

TRABAJO DE GRADO
Opción Investigación

Manual de sistema de gestión de calidad para MIPYMES en la ciudad de San Juan de Pasto.

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Empresariales
Administración de Negocios Internacionales.

Bryan Steven Mora Flórez
Diana Yeraldine Burbano Narváez

Tutor del trabajo de grado.
Elpidia Josefa Gutiérrez Alvarado

Proyecto de grado.
2024.

Agradecimientos

En primer lugar, el agradecimiento es para Dios por permitirnos la vida para avanzar firmemente cada día durante esta carrera universitaria. Agradecemos a la Corporación Universitaria Remington por estar apoyando el proceso académico y brindar los espacios para podernos formar como profesionales integrales, así como a los docentes que se esforzaron en su labor para brindarnos sus conocimientos, el agradecimiento es además a la docente Elpidia Gutiérrez quien fue nuestra tutora en el presente trabajo de investigación y quien nos guio de manera muy precisa en todo el proceso. Por último, pero muy importante a nuestras familias quienes nos brindan la fuerza motivacional para culminar cada etapa con éxito, así como también a nuestros compañeros quienes nos animaron y acompañaron de manera significativa.

¡Muchas gracias!

Tabla de Contenidos

Resumen.....	4
Palabras clave.....	4
1. Introducción	5
2. Marco teórico o de referencia	6
2.1. Las Mipymes en Colombia.....	12
2.2 Sistemas de gestión en las MiPymes.....	13
2.3. Competitividad empresarial.....	14
2.4 Tipos de sistemas de gestión de calidad.....	15
3. Planteamiento del problema.....	17
3.1. Formulación del Problema.....	19
4. Justificación	20
5. Objetivos.....	22
5.1 Objetivo General.....	22
5.2 Objetivos específicos	22
6. Metodología	23
6.1. Tipo de investigación.....	23
6.2 Diseño de la investigación	23
6.3 Técnica de recolección de información	23
7. Resultados y Discusión.....	25
7.1. Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015.....	25
7.2 Norma Técnica Colombiana ISO 14001:2015.....	32
7.3 Norma Técnica Colombiana ISO 45001:2015.....	34
8. Resultados de encuestas realizadas a Mipymes	36
9. Elaboración del manual.....	60
10. Socialización del manual	92
11. Conclusiones	96
12. Referencias.....	98
13. Anexos	101

Resumen

El trabajo del semillero de investigación presenta un manual de sistema de gestión de calidad para las micro, pequeñas y medianas empresas Mipymes en el cual se da importancia a la implementación del sistema con la finalidad de apoyar a las empresas para que obtengan un mayor nivel de crecimiento y aumentar las posibilidades de que aquellas que están iniciando no sufran fallos irreversibles en un corto tiempo de vida en el mercado. En el contexto e investigación previa se da a conocer una elevada tasa de micro y pequeñas empresas que no son sostenibles y terminan cerrando las puertas de sus organizaciones y desapareciendo del mercado, debido a los desafíos a enfrentar tanto en el mercado local, nacional e internacional que afectan drásticamente las organizaciones y más a aquellas que no están preparadas para afrontar esas dificultades.

El manual al centrarse en el sistema de gestión de calidad lo que pretende además es mejorar la competitividad de las empresas en el mercado, fomentar su crecimiento y prevenir o mitigar los problemas actuales y futuros a los que se puedan enfrentar mediante herramientas como el pensamiento basado en riesgos y la ejecución de todos los procesos mediante el ciclo de planear- hacer- verificar- actuar.

Palabras clave

Mipymes, sistemas de gestión de calidad, desaparición empresarial, Normas técnicas colombianas, manual de sistema de gestión

1. Introducción

La presente propuesta de investigación establece los fundamentos de un sistema de gestión de calidad el cual podrá ser adoptado por pequeñas y medianas empresas para el desarrollo de sus actividades diarias con la finalidad de llevar un mejor orden dentro de la organización, mejora del servicio para los posibles clientes y mediante la implementación de una herramienta como lo es un manual, puede facilitar a los empresarios el hecho de que se pueden desarrollar mejores prácticas empresariales de manera más sencilla.

Además, se da a conocer los conceptos más importantes que centran la investigación de las pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Pasto con relación a un sistema de gestión de calidad y mejoramiento continuo, como una base para desarrollar todos los procesos internos de las MiPymes y de esta manera mitigar en lo posible el riesgo de que estas empresas declinen y tengan fracasos tempranos.

2. Marco teórico o de referencia

Como antecedente y referente teórico para este proyecto se pueden encontrar diferentes trabajos de grado o tesis enfocados a la implementación de los sistemas de gestión de calidad en empresas específicas o también se hallan trabajos de documentación sobre la importancia de un sistema de calidad, uno de ellos se trata sobre los sistemas de gestión de calidad y su importancia en el aumento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera colombiana (Wilson Grimaldos, Yaneth Trujillo, 2022) trabajo en el que se menciona un caso de éxito con el uso de un manual de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 por parte de ese sector de la industria manufacturera, los autores concluyen que gracias a este manual, la empresa alcanzó una mayor eficiencia en sus procesos, generó incentivos a sus empleados, brindaban a los clientes un nivel más optimizado y eficaz, mejoraron el tiempo de cada uno de los procesos y la comunicación con los empleados.

Se encuentra en una tesis donde se diseña un manual de sistema de gestión de calidad para una empresa de camarones en Ecuador, son procesos que generan cambios desde la organización interna hasta la infraestructura, esto con el fin de certificarse y ser considerados comercialmente en el país. Para esto el autor de la tesis “Diseño de un Manual de Calidad para la Implementación de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2008 orientado en lograr certificación bajo el Sistema de Seguridad Alimentaria en la Empacadora de Camarón Davmercorp S.A.” (Gilbert Salgado, 2015) describe el compromiso que la empresa tuvo para la ejecución de este manual y lograr así cambios importantes dentro de la empresa.

Otro ejemplo destacado es la investigación en Cuba llamada "La gestión de la calidad en una empresa de pastas alimenticias" (Maylen Berovides-Castellón, 2013) en la cual se establece la gestión de la calidad-inocuidad debido a que se trata de alimentos, basado en las normas de calidad correspondientes además de la ISO 9001 también la NC-ISO 22000, por lo tanto, tiene un énfasis en la salubridad o estado óptimo de los productos para su consumo. En la empresa en que se realizó esta investigación se inició con el diagnóstico en el que se hallaron falencias y gracias al sistema de gestión diseñado e implementado se obtienen mejoras visibles, aunque se validó parcialmente el sistema o procedimiento diseñado es importante lograrlo casi al 100% para que el ciclo que se quiere llevar a cabo pueda ser cerrado.

Se revisa el contenido de García Cediel, G., & Carrillo Bautista, M. (2016) quien cita a Muñiz, 2004, pág. 1) quien se refiere a la necesidad de obtener información oportuna, fiable y rápida para que las empresas puedan controlar la evolución de su actividad y, más concretamente, los resultados obtenidos que hacen necesaria la generación de indicadores que permitan, en primer lugar, medir la actuación de los diferentes responsables; en segundo lugar, valorar e informar sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos fijados; y, por último, prever la evolución presente y futura del negocio.

Guarín, G. P., Rojas, M. L. C., & Álvarez, M. J. Á. (2020). Modelo de gestión del conocimiento para pymes afirma que "La comprensión y gestión de los procesos que se interrelacionan constituyendo un sistema contribuye al logro de los resultados previstos y, al controlar y regular las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del

sistema, se puede mejorar el desempeño global de la organización. La estructura general de esta norma técnica adopta el ciclo PHVA”

Basados en el artículo de Benítez, A. M. F (2007). Guía administrativa para implementar el sistema de gestión de calidad en las PYMEs en el cual menciona los materiales y métodos aplicados en el proceso de análisis de información y los resultados de estos en relación con aspectos en común, considerando factores de planeación, administración de personal, educación, control de producción, auditoría y control.

