas de reunión en grupos primarios.
		H	7.4	c) a quién comunicar		X			No se disponen de canales y mensajes conformes al sistema de gestión de calidad. Implementar cronograma de actividades y actas de reunión en grupos primarios.
		H	7.4	d) cómo comunicar		X			Crear y fortalecer los canales de comunicación.
		H	7.4	e) quién comunica		X			No se disponen de canales y mensajes conformes al sistema de gestión de calidad. Implementar cronograma de actividades y actas de reunión en grupos primarios.
		P	7.5	El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir: a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional			X		Se debe implementar documentación de proceso de quejas y reclamos.
		P	7.5	b) la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad			X		Implementar formato listado de documentos
		H	7.5	Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado: a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);		X			Implementar formato maestro de documentos.
		H	7.5	b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico)			X		Implementar formato maestro de documentos.
		H	7.5	c) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación			X		Implementar formato maestro de documentos.
		H	7.5	La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que: a) esté disponible y sea idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite			X		La documentación existe pero no está disponible y comunicada para los empleados del Regional de bogota Implementar formato maestro de documentos.
		H	7.5	b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).			X		La documentación existe pero no está disponible y comunicada para los empleados del Regional de bogota Implementar formato maestro de documentos.
		H	7.5	Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda: a) distribución, acceso, recuperación y uso			X		La documentación existe pero no está disponible y comunicada para los empleados del Regional de bogota Implementar formato maestro de documentos.
		H	7.5	b) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad			X		La documentación existe pero no está disponible y comunicada para los empleados del Regional de bogota Implementar formato maestro de documentos.
		H	7.5	c) control de cambios (por ejemplo, control de versión)			X		La documentación existe pero no está disponible y comunicada para los empleados del Regional de bogota Implementar formato maestro de documentos.
H	7.5	d) conservación y disposición			X		La documentación existe pero no está disponible y comunicada para los empleados del Regional de bogota Implementar formato maestro de documentos.		
H	7.5	La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad, se debe identificar, según sea apropiado, y controlar.			X		La documentación existe pero no está disponible y comunicada para los empleados del Regional de bogota Implementar formato maestro de documentos.		
H	7.5	La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra modificaciones no intencionadas			X		La documentación existe pero no está disponible y comunicada para los empleados del Regional de bogota Implementar formato maestro de documentos.		

	CU	CP	NC	TOTAL	CU	CP	NC	TOTAL
Totales	10	8	25	43	23%	19%	58%	23%

N° del Capítulo	Nombre del Capítulo	PHV A	Numeral del Detalle	Descripción	CU	CP	NC	OBSERVACIONES
		H	8.1	La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante: a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios	X			Se evidencian inspecciones del calidad del producto, por cada lote en el que se verifican diferentes especificaciones técnicas del producto, toda esta información es registrada en los respectivos formato, Control de calidad de producto.
		H	8.1	b) el establecimiento de criterios para: 1) los procesos; 2) la aceptación de los productos y servicios;			X	Se requieren: Manuales de funciones, manual de procedimientos y políticas en procesos críticos.
		H	8.1	c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios.	X			Se requieren: Manuales de funciones, manual de procedimientos y políticas en procesos críticos.
		H	8.1	d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios	X			Se aseguran condiciones de producción, almacenamiento y transporte con base en las especificaciones técnicas del producto.
		H	8.1	e) la determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para: 1) Tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado; 2) Demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.	X			
		H	8.1	La salida de esta planificación debe ser adecuada para las operaciones de la organización		X		se garantiza el control de calidad en cuanto al proceso de los productos sin embargo no hay alcance y comunicación a áreas como administración ventas y comercial
		H	8.2	La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario.	X			Establecer procedimiento escritos y deben divulgarse a los asociados.
		H	8.2	La organización debe asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados (véase 8.4)		X		Se debe fortalecer el procedimiento de selección de proveedores
		H	8.2	La comunicación con los clientes debe incluir: a) proporcionar la información relativa a los productos y servicios	X			La información de portafolio y servicios es comunicada a los clientes.
		H	8.2	b) tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios	X			Existe sistemas de información que abordan estos aspectos: SAP, INSITU y DATAMART.
		H	8.2	c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes	X			Se evidencia existencia de línea 01-8000, con plantilla de quejas y reclamos.
		H	8.2	d) manipular o controlar la propiedad del cliente	X			Se aplica rigurosamente la política de HABEAS DATA y formato de creación de clientes nuevos, firmado por los clientes.
		H	8.2	e) establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente	X			Existe plan de contingencia por fallos en la operación
		P	8.2	Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que: a) los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo: 1) cualquier requisito legal y reglamentario aplicable; 2) aquellos considerados necesarios por la organización		X		Se debe implementar planilla de quejas y reclamos, la trazabilidad de atender los requerimientos en un límite de tiempo.
		P	8.2	b) la organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.	X			Se debe implementar planilla de quejas y reclamos, la trazabilidad de atender los requerimientos en un límite de tiempo.
		H	8.2	La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes.	X			Se evidencia existencia de la información
		H	8.2	La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir: a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma	X			Se evidencia existencia de la información
		P	8.2	b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido	X			Se evidencia existencia de la información
		P	8.2	c) los requisitos especificados por la organización	X			Se evidencia existencia de la información
		P	8.2	d) los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios	X			Se evidencia existencia de la información,
		P	8.2	e) las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente	X			Se evidencia existencia de la información
		H	8.2	La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente	X			La operación comercial esta sistematizada.
		V	8.2	La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos	X			Política de HABEAS DATA es aplicada y consultada en las listas de riesgo del país.
		H	8.2	La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable: a) sobre los resultados de la revisión; b) sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.			X	No hay evidencia de revisiones al proceso de clientes. Implementación de formato de creación de clientes nuevos conforma Habeas Data.
		H	8.2	La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados			X	No hay evidencia de revisiones al proceso de clientes. Implementación de formato de creación de clientes nuevos conforma Habeas Data.
		H	8.2	La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.		X		Se debe implementar documento de diseño y desarrollo de productos nuevos. A nivel de servicio.
		H	8.2	Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar: a) la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño y poderar las desviaciones.
		H	8.2	b) las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño y poderar las desviaciones.
		H	8.2	c) las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño y poderar las desviaciones.
		H	8.2	d) las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño y poderar las desviaciones.
		H	8.2	e) las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño y poderar las desviaciones.
		H	8.2	f) la necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño y poderar las desviaciones.
		H	8.2	g) la necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño y poderar las desviaciones.
		H	8.2	h) los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño y poderar las desviaciones.
		H	8.2	i) el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño y poderar las desviaciones.
		H	8.2	j) la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño y poderar las desviaciones.
		H	8.2	La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar.		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño y poderar las desviaciones.
		P	8.2	La organización debe considerar: a) los requisitos funcionales y de desempeño		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño y poderar las desviaciones.

N° del Capítulo	Nombre del Capítulo	PHV A	Numeral del Datalo	Descripción	GU	CP	NC	OBSERVACIONES
		P	8.2	b) la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares;		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño y poderar las desviaciones.
		P	8.2	c) los requisitos legales y reglamentarios		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño y poderar las desviaciones.
		P	8.2	d) normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño y poderar las desviaciones.
		P	8.3	e) las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño y poderar las desviaciones.
		H	8.3	Las entradas deben ser adecuadas para los fines del diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades. Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias deben resolverse		X		Implementacion de formato de diseño y desarrollo de producto nuevos.
		H	8.3	La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.			X	Implementacion de formato de diseño y desarrollo de producto nuevos.
		H	8.3	La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que: a) se definen los resultados a lograr	X			Se evidencia evaluación de producto frente a especificaciones técnicas requeridas propias de la organización, Control de calidad de producto y cantidad de producto entregado según pedido; Recepción de pedido)
		V	8.3	b) se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo de cumplir los requisitos	X			se evidencia que se realizan controles de calidad en el área de diseño, desarrollo y fabricación
		V	8.3	c) se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas	X			
		V	8.3	d) se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto	X			
		A	8.3	e) se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación	X			
		H	8.3	f) se conserva la información documentada de estas actividades (revisión, verificación y validación)	X			
		V	8.3	La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo: a) cumplen los requisitos de las entradas	X			
		V	8.3	b) son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios	X			
		V	8.3	c) incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación	X			
		V	8.3	d) especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta	X			
		H	8.3	La organización debe conservar información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo			X	Implementacion de formato de diseño y desarrollo de producto nuevos.
		H	8.3	La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos			X	Se debe implementar formato de verificación de diseño, por determinada periodicidad.
		H	8.3	La organización debe conservar la información documentada sobre: a) los cambios del diseño y desarrollo		X		Se evidencia manejo de la documentación la cual se conserva de manera confidencial
		H	8.3	b) los resultados de las revisiones		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño, por determinada periodicidad.
		H	8.3	c) la autorización de los cambios		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño, por determinada periodicidad.
		H	8.3	d) las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos		X		Se debe implementar formato de verificación de diseño, por determinada periodicidad.
		H	8.4	La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.		X		se evidencia control a los procesos de acuerdo al mapa de procesos
		H	8.4	La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando: a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización	X			
		P	8.4	b) los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización	X			
		P	8.4	c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización	X			
		P	8.4	La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos.	X			
		H	8.4	La organización debe conservar la información documentada de estas actividades (evaluación, selección, seguimiento del desempeño y reevaluación de los proveedores) y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.	X			
		H	8.4	La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.			X	No se evidencia evaluación y control en los procesos, productos y servicios sean confirmes al cliente de acuerdo al área encargada
		H	8.4	La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afecten de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes.	X			
		H	8.4	La organización debe: a) asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad			X	Debe implementarse documento con el Procedimiento de compras su alcance y objetivo.
		H	8.4	b) definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes	X			La organización realiza los controles adecuados para el manejo de todos lo proveedores externos en las diferentes áreas de la empresa
		P	8.4	c) tener en consideración: 1) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;		X		No hay evidencia de un procedimiento de selección de proveedores.
		P	8.4	2) la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo			X	No hay evidencia de un procedimiento de selección de proveedores.
		H	8.4	d) determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos			X	No hay evidencia de un procedimiento de selección de proveedores.
		H	8.4	La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.			X	No hay evidencia de una matriz de calificación a proveedores.
		H	8.4	La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para: a) los procesos, productos y servicios a proporcionar	X			se evidencia la extensas de formatos y requisitos en cuanto a procesos, productos y servicios que debe proporcionar el proveedor de acuerdo a los procedimientos establecidos en mapa de procesos
		H	8.4	b) la aprobación de: 1) productos y servicios; 2) métodos, procesos y equipo; 3) la liberación de productos y servicios;	X			
		H	8.4	c) la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas				No hay evidencia de una matriz de calificación a proveedores.
		H	8.4	d) las interacciones del proveedor externo con la organización	X			
		H	8.4	e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización	X			Se evidencia que la empresa realiza auditoria al desempeño del proveedor externo
		H	8.4	f) las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretenden llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.	X			
				La organización debe implementar la verificación y validación según las condiciones				

N° del Capítulo	Nombre del Capítulo	PHV A	Numeral del Detalle	Descripción	CU	CP	NC	OBSERVACIONES
		H	8.4	La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.	X			
		P	8.4	Las condiciones controladas deben incluir, cuando se aplicable: a) la disponibilidad de información documentada que defina: 1) las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar. 2) los resultados a alcanzar.	X			
		P	8.4	b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados	X			Se evidencia que se realiza de acuerdo al mapa de procesos
		V	8.4	c) la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios	X			
		P	8.4	d) el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos	X			se evidencia condiciones óptimas de infraestructura para el desarrollo de los procesos y servicios la cual se encuentra localizada en Brasil
		P	8.4	e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida	X			se evidencia que se cuenta con el personal idóneo y capacitado para el desarrollo de los procesos en el área de producción y cultivo
		V	8.4	f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores	X			
		A	8.4	g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos	X			se evidencia control de calidad en los procesos del área de producción
		H	8.4	h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.	X			
		H	8.4	La organización debe utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios.	X			
		H	8.4	La organización debe identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio	X			Se evidencia evaluación de producto frente a especificaciones técnicas requeridas propias de la organización (Control de calidad de producto) y cantidad de producto entregado según pedido (Recepción de pedido)
		H	8.4	La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad	X			
		H	8.4	La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma.	X			
		H	8.4	La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios	X			se evidencia controles periódicos de acuerdo al mapa de procesos
		H	8.4	Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.	X			
		H	8.4	La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos	X			
		H	8.4	La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.	X			se evidencia control y seguimiento a las salidas de productos de acuerdo al procedimiento establecido
		P	8.4	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar: a) los requisitos legales y reglamentarios.	X			
		P	8.4	b) las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios	X			
		P	8.4	c) la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios	X			
		P	8.4	d) los requisitos del cliente	X			
		P	8.4	e) la retroalimentación del cliente		X		Se evidencia procedimiento para retroalimentación al cliente a través de la línea 01800 manejada por la empresa ATENTO. Se debe implementar matriz de calificación del cliente y fortalecer otros canales de comunicación.
		H	8.5	La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.			X	No se cumple este estándar, debe implementarse Procedimiento de planificación y control de cambios.
		H	8.5	La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.			X	No se cumple este estándar, debe implementarse Procedimiento de planificación y control de cambios.
		H	8.6	La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.			X	No se cumple este estándar, debe implementarse Procedimiento de planificación y control de cambios.
		H	8.6	La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.			X	No hay evidencia, debe diseñarse documento procedimiento de no conformidades.
		H	8.6	La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. La información documentada debe incluir: a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación b) trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.			X	No hay evidencia, debe diseñarse documento procedimiento de no conformidades.
		V	8.7	La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifiquen y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada			X	Se debe diseñar documento: Registro de producto no conforme.
		H	8.7	La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.			X	Se debe diseñar documento, que ilustre los Métodos de control de calidad.
		A	8.7	La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras: a) corrección b) separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios c) informar al cliente d) obtención de autorización para su aceptación bajo concesión.			X	No hay evidencia, debe diseñarse documento procedimiento de no conformidades.
		V	8.7	Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.			X	No hay evidencia, debe diseñarse documento procedimiento de no conformidades.
		H	8.7	La organización debe conservar la información documentada que: a) describa la no conformidad;			X	No hay evidencia, debe diseñarse documento procedimiento de no conformidades.
		H	8.7	b) describa las acciones tomadas	X			
		H	8.7	c) describa todas las concesiones obtenidas	X			
		H	8.7	d) identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.	X			Se evidencia control por parte de área de control interno a la fechas de frescura del producto, cuando este no cumple se procede a su destrucción y se realiza el procedimiento para esta acción.

	CU	CP	NC	TOTAL	CU	CP	NC	TOTAL
Totales	65	28	22	115	57%	24%	19%	57%

N° del Capítulo	Nombre del Capítulo	PHV A	Numeral del Detalle	Descripción	CU	CP	NC	OBSERVACIONES
Capítulo 9	Evaluación del desempeño	P	9.1	La organización debe determinar: a) qué necesita seguimiento y medición			X	Se evidencia implementación de control de calidad en áreas relevantes como producción, pero hay áreas las cuales no se evidencia implementación. Se debe diseñar Procedimiento de auditorías
		P	9.1	b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos			X	Se deben poder las desviaciones a los procesos y establecer procedimiento para los procesos críticos.
		P	9.1	c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;			X	No hay evidencia. Debe implementarse un programa de auditorías
		P	9.1	d) cuándo se debe analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.			X	No hay evidencia. Debe implementarse un programa de auditorías
		V	9.1	La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.		X		Se evidencia la existencia del formato GCL-DG-02 Listado de Indicadores, que describe los indicadores, su medición y seguimiento para diferentes actividades en cada uno de los procesos de la organización. No hay evidencia de los mismos en la regional Bogotá algunos de los indicadores están asociados a eficiencia operativa más que a gestión
		H	9.1	La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.		X		Se evidencia documentación de resultados en áreas operativa pero no en las áreas de la regional bogota
		A	9.1	La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.		X		
		H	9.1	La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.		X		
		H	9.1	La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.		X		Se evidencia evaluación y análisis de área operativa pero no se evidencia en el área comercial y administración ventas
		V	9.1	Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar: a) la conformidad de los productos y servicios		X		
		V	9.1	b) el grado de satisfacción del cliente;		X		Se realiza evaluación de satisfacción mediante aplicación de encuestas de satisfacción, visitas periódicas a los clientes registrados en los formatos Registro de visitas mensuales a clientes, Encuesta de satisfacción del cliente
		V	9.1	c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad			X	Se encuentran definidos los planes de auditoría, listas de verificación y el informe de auditoría por proceso, y el registro de un ciclo de auditorías realizado año en el área operativa. No hay evidencia de la realización de auditorías internas recientes a la regional bogota
		V	9.1	d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz		X		
		V	9.1	e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades		X		
		V	9.1	f) el desempeño de los proveedores externos		X		
		V	9.1	g) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.			X	Existe formato para el reporte de oportunidades de mejora, que permite hacer seguimiento a las oportunidades de mejora detectadas a nivel interno de la organización. No se observa levantamiento continuo de oportunidades de mejora en la regional bogota
		H	9.2	La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad: a) es conforme con: 1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad			X	Los auditorías no son regulares y no hay evidencia de ellas. Se debe establecer documento Formato apertura o cierre de auditoría.
		H	9.2	2) los requisitos de esta Norma Internacional			X	Los auditorías no son regulares y no hay evidencia de ellas. Se debe establecer documento Formato apertura o cierre de auditoría.
		H	9.2	La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad: b) se implementa y se mantiene eficazmente.			X	No se planifican las auditorías .
		H	9.2	La organización debe: a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas			X	El alcance no es en todas las áreas, su enfoque es mas al área operativa, no se evidencia implementación de programas de auditoría en la regional bogota
		P	9.2	b) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;			X	se evidencia que hay criterios y alcance sin embargo su aplicación no abarca todas las áreas de la compañía
		H	9.2	c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría		X		
		H	9.2	d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente		X		
		H	9.2	e) realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada		X		
		H	9.2	f) conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.		X		Se evidencia documentación de resultados sin embargo esta documentación no tiene alcance a todas las áreas de la empresa
		V	9.3	La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.			X	Existe formato de acta de revisión por la dirección. No hay evidencia de la realización de revisiones por la dirección que permitan a la organización definir si las actividades realizadas contribuyen al cumplimiento de los objetivos de calidad y demás componentes de la planificación estratégica
		P	9.3	La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre: a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;			X	Se debe diseñar documento: Procedimientos y/o instrucciones de trabajo internos de la empresa
		P	9.3	b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad;			X	Se debe diseñar documento: Procedimientos y/o instrucciones de trabajo internos de la empresa
		P	9.3	c) la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a: 1) satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes.			X	Se debe diseñar documento: Procedimientos y/o instrucciones de trabajo internos de la empresa
		P	9.3	2) el grado en que se han cumplido los objetivos de la calidad			X	Se debe diseñar documento: Procedimientos y/o instrucciones de trabajo internos de la empresa
		P	9.3	3) el desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios		X		Se debe diseñar documento: Procedimientos y/o instrucciones de trabajo internos de la empresa
		P	9.3	4) las no conformidades y acciones correctivas			X	Existe formato para la realización de acciones correctivas, que permite hacer seguimiento a las diferentes actividades encaminadas a la eliminación de la causa raíz de la no conformidad existente. No se observan registros de acciones correctivas implementadas en el último año para no conformes detectados en la regional bogota
		P	9.3	5) los resultados de seguimiento y medición			X	Se debe diseñar documento: Procedimientos y/o instrucciones de trabajo internos de la empresa
		P	9.3	6) los resultados de las auditorías		X		Se evidencia los resultados de auditoría pero su alcance no se da a todas las áreas de la empresa
		P	9.3	7) el desempeño de los proveedores externos		X		Se debe diseñar documento: Procedimientos y/o instrucciones de trabajo internos de la empresa
		P	9.3	La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre: d) la adecuación de los recursos			X	Se debe diseñar documento: Procedimientos y/o instrucciones de trabajo internos de la empresa
		P	9.3	e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1);			X	Se debe diseñar documento: Procedimientos y/o instrucciones de trabajo internos de la empresa
		P	9.3	f) las oportunidades de mejora			X	Existe formato para el reporte de oportunidades de mejora que permite hacer seguimiento a las oportunidades de mejora detectadas a nivel interno de la organización. No se observa levantamiento continuo de información
		P	9.3	Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con: a) las oportunidades de mejora		X		
		A	9.3	b) cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad		X		
A	9.3	c) las necesidades de recursos.		X				
H	9.3	La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección		X		Existe documentación de la revisión de la dirección sin embargo no se implementa de manera eficaz		