Se revisan los factores influyentes que han tenido las Pymes en la implementación de los sistemas de gestión de calidad (SGC), para ello se caracterizan casos de estudio que permitan identificar aspectos positivos y negativos de los factores clave de la implementación de SGC en Pymes, García Bonilla, Y. P. (2021). Revisión de literatura sobre factores clave en la implementación de un sistema de gestión de calidad en pymes.

Climent García, A. (2018). Proyecto de diseño de un Modelo de un Sistema de Gestión de calidad basado en la norma ISO9001:2015 para pymes Acerca de la sistematización de procesos y actividades como requisito para el manejo de un sistema de gestión de calidad.

De acuerdo con Villavicencio (2021), en su artículo Desafíos en la Implementación del Sistema de Gestión de Calidad con la Norma ISO 9001 en las MiPymes Industriales de la Ciudad de Pilar. es crucial que tanto grandes corporaciones como medianas y pequeñas empresas adopten sistemas de gestión de calidad, involucrando a todos los niveles organizativos. Dada la evolución de los entornos empresariales, se destaca la

necesidad de establecer redes de innovación y difundir nuevos conocimientos para garantizar un crecimiento constante en entornos dinámicos y cambiantes.

El artículo de Fraile Benítez, A. M. (2007). Guía administrativa para implementar el sistema de gestión de calidad en las pymes en Boyaca. *Semestre Económico*, 10(19), 101-112., fue un apoyo muy importante ya que se revisó materiales y métodos aplicados en el proceso de análisis de información y resultados. Este material resultó de vital importancia para la revisión y seguimiento de la investigación.

En el trabajo de investigación de Castro-Silva y Rodríguez (2017) quienes como resultado afirman que: la certificación del Sistema de Gestión de Calidad en las empresas de manera general les ha favorecido en cuanto al mejoramiento continuo de sus procesos, un mejor desempeño de sus operaciones, satisfacción de los clientes, el ambiente de trabajo y la respuesta a las quejas y reclamos de sus clientes, mejoramiento del ambiente de trabajo, mejora en la planificación y el diseño de los productos o servicios.

A nivel mundial se mencionan las investigaciones y trabajos realizados entre los que se cita:

Figueroa, M. E. P. (2019). Quien aporta sobre la importancia de implementar un Sistema de Gestión de Costos en las pymes del Perú para lograr un adecuado desarrollo.

Revista Lidera, (14), 44-47. Las pymes en el Perú representan un alto porcentaje en el crecimiento económico porque generan mayores puestos de trabajo, por lo que ayudan en la disminución de la pobreza. El Gobierno actualmente ayuda a que estas puedan desarrollarse de una manera adecuada brindando asesorías y/o capacitaciones para que sus negociaciones sean rentables. Sin embargo, según algunos estudios, estas no logran

mantenerse más de cuatro años de pie y fracasan, lo cual se debe principalmente a que no poseen un adecuado sistema de gestión, y, en el caso de que lleguen a tenerlo, este no es ejercido por un personal capacitado, por lo que la toma de decisiones que realice la empresa muchas veces no se adapta a las reales necesidades de esta. Por otro lado, tampoco existe un adecuado seguimiento de las entradas y salidas de las mercaderías, además de que sus presupuestos son incorrectos, existe excesiva pérdida en la materia prima como también tiempo muerto, entre otras deficiencias. Por ello, es importante que dicho sistema de gestión de costos sea aplicado por un personal capacitado y que, a su vez, se encuentre acompañado de un sistema de información que se ajuste adecuadamente a al giro de negocio de la PYME.

Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (TQM Asesores, 1999); La base de este modelo se centra en la creación de estrategias por parte del equipo directivo que permita el establecimiento de los planes de trabajo con base en la visión sistémica de la organización, teniendo claridad en cada una de las herramientas y metodologías a utilizar en cada plan estratégico. El éxito en la implementación se basa en la comprensión del modelo por parte de los diferentes niveles jerárquicos de la organización y en la evaluación de cada una de las áreas de desempeño para la reducción de errores internos y externos.

En los últimos años estos modelos han evolucionado y hoy en día las empresas a nivel mundial se dedican a desarrollar e implementar los SGC para el mejoramiento de los procesos internos y externos, cuyo desempeño se convierte en un factor determinante de competitividad en el mercado nacional e internacional. Estos modelos no sólo se han

implementado en empresas del sector privado, sino también en las empresas del sector público donde han mejorado los procesos administrativos y de gestión. Pachano, F., Rondón, Y., & Nava, L. (2011).

La investigación realizada por Rodarte Contreras, O. A., & Bribiescas Silva, F. A. (2013). El Proceso De Certificación De Gestión De Calidad En Las Pymes De La Región Fronteriza De Cd. Juárez, Chih. México Como Estrategia Competitiva que como conclusión exponen: “Para que las empresas sean exitosas en un ambiente competitivo es recomendable que las PyME’s apliquen un modelo empresarial donde se enfoque en la certificación de los sistemas de gestión de calidad, ya que de acuerdo a los resultados que arrojó la investigación es importante para los clientes que el proveedor cuente con certificación ya que ello mejoraría en gran medida los procesos que maneja la empresa e incrementa la productividad y la calidad del servicio y esto da como resultado un mejor rendimiento en los requerimientos claves que exigen los clientes de cualquier empresa proveedora de la industria maquiladora. También es importante mencionar que la investigación puede continuar ampliando el universo de empresas en el que se aplique el instrumento de medición, es significativo que se analicen otras variables que ayuden a las empresas a generar una ventaja competitiva. Y además con el amplio crecimiento y la gran variedad de empresas de servicios resulta elemental investigar cuales de las variables son primordiales para el desarrollo empresarial”.

Además, para la comprensión de los temas sobre los que giran la investigación se desarrollan conceptos principales y se abarca la revisión bibliográfica correspondiente

que documenta el panorama sobre las MiPymes en Colombia, conceptos de gestión y normas de calidad, así como también el tema de la competitividad.

2.1. Las Mipymes en Colombia.

Abordando desde lo general se encuentra que Colombia es un país cuyo tejido empresarial está constituido, en su mayoría, por empresas de pequeña escala. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, define a las PYMES como aquellas empresas que no perciben los mismos ingresos anuales por actividades ordinarias que realizan las grandes organizaciones. En el país la categorización de un negocio como micro, pequeña o mediana empresa no depende de su volumen de trabajadores o de su extensión, sino exclusivamente de sus ventas brutas. La información reportada por el Banco Mundial (2018) evidencia que las pymes en Colombia son empresas jóvenes con un promedio de antigüedad de 17 años y el papel clave que desempeñan estas empresas es fundamental para el desarrollo del país. En este sentido, las pymes son consideradas como la columna vertebral de las economías modernas.

Por otra parte teniendo un acercamiento a la ciudad de Pasto donde se desarrolla la investigación, el informe de Coyuntura Económico (2018) de la CCP, muestra que la mayor cantidad de capital es el registrado por las Microempresas, (52%) ya que este tipo de empresas son las que ocupan mayor parte del tejido empresarial en la jurisdicción, seguido del capital asociado por las pequeñas empresas (25%) y en tercer lugar el capital asociado por las nuevas matrículas de las medianas empresas (23%). El mismo informe se refiere al número de nuevas empresas en la jurisdicción clasificadas por tamaño, en él se evidencia que el 99% de ellas se catalogaron como microempresas, así mismo se

presentaron 19 pequeñas empresas (0.41%), finalmente se evidencia un reducido porcentaje de medianas y grandes empresas en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Pasto; situación que está asociada a diversos factores, por ejemplo, el tipo de economía de la región, principalmente basado en la producción agrícola y en segundo lugar basado en el comercio y los servicios.

2.2 Sistemas de gestión en las MiPymes.

Para comprender este punto es necesario conocer lo que es un sistema de gestión el cual se define como aquel que describe la forma en que las empresas se organizan en sus estructuras y procesos para actuar de forma sistemática, garantizar la fluidez de los procesos y lograr los resultados previstos. Los sistemas de gestión modernos suelen seguir el ciclo PDCA o PHVA de planificación, ejecución, revisión y mejora (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar).

Para las MIPYMES un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) le ayuda a analizar los requerimientos de los clientes y así mismo define los procesos que contribuyen al cumplimiento de sus expectativas. Se percibe como un aval de calidad para productos y servicios, su objetivo principal es garantizar que un producto, bien o servicio que satisface las expectativas y/o necesidades de los clientes mantenga sus características y cumpla los requisitos siempre. La tendencia mundial a nivel de certificaciones para sistemas de gestión de calidad es según Pérez (2006): “Orientar a las compañías hacia la innovación, mejorar el grado de competitividad, establecer niveles de satisfacción de clientes”. A nivel mundial esta certificación es un requisito mínimo para operar en el mercado, puesto que hay empresas que trabajan únicamente con clientes certificados.

2.3. Competitividad empresarial.

La competitividad se define como la capacidad de generar, mejorar o mantener su crecimiento así como su desarrollo en su entorno socioeconómico con el enfoque para la fabricación de mayor cantidad de productos, brindar servicios de mayor calidad, obtener mejor desempeño, mejorar los costos y eficiencia en sus actividades todo esto para que la organización pueda crecer y prolongar su tiempo de vida en el mercado caso contrario los que toman ciertas medidas para pasar sobre tiempos difíciles o perdurar un poco más en el mercado.

La competitividad es un indicador importante para las organizaciones debido a que este nos permite saber la salud o la enfermedad del negocio y conocer la rentabilidad del mismo, así como es una de las piezas claves para la implementación de estrategias y campañas efectivas que afecten positivamente para alcanzar las metas de crecimiento.

La competitividad se define por los siguientes factores.

- ✓ Capacidad directa.
- ✓ Diferenciación en los roles de producción o prestación de servicios.
- ✓ Relación entre calidad y precio.
- ✓ Recursos tecnológicos.
- ✓ Capacidad innovadora.
- ✓ Recursos comerciales.
- ✓ Capacidades del capital humano.
- ✓ Recursos financieros.

2.4 Tipos de sistemas de gestión de calidad.

Existen 2 sistemas de gestión de calidad fundamentados en un enfoque por procesos, siendo estos la Norma técnica NTCGP 1000 para procesos de poder público estatal y la ISO 9001 para organizaciones.

Estas se establecen bajo el modelo de las normas ISO de la serie 9000 siendo estas:

- ISO 9001 en esta se especifica que debe cumplir un sistema de gestión de calidad.
- ISO 9004 son directrices para la mejora del desempeño la cual está diseñada para utilizarse de forma conjunta con la ISO 9001 como su par.
- ISO 9000 son los principios de un sistema de gestión de calidad y define sus términos.

En el sistema de gestión de calidad ISO 9001 se establecen ocho principios para gestionar la calidad para direccionar a la organización al éxito a largo plazo las cuales son:

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

Cabe destacar que las normas ISO 9001 son la directriz central que cualquier organización puede implementar en sus procesos, sin embargo están definidas otras normas o sistemas de gestión que se dedican específicamente a temas puntuales como la norma ISO 14001 que corresponde a Sistemas De Gestión Ambiental, la ISO 45001 correspondiente al Sistema De Gestión De La Seguridad Y Salud En El Trabajo, así como la norma ISO 27001 acerca del Sistema De Gestión De La Seguridad De La Información, entre otras normas que se aplican de acuerdo al tipo de empresa o a lo que se quiera desarrollar en ella.

Por otra parte, aquellas normas pueden complementarse para formar un ***Sistema Integrado de Gestión***, en el que se abarcan varias normas para ser llevadas a cabo en conjunto despendiendo de las necesidades de la empresa, lo que requieran aplicar o fortalecer en la misma.

3. Planteamiento del problema.

Según la Cámara de Comercio de Pasto (CCP), San Juan de Pasto es una ciudad aun pequeña y con baja tasa de industrialización; un dato importante que arroja la CCP en su panorama empresarial es que en 2018 había 32.111 empresas de las cuales 31.244 son microempresas, 691 pequeñas empresas, 150 son medianas empresas y tan solo 26 son grandes empresas por lo cual se puede concluir fácilmente que en la ciudad prevalecen las micro y pequeñas empresas que hasta ahora son el soporte para muchas familias. De acuerdo con los datos registrados por la CCP a fecha de 2019, sigue existiendo una fuerte presencia empresarial en el sector Comercio y reparación de vehículos, seguido de la actividad de alojamiento y servicio de comidas y las actividades de la industria manufacturera. (Cámara de Comercio de Pasto, 2018-2019)

Sin embargo, la desaparición de las pequeñas y medianas empresas ha sido constante durante todos los años, ya que por lo menos la mitad de empresas mueren anualmente o no llegan a superar los 5 años de actividad comercial en que pueden establecer un punto de equilibrio ya que de acuerdo con iNNpulsa, en los últimos cinco años se han creado en promedio 283.000 empresas por año, pero según el Boletín Analítica, un reporte presentado recientemente por la entidad, al tercer año de operación solo 63,4% de las empresas creadas en Colombia sobrevive en el mercado, cifra que desciende a 54,3% en el quinto año y a 40,5% al término de una década. (La República, 2020)

Pueden existir diferentes causas para que esta situación se esté presentando, una de las más relevantes se da por implementar modelos de negocios de forma descontextualizada, tratar de adaptar ideas o enfoques de otras empresas que ya tienen éxito, así como una

mala administración financiera entre otras; como consecuencia no definen bien sus horizontes o no establecen una adecuada dirección para cumplir con sus metas. Así mismo un factor que cabe mencionar es la situación de salud mundial que se presentó en el año 2020 con lo que el problema se agudizó aún más en la ciudad de Pasto en estos tres últimos años, donde la pandemia dejó la desaparición de dos mil quinientos negocios según Damir Bravo presidente de la CCP, siendo el sector más afectado los bares y hoteles. (CCP,2020). Por otra parte, este problema viene acompañado de la poca asesoría y acompañamiento desde el inicio de estos emprendimientos a causa de la falta de conocimiento por parte de los empresarios que intentan salir a flote con sus ideas de negocio.

Es necesario también hablar sobre la implementación de un sistema de calidad que permita la mejora continua y la autoevaluación, ya que es indispensable reconocer que para que una empresa prevalezca debe ser competitiva mediante un conjunto de procesos internos, es por esto que las empresas que no logran incorporar un sistema de calidad en sus procesos se enfrentan a diversas problemáticas como, por ejemplo, no cumplir con las expectativas de los clientes o no poder competir con empresas que han implementado políticas de mejoramiento de calidad (Hernández, 2019).