	CU	CP	NC	TOTAL	CU	CP	NC	TOTAL
Totales	17	18	7	42	40%	43%	17%	40%

N° del Capítulo	Nombre del Capítulo	PHV A	Numeral del Detalle	Descripción	CU	CP	NC	OBSERVACIONES
Capítulo 10	Mejora	A	10.1	La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente.			X	No hay evidencia, se debe crear el procedimiento acciones de mejora para la organización.
		A	10.1	Estas deben incluir: a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras			X	Diseñar documentación de acciones de mejora, para considerar necesidades.
		A	10.1	b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados			X	Diseñar documentación de acciones de mejora, para considerar necesidades.
		A	10.1	c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad			X	Diseñar documentación de acciones de mejora, para considerar necesidades.
		A	10.2	Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe: a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable: 1) tomar acciones para controlarla y corregirla; 2) hacer frente a las consecuencias			X	No hay evidencia, se debe crear el procedimiento acciones de mejora para la organización.
		A	10.2	b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante: 1) la revisión y el análisis de la no conformidad; 2) la determinación de las causas de la no conformidad; 3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;			X	No hay evidencia, se debe crear el procedimiento acciones de mejora para la organización.
		A	10.2	Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe: c) implementar cualquier acción necesaria;			X	No hay evidencia, se debe crear el procedimiento acciones de mejora para la organización.
		A	10.2	d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada			X	No hay evidencia, se debe crear el procedimiento acciones de mejora para la organización.
		A	10.2	e) si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación;			X	No hay evidencia, se debe crear el procedimiento acciones de mejora para la organización.
		A	10.2	f) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad		X		No hay evidencia, se debe crear el procedimiento acciones de mejora para la organización.
		A	10.2	Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.	X			No hay evidencia, se debe crear el procedimiento acciones de mejora para la organización.
		H	10.2	La organización debe conservar información documentada como evidencia de: a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente		X		Se debe diseñar documento para registro de acciones de mejora.
		H	10.2	b) los resultados de cualquier acción correctiva		X		Se debe diseñar documento para registro de acciones de mejora.
		A	10.3	La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.		X		Se debe diseñar documento para registro de acciones de mejora.
		A	10.3	La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.			X	Se debe diseñar documento para registro de acciones de mejora.

	CU	CP	NC	TOTAL	CU	CP	NC	TOTAL
Totales	1	5	9	15	7%	33%	60%	7%

Nota. Matriz de modelo diagnostico NTC ISO 9001:2015, donde se evalúan en tres variable los requerimientos de la norma desde el capítulo 4 hasta el 10.

Anexo 2

Matriz DOFA por proceso y Matriz de Estrategias

	MATRIZ DOFA DE PROCESO: DIRECCIÓN	
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
<p>Buen ambiente laboral Conocimientos sobre gestión de calidad e indicadores de control. Crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado. Habilidad en la toma de decisiones Compromiso con los lineamientos de mejora continua. Personal competente Acceso a herramientas tecnológicas.</p>	<p>Falta de seguimiento a los procedimientos internos y externos Carencia de un proceso de seguimiento y control por parte de la gerencia. No existe un manual de funciones y roles operativos definidos.</p>	
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
<p>Mercados globalizados. Creación de alianzas estratégicas para el crecimiento de la empresa. Existencia de empresas encargadas del asesoramiento en materia de sistema de gestión de calidad.</p>	<p>Situación económica del país. Empresas competidoras con certificación en sistemas de calidad. Incremento de los impuestos. Reducción del poder adquisitivo por parte de los consumidores. Mejora en el desempeño de las empresas competidoras.</p>	

	MATRIZ DOFA DE PROCESO: RECURSOS HUMANOS	
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
<p>Buen ambiente laboral Acceso a herramientas tecnológicas. Establecimiento de procedimiento para la evaluación del desempeño. Cumplimiento en los horarios de trabajo Personal capacitado Capacidad de adaptación al cambio. Recursos disponibles para la ejecución de las actividades.</p>	<p>No existe un manual de funciones y roles operativos definidos. Carencia de un plan de capacitación. Alta rotación del personal Falencias en la comunicación interna e interdepartamental Insuficiencia de entrega de equipos de protección personal. No existe un procedimiento para la contratación del personal.</p>	
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
<p>Oferta de mano de obra competente. Empresas encargadas de ofrecer planes de capacitación sobre motivación al logro y motivación, liderazgo.</p>	<p>Situación económica del país. Enfermedades ocupacional en los trabajadores. Deserción de los trabajadores por falta de motivación.</p>	

	MATRIZ DOFA DE PROCESO: GESTIÓN ASMINISTRATIVA	
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
<p>Buen ambiente laboral Acceso a herramientas tecnológicas. Cumplimiento en los horarios de trabajo Personal capacitado Conocimientos sobre planificación y presupuesto referida a las actividades del negocio.</p>	<p>No existe un manual de funciones y roles operativos definidos. Alta rotación del personal Falencias en la comunicación interna. Ausencia en la organización de la información documentada. Carencia de un adecuado procedimiento para el seguimiento de las actividades.</p>	
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
<p>Facilidades de pago de los impuestos por parte del estado. Acceso a tecnologías 4.0 referente a la gestión financiera para la optimización de los procedimientos.</p>	<p>Situación económica del país. Enfermedades ocupacional en los trabajadores. Incremento de los impuestos.</p>	

	MATRIZ DOFA DE PROCESO: GESTIÓN DE CALIDAD	
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
<p>Buen ambiente laboral Acceso a herramientas tecnológicas. Personal capacitado Compromiso por los trabajadores del área en pro de la mejora continua. Conocimientos sobre sistema de gestión de calidad e indicadores de gestión. Existencia de objetivos de calidad definidos. Control para los productos no conformes.</p>	<p>No existe procedimientos definidos para el proceso de auditoría. No se cuenta con política de calidad. No se han definidos indicadores de gestión por proceso . No existe un sistema documental para el resguardo de los documentos sobre las actividades, procesos, funciones, formatos. Carencia de un sistema de gestión de calidad formal.</p>	
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
<p>Certificación del Sistema de Gestión de Calidad Desarrollo tecnológico. Personal con formación y experiencia sobre el manejo de información documentada y sistema de gestión de calidad. Posibilidad de mejora de clima organización Certificación de Sistema de Seguridad en el Trabajo.</p>	<p>Situación económica del país. Empresas competente certificadas con SGC. Cambios de normativa vigente Competencia con certificación ISO 9001:2018. Orden 'público.</p>	

	MATRIZ DOFA DE PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL	
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
<p>Buen ambiente laboral Buena atención al cliente. Acceso a herramientas tecnológicas. Personal capacitado Habilidad para la toma de decisiones estratégicas. Conocimientos en marketing digital. Productos con reconocimiento en el mercado.</p>	<p>No se han definidos indicadores de gestión comercial No existe un sistema documental para el resguardo de los documentos sobre las actividades, procesos, funciones, formatos. Incumplimiento en los tiempos de entrega a los clientes. Carencia de un listado de clientes. Falta de estudio de mercados. Incumplimiento del presupuesto de ventas.</p>	
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
<p>Certificación del Sistema de Gestión de Calidad Desarrollo tecnológico. Alta demanda de los productos ofertados por la empresa. Alianza con empresas extranjeras. Imagen comercial en el mercado nacional e internacional. Mejora de los tiempo de respuesta a las quejas y reclamos de los clientes.</p>	<p>Situación económica del país Disminución del poder adquisitivo por parte de los clientes. Quejas y reclamos de clientes insatisfechos. Competencia en el mercado por parte de otros productos. Competencia por parte de empresas tabacaleras certificada con la ISO 9001:2018</p>	

	MATRIZ DOFA DE PROCESO: ABASTECIMIENTO	
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
<p>Buen ambiente laboral Buena atención al cliente. Acceso a herramientas tecnológicas. Personal capacitado Buena relación con los proveedores. Habilidad para la toma de decisiones.</p>	<p>No existe un sistema documental para el resguardo de los documentos sobre las actividades, procesos, funciones, formatos. Carencia de un procedimiento para el manejo y control de inventario. Incumplimiento de los tiempos de entrega por parte de la filial. Alta rotación del personal</p>	
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
<p>Certificación del Sistema de Gestión de Calidad Desarrollo tecnológico. Alta demanda de los productos ofertados por la empresa.</p>	<p>Situación económica del país Quejas y reclamos de clientes insatisfechos. Competencia en el mercado por parte de otros productos. Incremento de precios Problemática con el ambiente.</p>	

	MATRIZ DOFA DE PROCESO: COMPRA Y VENTA	
FACTORES INTERNOS		
FORTALEZAS	DEBILIDADES	
<p>Buen ambiente laboral Buena atención al cliente. Acceso a herramientas tecnológicas. Personal capacitado Buena relación con los proveedores y clientes. Habilidad para la toma de decisiones. Buena comunicación interdepartamental</p>	<p>No existe un sistema documental para el resguardo de los documentos sobre las actividades, procesos, funciones, formatos. Falta de cartera de proveedores. Alta rotación del personal</p>	
FACTORES EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
<p>Certificación del Sistema de Gestión de Calidad Desarrollo tecnológico. Alta demanda de los productos ofertados por la empresa. Cambios de proveedores con precios competitivos.</p>	<p>Situación económica del país Competencia en el mercado por parte de otros productos. Incremento de precios Problemática con el ambiente.</p>	

	ESTRATEGIAS MATRIZ DOFA GENERAL	
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantener una buena comunicación interdepartamental a fin del establecimiento de estrategias de mejora continua. 2. Promocionar los productos nacional e internacionalmente. 3. Aumentar el liderazgo y motivación al logro a través de incentivos. 4. Mantener planes de capacitación con temáticas vigentes. 5. Realizar estudio de mercado para el posicionamiento de la marca. 6. Ampliar la cartera de clientes con base en la atención del cliente, respuestas oportunas a quejas y reclamos y calidad de productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar el personal requerido en todos los departamentos de acuerdo al perfil de cargo. 2. Desarrollar un manual de funciones y actividades según el cargo. 3. Establecer acuerdo con proveedores y estados a fin de disminuir las cuentas por pagar. 4. Establecer un sistema documental físico y digital para la organización de la información documentada. 5. Implementar y actualizar las herramientas tecnológicas en las diferentes áreas para mejorar la productividad de la empresa. 6. Establecer convenios con empresas de capacitación para capacitar de manera constante al personal de la empresa. 7. Elaborar procedimientos internos para la ejecución de las actividades. 	
ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar respuestas oportunas a las quejas o reclamos de los clientes. 2. Mantener los precios estables. 3. Mantener la calidad de los productos ofrecidos. 4. Mejorar los procesos de seguimiento y control para mantener en el mercado. 5. Aumentar el marketing. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer beneficios a los clientes por pago anticipado. 2. Establecer un cronograma de entrega oportuna a los clientes. 3. Mantener el presupuesto actualizado 4. Realizar seguimiento a los procesos 5. Establecer la documentación de los procesos. 	

Nota: Elaboración propia

Anexo 3

Procedimiento de Gestión de Riesgos y Oportunidades

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-GC-001-01
	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	1 de 4

1. Objetivo:
Establecer lineamientos para la identificación, valoración y control de los riesgos y oportunidades de la organización, como elemento integrado en el sistema de gestión de calidad (actividades de planificación y procesos).

2. Alcance:
Aplica para la identificación, análisis, evaluación, aplicación de controles y valoración residual, de riesgos y oportunidades del sistema de gestión de calidad.

3. Definiciones:

- Análisis de Riesgo:* proceso que permite comprender la naturaleza del riesgo y determinar el nivel de riesgo.
- Riesgo:* se refiere a las situaciones o factores que pueden ocasionar sobre los objetivos estratégicos las incertidumbres, problemas adversos y que deben ser valorados.
- Riesgo Crítico:* riesgos que puede ocasionar mayor cantidad de problemas y afectar el valor de la empresa.
- Gestión del Riesgo:* se refiere a las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo al riesgo.
- Impacto:* materialización de un riesgo potencial
- Perfil de riesgo:* grado de exposición al riesgo que la empresa está dispuesta a aceptar.
- Probabilidad:* posibilidad de que ocurre un riesgo potencial.
- Proceso de gestión del riesgo:* se refiere a la aplicación sistemática de políticas, procedimientos y prácticas de gestión para el establecimiento del contexto, identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y revisión del riesgo.
- Severidad:* consecuencias que pueden ocasionar un evento o condición de riesgo

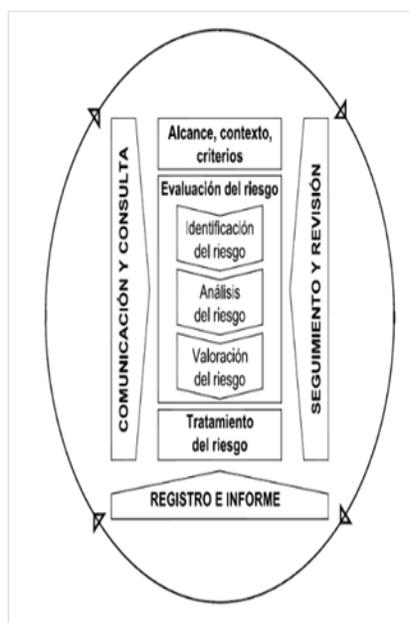
4. Generalidades

- El presente documento estará bajo responsabilidad del área de calidad
- Para el proceso de gestión de riesgo intervienen los siguientes responsables:
 - Líderes de Proceso
 - Responsable del Área de Calidad

	British American Tabaco. Bogotá	Código	BAT-P-GC-001-01
	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	2 de 4

6. Metodología

Como parte integral de la planificación del SGC y conforme a la NTC ISO 9001:2015 y soportado con la NTC 31000:2018 Gestión Del Riesgo. Directrices, se desarrollará los lineamientos para la identificación, valoración y control de los riesgos y oportunidades de la organización.