De esta manera se deriva la importancia de tener una organización y establecer actividades específicas definidas que se ejecuten necesariamente por parte de todos los colaboradores o actores que intervienen en cada procedimiento de la empresa con la finalidad de no perder el rumbo, permitiéndoles así niveles óptimos de competitividad y

que puedan evitar o tener control sobre los posibles problemas que puedan surgir en los primeros años de funcionamiento.

3.1. Formulación del Problema.

Pregunta de investigación:

¿Cómo ayuda la implementación de un sistema de gestión de calidad en las MIPYMES de la ciudad de Pasto para que solventen sus problemas organizacionales y así evitar que desaparezcan?

4. Justificación

Este proyecto tiene como fin la implementación de una guía para minimizar el problema de la desaparición de la MIPYMES en la ciudad de San Juan de Pasto, así también mediante su aplicación se promueve que las organizaciones no pierdan dinero por tener que detener sus operaciones y a su vez perder la inversión que conlleva la creación de una empresa y la finalización de esta misma.

Con esta guía o manual se pretende la mitigación de la problemática descrita, además ayudara a mejorar en gran manera la participación de las organizaciones en el mercado para ser más competitivas mejorando sus procesos en la producción y organización con el fin de evitar pérdidas económicas por problemas que no se detectan a tiempo; de esta manera se tendrá una cultura preventiva mas no correctiva debido a que es más económico tener un plan para prever los problemas y dar una rápida solución para no dejar que estos crezcan y puedan amenazar el normal funcionamiento de la organización debido a que esto requiere de una gran inversión de dinero y de tiempo.

El manual está diseñado para poder solucionar en gran manera el inconveniente de la comprensión de los sistemas de gestión de calidad, donde al querer leer estos procesos se convierte en algo difícil y complejo entender sus terminologías, por lo tanto, la idea de este producto es simplificar los procedimientos y facilitar al empresario su puesta en práctica. Así también con ello se ayuda a garantizar el crecimiento de la organización y mejoramiento en cada área, que a su vez todo esto puede trascender con la generación de más empleos formales influyendo de manera positiva sobre la problemática social de desempleo que se mantiene presente en la ciudad y en general en el país, puesto que lo

mejor de los proyectos de emprendimiento, además de que cualquier persona puede plantearlos y ejecutarlos, es que no se trata solo de implementar una idea y tener el apoyo de alguna entidad, sino que genera más empleo en el país. (Eempleo, 2015)

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Crear un manual de sistema de gestión de calidad para pequeñas y medianas empresas de la ciudad de San Juan de Pasto que pueden ser vulnerables a causa de la ineficiencia en sus procesos, facilitando la implementación de este manual para que puedan alcanzar o mantener un punto de equilibrio.

5.2 Objetivos específicos

- Analizar los sistemas de gestión de calidad mediante la búsqueda de información sistemática para dirigir los fundamentos de la guía o manual a desarrollar.
- Diseñar un manual que sea práctico con el fin de entender los procesos que se requieren para el desarrollo de un sistema de gestión de calidad.
- Socializar la propuesta diseñada en una empresa de la ciudad de San Juan De Pasto para dar a conocer el producto final, así como también el manejo del manual y sus herramientas complementarias.

6. Metodología

6.1. Tipo de investigación

Debido a lo que se requiere se determina una investigación de tipo mixta, puesto que se necesitarán recolectar algunos datos estadísticos que serán soporte para las bases y fundamentos teóricos que apoyen el trabajo realizado, en este caso será un punto muy importante relacionarse con las normas de calidad y sistemas de gestión para las MiPymes. Este tipo de investigación permitirá conseguir un estudio más completo y detallado sobre un fenómeno determinado. (Enrique Rus Arias,2020)

6.2 Diseño de la investigación

Partiendo de la necesidad de crear una herramienta apropiada, en este caso el manual para la aplicación de un sistema de gestión de calidad, se pretende adquirir información cercana desde algunas de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Pasto, por ello se obtendrá datos importantes para posteriormente confrontar con las bases teóricas y los documentos que rigen un sistema de calidad a nivel internacional, también será necesario obtener información de trabajos relacionados con el tema mencionado, haciendo la respectiva revisión bibliográfica.

6.3 Técnica de recolección de información

Selección documental basada en consultas, investigación, análisis, e interpretación de datos. Los métodos de recopilación de información incluyen captar, adquirir y examinar bibliografías y otros componentes con base a otros conocimientos, así como la verificación de datos mediante el acercamiento directo a algunas empresas de la ciudad, de manera que toda la información sea eficiente para los fines investigativos.

Este método de selección de información parte de fuentes primarias a través de encuestas de manera aleatoria a diferentes Mipymes registradas en la cámara de comercio de la ciudad de Pasto correspondientes al sector de venta de productos y servicios; y fuentes secundarias mediante documentos en la web, artículos, tesis, normas ISO, entre otros.

7. Resultados y Discusión

Se realiza un estudio de los principales sistemas de gestión de calidad más comunes o usados por las empresas a nivel general.

7.1. Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015

Esta norma brinda la información relevante para poder tener una comprensión precisa sobre la *aplicación de un sistema de gestión de calidad*, por lo tanto, se establecen los puntos clave y se plantea de manera más comprensible cada uno de los numerales que define el documento general de las normas ISO 9001 a continuación:

I. Generalidades:

La implementación de un sistema de gestión de calidad ayuda a la organización a mejorar su desempeño, proporcionando bases sólidas para su sostenibilidad.

La norma emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo (PHVA): Planificar-Hacer-Verificar-Actuar; lo cual permite definir los recursos que se tienen disponibles y se gestionen adecuadamente.

La norma emplea el pensamiento basado en riesgos que ayuda a poner en marcha controles preventivos, minimizar efectos negativos y maximizar las oportunidades.

Para lograr los objetivos la organización podría considerar necesario implementar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como: los cambios repentinos, la innovación y la reorganización.

II. Sistemas de gestión de calidad requisitos:

Objeto y campo de aplicación: los requisitos de la norma son genéricos y se podrán aplicar a todas las organizaciones sin importar su tipo o tamaño, estos serán aplicados cuando la organización:

- a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos o necesidades del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.
- b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema.

III. Contexto de la organización:

- ✓ Comprensión de la organización y su contexto: permitirá que se determine las características internas y externas (positivas y negativas) que encaminaran el propósito de la organización y su dirección estratégica y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad.
 - La comprensión del contexto externo o entorno puede verse facilitada al considerar aspectos que surgen de los entornos legal, tecnológico, competitivo. de mercado, cultural, social y económico, ya sea internacional, nacional, regional o local.
 - La comprensión del contexto o entorno interno de la empresa puede verse facilitada al considerar aspectos relativos a los valores, la cultura, los conocimientos y el desempeño de la organización.

- **Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas:**
se debe determinar y priorizar las partes interesadas o actores que influyen sobre el sistema de gestión de calidad de la organización.
- ✓ **Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad:** El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios a ofrecer.
- ✓ **Sistema de gestión de calidad y sus procesos:** Estos son los requisitos aplicables a los procesos:
 - Entradas (recursos necesarios para realizar el proceso) y salidas (resultados o productos finales) esperadas para la ejecución eficaz del proceso.
 - Determinación de la secuencia e interacción de los procesos.
 - Métodos para la operación y control eficaz de los procesos.
 - Monitoreo, medición e indicadores de desempeño necesarios con la aplicación del enfoque basado en riesgos.
 - Asignación de recursos necesarios puestos a disposición en cada proceso.
 - Responsabilidades y autoridades atribuidas a los procesos entre las personas que contribuyen.
 - Tratar riesgos y oportunidades que fueron determinados en la sección 6.1 de la ISO 9001.
 - Evaluar los procesos y modificarlos cuando sea necesario para alcanzar los resultados.

- Mejorar los procesos y el Sistema de Gestión de la Calidad con herramientas tradicionales y/o la innovación.
- ✓ **Planificación:** Toda organización debe crear e integrar planes de acción para la solución de posibles inconvenientes futuros con el fin de:
 - ✓ Asegurar que el sistema de gestión de calidad pueda lograr sus resultados previos.
 - ✓ Aumentar los efectos deseados.
 - ✓ Prevenir o reducir efectos no deseados.
 - ✓ Lograr la mejora.

Para ello se debe tener en cuenta 3 ítems al momento de realizar la planificación.

- a) **Riesgos y oportunidades:** Se debe analizar las acciones de la organización en cuestión de las practicas que se realizan en esta, lanzamiento de nuevos productos y los que ya están en el mercado, acercamiento a nuevos clientes, el acercamiento a nuevos posibles clientes, uso de nuevas tecnologías, nuevos mercados. Todos los anteriores usados a futuro con el fin de:
 - ✓ Evitar riesgos
 - ✓ Perseguir una oportunidad asumiendo riesgos.
 - ✓ Cambiar o mitigar consecuencias.
 - ✓ Eliminar fuentes de riesgos.
- b) **Planificación de objetivos:** Se debe encaminar todas las actividades que realice la organización a unas políticas estas pueden ser:
 - ✓ Ambiental

- ✓ Financieras
- ✓ Operacional
- ✓ Personal
- ✓ Privacidad
- ✓ Seguridad en el trabajo
- ✓ Calidad

Cualquier política en la que se centre la organización debe tener objetivos para poder medir el cumplimiento de estas y para planificarlas se puede utilizar una herramienta llamada 5W2H que consiste en responder a 7 sencillas preguntas (las 5W y 2H de sus nombres en inglés), definiendo qué actividad hay que hacer, cómo, cuándo, por qué, por quién, dónde y a qué costo.

c) **Gestión de los cambios:** Se debe hacer la planeación de los cambios y estos van de la mano con los riesgos debido a que los cambios deben tener un estudio antes de poder ser implementados con el fin de que no representen una amenaza a futuro, teniendo en cuenta:

- ✓ El propósito de los cambios y sus consecuencias o efectos.
- ✓ La disponibilidad de recursos.
 - Económicos.
 - Recursos humanos (personal).
 - Tecnología.
- ✓ La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridad.

- IV. Apoyo:** Son todos los recursos que se necesitan para la implementación del sistema de gestión de calidad.
- ✓ Personal: cuantas personas se necesitan para cumplir con los procesos y que competencia, capacidades y experiencia deben poseer estos.
 - ✓ Infraestructura: Proporcionar el edificio adecuado en tamaño y necesidades para la implementación de la operación de sus procesos y el mantenimiento de estas mismas.
 - ✓ Equipos, software y hardware: Sistemas, aplicaciones que nos permitan llevar el control de los procesos y el fácil registro de la información o documentación.
 - ✓ Información documentada: La organización debe conservar documentación apropiada y necesaria según su actividad como evidencia para la eficacia del sistema de gestión de calidad.
- V. Operación:** Los procesos misionales son la razón de ser de la empresa teniendo como objetivo la aceptación de los productos o servicios en los clientes, realizando una planeación para saber si los productos son aceptados y necesarios, que generaran conformidad en los requisitos legales, requisitos de los clientes y la salida de los procesos operativos planteados siguiendo bases como los son:
- ✓ Diseño y desarrollo de los productos y servicios
 - ✓ Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente
 - ✓ Producción y servicio adecuado.

- VI. Evaluación de desempeño:** Evaluación al sistema de gestión mas no a los empleados, es decir al sistema que se implementa para poder medir:
- ✓ **La satisfacción del cliente:** realizando un seguimiento a los clientes de como perciben o ven a la organización y en qué nivel se cumple con sus necesidades y expectativas, para ello se pueden valer de herramientas como las PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias), así como también de debe realizar el análisis y la evaluación de estas para tomar decisiones o medidas necesarias.
 - ✓ **Auditorías internas:** Se deberán llevar a cabo auditorías (revisiones) a lo que se ha planificado para determinado intervalo de tiempo, de esta manera se puede obtener información del sistema de gestión y si este cumple con los requisitos de la organización y de la norma internacional, evaluando si se mantiene eficientemente. Estas auditorías deben ser llevadas a cabo por auditores o funcionarios que tengan objetividad e imparcialidad del proceso y así los directivos reciban los informes pertinentemente.
 - ✓ **Revisión por la dirección:** La alta dirección debe revisar el sistema de gestión para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficiencia y la alineación con los planteamientos estratégicos de la organización. Se tomarán datos antiguos, la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión, y se procederá a analizar las oportunidades de mejora, necesidades de cambios en el sistema de gestión y necesidades en cuanto a recursos.
- VII. Mejora:** Basados en los riesgos se plantean dos escenarios:

- a. **Acciones correctivas:** se da cuando un riesgo ya se ha materializado por lo que se debe tomar acciones correctivas, es decir hacer frente a las consecuencias con el fin de que no sigan afectando negativamente a la organización.
- b. **La mejora:** Como tal la mejora es tomar un proceso, un producto, un servicio que esté funcionando bien y mejorarlo con el fin de generar un mayor nivel de satisfacción donde se incluya innovación, reducción de tiempos o recursos, entre otras lo que permite que las cosas funcionen de una mejor manera, que sean más eficientes o tenga un valor agregado.

Por otro lado, siempre será importante adoptar a todos los procesos estrategias como:

- ✓ **El ciclo PHVA: (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar)** El ciclo de mejora continua es el modelo al que se debe migrar o adaptar, el cual permite a la organización evolucionar en todos los procesos que se generen, promoviendo una cultura de cumplimiento de cada proceso y por ende su culminación.
- ✓ **El pensamiento basado en riesgos:** pensar constantemente en que nos puede ocurrir sobre los riesgos asociados a los procesos y la empresa, pero estos se deben intervenir y poner barreras que nos ayuden a la mitigación de estas.

7.2 Norma Técnica Colombiana ISO 14001:2015

Esta norma se aplica o está orientada hacia el *cuidado del medio ambiente* es decir consigue que las empresas puedan demostrar que son responsables y están comprometidas con la protección del medio ambiente.

Además de proteger el medio ambiente, cumplir con esta norma permite a las empresas reforzar su imagen comercial de empresa sostenible y respetuosa con el medio ambiente, aumentando así la posibilidad de realizar ventas o prestar servicios en un futuro. Pues, como podemos apreciar, la tendencia actual de las empresas se basa en la preocupación por el medio ambiente y no solo en obtener beneficios. (ESG Innova Group,2018)

A continuación, se establecen los puntos adicionales que se complementan con la norma ISO 9001 los cuales son específicos de la ISO 14001.

- ✓ **Objetivo de un Sistema De Gestión Ambiental:** proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas.
- ✓ **Factores de éxito:** Las organizaciones pueden aprovechar las oportunidades de prevenir o mitigar impactos ambientales adversos e incrementar los impactos ambientales beneficiosos, particularmente los que tienen consecuencias estratégicas y de competitividad. Toda la estrategia va de la mano de requisitos legales u otros requisitos que deba cumplir la organización si hubiere el caso.
- ✓ **Política ambiental:** desde la dirección de la organización se debe implementar y mantener una política ambiental que sea apropiada, proporcione las bases para el establecimiento de objetivos ambientales, que incluya compromiso para la protección del medio ambiente e incluya la prevención de la contaminación, incluyendo así la mejora continua del sistema de gestión ambiental.