Fuente: NTC 3100:2018

Fases:

a. Alcance, contexto y criterios de riesgos:

Se refiere a los términos que permiten evaluar la importancia de un riesgo de manera eficaz y se podrá dar el tratamiento apropiado. Estos términos pueden determinarse en función de objetivos estratégicos, los recursos disponibles, especificaciones del servicio, entre otros, lo que implica definir el alcance del proceso, y comprender los contextos externo e interno.

b. Identificación del riesgo:

El propósito de la identificación del riesgo es encontrar, reconocer y describir los riesgos que pueden ayudar o impedir a una

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-GC-001-01
	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	3 de 4

Riesgo	Valoración Probabilidad (P)	Valoración Impacto (I)	Nivel de Riesgo (P*I)
Riesgo Detectado Efecto Potencial	Escala 1 a 5	Escala: 1 a 5	Escala: B-M-A-I
	1. Raro	1. Insignificante	• B: Menor a 5, aceptar el riesgo (Bajo)
	2. Improbable	2. Menor	• M: Controlar y aceptar el riesgo (Medio: Entre 5 y 10)
	3. Posible	3. Moderado	• A: mitigar, corregir, transferir y reducir el riesgo (Alto: Entre 11 a 20)
	4. Probable	4. Mayor	• I: evitar y reducir el riesgo (Inaceptable: mayor a 20)

a. **Tratamiento del Riesgo:**

Consiste en comparar el nivel del riesgo con los criterios que sobre los riesgos se hayan adoptado, permitiendo, así, considerar y priorizar el tratamiento que se ha de dar a los riesgos identificados, de acuerdo con el siguiente criterios:

Acción Posible	Descripción
Evitar el riesgo	Eliminar la actividad o acción que causa el riesgo
Aceptar el riesgo	Cuando existe la posibilidad de generar una oportunidad
Eliminar la causa del riesgo	Establecer medidas preventivas y de control para eliminar la causa del riesgo
Atenuar el riesgo	Establecer medidas para disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo
Modificar las consecuencia	Establecer medidas correctivas para atenuar el impacto ocasionado por el riesgo
Mantener el riesgo	Asumir el riesgo cuando el tratamiento es desproporcionado, siempre que sea posible controlarlo

b. **Tratamiento de las oportunidades (O)**

Para la evaluación de las oportunidades se tendrán en cuenta los siguientes factores con sus respectivas ponderaciones:

Causa de oportunidad	Proceso que impacta	Viabilidad	Rentabilidad	Ponderación de Oportunidad
Escala 1 al 3	Escala 1 al 3	Escala 1 y 2	Escala 1 y 2	Criterio
Importante: 3	Estrategico:3	Si: 2	Si: 2	36—24 Prioritario
Medianamente importante: 2	Misional:2	No: 1	No: 1	23-12 Considerar
Sin Importancia: 1	Apoyo: 1			11 – 1: Puede esperar

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-GC-001-01
	PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	4 de 4

a. Matriz de la gestión de riesgos (R) y oportunidades (O)

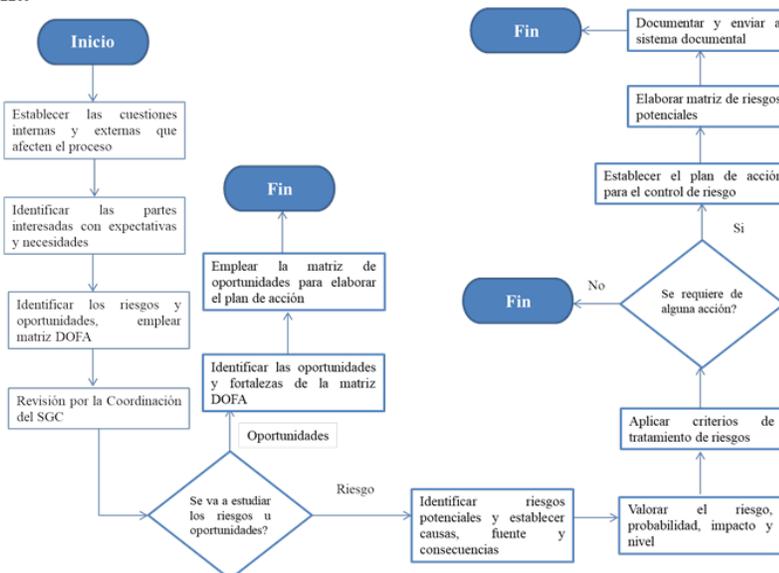
La matriz de riesgos permite identificar las acciones en los procesos del SIG de una manera organizada a fin de establecer que acciones debe realizar para cada uno de los riesgos detectados. En la matriz de oportunidades se refiere a las acciones para mantener o adoptar las situaciones detectadas a fin de mantener el crecimiento de la empresa y su posición en el mercado. La revisión de las matrices de riesgos y oportunidades se realiza en la revisión anual o por situación excepcional por cambio estratégicos, del sistema o de los procesos. En Cuadro a emplear como matriz de riesgos se señala a continuación:

Matriz de Riesgos										
Nombre del Proceso	Identificación del Riesgo			Análisis de Riesgo		Evaluación del Riesgo		Tratamiento del Riesgo		
	Descripción del Riesgo	Origen (Interno / Externo)	Tipo de Riesgo	Probabilidad		Impacto		Severidad		
				Clasificación	Valor	Clasificación	Valor	Clasificación	Valor	
									Descripción	Control

En Cuadro a emplear como matriz de oportunidades se señala a continuación:

Matriz de Oportunidades							
Nombre del Proceso	Identificación de la Oportunidad			Tratamiento del Oportunidad			
	Descripción de la Oportunidad	Origen (Interno/ Externo)	Tipo	Acción de realizar	Responsable	Frecuencia	Control

6. Flujograma



Nota: Elaboración propia

Anexo 4

Matriz de Riesgos y Oportunidades

Matriz de Riesgos											
Nombre del Proceso	Identificación del Riesgo			Análisis de Riesgo				Evaluación del Riesgo		Tratamiento del Riesgo	
	Descripción del Riesgo	Origen (Interno/ Externo)	Tipo de Riesgo	Probabilidad		Impacto		Severidad		Descripción	Control
				Clasificación	Valor	Clasificación	Valor	Clasificación	Valor		
Dirección	No se cuenta con mapa de proceso	Interno	Procesos	Posible	3	Moderado	3	Medio	6	Controlar y aceptar el riesgo	Establecer el mapa de proceso
Dirección	No se han caracterizado de los procesos internos	Interno	Procesos	Posible	3	Moderado	3	Medio	6	Controlar y aceptar el riesgo	Establecer la caracterización de los procesos
Compra y Venta	Interrupción de los productos a distribuir	Interno Externo	Proceso Clientes Financiero	Posible	3	Mayor	4	Alto	12	Controlar, mitigar, corregir, transferir y reducir el riesgo	Establecer medidas para disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo
Gestión de Calidad	Incremento de no conformidades y quejas de clientes	Interno	Clientes	Probable	4	Catastrófico	5	Inaceptable	20	Evitar y reducir el riesgo	Establecer medidas preventivas y correctivas para disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo
Gestión de Calidad	Desconocimiento del uso de indicadores de gestión	Interno	Proceso	Posible	3	Catastrófico	5	Alto	15	Controlar, mitigar, corregir, transferir y reducir el riesgo	Establecer indicadores de gestión por áreas

Matriz de Riesgos											
Nombre del Proceso	Identificación del Riesgo			Análisis de Riesgo				Evaluación del Riesgo		Tratamiento del Riesgo	
	Descripción del Riesgo	Origen (Interno/ Externo)	Tipo de Riesgo	Probabilidad		Impacto		Severidad		Descripción	Control
				Clasificación	Valor	Clasificación	Valor	Clasificación	Valor		
Recursos Humanos	No existe plan de capacitación	Interno	Procesos Humano	Posible	3	Moderado	3	Medio	6	Controlar y aceptar el riesgo	Establecer un plan de capacitación
Dirección	Carencia de un sistema documental	Interno	Procesos	Posible	3	Moderado	3	Medio	6	Controlar y aceptar el riesgo	Establecer un procedimiento, formularios del sistema documental
Recursos Humanos	Ausencia de responsables, funciones y roles	Interno	Proceso	Improbable	2	Mayor	4	Medio	8	Controlar, y aceptar el riesgo	Establecer matriz de responsabilidades
Gestión Comercial	Acaparamiento del mercado por parte de la competencia.	Externo	Clientes	Probable	4	Catastrófico	5	Inaceptable	20	Evitar y reducir el riesgo	Establecer plan de marketing
bastecimiento compra y venta	Carecen de una ficha técnica para el registro de proveedores	Interno	Proceso	Posible	3	Mayor	4	Alto	12	Controlar, mitigar, corregir, transferir y reducir el riesgo	Establecer ficha de proveedores

Matriz de Riesgos											
Nombre del Proceso	Identificación del Riesgo			Análisis de Riesgo				Evaluación del Riesgo		Tratamiento del Riesgo	
	Descripción del Riesgo	Origen (Interno/ Externo)	Tipo de Riesgo	Probabilidad		Impacto		Severidad		Descripción	Control
				Clasificación	Valor	Clasificación	Valor	Clasificación	Valor		
Gestión de Calidad	No hay confianza en la validez y fiabilidad de los productos	Interno	Procesos Humanos	Raro	1	Catastrófico	5	Medio	5	Retener el riesgo	Establecer procedimiento para la trazabilidad de los productos
Gestión de Calidad	Falla en el levantamiento de acciones correctivas y en la ejecución del procesamiento de quejas	Interno Externo	Clientes	Posible	3	Catastrófico	5	Alta	15	Modificar la probabilidad y consecuencias	Establecer procedimiento de acciones correctivas y preventivas para satisfacción del cliente
Dirección	Información confidencial de especificaciones en manos de la competencia	Interno	Proceso	Improbable	2	Mayor	4	Medio	8	Retener el riesgo	Establecer medidas de confidencialidad
Calidad	Falta de controles de calidad	Interno	Proceso Cliente Financiero	Probable	4	Catastrófico	5	Inaceptable	20	Evitar y reducir el riesgo	Establecer procedimientos, indicadores y planes para el control de la calidad
Operación de Calidad	Falta de auditorías	Interno	Proceso	Posible	3	Mayor	4	Alto	12	Controlar, mitigar, corregir, transferir y reducir el riesgo	Establecer cronograma de auditorías.

Matriz de Oportunidades							
Nombre del Proceso	Identificación de la Oportunidad			Tratamiento del Oportunidad			
	Descripción de la Oportunidad	Origen (Interno/ Externo)	Tipo	Acción de realizar	Responsable	Frecuencia	Control
Dirección	Obtención de nuevos proyectos	Externo Crecimiento del mercado	Importante	Realizar reuniones para estudiar el mercado y determinar nuevas acciones de crecimiento	Gerente General y líderes de los procesos de Gestión Comercial y Administración	Semestral	Ind. de proyectos
	Crecimiento de la empresa	Interno Nuevos Clientes	Muy Importante	Realizar estudio de mercado y marketing	Gestión Comercial	Trimestral	Ind. de número de clientes nuevos
Recursos Humanos	Contratación de personal con competencias	Interno Proceso de Selección	Muy Importante	Revisión de hoja de vida y perfil de cargo	Jefe de Recursos Humanos	Mensual	Ind. Nuevo Personal
	Actualización del personal	Interno Capacitación del Personal	Muy Importante	Elaborar el plan de capacitación enfocado en las necesidades	Jefe de Recursos Humanos y líderes de proceso	Mensual	Ind. Plan de Capacitación
	Motivación del Personal	Interno Mejorar la dinámica laboral	Importante	Realizar talleres de motivación al logro	Jefe de Recurso Humanos	Trimestral	Productividad

Matriz de Oportunidades							
Nombre del Proceso	Identificación de la Oportunidad			Tratamiento del Oportunidad			
	Descripción de la Oportunidad	Origen (Interno/ Externo)	Tipo	Acción de realizar	Responsable	Frecuencia	Control
Gestión Administrativa	Facilidades de pago de impuestos	Externo Relación a estado	Muy Importante	Establecer plan de pago de impuestos en concordancia con el estado	Gerencia General y Jefe de Administración	Anual	Ind. Presupuesto
	Adopción de Herramientas Tecnológicas	Externo Crecimiento en el mercado global	Importante	Realizar estudio para identificar las nuevas tecnologías que se adapten a los requerimientos	Gerencia General y Jefe de Administración	Anual	Ind. Actualización
Gestión de Calidad	Automatización de auditoría	Interno Facilidad de auditoría	Muy Importante	Adoptar un software para ejecución y procesamiento	Jefe de Gestión de Calidad	Semestral	Ind. Plan de auditoría y de control de cambios
	Certificación de S.G.C.	Interno Seguimiento de procedimientos	Muy Importante	Diagnosticar e implementar los deberes de la norma ISO 9001	Jefe de Gestión de Calidad	Semestral	Ind. De avances. Plan de Acción
	Calidad del producto	Interno Establecer la trazabilidad del producto	Muy importante	Realizar seguimiento a los lotes de los productos elaborados	Jefe de Gestión de Calidad y Abastecimiento	Mensual	Seguimiento de Trazabilidad

Matriz de Oportunidades							
Nombre del Proceso	Identificación de la Oportunidad			Tratamiento del Oportunidad			
	Descripción de la Oportunidad	Origen (Interno/ Externo)	Tipo	Acción de realizar	Responsable	Frecuencia	Control
Gestión Comercial	Alianzas con empresas extranjeras	Externo Crecimiento de la competencia	Muy Importante	Realizar un estudio de mercado para establecer las alianzas	Jefe de Gestión Comercial y Gerente General	Semestral	Ind. Nuevos Proyectos
	Aumento de la demanda de los productos	Externo Preferencias del consumidos	Muy Importante	Realizar estudio de mercado	Jefe de Gestión comercial	Mensual	Ind. Demanda de productos
Abastecimiento	Automatización de Inventario	Interno Facilitar el proceso de inventario	Importante	Adoptar un software para ejecución y procesamiento	Jefe de Abastecimiento	Semestral	Ind. De Inventario
	Comunicación con filial	Interno Cumplimiento de pedidos	Muy Importante	Mantener una comunicación con la casa matriz y actualizado el inventario	Jefe de Abastecimiento y Gerente General	Semestral	Ind. Entrega de pedidos
Compra y Venta	Alianza con proveedores	Interno Ampliar la lista de proveedores	Importante	Actualizar la lista de proveedores	Jefe de Compra y Venta	Semestral	Lista de Proveedores

Matriz de Oportunidades							
Nombre del Proceso	Descripción de la Oportunidad	Causa de Oportunidad	Proceso Impacto	Viabilidad	Rentabilidad	Valor	Criterio
Dirección	Obtención de nuevos proyectos	3	3	2	2	36	Prioridad
	Crecimiento de la empresa	3	3	2	2	36	Prioridad
Recursos Humanos	Contratación de personal con competencias	2	2	2	2	16	Considerar
	Actualización del personal	2	2	2	2	16	Considerar
	Motivación del Personal	1	1	2	2	4	Puede esperar
Gestión Administrativa	Facilidades de pago de impuestos	2	3	1	2	12	Considerar
	Adopción de Herramientas Tecnológicas	2	2	2	2	16	Considerar
Gestión de Calidad	Automatización de auditoría	3	3	2	2	36	Prioridad
	Certificación de S.G.C.	3	3	2	2	36	Prioridad
	Calidad del producto	3	2	2	2	24	Prioridad

Matriz de Oportunidades							
Nombre del Proceso	Descripción de la Oportunidad	Causa de Oportunidad	Proceso Impacto	Viabilidad	Rentabilidad	Valor	Criterio
Gestión Comercial	Alianzas con empresas extranjeras	2	3	2	2	24	Prioridad
	Aumento de la demanda de los productos	3	3	2	2	36	Prioridad
Abastecimiento	Automatización de Inventario	2	2	2	2	16	Considerar
	Comunicación con filial	2	2	2	2	16	Considerar
Compra y Venta	Alianza con proveedores	3	1	2	2	12	Considerar

Nota: Elaboración propia

Anexo 5

Matriz Caracterización del proceso dirección

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: DIRECCIÓN				Código:		
						Fecha:		
Objetivo del Proceso		Formular lineamientos y estrategias que le permitan contar con instrumentos para la planeación, seguimiento y control de las actividades para el crecimiento, posicionamiento y rentabilidad de la empresa.						
		Alcance del Proceso		Comprende las actividades relacionadas con la formulación del plan estratégico, planes de acción, diseño e implementación de instrumentos de seguimiento y control y establecimiento de recursos que contribuyan al logro de los objetivos y metas.				
Responsable del Proceso		Dirección General						
Desarrollo del Proceso								
Proveedor	Entrada del Proceso	Actividad				Salida del Proceso	Usuario	
		P	H	V	A			Descripción
Proceso Gerencial	Lineamientos actuales de Direccionamiento Estratégico	X				Evaluar la necesidades y actualizar los lineamientos estratégicos	Misión, Visión, Objetivos Estratégicos, Valores, Políticas	Todos los Procesos
Partes Interesadas	Información del Entorno	X				Analizar la información recibida para establecer oportunidades	Documento con la Planeación Estratégica	Todos los Procesos
Proceso Gerencial	Necesidades de Seguimiento y Control		X			Analizar la información, establecer metas y objetivos, responsables y procedimientos de mejora	Listado de Indicadores de Gestión por Proceso	Todos los Procesos
Gestión Administrativa	Información Presupuestal		X			Presentación de proyectos y tomar decisiones en función del análisis financiero	Plan de Acción y asignación de recursos	Todos los procesos
Todos los Procesos	Plan Operativo de cada proceso			X		Realizar seguimiento y evaluación de los planes operativos de acuerdo a los avances reportados por los procesos.	Cumplimiento de los Planes operativo por proceso	Dirección Gestión de Calidad
Ente de Control	Plan de auditoria anual			X		Atender la auditoria y entregar información requerida	Informe de auditoria, reporte de hallazgos, oportunidades de mejora	Dirección. Todos los procesos
Todos los Procesos	Indicadores, riesgos, acciones correctivas, preventivas y planes de mejora				X	Autoevaluar el cumplimiento de los indicadores, riesgos, acciones correctivas y preventivas asociadas al proceso	Evidencia de seguimiento	Dirección
Recursos					Documentación			
Mano de Obra: Todos los empleados, proveedores, clientes. Tecnológica: computadora, impresoras, servicios de internet. Físicos: salón de reuniones					Plan estratégico, Manual de presupuesto, Manual de funciones y competencias laborales, Información documentada del SGC.			
Indicadores de Gestión								
Identificación		Fórmula			Meta	Frecuencia		
Cumplimiento de Proyectos		$\frac{\text{Proyectos culminados}}{\text{Proyectos planificados}} * 100$			Mayor a 65%	Semestral		
Rentabilidad		$\frac{\text{Utilidad en ejercicio en el periodo}}{\text{patrimonio neto}} * 100$			Mínimo 7%	Anual		
Riesgos/Oportunidades				Oportunidades: Obtención de nuevos proyectos, crecimientos en el mercado. Riesgos: Ver Mapa de Riesgos.				
Realizado por:		Revisado por:			Aprobado por:			

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: GESTIÓN DE CALIDAD				Código:		
						Fecha:		
						Versión:		
						Página	1	
Objetivo del Proceso		Asegurar la planificación, monitoreo y seguimiento requeridas para el Sistema de Gestión de calidad, a través del desarrollo de directrices, lineamientos y de herramientas que permitan mejora continua.						
Alcance del Proceso		Inicia con la planificación de los lineamientos y directrices del Sistema de Gestión de la Calidad y termina con la implementación de la mejora continua con base al ciclo PHVA de todos los procesos.						
Responsable del Proceso		Dirección SGA						
Desarrollo del Proceso								
Proveedor	Entrada del Proceso	Actividad				Descripción	Salida del Proceso	Usuario
		P	H	V	A			
Todos los Procesos	Requerimientos de todos los procesos	X				Planear y diseñar el Sistema de Gestión de Calidad	Programa de Calidad	Todos los Procesos
Dirección General	Plan Estratégico	X				Definir y planificar el plan de acción del proceso, establecer diagrama de Gantt	Plan de Acción	Dirección General
Dirección General Gestión Administrativa	Plan de Acción Solicitud de Proyecto-Presupuesto	X				Formular el proyecto para presupuesto de proceso	Proyecto de presupuesto para el proceso	Gestión Administrativa
Dirección General	Plan Estratégico, Plan de Acción	X				Solicitar contratación y desarrollo del personal	Solicitud y Capacitación del personal	Recursos Humanos
Todos los Procesos	Resultado de Auditoría	X				Plan de Auditoría	Programación de Auditoría	Responsable de los Procesos
			X			Ejecutar plan de auditoría	Informe de Auditoría	
Todos los Procesos	Informe de no conformidades e indicadores de gestión para el desempeño de los procesos			X		Evaluar el comportamiento de los indicadores de gestión	Informe de desempeño	Responsables de los Procesos
					X	Establecer plan de acciones correctivas	Plan de Acciones Correctivas	
Todos los procesos	Informe de Auditoría, planes de acción preventivas y correctivas				X	Gestionar el mejoramiento continuo	Mejora en el SGC	Todos los procesos
Todos los Procesos	Requerimiento de modificación o actualización de documentos				X	Revisar los documentos, verificar y realizar la mejora, registrar en el sistema documental.	Documento Actualizado	Todos los Procesos
Recursos				Documentación				
<i>Mano de Obra:</i> Todos los empleados, proveedores, clientes. <i>Tecnológicos:</i> computadora, impresoras, servicios de internet. <i>Físicos:</i> salón de reuniones				Manual de calidad, Procedimientos Operativos, Lista de Chequeo, Informe de Auditoría, Evaluación de Competencias, Plan de Mejora y Seguimiento, Listado Maestro de Documentos, Control de Cambios en Documentos, Programa de Auditorías Internas - Acta de Inspecciones de Seguridad a Servicios - Plan de Auditoría, Evaluación de Proveedores, Matriz de Riesgos, Matriz de Gestión de Partes Interesadas.				
Indicadores de Gestión								
Identificación		Fórmula				Meta	Frecuencia	
Eficacia del SGC		$\frac{\text{Requisitos cumplidos}}{\text{Requisitos evaluados}} * 100$				Máyor a 75%	Trimestral	
Cumplimiento de Auditorías		$\frac{\text{Auditorías no conformes}}{\text{auditorías planificadas}} * 100$				Menor al 5%	Anual	
Riesgos/Oportunidades				<i>Oportunidades:</i> Certificación SGC, alta competitividad en el mercado. <i>Riesgos:</i> Ver Mapa de Riesgos.				
Realizado por:		Revisado por:				Aprobado por:		