- ✓ **Preparación y respuesta ante emergencias:** La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios acerca de cómo prepararse y responder a situaciones potenciales de emergencia, mediante la planificación de acciones, evaluar y revisar periódicamente los procesos y las acciones de respuesta planificadas, poniéndolas a prueba.

7.3 Norma Técnica Colombiana ISO 45001:2015

Esta norma está dirigida al *cuidado de la seguridad y salud del trabajador* (colaborador) que desarrolla funciones en las empresas las cuales tienen una responsabilidad de la protección de la salud tanto física como mental.

También la adopción de esta norma permite poner a la vanguardia a la empresa y por delante de sus competidores en el mercado porque esta norma replantea un cambio a nivel de la organización lográndola llevar a procesos mejor estructurados y seguros en pro de que todos los colaboradores o trabajadores realicen los procesos en muchos casos de forma más fácil, seguro y más eficiente, así como también permite tener una mejor imagen de la empresa.

A continuación, se establecen los puntos adicionales que se complementan con la norma ISO 9001 los cuales son específicos de la ISO 45001.

- ✓ **Objetivos de un sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo:**
Proporcionar una documentación e información referente a los riesgos y las oportunidades, así como su función principal de prevenir lesiones y deterioro de la salud de los trabajadores con el fin de que la empresa sea un lugar adecuado para sus actividades minimizando o eliminando los peligros.

- ✓ **Factores de éxito:** La implementación de este sistema es una decisión y compromiso netamente de la empresa y sus áreas estratégicas y operacionales, la debida documentación de este proceso y los diversos recursos son lo que llevaran a la empresa para asegurar un mayor grado de éxito en la implementación de este sistema, así como los requisitos legales u otros requisitos que se deberán cumplir en consecuencia a la actividad que desarrolle la empresa.
- ✓ **Políticas seguridad y salud en el trabajo:** Se proporcionará desde las directrices que mediante este sistema se implementaran condiciones de trabajo seguras y saludables con el fin de prevenir lesiones y deterioro de la salud que estén relacionadas al trabajo y estas condiciones serán acordes a las funciones a las que se dedique la empresa.
- ✓ **Consulta y participación de los trabajadores:** Por parte de la empresa se deberá crear, implementar procesos y estar al tanto de la participación de sus trabajadores en todas las áreas y cargos, también se deberán realizar evaluaciones periódicas de desempeño y acciones de mejora para el sistema.
- ✓ **Preparación y respuesta ante emergencias:** La empresa deberá documentar, implementar y estar al pendiente del cumplimiento de estos procesos en caso de que ocurra una situación, emergencia o catástrofe, así como la adecuada capacitación a sus trabajadores y simulacros para evaluar si estos actúan bajo los procesos que se encuentran documentados al momento de una emergencia.

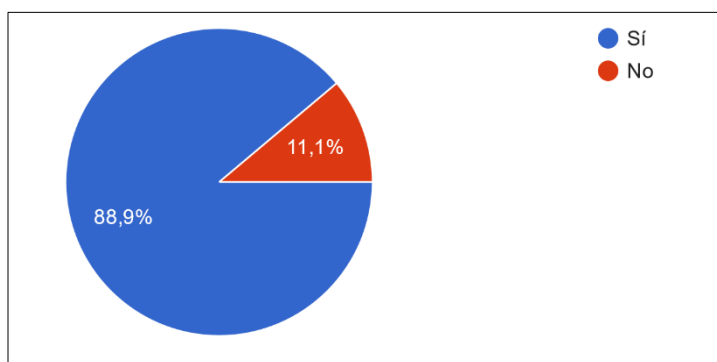
8. Resultados de encuestas realizadas a Mipymes

Se decide proceder con la realización de encuestas a algunas Mipymes de la ciudad de Pasto para conocer su percepción, conocimiento y aplicación de algún sistema de gestión que puedan llevar a cabo, para ello se realiza una muestra de 20 empresas de diferente actividad económica y sectores de la ciudad lo cual ayuda a comprender y documentar si las empresas están al tanto de las metodologías que se pueden aplicar en relación a los sistemas de gestión de calidad y su ayuda o importancia al aplicarlos a sus organizaciones, así también nos permite tener un diagnóstico para saber si es necesario la formulación de un manual de sistema de gestión de calidad para ayudar a estas empresas a mejorar sus prácticas y actividades.

A continuación, se muestra los resultados obtenidos y su análisis:

1. ¿Se ha identificado los procesos que se realizan o requieren para el funcionamiento de la empresa? Si- No

Figura 1. pregunta 1



2. Si su respuesta es SI ¿Que procesos se realizan en la organización?

Respuestas:

- Administrativos y operativos

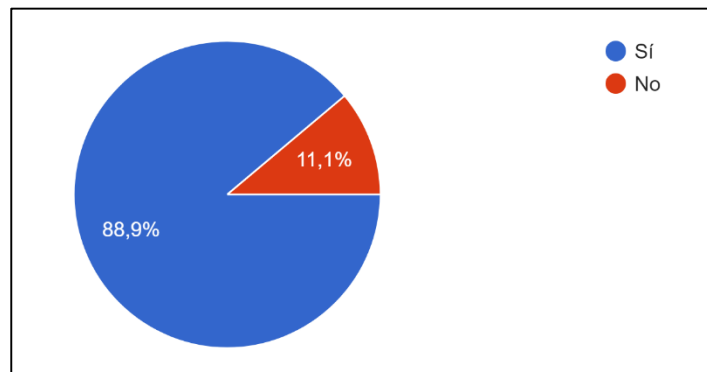
- Mecánica de motos
- Organización administrativa y organización física
- Sistema de gestión Normas Aib Sofward de control de gestión de Calidad de plagas
- Venta y reparación de partes de vehículo embragues para todo vehículo
- Manejo del tiempo para hacer pedido, recibir y despachar el mismo en el tiempo determinado.
- Recepción de motos Asignación al técnico Diagnóstico Autorización Reparación Entrega
- Presupuesto, Inventario, Pago a proveedores, Arqueo de caja
- Compras, ventas
- Sistematización
- Lo principal sería los empleados con un buen servicio con atención al cliente y asesoría en venta de repuestos
- Si, se cuenta con un sistema de gestión integral certificado por Bureau Veritas, el cual certifica la correcta implementación de los procesos acordes a: Calidad, SST, y Medio Ambiente.
- Prácticas de egresados en cursos administrativos y mecánicos
- Planificación de clases Organización de proyectos Evaluación de procesos
- Inventario de mercancía trimestral
- Atención a clientes, toma de pedidos, elaboración de cada producto, procesos de cobro, aseo etc.

Los resultados de la primera pregunta nos arrojan el resultado del porcentaje de empresas que han identificado sus procesos internos de lo cual en su mayoría respondieron afirmativamente y solo un 11.1% no identifica los procesos que se necesitan en sus empresas, esto permite ver que este pequeño grupo de empresas requiere establecer y determinar organizadamente sus procesos.

Por otro lado en la segunda pregunta aquellas empresas que si identifican sus procesos que en este caso es el 88.9%, se puede evidenciar que trabajan sobre una organización de tipo administrativo y operativo, unas más avanzadas tienen una organización sistematizada ya que mencionan sistemas de gestión internos con la ayuda del servicio adquirido de organizaciones externas como el de Normas Aib Software y el Sistema de gestión integral certificado por Bureau Veritas, además de los procesos comerciales que se incluye en la venta de productos y servicios, otra de las empresas mencionan la organización, planificación y evaluación de proyectos por lo que se detecta que estas empresas tienen una visión amplia de la actividad a la que se dedican en sus organizaciones.

3. ¿La organización documenta los procesos implementados? SI-NO

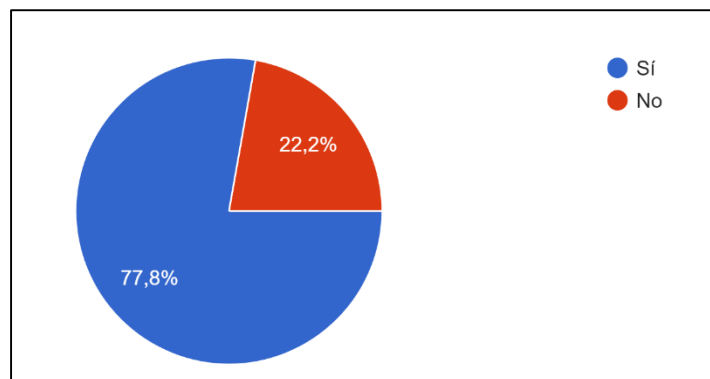
Figura 2. Pregunta 3



Las empresas que documentan sus procesos coinciden con las mismas que identifican sus procesos organizacionales de igual forma es el 88.9% de empresas que tienen organizada su documentación, por lo que se concluye que es importante tener un registro y control de su información, así como aquellas que no identifican sus procesos tampoco presentan una documentación de ellos.

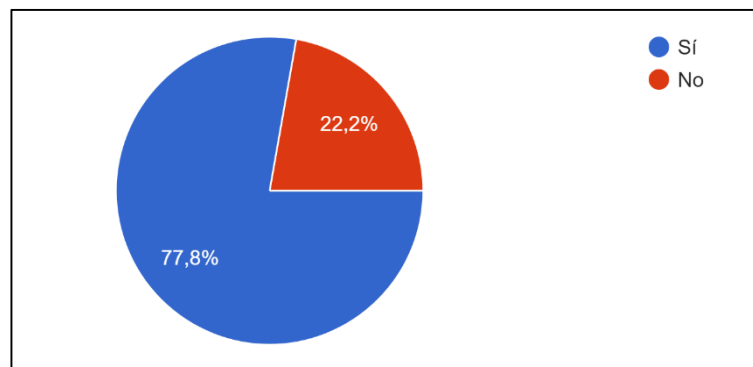
4. ¿La organización tiene o ha planteado objetivos estratégicos? SI-NO

Figura 3. Pregunta 4



5. ¿La organización ha establecido y cumple con una misión y visión empresarial? SI-NO

Figura 4. Pregunta 5

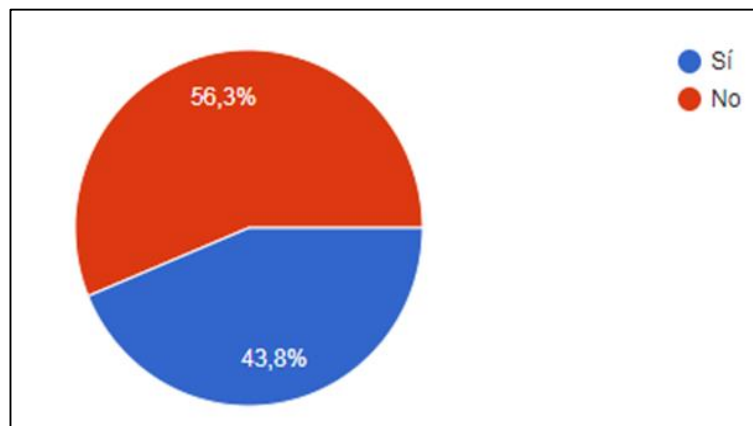


Para las preguntas 4 y 5 las empresas tienen los mismos porcentajes en sus respuestas, aquellas que tienen determinados sus objetivos estratégicos son las mismas que tienen

establecidas su visión y misión siendo el 77.8% en comparación al 22.2% de empresas que no tienen estos puntos importantes en sus organizaciones, lo que permite deducir que es una falencia para que una empresa pueda determinar un horizonte fijo y unas metas que alcanzar a corto y largo plazo.

6. ¿La empresa tiene un sistema de gestión de calidad? SI-NO

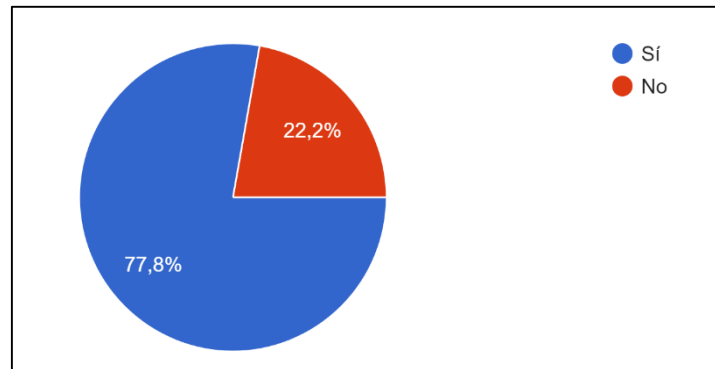
Figura 5. Pregunta 6



Se identifica que el porcentaje de las empresas que no poseen y no han implementado un sistema de gestión de calidad es superior con un 56.3% que los que sí han logrado establecerlos en sus empresas y esto puede ser causado por el escaso conocimiento de estas o no existe la suficiente capacitación para su implementación así como también la falta de presupuesto ya que muchas veces los precios elevados al momento de tener que contratar a una empresa o profesional externo no permite que las medianas y pequeñas empresas opten por establecer un sistema de gestión de calidad.

7. ¿La empresa tiene establecidos principios y valores institucionales? (Como por ejemplo respeto, honradez, honestidad, puntualidad etc.) SI-NO

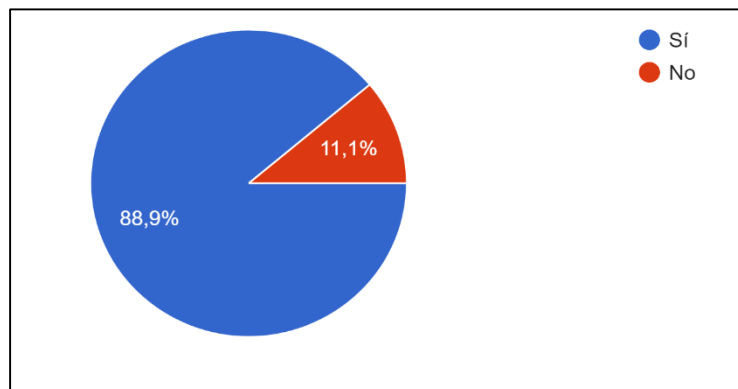
Figura 6. Pregunta 7



Las empresas en su 77.8% adoptado en sus estatutos la necesidad de tener estos principios fundamentales para llevar un ambiente tranquilo y de colaboración entre sus colaboradores son muy pocas las empresas que en su actualidad no adoptan estos principios.