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: GESTIÓN COMERCIAL				Código:		
						Fecha:		
						Versión:		
						Página	1	
Objetivo del Proceso		Promocionar, comercializar, conservar clientes y generar crecimiento en ventas de los productos mediante la aplicación de estrategias y procesos que garanticen la satisfacción las necesidades mercado-cliente en pro del crecimiento de la empresa.						
Alcance del Proceso		Inicia con la recepción de solicitudes de clientes actuales o potenciales y/o la atención al cliente y finaliza con la satisfacción de los clientes.						
Responsable del Proceso		Dirección Comercial						
Desarrollo del Proceso								
Proveedor	Entrada del Proceso	Actividad				Salida del Proceso	Usuario	
		P	H	V	A			Descripción
Dirección General	Plan Estratégico	X				Planificar las Estrategias comerciales	Plan de Marketing	Dirección General
			X			Realizar el estudio de mercado y definir la Estrategia Comercial y Política Comercial.	Estrategia comercial, política comercial	Gestión comercial cliente
Gestión de Calidad	Informe de Auditoria		X			Identificar las oportunidades de crecimiento comercial para establecer las necesidades del cliente	Requerimientos del Cliente	Gestión Comercial
Cliente	Necesidades y Requerimientos del Cliente			X		Evaluar las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales	Ficha de requerimientos	Dirección Gestión Comercial
Cliente y Gestión Comercial	Resultado de la medición de la satisfacción del cliente			X		Analizar los resultados de la satisfacción del cliente	Informe de desempeño	Responsables de los Procesos
					X	Establecer plan de acciones correctivas	Plan de Acciones Correctivas	
Todos los procesos	Informe de Auditoria, planes de acción preventivas y correctivas				X	Gestionar el mejoramiento continuo	Mejora en el SGC	Todos los procesos
Recursos				Documentación				
<i>Mano de Obra:</i> personal de gestión comercial <i>Tecnológicos:</i> computadora, impresoras, servicios de internet. <i>Físicos:</i> salón de reuniones				Manual de calidad, Matriz de Riesgos, Matriz de Gestión de Partes Interesadas. Evaluación de Satisfacción del Cliente				
Indicadores de Gestión								
Identificación		Fórmula				Meta	Frecuencia	
Satisfacción de Clientes		$\frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total de Clientes}} * 100$				Mayor a 85%	Trimestral	
Aumento de Clientes		$\frac{\text{Núm. de Clientes nuevo}}{\text{Total de clientes activos}} * 100$				Mayor al 15%	Mensual	
Riesgos/Oportunidades				<i>Oportunidades:</i> Alta competitividad en el mercado. Oportunidades de crecimiento <i>Riesgos:</i> Bajo rendimientos en ventas, pérdidas de clientes				
Realizado por:				Revisado por:		Aprobado por:		

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: COMPRA Y VENTA						Código:	
								Fecha:	
								Versión:	
								Página	1
Objetivo del Proceso		Garantizar el suministro oportuno de materiales, insumos y/o servicios necesarios para el desarrollo de las actividades, así como el establecimiento de las ventas de los productos terminados.							
Alcance del Proceso		Comprende las actividades relacionadas la compra de materia prima, insumos y la venta de productos terminados.							
Responsable del Proceso		Jefe de Compra y Venta							
Desarrollo del Proceso									
Proveedor	Entrada del Proceso	Actividad				Descripción	Salida del Proceso	Usuario	
		P	H	V	A				
Dirección General	Requerimiento de Materiales, Base de Proveedores	X				Elaborar el plan de compras de los requerimientos	Plan de Compras	Gestión Administrativa	
Abastecimiento	Entrada de Almacén		X			Verificación de las entradas de acuerdo a las características de la facturación	Registro de entrada de almacén	Gestión Administrativa	
Proceso Gerencial	Necesidades de Seguimiento y Control		X			Analizar la información, para determinar no conformidades	Plan de Compras modificado	Gestión Administrativa	
Gestión Administrativa	Requerimiento de Venta			X		Revisar y verificar la existencia en el almacén	Ficha de aprobación de venta	Abastecimiento	
Abastecimiento	Factura de Venta				X	Elaborar las facturas de venta	Facturación	Cliente Dirección General	
Ente de Control	Informe de Evaluación de Proveedores				X	Realizar la revisión de los resultados y ejecutar acciones correctivas	Plan de Acciones Correctivas	Dirección General	
Todos los Procesos	Indicadores, riesgos, acciones correctivas, preventivas y planes de mejora				X	Autoevaluar el cumplimiento de los indicadores, riesgos, acciones correctivas y preventivas asociadas al proceso	Evidencia de seguimiento	Dirección	
Recursos						Documentación			
<i>Mano de Obra:</i> Todos los empleados, proveedores, clientes. <i>Tecnológicos:</i> computadora, impresoras, servicios de internet. <i>Físicos:</i> almacén						Manual de Calidad, Presupuesto, Plan de Compras, Plan de Marketing.			
Indicadores de Gestión									
Identificación		Fórmula				Meta	Frecuencia		
Eficiencia del Proveedor		$\frac{\text{Entrada de pedidos completos al almacén}}{\text{No. total de pedidos}} * 100$				Mayor a 85%	Mensual		
Desempeño del Proveedor		$\text{Calificación obtenida en la evaluación del proveedor}$				Mayor al 80 pts.	Bimensual		
Cumplimiento de Ventas		$\frac{\text{ventas del mes}}{\text{ventas presupuestadas}} * 100$				Mayor a 85%	Mensual		
Riesgos/Oportunidades						<i>Oportunidades:</i> Crecimiento en la cartera de proveedores, proyección de la imagen de la empresa. <i>Riesgos:</i> Ver Mapa de Riesgos.			
Realizado por:			Revisado por:				Aprobado por:		

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: ABASTECIMIENTO				Código:	
						Fecha:	
						Versión:	
						Página	1
Objetivo del Proceso		Garantizar el suministro de productos terminados para el proceso de venta					
Alcance del Proceso		Inicia con la entrada de los productos al almacén y termina con el despacho					
Responsable del Proceso		Jefe de Almacén					
Desarrollo del Proceso							
Proveedor	Entrada del Proceso	Actividad				Salida del Proceso	Usuario
		P	H	V	A		
Todos los Procesos	Requerimiento de Materiales	X				Elaborar el plan de compras de los requerimientos	Plan de Compras Compra y Venta
Compra y Venta	Entrada de Almacén		X			Registrar la entrada de productos en la ficha	Registro de entrada de almacén Abastecimiento
Abastecimiento	Salida del Almacén		X			Registrar la salida de productos en la ficha y despachar	Registro de salida de almacén Compra y Venta
Abastecimiento	Stock de Inventario			X		Seguimiento de Inventario	Registro actualizado Abastecimiento
Abastecimiento	Condiciones de almacén				X	Evaluar la condiciones del almacén y establecer plan de mejora	Plan de Mejora Abastecimiento
Abastecimiento	Caracterización y procedimientos de abastecimiento de almacén.				X	Registro de autoevaluación de control	Métodos de Control de Proceso Abastecimiento
Abastecimiento	Indicadores, riesgos, acciones correctivas, preventivas y planes de mejora				X	Autoevaluar el cumplimiento de los indicadores, riesgos, acciones correctivas y preventivas asociadas al proceso	Evidencia de seguimiento Abastecimiento
Recursos				Documentación			
<i>Mano de Obra:</i> Empleados de almacén. <i>Tecnológicos:</i> computadora, impresoras, servicios de internet. <i>Físicos:</i> almacén				Manual de Calidad, Registro de Proveedores, Sistema de Registro de Inventario, Formato de condiciones de almacén			
Indicadores de Gestión							
Identificación		Fórmula				Meta	Frecuencia
Condiciones de Almacén		<i>Calificación obtenida de la evaluación de condiciones de almacén</i>				Mayor a 85 pts.	Mensual
Sistema de Registro		$\frac{\text{cantidad de items reales}}{\text{cantidad de items registrado}} * 100$				Menor al 5%.	Bimensual
Riesgos/Oportunidades				<i>Oportunidades:</i> crecimiento organizacional, aumento de la demanda <i>Riesgos:</i> insatisfacción de clientes, pérdida de tiempo productivo.			
Realizado por:		Revisado por:				Aprobado por:	

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: RECURSOS HUMANOS				Código:		
						Fecha:		
						Versión:		
						Página	1	
Objetivo del Proceso		Planear, organizar, ejecutar y controlar las acciones para administrar y asegurar la competencia, entorno y desarrollo del talento humano, creado un clima organizacional proactivo y de bienestar y seguridad y salud para el trabajador.						
Alcance del Proceso		Inicia con la descripción del perfil y las tareas de los puestos hasta el desarrollo de ambiente de trabajo.						
Responsable del Proceso		Jefe de RRHH						
Desarrollo del Proceso								
Proveedor	Entrada del Proceso	Actividad				Descripción	Salida del Proceso	Usuario
		P	H	V	A			
Encargados de Áreas	Puestos vacantes a cubrir				X	Reclutar personal con las competencias del área	Personal contratado con competencias laborales en el área	Todos los procesos
Todos los procesos	Necesidades de Formación	X				Elaborar en conjunto con los responsables de área el plan de capacitación para el personal	Plan de Capacitación	Recursos Humanos
Recursos Humanos					X	Aplicación del plan de formación	Personal capacitado de acuerdo al área de competencia	Todos los procesos
Recursos Humanos	Perfil por puesto de trabajo			X		Evaluar las capacitaciones impartidas	Registro de Evaluación del personal	Todos los procesos
Recursos Humanos	Caracterización y procedimientos asociados al área			X		Registro de autoevaluación de control	Plan de Mejora	Recursos Humanos
Todos los procesos	Indicadores, riesgos, acciones correctivas, preventivas y planes de mejora				X	Autoevaluar el cumplimiento de los indicadores, riesgos, acciones correctivas y preventivas asociadas al proceso	Evidencia de seguimiento	Recursos Humanos
Recursos					Documentación			
<i>Mano de Obra:</i> Todos los empleados. Personal contratado. <i>Tecnológicos:</i> computadora, impresoras, servicios de internet, video beams. <i>Físicos:</i> sala de conferencias					Manual de Calidad, Procedimiento de Evaluación de Competencias, Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal, Procedimiento Capacitación y Entrenamiento, Manual de Inducción			
Indicadores de Gestión								
Identificación		Fórmula				Meta	Frecuencia	
Evaluación del Trabajador		<i>Calificación obtenida de la evaluación del trabajador</i>				Mayor a 85 pts.	Trimestral	
Cumplimiento del Plan de Capacitación		$\frac{\text{cursos cumplidos}}{\text{cursos planificados}} * 100$				Mayor al 85%.	Mensual	
Gestión de registro y control de empleados		<i>Reportes entregados / cantidad de días laborables</i>				100%	Mensual	
Riesgos/Oportunidades					<i>Oportunidades:</i> talento humano con competencias en el área, crecimiento empresarial <i>Riesgos:</i> ver matriz de riesgos			
Realizado por:		Revisado por:				Aprobado por:		

		CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO: GESTION ADMINISTRATIVA				Código:		
						Fecha:		
						Versión:		
						Página	1	
Objetivo del Proceso		Gestionar y optimizar los bienes y servicios, garantizando la disponibilidad de los recursos físicos para el correcto funcionamiento de la empresa						
Alcance del Proceso		Inicia con la formulación de los planes de la gestión administrativa y finaliza con las acciones de mejoramiento.						
Responsable del Proceso		Dirección de Gestión administrativa						
Desarrollo del Proceso								
Proveedor	Entrada del Proceso	Actividad				Descripción	Salida del Proceso	Usuario
		P	H	V	A			
Dirección General	Necesidades y Expectativas de las partes interesadas. Riesgos. Oportunidades	X				Formular el Plan de acción	Plan de Acción de Gestión administrativa	Gestión Administrativa
Recursos Humanos	Pago de nómina al personal		X			Establecer el pago de nómina al personal actual y nuevo	Nómina del Personal	Gestión Administrativa
Gestión Financiera	Presupuesto de Proyectos aprobados	X				Elaborar plan de adquisición de gastos aprobados generales	Plan de adquisición de gastos aprobados	Gestión Administrativa Dirección General
Todos los procesos	Información de necesidades de la empresa para el funcionamiento		X			Proveer bienes y servicios	Contratos de suministros, arrendamiento y prestación de servicios	Todos los procesos
Todos los procesos	Solicitud de mantenimiento de infraestructura		X			Ejecutar las contrataciones y el plan de trabajo para la ejecución a través de un diagrama de Gantt	Cronograma de Trabajos	Todos los procesos
Proveedores	Cotizaciones		X			Ejecutar y analizar requerimiento de compras, seleccionar y proceder a concretar pago para proceso de adquisición.	Pago de Proveedores	Dirección General Gestión Administrativa
Gestión Administrativa	Cuentas por cobrar				X	Comunicación con el cliente para establecer cronograma de pagos	Cronograma de pagos	Gestión Administrativa
Gestión Administrativa	Indicadores, riesgos, acciones correctivas, preventivas y planes de mejora				X	Autoevaluar el cumplimiento de los indicadores, riesgos, acciones correctivas y preventivas asociadas al proceso	Plan de Mejora Evidencia de seguimiento	Gestión Administrativa
Recursos					Documentación			
<i>Mano de Obra:</i> Todos los empleados. Personal contratado. <i>Tecnológicos:</i> computadora, impresoras, servicios de internet., <i>Físicos:</i> oficinas administrativas					Manual de Calidad, Procedimiento de Compras, Formatos de gestión administrativa, listado maestro de documentos y de registros.			
Indicadores de Gestión								
Identificación		Fórmula				Meta	Frecuencia	
Evaluación del Desempeño Administrativo		<i>Calificación obtenida de la evaluación de desempeño administrativo</i>				Mayor a 85 pts.	Trimestral	
Riesgos/Oportunidades					<i>Oportunidades:</i> mejoras en la empresa, crecimiento económico, <i>Riesgos:</i> ver matriz de riesgos			
Realizado por:		Revisado por:				Aprobado por:		

Nota: Elaboración propia.

Anexo 6

Matriz de Responsabilidades del SGC

Actividades	Área				
	Gerencia General	Director Trade Marketing	Director Finanzas	Director Marcas	Director RH
<i>4. Contexto de la Organización</i>					
4.1. Comprensión de la organización y de su contexto					
4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas					
4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad					
4.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos					
<i>5. Liderazgo</i>					
5.1. Liderazgo y compromiso					
5.1.2 Enfoque al cliente					
5.2 Política					
5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización					
<i>6. Planificación</i>					
6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades					
6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos					
6.3 Planificación de los cambios					
<i>7. Apoyo</i>					
7.1 Recursos					
7.1.2 Personas					
7.1.3 Infraestructura					
7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos					
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición					
7.1.6 Conocimientos de la organización					
7.2 Competencia					
7.3 Toma de conciencia					
7.4 Comunicación					
7.5 Información documentada					
<i>8. Operación</i>					
8.1 Planificación y control operacional					
8.2 Requisitos para los productos y servicios					
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios					
8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente					
8.5 Producción y provisión del servicio					

Actividades	Área				
	Gerencia General	Director Trade Marketing	Director Finanzas	Director Marcas	Director RH
<i>8. Operación</i>					
8.6 Liberación de los productos y servicios					
8.7 Control de las salidas no conformes					
<i>9. Evaluación del desempeño</i>					
9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación					
9.1.2 Satisfacción del cliente					
9.1.3 Análisis y evaluación					
9.2 Auditoría interna					
9.3 Revisión por la dirección					
<i>10. Mejora</i>					
10.2 No conformidad y acción correctiva					
10.3 Mejora continua					

Nota: Elaboración propia.

Anexo 7

Procedimiento de Planificación y Control de Cambios

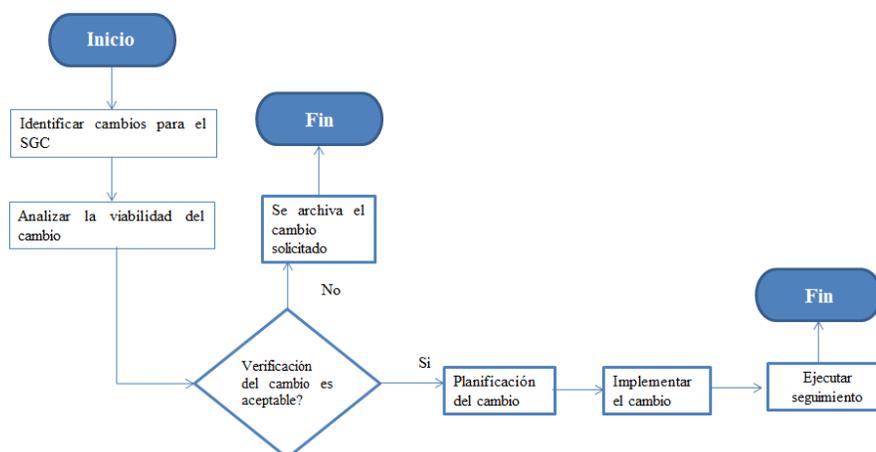
	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	SGC-CP-01
	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	X de X
<p>1. Objetivo: Establecer los lineamientos para el proceso de planificación de cambios con el fin de identificar, analizar, implementar y garantizar que los cambios requeridos o propuestos en el Sistema de gestión de calidad se ejecuten eficientemente.</p> <p>2. Alcance: Este procedimiento aplica a cualquier proceso, documento u operación donde se identifique la necesidad de establecer un cambio y finaliza con el registro en el sistema de gestión de calidad.</p> <p>3. Definiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Análisis del Cambio:</i> actividades realizadas con el fin de identificar las causa y consecuencia de la implementación de los cambios. <i>Cambio:</i> Es una Modificación significativa planeada la cual se debe encontrar documentada, ejecutada a una actividad, proceso ya existente. <i>Control de Cambio:</i> Procedimiento para asegurar que todos los cambios se encuentran realizados de acuerdo al procedimiento señalado. <i>Gestión del Cambio:</i> Aplicación sistemática de procesos y procedimientos para generar una nueva salida del proceso o resultado previsto, en el cual se identifica, analiza, implementa y hacer seguimiento de los cambios. <p>4. Generalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> El presente documento estará bajo responsabilidad del área de calidad La solicitud de cambio debe realizarse al proceso de gestión de calidad y avalado por la dirección general, especificando cambio a establecer, justificación, disponibilidad de recursos y asignación de responsabilidades y autoridades. Para el proceso de planificación y control de cambios intervienen los siguientes responsables: <ul style="list-style-type: none"> - Líderes de Proceso - Responsable del Área de Calidad - Responsables de Subprocesos - Colaboradores En este procedimiento documentado se establece la metodología que se aplica para la gestión de cambios. 			

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	SGC-CP-01
	PROCEDIMIENTO DE	Versión	1
	PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE	Fecha	16/09/2022
	CAMBIOS	Página	X de X

1. Metodología:

Nº	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Identificar cambios para el SGC	La identificación de los cambios puede ocurrir en procesos, producto/servicio, entre otros, que pueda afectar el Sistema de Gestión de Calidad y que requieran mejora.	Líderes de Proceso	Correo Electrónico
2	Analizar la viabilidad del cambio	Se analizan los posibles riesgos y oportunidades que surjan del cambio	Líderes de Proceso	Correo Electrónico
3	Verificación del cambio	Se verificada de acuerdo a los resultados del análisis de viabilidad si el cambio es aceptable o no. Si es aceptable se planifica el cambio solicitado No es aceptable, se archiva el cambio solicitado	Líderes de Proceso	Correo Electrónico
4	Planificación del cambio	Aceptado el cambio se procederá a establecer los recursos necesarios, cronograma para implementar, dicho cambio.	Gestión de Calidad	Formato de Planificación de Cambio
5	Implementar el cambio	Se realiza la aplicación de la planificación del cambio, se realiza seguimiento al cambio y se realiza informe en formato de acción de mejoras	Gestión de Calidad Líderes de Proceso	Formato de Acción de Mejoras Repositorio de Calidad
6	Cierre de cambio	Se evalúa si el cambio propuesto se llevó a cabo de manera efectiva.	Gestión de Calidad Líderes de Proceso	Repositorio de Calidad

2. Flujograma:



Anexo 8

Notificación de Cambios

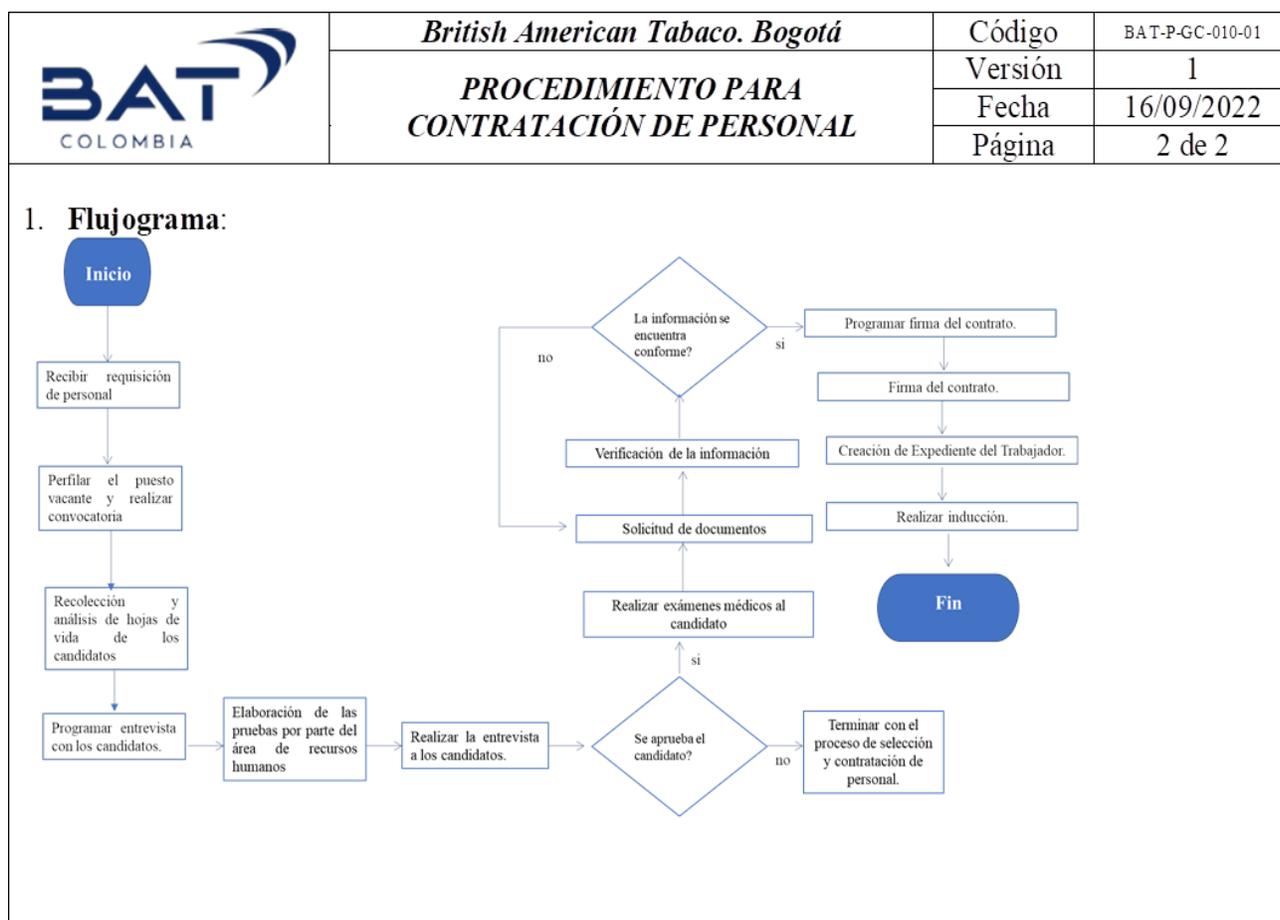
	NOTIFICACIÓN DE CAMBIOS	Fecha:
Área de Cambio		
Responsable del Cambio		
Tipo de Cambio		
Descripción del Cambio		
Justificación		
Incidencia en:		
Observaciones:		

Nota: Elaboración propia

Anexo 10

Procedimiento de Contratación de Personal y Formatos

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-GC-010-01
	PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	1 de 2
<p>1. Objetivo: Definir los lineamientos para la realización de la contratación de personal capacitado de acuerdo al cargo.</p> <p>2. Alcance: Este procedimiento aplica a todo personal nuevo ingreso, inicia desde la solicitud de incorporación del personal hasta la firma del contrato.</p> <p>3. Definiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> Contrato laboral: acuerdo que se realiza entre el trabajador nuevo ingreso y la empresa, conforme con las características de relación y condiciones laborales. Examen de ingreso: revisión médica donde se especifican la salud del trabajador antes de su contratación. Entrevista: reunión establecida entre las partes para tratar un asunto profesional. Formato: documento donde se registra la información Procedimiento: documento organizado de forma específica para ejecutar una actividad. Selección: proceso de elegir un personal que se encuentre apto para el cargo. Vacante: puesto libre donde se requiere personal. <p>4. Generalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> El presente documento estará bajo responsabilidad del área de recursos humanos. La empresa establece la documentación requerida de acuerdo al perfil de cargo. En este procedimiento documentado se establece la metodología que se aplica para la selección y contratación del personal. Para el contratación del personal se emplean, los siguientes formatos: <ul style="list-style-type: none"> - Formato de contratación del personal - Expediente del Trabajador 			



	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>		Código	
	COMPILACIÓN DE DOCUMENTOS DE HOJA DE VIDA		Área	
			Fecha	
			Página	X de X
Identificación del Trabajador				
Nombre y Apellido				
Documento de Identificación		Cargo Actual		
Fecha de Ingreso		Tiempo en el Cargo		
Experiencia en Otras Áreas				
Instrucciones				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilice letra legible 2. Emplee un formato para cada trabajador 3. Se requiere que se tenga los documentos de ingreso del trabajador, los cursos realizados. 4. Colocar una equis (X) en C, si el trabajador cumple con los requerimientos, de lo contrario marca NC 				
Documentos del Expediente		Cantidad	C	NC
Hoja de Vida Actualizada				
Foto carnet				
Fotocopia de Cursos Realizados				
Fotocopia de Documento de Identificación				
Certificado de Exámenes Médicos				
Certificado de Conocimientos				
Referencia Personales				
Fotocopia de Tarjeta Profesional				
Certificación de EPS				
Certificación de Fondo de Pensiones y Cesantías				
Antecedentes judiciales				
Cronograma de Capacitación				
Evaluación del Desempeño				
Responsable de Área				Firma
Responsable Recursos Humanos				Firma

		PERFIL DE CARGO		Código	
				Fecha	
				Versión	
Proceso		Tipo de Proceso		Nivel de Decisión	
Nombre del Cargo					
Área de Dependencia					
Jefe Inmediato					
Funciones y Responsabilidades					
Rol					
Personal a Cargo					
Requerimientos Académicos					
Requerimientos Ocupacionales					
Experiencia Laboral	<i>Tiempo</i> <i>Tipo de Experiencia</i>				
Herramientas, instrumentos requeridos					
Áreas relacionadas	<i>A quién reporta</i> <i>Quien le reporta</i>				
Realizado por					
Revisado por					
Aprobado por					

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>		Código	
	REQUERIMIENTO DE PERSONAL		Área	
			Fecha	
			Página	X de X
Datos área solicitante				
Área				
Solicitado por				Cargo del Solicitante
Fecha de Solicitud		Fecha de Inicio		
Especificaciones de la Vacante				
Nombre del Puesto Vacante				
Motivo de la Vacante				
Funciones a desempeñar				
Requisito del Aspirante			Descripción	
Estudios				
Experiencia mínima				
Competencias Instrumentales				
Competencia de manejos de sistema				
Competencia en Idioma				
Otros				
Responsable de Área				Firma
Responsable Recursos Humanos				Firma

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>			Código	
	<i>CONTRATACIÓN DE PERSONAL</i>			Área	
				Fecha	
				Página	X de X
Datos del Puesto					
Área					
Cargo				Fecha de Ingreso	
Datos del Trabajador					
Nombre y Apellido					
Documento de Identificación		Sexo		Femenino	Masculino
Dirección de Residencia					
Teléfono de Habitación					
Personas que dependen directamente del Trabajador					
Nombre	Apellido	Número de Identificación		Parentesco	
NOSOTROS (Nombre del Contratante Patronal) (En representación de: razón Social), convenimos en celebrar el presente Contrato Individual de Trabajo sujeto a las estipulaciones siguientes:					
Clase de Contrato					
Duración del Contrato		Horario de Trabajo			
Fecha de Inicio		Fecha de Culminación			
Salario		Forma		Período	Lugar de Pago
Herramientas y Materiales					
Equipos de Protección Personal					
Otras Estipulaciones					
Firma y Huella del Trabajador			Firma y Huella del Representante Legal		

Anexo 11

Manual de Funciones y Competencias

	MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS		Código	
			Fecha	
			Versión	
<i>Identificación</i>				
Nivel		Nombre del Cargo		Nivel de Decisión
Código		Grado		
Área de Dependencia				
Jefe Inmediato				
<i>Estructuración del Cargo</i>				
Propósito Principal				
Descripción de Funciones				
Descripción de Responsabilidades				
Personal a Cargo				
<i>Competencias Comportamentales</i>				
Comunes				
Por Nivel				
<i>Formación Académica y Experiencia</i>				
Formación Académica				
Experiencia Requerida				
Habilidades				
<i>Certifico que el presente manual me fue suministrado por la empresa British American Tabaco sede ciudad de Bogotá y entiendo su contenido, asimismo su incumplimiento es considerado falta grave</i>				
Recibido por			<i>Huella digital</i>	
Firma				
Fecha				

Nota: Elaboración propia.

Anexo 12

Evaluación de Competencias

		EVALUACION DE COMPETENCIAS			Código	
					Fecha	
					Versión	
<i>Identificación</i>						
Nivel		Nombre del Cargo		Código		
Área de Dependencia						
<i>Criterios de Evaluación</i>						
Aspecto a evaluar				Bajo (1)	Moderado (3)	Alto (5)
Cumple con las tareas que se le encomienda						
Posee conocimientos sobre el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No Requiere de supervisión frecuente						
Calidad del producto o de las tareas asignadas						
Habilidades técnicas aplicadas en la resolución de problemas						
Se muestra respetuoso y amable en el trato						
Posee buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo						
Posee habilidades comunicacionales						
Iniciativa para realizar las actividades en la empresa						
Muestra aptitud para integrarse al equipo						
Planifica sus actividades						
Incentiva a los compañeros al cumplimiento de tareas y actividades						
Emplea indicadores de gestión para evaluar su desempeño laboral						
Total						
Criterio de Tendencia Menor a 2,5 Rendimiento laboral no aceptable. Entre 2,6 y 4,2 Medio: Rendimiento laboral bueno, tomar medidas correctivas Mayor 4,3 ---Superior.- Rendimiento laboral excelente.						

Nota: Elaboración propia

Anexo 13

Procedimiento para formación y competencias

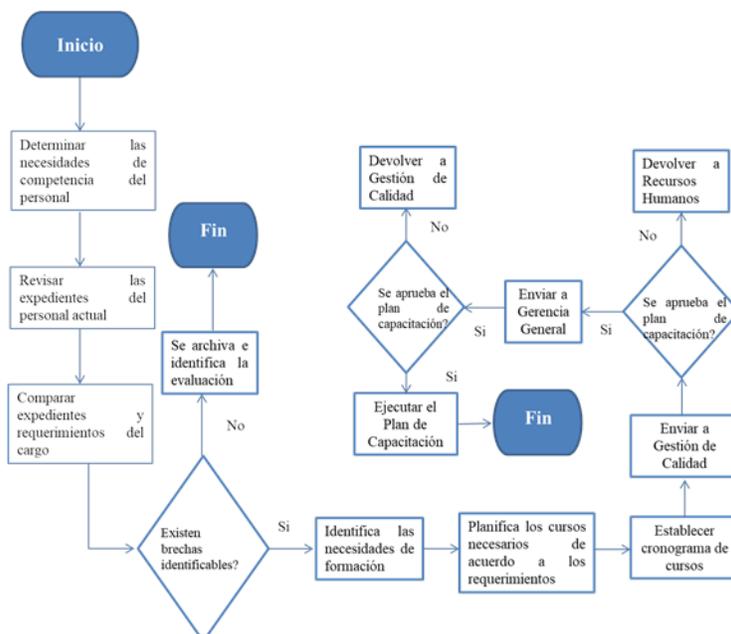
	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-RH-001-01
	PROCEDIMIENTO PARA FORMACION Y COMPETENCIAS	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	1 de 2
<p>1. Objetivo: Definir los lineamientos para asegurar que el personal que afecta la calidad, posea las competencias, formación, habilidades y experiencia apropiadas a fin de verificar y evaluar el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>2. Alcance: Este procedimiento aplica a todo el personal relacionado con el sistema de gestión de calidad.</p> <p>3. Definiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Corrección: Acción para eliminar una no conformidad 2. Competencia: aplicación de los conocimientos, habilidades y destrezas en el área específica. 3. Detección de Necesidades de Formación: Proceso mediante el cual se identifican los requerimientos de educación y desarrollo para el personal que labora en la empresa acorde al área de desempeño 4. Documento: medio de soporte de la información del sistema de gestión de calidad. 5. Formación: proceso mediante el cual se suministra información, conocimientos al personal de la empresa en función de sus funciones, roles y responsabilidades. 6. Formato: documento donde se registra la información 7. Matriz: tabla que describe las variables que intervienen en un proceso o actividad. 8. Procedimiento: documento organizado de forma específica para ejecutar una actividad. 9. Registro: documento empleado para establecer las evidencias de los documentos. 10. Revisión: actividad ejecutada para mantener actualizada y/o corregir procesos o actividades. <p>4. Generalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • El presente documento estará bajo responsabilidad del área de calidad • Todos los registros derivados de la aplicación de este procedimiento son conservados según lo establecido en el procedimiento de control de la información documentada. • La actividad de detección de Necesidades de Formación se realiza anualmente o cuando se presentan algunas de las siguientes condiciones: <ul style="list-style-type: none"> - Personal de nuevo ingreso - Requerimientos fuera del proceso formal de detección de necesidades de formación • Para la actividad de detección de Necesidades de Formación, los responsables son los líderes de cada proceso. • En este procedimiento documentado se establece la metodología que se aplica para todo personal nuevo ingreso o existente en la empresa. 			

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-RH-001-01
	PROCEDIMIENTO PARA FORMACIÓN Y COMPETENCIAS	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	2 de 2

1. Metodología:

- Determinación de las necesidades de las competencias:* Los líderes de cada área, determinan las competencias necesarias del personal, en función de los requisitos del SGC. Dichas competencias quedan establecidas en el formato de Perfil de Cargo.
- Definición de Necesidades de Formación:* En reunión en conjunto con los líderes de cada proceso, determinan las necesidades de la organización en base a los objetivos estratégicos, política de la calidad y los requisitos del sistema de gestión de la calidad. Empleando para ello el formato Detección de Necesidades de Formación.
- Definición de brechas de competencia:* El jefe de Recursos Humanos en conjunto con el jefe de área, realizan una comparación entre la competencia existente y la competencia requerida basándose en la Descripción de Cargo e identifica las principales brechas en: educación, conocimiento, experiencia y habilidades.
- Diseño y Planificación de Plan de Capacitación:* En función de las brechas detectadas, se establece los talleres o cursos necesarios para proporcionar las competencias a los trabajadores de cada área. Luego es enviado al área de Calidad para su revisión y posteriormente al Gerente General para su aprobación.

2. Flujograma:



Anexo 14

Identificación de Brechas de Competencias

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>		Código	BAT-F-RH-001-01
	<i>Identificación de Brechas de Competencias</i>		Área	
			Fecha	
			Página	X de X
Identificación del Trabajador				
Nombre y Apellido				
Documento de Identificación		Cargo		
Descripción del Cargo				
Instrucciones				
1. Utilice letra legible 2. Emplee un formato para cada trabajador 3. Se requiere el expediente del trabajador a evaluar y la descripción del puesto de trabajo. 4. Colocar una equis (X) en C, si el trabajador cumple con los requerimientos, de lo contrario marca NC, si el trabajador requiere capacitación.				
Brecha				
Competencia	Requisito	C	NC	Acción
Educación				
Habilidades/Destrezas				
Conocimientos				
Experiencia				
Observaciones				
Responsable de Área		Firma		
Responsable Recursos Humanos		Firma		

Anexo 15

Detección de Necesidades de Formación

	British American Tabaco. Bogotá		Código	BAT-F-RH-002-01	
	Detección de Necesidades de Formación		Área		
			Fecha		
			Página	X de X	
Identificación del Trabajador					
Nombre y Apellido					
Documento de Identificación			Cargo		
¿El trabajador ha recibido formación?			Si		No
Cursos Realizados					
Instrucciones					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilice letra legible 2. Emplee un formato para cada trabajador 3. Se requiere que escriba las debilidades observadas durante la ejecución de las actividades del trabajador 4. Evaluar la prioridad según la siguiente escala: <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta: Se requiere acción inmediata. 2. Media: Posee competencia, debe ser atendido para reforzar, afecta medianamente al proceso 3. Baja: Posee la competencia, pero debe ser atendido a la brevedad posible para reforzar 					
Análisis de Debilidades					
Debilidades			Acción a tomar		Prioridad
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
Acciones Correctiva vs Cambios Esperados					
Observaciones					
Responsable de Área			Firma		
Responsable Recursos Humanos			Firma		

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>		Código		
	CONTROL DE ASISTENCIA A FORMACIÓN		Área		
			Fecha		
			Página	X de X	
Datos del Curso					
Nombre del Curso					
Lugar		Turno			
Facilitador		Horas de Duración			
Nombre y Apellido	Número de Identificación	Cargo	Personal		Firma
			<i>Fijo</i>	<i>Contratado</i>	
Firma del Facilitador		Firma Área de Recursos Humanos		Revisado por	

Nota: Elaboración propia

Anexo 16

Cronograma de Plan de Capacitación

				British American Tabaco. Bogotá									Código			BAT-F-RH-003-01							
				Plan de Capacitación									Año										
													Página			X de X							
Curso	Facilitador	Dirigido a	Nº de horas	% de Cumplimiento	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total						
Leyenda																							
				Actividad Cumplida								Actividad por cumplir								Actividad retrasada			

Nota: Elaboración propia

Anexo 17

Planillas de control de entrada y salida del personal y entrega de elementos de protección

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>			Código	
	CONTROL DE ENTRADA Y SALIDA DEL PERSONAL			Área	
				Fecha	
				Página	X de X
Nombre del Trabajador	Área de Trabajo	Cargo	Hora de Entrada	Hora de Salida	Firma
Revisado por			Aprobado por		

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>			Código		
	<i>ENTREGA DE ELEMENTOS DE PROTECCION PERSONAL E.P.P</i>			Área		Recursos Humanos
				Responsable		
				Fecha		
			Página		X de X	
Nombre del Trabajador						
Identificación				Área		
Cargo				Fecha de Solicitud		
Elemento entregado	Nuevo	Reposición	Cambio	Cantidad	Observación	
Datos de la Empresa			Datos del Trabajador			
Firma del Representante de SST	Huella		Firma del Trabajador	Huella		
Revisado por				Aprobado por		

Anexo 18

Formato de Evaluación de Curso

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>		Código	BAT-F-RH-004-01
	<i>Evaluación del Curso</i>		Área	
			Fecha	
			Página	1 de 1
Identificación del Trabajador				
Nombre y Apellido				
Documento de Identificación		Cargo Actual		
Curso Evaluado				
Facilitador				
Instrucciones				
1. Utilice letra legible 2. Cada Trabajador debe evaluar cada curso realizado 3. Colocar la ponderación de acuerdo a la siguiente escala a. 5: Excelente b. 3: Regular c. 1: Deficiente				
Aspecto a Evaluar		Ponderación		Observación
Los objetivos fueron cubiertos				
La calidad de los contenidos				
El contenido se ajusta y guarda relación con las funciones que usted desempeña				
El material didáctico se adapta a la realidad				
Los equipos audiovisuales se adaptan a la actividad de capacitación				
Las condiciones de ambiente son las adecuadas				
El facilitador tiene dominio y conocimientos actuales sobre la materia:				
La coordinación horario y tiempo fueron adecuados				
Total		/40		
Criterios	40	25-39	14-24	13-8
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Análisis de Resultados				

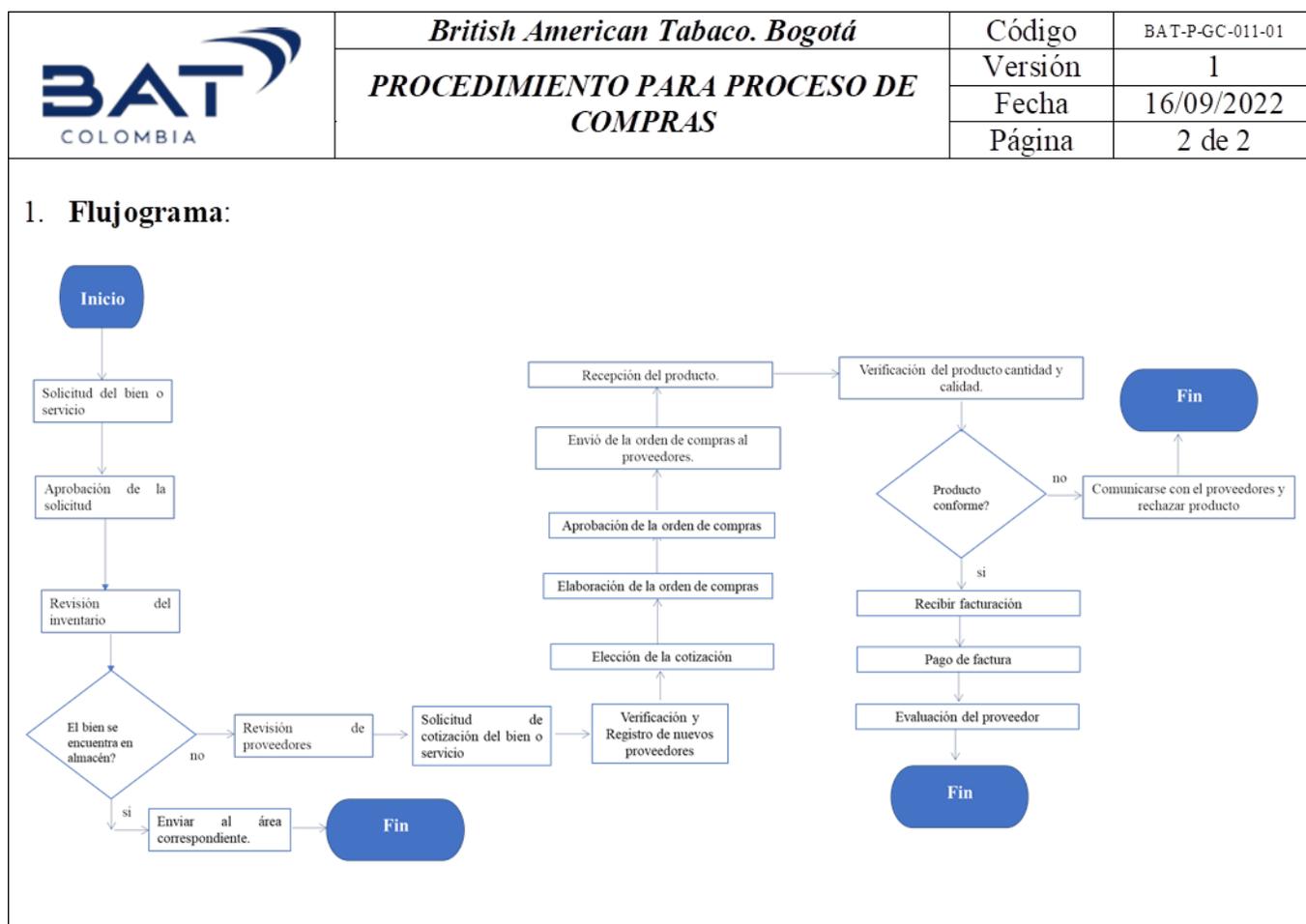
Nota: Elaboración propia

Anexo 19

Registros Varios

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>			Código	BAT-F-GC-001-01
	<i>Matriz de Requisitos del Cliente</i>			Versión	1
				Fecha	
				Página	X de X
Datos del Cliente					
Identificación					
Código				Fecha de Solicitud	
Tipo de Cliente		Nuevo		Registrado	
Responsable					
Número de Contacto					
Trabajador enlace					
Dirección de Despacho					
Forma de Pago					
Fecha/ Tiempo de Entrega					
Descripción de la Solicitud					
Marca	Cantidad	Tipo Combustible		Costo unitario	Costo Total
		Si	No		
Total					
El envío llegó a destino?				Si	No
Llegó la cantidad de acuerdo a la orden de compra?					
El pedido llegó en buen estado?					
El pedido llegó en el tiempo acordado?					
Responsable de Área				Firma	
Responsable de Verificación				Firma	

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-GC-010-01
	<i>PROCEDIMIENTO DE COMPRAS</i>	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	1 de 2
<p>1. Objetivo: Definir los lineamientos para la realización de la compra de los insumos y materiales requeridos para el correcto funcionamiento de las actividades.</p> <p>2. Alcance: Este procedimiento aplica para todo material e insumo que se desee adquirir, inicie en revisión de inventario y termina en la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos y materiales.</p> <p>3. Definiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> Proveedores: organización y/o persona natural que suministra un bien o servicio. Producto: Es el resultado de un proceso, puede ser elemento tangible o intangible destinado para satisfacer alguna necesidad. Especificación del Servicio: Son los requerimientos hechos por la empresa, de acuerdo cada sus necesidades. Evaluación del Proveedor: Evaluación de desempeño de cada uno de los proveedores Compras de Consumo o Funcionamiento: Cualquier solicitud para el suministro de materias primas, insumos o servicios que necesite la empresa. Orden de Compra: Documento en el cual se ampara la compra de un bien o servicio, se autoriza al proveedor la entrega para el suministro de un producto o servicio. Cotización: Documento que establece las características de un producto o servicio y ofrece el valor real de un bien o un servicio. <p>4. Generalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> El presente documento estará bajo responsabilidad del área de administración La empresa establece realizar la cotización por cada producto. En este procedimiento documentado se establece la metodología que se aplica para la compra de productos que sirven para la ejecución de las actividades. 			



	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>				Código	
	EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR				Fecha	
					Página	X de X
Datos del Proveedor						
Nombre del Proveedor						
Identificación del Proveedor						
Código de Contrato						
Cuidad				Teléfono		
Período de Evaluación				Reevaluación		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Marque con una X la consideración según criterio						
Aspecto a Evaluar			Incumple permanentemente (1)		Incumple eventualmente (3)	
Criterio a Evaluar	Ítems					
Capacidad de Respuesta	Tiempo de respuesta según la fecha acordada					
	Responde con prontitud a las quejas o reclamos					
Cumplimiento en Bienes o Servicio	Entrega bienes o servicio según fecha					
	Entrega bienes o servicio según cantidad					
Cumplimiento de Requisitos	Los bienes y/o servicio cumplen con las especificaciones del cliente					
	El bien o servicio cumple con los requisitos legales y reglamentarios					
	El bien o servicio tiene un balance entre calidad y precio					
	Conformidad de Calidad					
Cumplimiento de Gestión	Facturación oportuna					
	Comunicación efectiva y eficiente					
Total						
Fórmula Promedio		$Prom = \frac{\sum Total\ i}{10}$		Calificación Obtenida		
Interpretación Promedio	<i>Confiable</i>	5-4,5	<i>Recomendado</i>	4,4-3,8	<i>No confiable</i>	Menor a 3,0
Categoría	A		B		C	
Evaluación final del Proveedor						
Categoría	A	B	C	Proveedor Aceptado		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Observaciones						

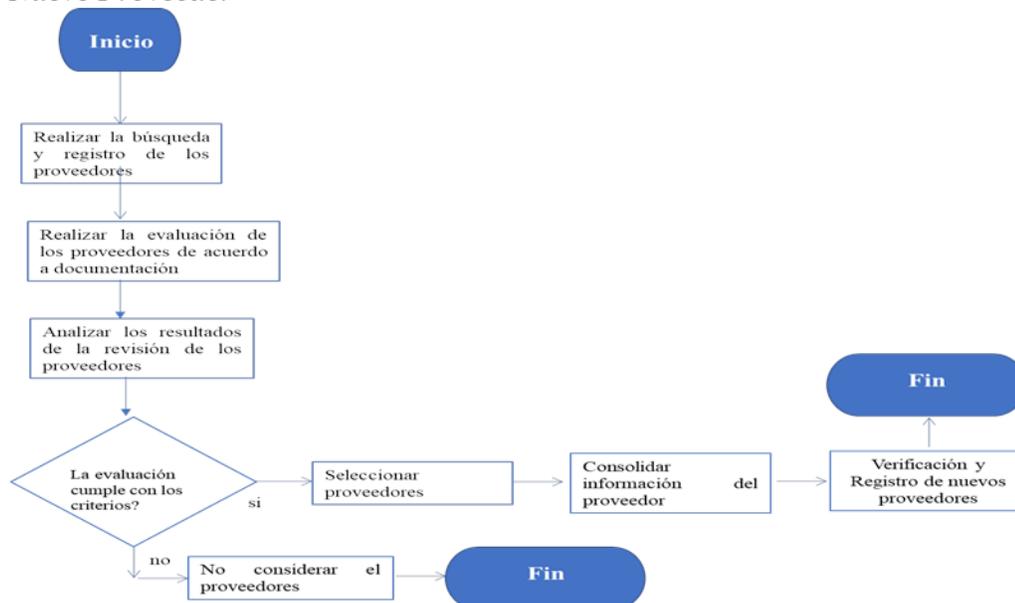
	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>		Código	
	<i>SOLICITUD DE BIEN O SERVICIO</i>		Fecha	
			N° de Solicitud	XXXXXX
Datos del Área Solicitante				
Área Solicitante				
Persona Responsable				
Cargo				
Extensión		Fecha de Requerimiento		
Acción que solicita				
Bien		Servicio		
Descripción de la Solicitud				
Código	Producto/Descripción	Cantidad	Observación	
Firma Solicitante		Firma Receptora		
Nombre y Apellido		Nombre y Apellido		
Cargo		Cargo		

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-GC-012-01
	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	1 de 2
<p>1. Objetivo: Definir los lineamientos para el analizar y evaluación de la capacidad de los proveedores para proporcionar productos o servicios confiables.</p> <p>2. Alcance: Este procedimiento aplica para todos los proveedores, inicia con el proceso de búsqueda y registro de proveedores y termina con la selección de los mismos.</p> <p>3. Definiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> Proveedores: organización y/o persona natural que suministra un bien o servicio. Producto: Es el resultado de un proceso, puede ser elemento tangible o intangible destinado para satisfacer alguna necesidad. Especificación del Servicio: Son los requerimientos hechos por la empresa, de acuerdo cada sus necesidades. Evaluación del Proveedor: Evaluación de desempeño de cada uno de los proveedores. Proveedor confiable: proveedor de productos o servicios que bajo los criterios establecidos de satisfacer los requisitos y especificaciones de compra. Selección: Identificación de las capacidades de los proveedores para cumplir con los requisitos exigidos. <p>4. Generalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • El presente documento estará bajo responsabilidad del área de administración • La empresa establece realizar la evaluación de cada proveedor por separado. • En este procedimiento documentado se establece la metodología que se aplica para todos los proveedores nuevos y actuales. • Todo proveedor está en la obligación de suministrar los siguientes recaudos <ul style="list-style-type: none"> - Persona Natural: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato Registro de proveedores ▪ Fotocopia del Identificación. ▪ Referencias Comerciales ▪ Lista de precios - Persona Jurídica: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Formato Registro de proveedores ▪ Fotocopia del Identificación y Registro mercantil ▪ Referencias comerciales ▪ Certificado de Calidad (si lo tiene) ▪ Lista de precios 			

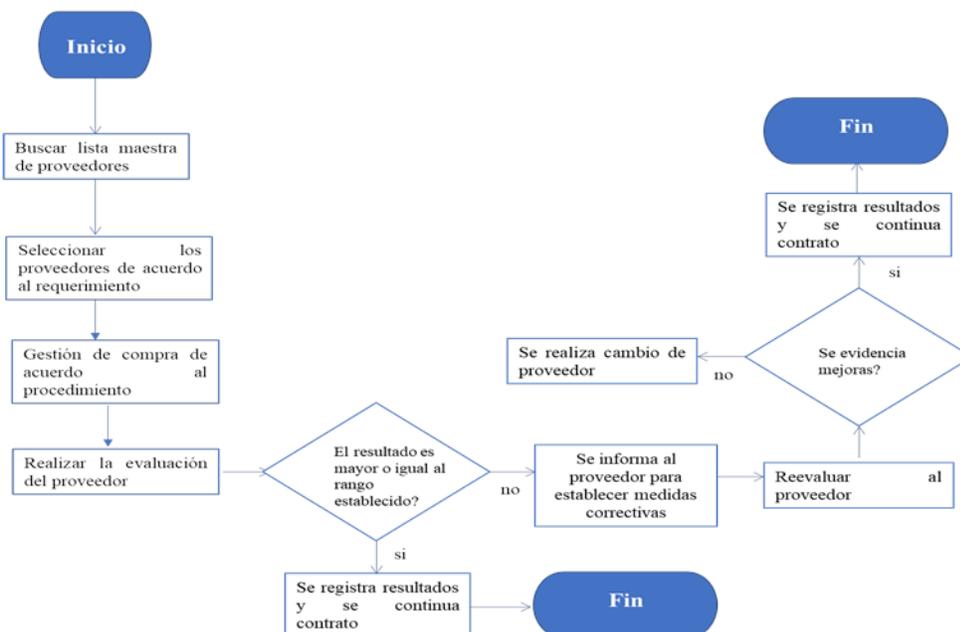
	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-GC-012-01
	PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN DE PROVEEDORES	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	2 de 2

1. Flujograma:

Registro de Nuevo Proveedor



Selección de Proveedor



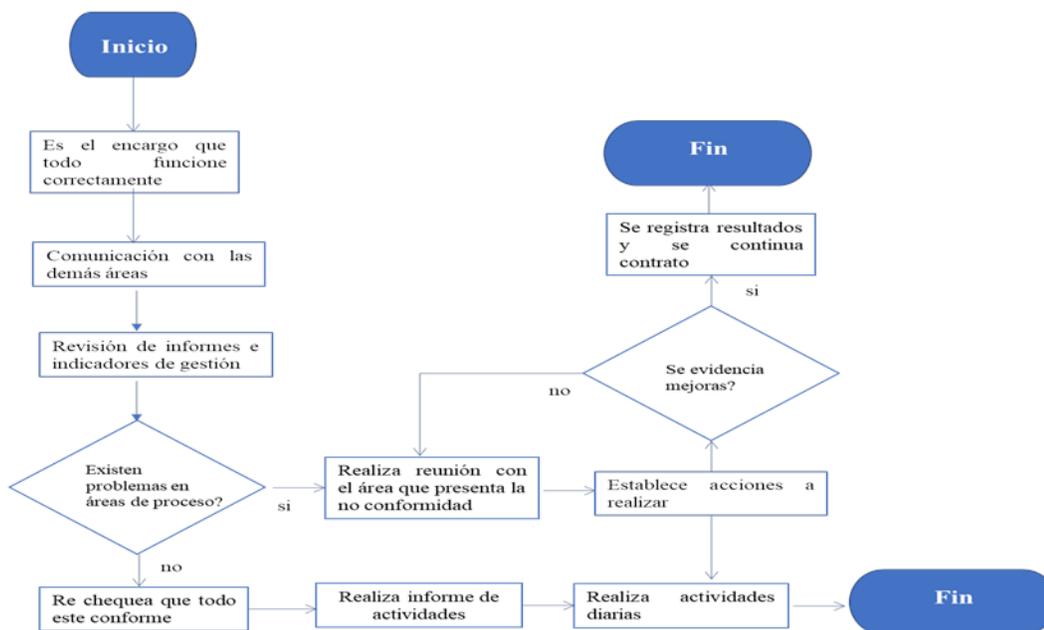
	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>		Código	
	FORMATO DE REGISTRO DE PROVEEDOR		Área	
			Fecha	
			Página	X de X
Identificación del Proveedor				
Razón Social				
Representante Legal				
Número de Identificación. Registro		Sector		
Productos o Servicio ofrecido				
Tiempo de Funcionamiento		Fecha de Apertura		
Dirección				
Instrucciones				
1. Emplee un formato para cada proveedor 2. Colocar una equis (X) en C, si el trabajador cumple con los requerimientos, de lo contrario marca NC				
Documentos del Expediente	Cantidad	C	NC	
Fotocopia de Registro Mercantil				
Fotocopia de Registro del Representante Legal				
Referencias Comerciales				
Fotocopia de Listado de Productos/Servicios				
Evaluación del Proveedor				
Fotocopia de Certificado de Calidad				
Otros				
Observaciones				
Responsable Recursos Humanos			Firma	

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-GC-014-01
	PROCEDIMIENTO INTERNO PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	1 de 2
<p>1. Objetivo: Definir los lineamientos para la realización de las actividades de acuerdo al proceso de la empresa</p> <p>2. Alcance: Este procedimiento aplica para todos los procesos: dirección y gestión de calidad</p> <p>3. Definiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> Dirección: Supervisa que la empresa funcione de manera correcta en cada uno de los departamento. Gestión de Calidad: supervisa lo referente a los procesos que se ejecutan en la empresa, así como los requisitos para mantener la calidad de los productos y servicios. <p>4. Generalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> El presente documento estará bajo responsabilidad de todos los departamentos y servirá de apoyo la ejecución de las actividades. Tomará en cuenta la matriz de caracterización de los procesos que ejecutan cada uno de los procesos involucrados. 			

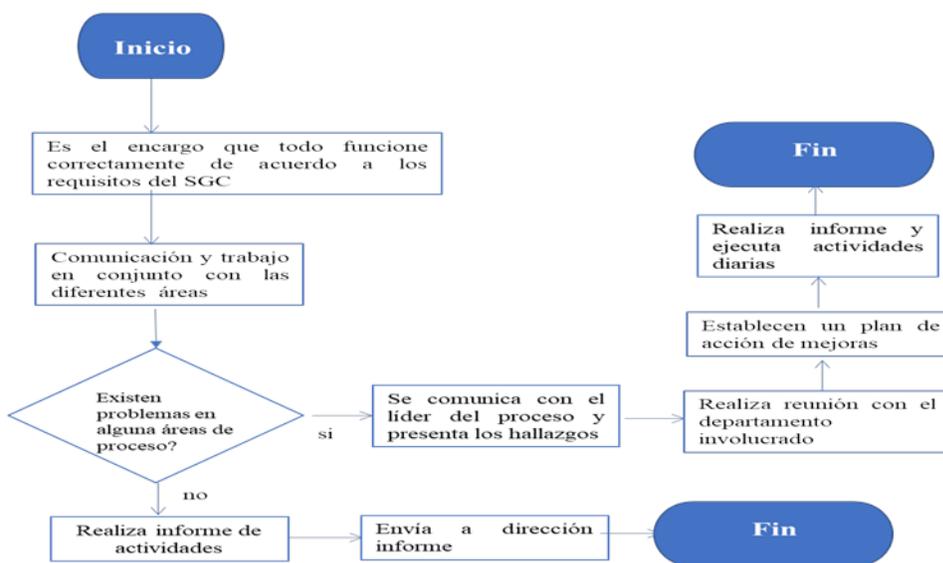
	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-GC-014-01
	PROCEDIMIENTO INTERNO PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	2 de 4

1. Flujograma:

Dirección



Gestión de Calidad



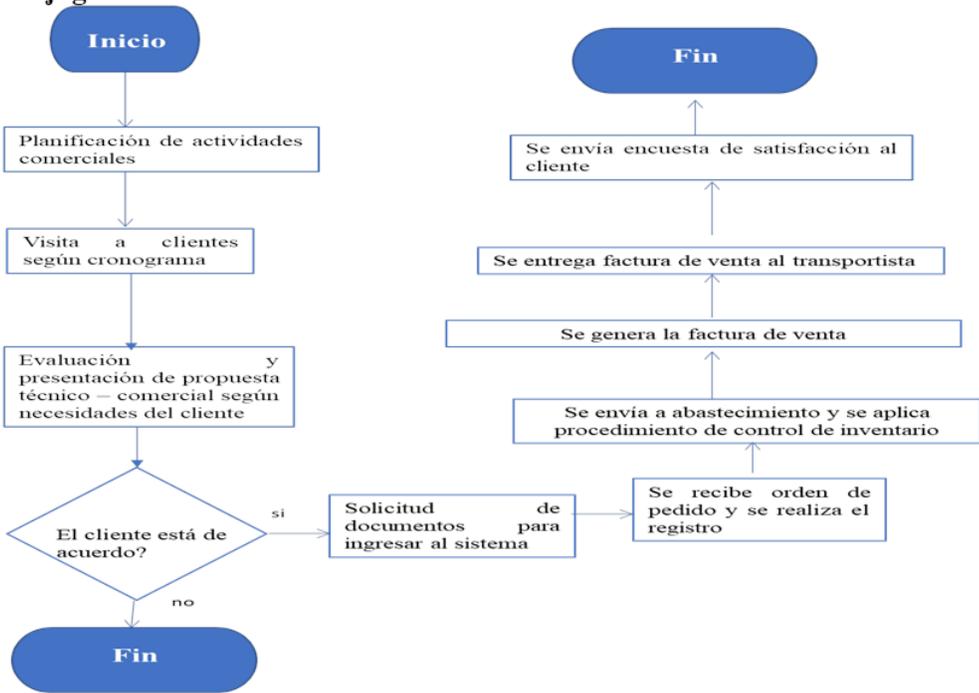
	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-GC-015-01
	PROCEDIMIENTO PARA VENTAS	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	1 de 1

1. Objetivo:
Definir los lineamientos para la realización de las ventas

2. Alcance:
Este procedimiento aplica para todas las marcas de productos que comercializa la empresa, inicia con la solicitud de un pedido hasta el procedimiento de despacho

3. Definiciones:
Solicitud de Cotización: proceso mediante el cual el cliente establece los requisitos del producto que requiere.
Contrato: documento: en el cual se formaliza la adquisición – prestación del servicio con el cliente.
Listado de requisitos para el servicio: documento en el cual el cliente establece los requisitos del producto.
Técnica de venta: conjunto de procedimientos, recursos y habilidad que posee el vendedor para realizar el proceso de negociación.
Presentación propuesta técnico – comercial: documento en él se evidencian las ofertas de los productos que tiene a la venta la empresa.
Orden de Pedido: registro impreso para el control del proceso de ventas.
Factura de venta: documento comercial a través del cual se deja en evidencia la venta.

4. Flujograma



```

graph TD
    Inicio([Inicio]) --> Plan[Planificación de actividades comerciales]
    Plan --> Visita[Visita a clientes según cronograma]
    Visita --> Eval[Evaluación y presentación de propuesta técnico – comercial según necesidades del cliente]
    Eval --> Acuerdo{El cliente está de acuerdo?}
    Acuerdo -- si --> Docs[Solicitud de documentos para ingresar al sistema]
    Docs --> Orden[Se recibe orden de pedido y se realiza el registro]
    Orden --> Abast[Se envía a abastecimiento y se aplica procedimiento de control de inventario]
    Abast --> Factura[Se genera la factura de venta]
    Factura --> Entrega[Se entrega factura de venta al transportista]
    Entrega --> Encuesta[Se envía encuesta de satisfacción al cliente]
    Encuesta --> Fin2([Fin])
    Acuerdo -- no --> Fin1([Fin])
  
```


	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>		Código	BAT-P-GC-015-01																		
	PROCEDIMIENTO PARA PRODUCTO NO CONFORME		Versión	1																		
			Fecha	16/09/2022																		
			Página	1 de 2																		
<p>1. Objetivo: Definir los lineamientos para la realización de las actividades para el manejo de producto no conforme (PNC) aplicable a los procesos definidos en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>2. Alcance: Este procedimiento aplica para todas las marcas de productos que comercializa la empresa, inicia con la caracterización del producto no conforme hasta la disposición final.</p> <p>3. Actividades:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Responsable</th> <th>Actividad</th> <th>Descripción de la Actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Persona que detecte Producto No Conforme</td> <td>Inspección de productos</td> <td>Identifica el Producto No Conforme con base en las características del producto y comunica al líder de gestión de calidad y abastecimiento</td> </tr> <tr> <td>Líder de Abastecimiento</td> <td>Inspección de almacén</td> <td>Revisa las condiciones de almacenamiento y realiza reporte.</td> </tr> <tr> <td rowspan="4">Líder de gestión de calidad</td> <td>Análisis de causas</td> <td>Analiza y determina las posibles causas del Producto No Conforme.</td> </tr> <tr> <td>Determinación de la viabilidad de recuperación del producto no conforme</td> <td>Analiza la factibilidad de recuperación del producto no conforme, así como la posibilidad de rehabilitación de acuerdo a procedimiento elaborado.</td> </tr> <tr> <td>Recuperación de producto no conforme</td> <td>Se puede recuperar: Si: Establece los lineamiento para la recuperación del producto no conforme No: Establece lineamientos para la disposición final.</td> </tr> <tr> <td>Disposición final de producto no conforme</td> <td>Se procede a un gestionar la disposición final del producto no conforme, para ello se contacta al gestor de desechos y se almacena temporalmente en el área establecido para tal fin.</td> </tr> </tbody> </table>					Responsable	Actividad	Descripción de la Actividad	Persona que detecte Producto No Conforme	Inspección de productos	Identifica el Producto No Conforme con base en las características del producto y comunica al líder de gestión de calidad y abastecimiento	Líder de Abastecimiento	Inspección de almacén	Revisa las condiciones de almacenamiento y realiza reporte.	Líder de gestión de calidad	Análisis de causas	Analiza y determina las posibles causas del Producto No Conforme.	Determinación de la viabilidad de recuperación del producto no conforme	Analiza la factibilidad de recuperación del producto no conforme, así como la posibilidad de rehabilitación de acuerdo a procedimiento elaborado.	Recuperación de producto no conforme	Se puede recuperar: Si: Establece los lineamiento para la recuperación del producto no conforme No: Establece lineamientos para la disposición final.	Disposición final de producto no conforme	Se procede a un gestionar la disposición final del producto no conforme, para ello se contacta al gestor de desechos y se almacena temporalmente en el área establecido para tal fin.
Responsable	Actividad	Descripción de la Actividad																				
Persona que detecte Producto No Conforme	Inspección de productos	Identifica el Producto No Conforme con base en las características del producto y comunica al líder de gestión de calidad y abastecimiento																				
Líder de Abastecimiento	Inspección de almacén	Revisa las condiciones de almacenamiento y realiza reporte.																				
Líder de gestión de calidad	Análisis de causas	Analiza y determina las posibles causas del Producto No Conforme.																				
	Determinación de la viabilidad de recuperación del producto no conforme	Analiza la factibilidad de recuperación del producto no conforme, así como la posibilidad de rehabilitación de acuerdo a procedimiento elaborado.																				
	Recuperación de producto no conforme	Se puede recuperar: Si: Establece los lineamiento para la recuperación del producto no conforme No: Establece lineamientos para la disposición final.																				
	Disposición final de producto no conforme	Se procede a un gestionar la disposición final del producto no conforme, para ello se contacta al gestor de desechos y se almacena temporalmente en el área establecido para tal fin.																				
Elaborado por:		Revisado por		Aprobado por:																		

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>			Código	
	REGISTRO DE PRODUCTO NO CONFORME			Responsable	
				Fecha	
				Página	X de X
Tipo de Producto					
Código	Ubicación	Especificaciones de Producto			Causa de la no conformidad
		Descripción	Caja	Paquetes	
Método de Recuperación					
Elaborado por				Revisado por	
Fecha				Fecha	
Firma				Firma	

Anexo X. Procedimiento de Información Documentada

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-GC-10-1
	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	1 de 3
<p>1. Objetivo: Definir los lineamientos para el control de la información documentada del Sistema de Gestión de Calidad a fin de establecer las condiciones para elaborar, revisar, aprobar, codificar, distribuir, divulgar, actualizar, archivar y anular (destruir) la información documentada.</p> <p>2. Alcance: Este procedimiento aplica a todo documento perteneciente al sistema de gestión de calidad.</p> <p>3. Definiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <i>Actualización:</i> Modificación realizada un documento por el cambio en un proceso <i>Cambio:</i> Modificación significativa planeada la cual se debe encontrar documentada, ejecutada a una actividad, proceso ya existente. <i>Control de Cambio:</i> Procedimiento para asegurar que todos los cambios se encuentran realizados de acuerdo al procedimiento señalado. <i>Corrección:</i> Acción para eliminar una no conformidad <i>Documento:</i> medio de soporte de la información del sistema de gestión de calidad. <i>Formato:</i> documento donde se registra la información <i>Matriz:</i> tabla que describe las variables que intervienen en un proceso o actividad. <i>Procedimiento:</i> documento organizado de forma específica para ejecutar una actividad. <i>Registro:</i> documento empleado para establecer las evidencias de los documentos. <i>Revisión:</i> actividad ejecutada para mantener actualizada y/o corregir procesos o actividades. <p>4. Generalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> El presente documento estará bajo responsabilidad del área de calidad Los líderes de Procesos, deben efectuar la revisión periódica de la información documentada, 1 vez al año, para garantizar su vigencia y actualización La solicitud de cambio debe realizarse al proceso de gestión de calidad y avalado por la dirección general, especificando cambio a establecer, justificación, disponibilidad de recursos y asignación de responsabilidades y autoridades. Para el proceso de control de información documentada intervienen los siguientes responsables: Responsable del Área de Calidad En este procedimiento documentado se establece la metodología que se aplica para todo documento existente en la empresa 			

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-GC-10-1
	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	2 de 3

1. Metodología:

Inicia con la solicitud de creación, modificación o actualización de la información documentada

Estructura de la Información Documentada: los documentos que constituyen el SGC se encuentran conformados por niveles, los cuales son: manuales, programas, procedimientos, instructivos y formatos.

Codificación de documentos: el sistema de codificación de los documentos será alfa numérico de acuerdo a la siguiente estructura

Nombre de la Empresa	Tipo de Documento	Área de Acción	Correlativo	Versión
BAT	M: Manual P: Procedimiento Pr: Programa I: Instructivo F: Formato	Se colocará las siglas de cada área, por ejemplo Dirección General: DG	Numeración que va desde 001 al 999	Cambios o actualizaciones realizados en el documento

Clasificación de la información documentada:

- Copia Controlada: Información documentada que debe ser eliminada cuando se haya realizado una modificación.
- Copia no Controlada: Documentos que han sido divulgados en la empresa y son de conocimiento del personal.
- Documento Externo: Documento que no se origina en el SGC pero guarda relación con el mismo.
- Documento Obsoleto: Documento fuera de uso, el cual debe ser destruido una vez actualizado.

Estructura del documento

Encabezado

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	
	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS	Versión	
		Fecha	
		Página	X de X

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-GC-10-1
	PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	3 de 3

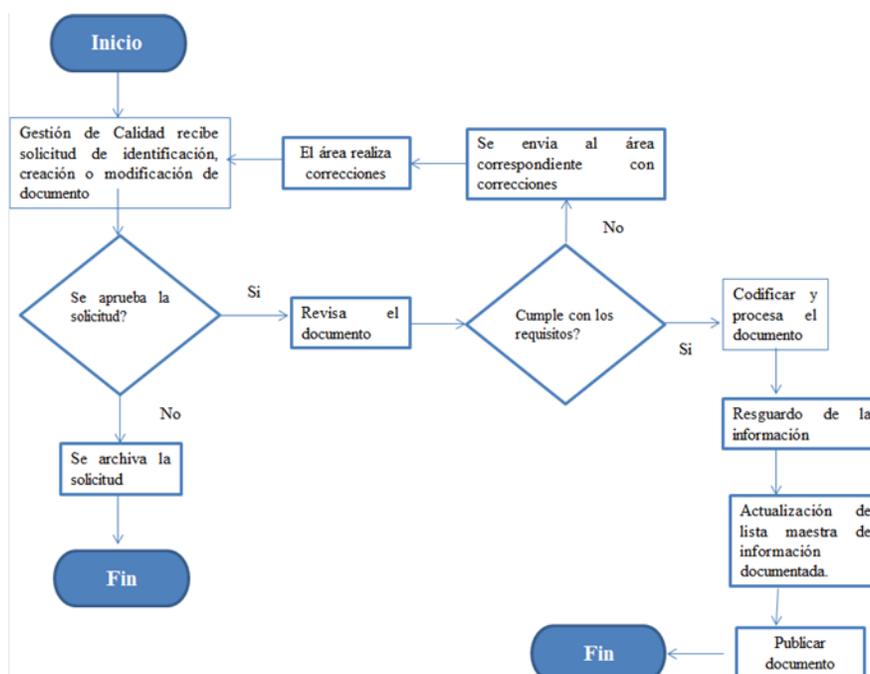
Contenido:

- *Objetivo:* la razón de ser del documento
- *Alcance:* campo de aplicación del documento
- *Definiciones:* términos necesarios para el documento para una interpretación adecuada.
- *Generalidades:* indicaciones para el manejo del documento, también se establece recursos, responsables.
- *Metodología:* pasos a seguir para la ejecución del procedimiento.
- *Flujograma:* representación a través de un diagrama de flujo para la comprensión del procedimiento.

Resguardo de la información documentada:

La información documentada debe resguardarse en forma digital en el sistema documental de la empresa y en el correo electrónico de la empresa, y se actualiza cada vez que se apruebe una modificación. Actualizar lista maestro de información documentada. Publicar documento.

1. Flujograma:



Anexo X. Auditoría Internas

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-GC-004-01
	PROCEDIMIENTO PARA AUDITORIAS INTERNAS	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	1 de 3

1. Objetivo:
Definir los lineamientos para la realización de auditorías internas, estableciendo responsabilidades, requisitos y criterios a fin de verificar y evaluar el cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

2. Alcance:
Este procedimiento aplica a todo el sistema de gestión de calidad, inicia con la planificación del Programa de Auditorías Internas y termina con el plan de mejora.

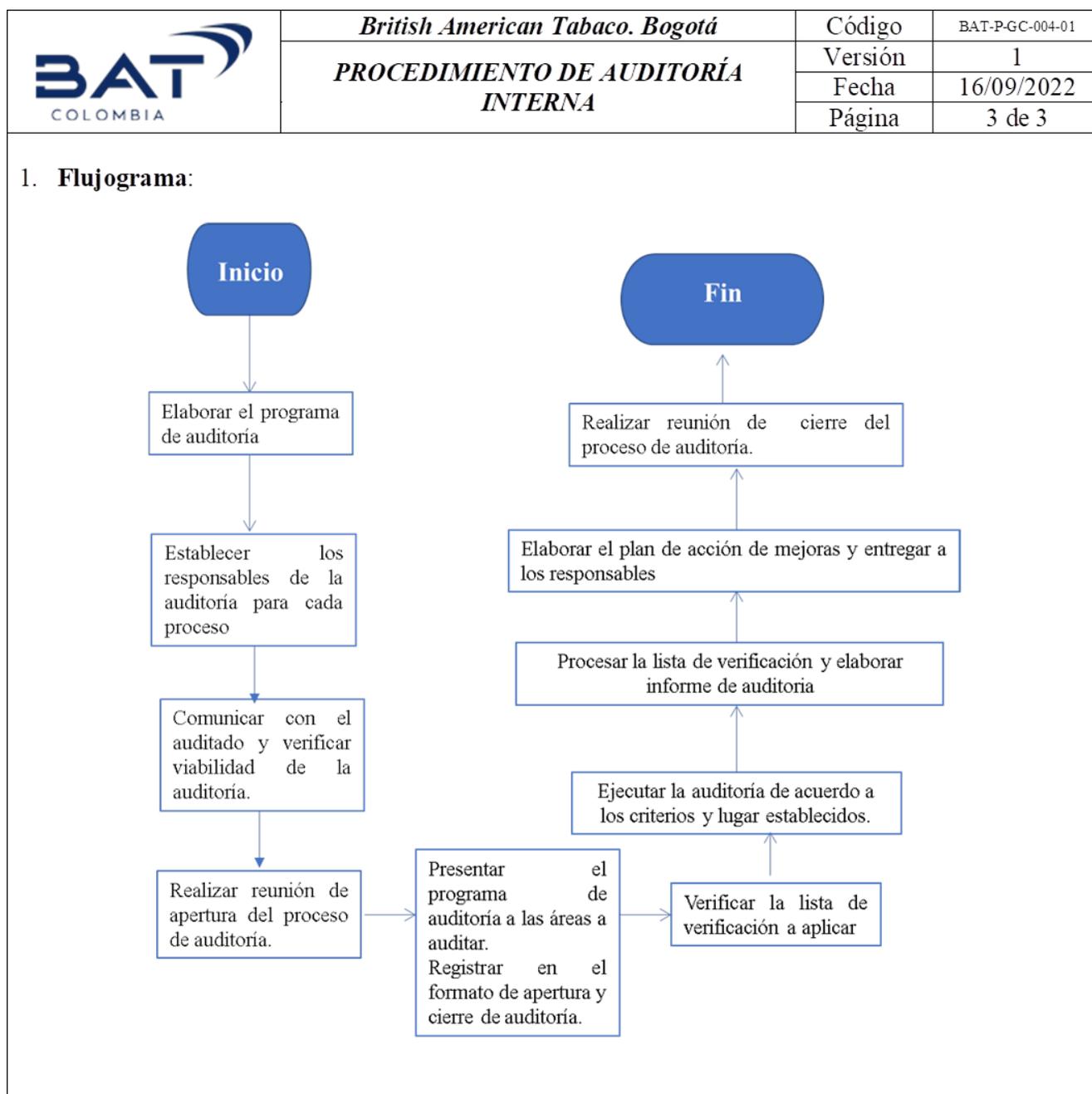
3. Definiciones:

1. Formato: documento donde se registra la información
2. Informe de auditoría: análisis de los aspectos evaluados, en el cual se evidencia el estado actual de la empresa respecto a los requisitos o deberes de la norma.
3. Lista de Verificación: lista de chequeo organizada que permite evaluar los requisitos o deberes de la norma ISO 9001.
4. Perfil de Auditoría: Gráfico que representa el cumplimiento y no cumplimiento de los aspectos evaluados en la lista de verificación.
5. Programación de Auditoría: estructura organizada donde se establece la norma soporte de la auditoría, el alcance de la lista de verificación, el área a auditar, los responsables y el tiempo de ejecución.
6. Procedimiento: documento organizado de forma específica para ejecutar una actividad.

4. Generalidades

- El presente documento estará bajo responsabilidad del área de calidad
- Se debe realizar un cronograma de auditorías internas, a fin de verificar el cumplimiento de los requisitos del SGC por proceso.
- El plan de auditoría debe ser aprobado por la gerencia general para que tenga validez.
- Para el proceso de auditoría interna estará bajo la responsabilidad del Área de Calidad
- En este procedimiento documentado se establece la metodología que se aplica para todas las áreas de la empresa.
- Para el proceso de auditoría se emplean, los siguientes formatos:
 - Programación de Auditoría
 - Informe Auditoría
 - Perfil de Auditoría
 - Apertura y Cierre de Auditoría
 - Registro de Reporte para la Revisión por la Dirección General.

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-GC-004-01
	PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA INTERNA	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	2 de 3
<p>1. Metodología:</p> <p><i>a. Establecer el programa de auditoría:</i> Empleando el formato de programa de auditoría, se establece el responsable de la auditoría, sección de la auditoría en caso que se requiera, alcance de la auditoría o especificación de capítulos empleados para auditar, responsable del área y el tiempo de duración para cada actividad. Comunicar al área a auditar respecto al inicio del proceso de auditoría, así como la viabilidad.</p> <p><i>b. Reunión de apertura para el proceso de auditoría:</i> se establece una reunión con las áreas o responsables de proceso que van a hacer auditados y presenta el programa de auditoría y se diligencia el formato de apertura y cierre de auditoría.</p> <p><i>c. Revisar la lista de verificación a aplicar:</i> en este punto los responsables de ejecutar la auditoría revisar que la lista de verificación contenga todos los requisitos y criterios previamente establecidos.</p> <p><i>d. Ejecución de la auditoría:</i> en reunión establecida entre los responsables y el personal o líder del proceso se iniciar el proceso de auditoría, a fin de verificar el cumplimiento o no del mismo.</p> <p><i>e. Procesamiento y Elaboración del Informe de Auditoría:</i> Empleando el formato de informe de auditoría se procede elaborar el perfil de auditoría y se procede analizar cada uno de los resultados obtenidos.</p> <p><i>f. Establecimiento de Mejoras:</i> En función de los resultados obtenidos se procede a elaborar un plan de acción de mejoras a fin de dar solución a los problemas detectados.</p> <p><i>g. Cierre de auditoría:</i> se establece una reunión con las áreas o responsables de proceso donde fueron realizadas las auditorías y se muestra el plan de acción de mejoras establecido, se diligencia el formato de apertura y cierre de auditoría y el formato de acción de mejora.</p>			



	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>							Código	BAT-F-GC-005-01									
	<i>Programación de Auditoría</i>							Versión	1									
								Fecha										
								Página	X de X									
Nombre de la Auditoría																		
Norma a Utilizar																		
Objetivos																		
Alcance																		
Criterios																		
Fecha		Desde					Hasta											
Actividad de Auditoría	Responsable de la Auditoría	Área/Proceso	Cronograma/Día															
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Elaborado por:		Revisado por						Aprobado por:										
Fecha		Fecha						Fecha										

		<i>British American Tabaco. Bogotá</i>				Código	BAT-F-GC-006-01		
						<i>Plan de Auditoría</i>			
		Fecha							
		Página	X de X						
Nombre de la Auditoría									
Norma a Utilizar									
Objetivos									
Alcance									
Criterios									
Recursos									
Riesgos Potenciales									
No.	Actividad a Realizar	Fecha		Hora		Área Proceso	Auditor Responsable	Auditado Responsable	
		Inicio	Final	Inicio	Final				
Elaborado por:		Revisado por				Aprobado por:			
Fecha		Fecha				Fecha			

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>		Código		
	<i>ACTA DE REUNIÓN</i>		Área		
			Fecha		
			Página	X de X	
Tipo de Reunión					
Lugar		Fecha			
Hora de Inicio		Horas de Culminación			
Puntos a Tratar					
Nombre y Apellido	Número de Identificación	Firma	Nombre y Apellido	Número de Identificación	Firma
Acuerdos establecidos					
Aceptación de Términos					
Los abajo firmantes nos comprometemos en realizar los acuerdos descritos arriba					
Nombre y Apellido	Número de Identificación	Firma	Nombre y Apellido	Número de Identificación	Firma

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>			Código	
	<i>Reporte de Informe de Auditoría</i>			Versión	
				Fecha	
				Página	X de X
Área		Proceso			
Auditor		Número de Auditados			
Documentación referida					
Fecha de Auditoría	<i>Inicio</i>		<i>Cierre</i>		
Tipo de Auditoría	<i>Preauditoría</i>		<i>Complementaria</i>		
Perfil de Auditoría					
Análisis de Auditoría					
<i>Puntos Fuertes o Fortalezas</i>			<i>Puntos Débiles o No Conformidades</i>		
Observaciones					
Elaboró		<i>Aprobó</i>			
Firma		<i>Firma</i>			

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>		Código	BAT-F-GC-008-01
	<i>Apertura o Cierre de Auditoría</i>		Versión	1
			Fecha	
				Página
Fecha			Hora	
Reunión de	Apertura		Cierre	
Motivo de la Reunión				
Agenda				
No.	Apellidos y Nombres	Cargo	Firma	
Auditor Líder		<i>Firma</i>		

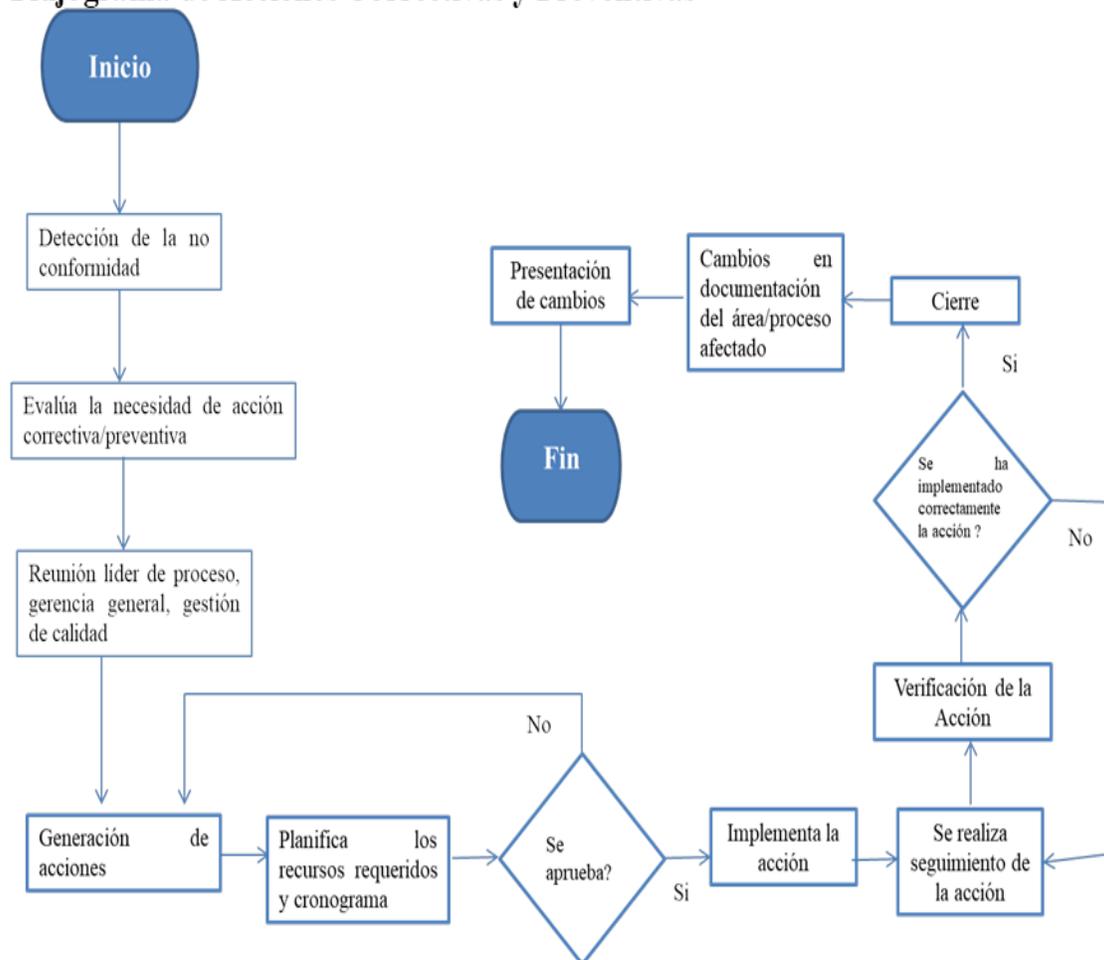
Anexo XX. Procedimiento de Acciones Correctivas

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-PGC-008-01
	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	1 de 2
<p>1. Objetivo: Definir los lineamientos a seguir para la implementación de acciones correctivas y/o preventivas a fin de eliminar o minimizar las causas de las no conformidades que puedan afectar al Sistema de Gestión de Calidad.</p> <p>2. Alcance: Este procedimiento aplica a todo el personal relacionado con el sistema de gestión de calidad.</p> <p>3. Definiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acción Correctiva: Acción ejecutada para eliminar una no conformidad 2. Acción Preventiva: Acción ejecutada con la final de evitar alguno no conformidad. 3. Documento: medio de soporte de la información del sistema de gestión de calidad. 4. Formato: documento donde se registra la información 5. Matriz: tabla que describe las variables que intervienen en un proceso o actividad. 6. Procedimiento: documento organizado de forma específica para ejecutar una actividad. 7. Registro: documento empleado para establecer las evidencias de los documentos. 8. Revisión: actividad ejecutada para mantener actualizada y/o corregir procesos o actividades. <p>4. Generalidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • El presente documento estará bajo responsabilidad del área de calidad • Todos los registros derivados de la aplicación de este procedimiento son conservados según lo establecido en el procedimiento de control de la información documentada. • Es responsabilidad de la Gerencia General, proporcionar los medios y recursos necesarios para la implementación y mantenimiento de acciones correctivas del SGC 			

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>	Código	BAT-P-GC-008-01
	PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	Versión	1
		Fecha	16/09/2022
		Página	2 de 2

1. Procedimiento.

Flujograma de Acciones Correctivas y Preventivas



	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>			Código	BAT-F-GC-009-1		
	<i>Formato de Acción Correctiva</i>			Versión	1		
				Fecha			
				Página	X de X		
Identificación de la No Conformidad							
Nombre del Proceso							
Área				Fecha de detección			
Responsable del Área							
Auditor Responsable							
Descripción de la No Conformidad				Causas de la No Conformidad			
Corrección Aplica?				Si		No	
En caso de afirmativo, complete							
Descripción de la Acción Correctiva							
Recursos Necesarios							
Seguimiento de Acción	Avance	1		2		3	
	Fecha						
Verificación de la Acción Correctiva							
Cierre de la Acción							
Responsable de Área						Firma	
Responsable de Implementación						Firma	
Responsable de Seguimiento						Firma	
Responsable de Verificación						Firma	

	<i>British American Tabaco. Bogotá</i>			Código	BAT-F-GC-009-1	
	<i>Formato de Acción Preventiva</i>			Versión	1	
				Fecha		
				Página	X de X	
Identificación de la No Conformidad						
Nombre del Proceso						
Área			Fecha de detección			
Responsable del Área						
Auditor Responsable						
Descripción de la No Conformidad			Causas de la No Conformidad			
Se puede prevenir que vuelva a suceder?			Si		No	
En caso de afirmativo, complete						
Descripción de la Acción Preventiva						
Recursos Necesarios						
Seguimiento de Acción	Avance	1		2		3
	Fecha					
Verificación de la Acción Preventiva						
Cierre de la Acción						
Responsable de Área					Firma	
Responsable de Implementación					Firma	
Responsable de Seguimiento					Firma	
Responsable de Verificación					Firma	