8. ¿Se tiene un registro de las actividades que se realizan en la empresa? SI-NO

Figura 7. Pregunta 8



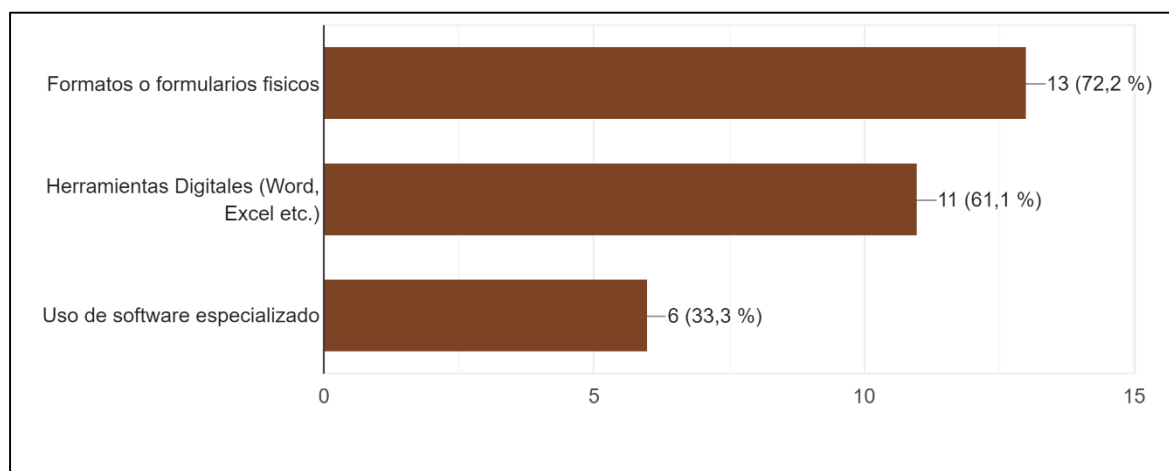
Muchas de las empresas actuales son conscientes de la importancia de registrar las actividades realizadas dentro de la organización por parte de sus colaboradores, siendo

así que el 88.9% de estas realizan registros para saber si se están cumpliendo con las labores diarias en un caso contrario el 11.1% no realiza esta actividad y esto puede afectar su rendimiento en comparación de sus competidores.

9. ¿Qué herramientas utilizan para realizar los registros de datos de la organización?

(Opción múltiple)

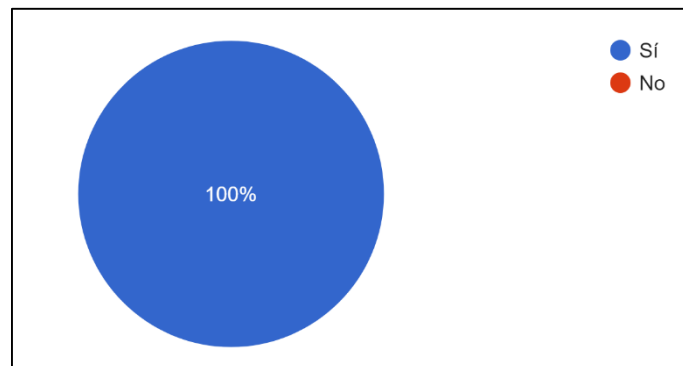
Figura 8. Pregunta 9



Se concluye que 13 de las empresas que registran los datos de su empresa todavía lo realizan en formatos físicos que pueden ser muy acumulativos y a finalidad pueden perderse, dañarse o ser confundidos por lo cual se recomendaría el optar por un software especializado o por tener estos en formatos digitales como lo tienen 11 empresas de las encuestadas y los que mayor provecho o ventaja tienen son únicamente 6 empresas que poseen un software, ya que la información recolectada en documentos físicos se debe migrar hacia lo digital.

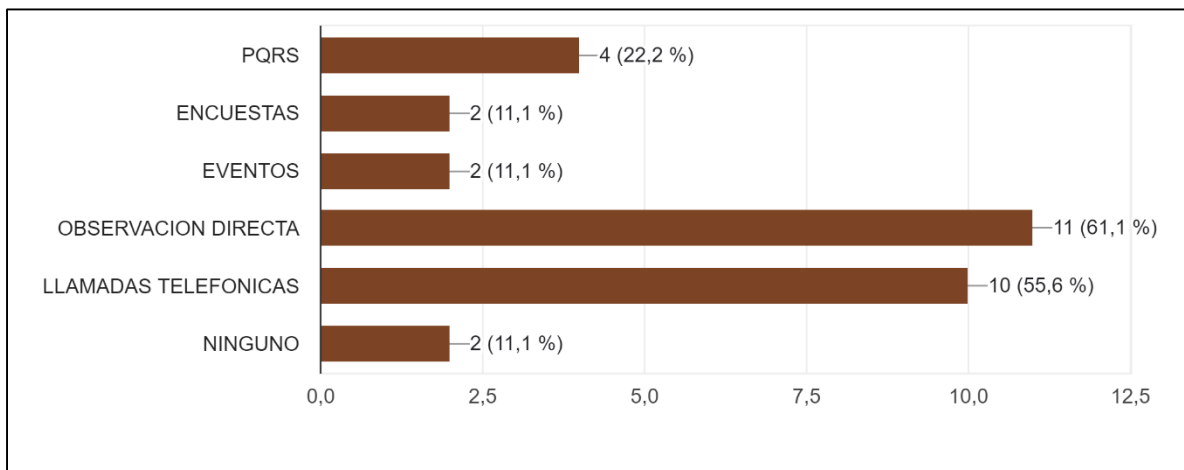
10. Con el fin de que la organización cumpla con sus objetivos ¿ésta se preocupa o se enfoca en la satisfacción de las necesidades de los clientes? SI-NO

Figura 9. Pregunta 10



11. ¿Qué métodos utiliza la organización para saber si está satisfaciendo las necesidades de sus clientes? (Opción múltiple)

Figura 10. Pregunta 11

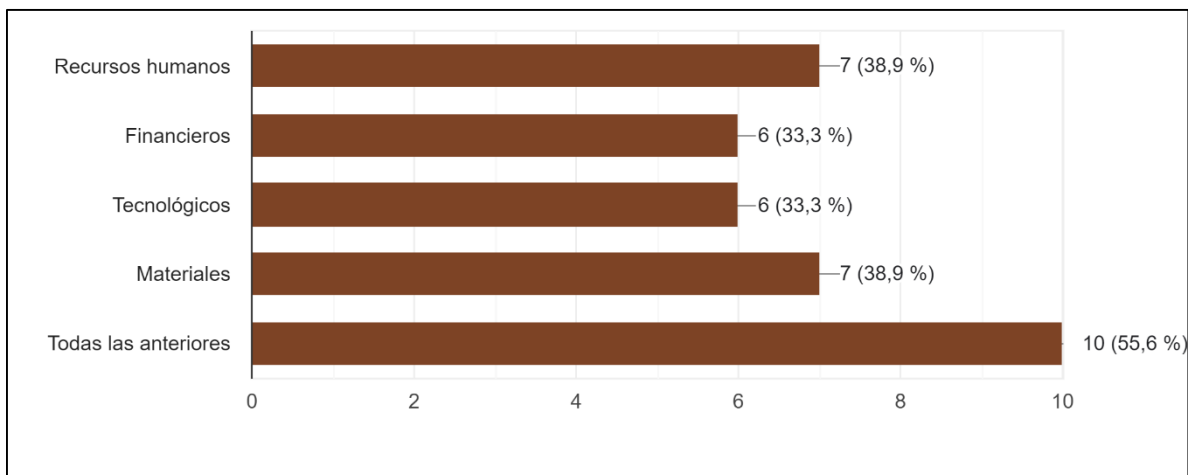


El propósito de las empresas de satisfacer las necesidades de los clientes es de las más importantes y las empresas están comprometidas con el cumplimiento a sus clientes, por consecuencia todas están dispuestas a lograr este objetivo pero pocas empresas están

optando por métodos que les permiten medir la satisfacción de sus clientes y permitiéndoles mejorar cuando el caso sea lo contrario, aunque muchas empresas siguen sin implementar estos métodos de mejora y solo se conforman con la información directa ofrecida por el cliente evitando el cambio y mejora por conformarse solo por ver y no asegurarse si en realidad su cliente está satisfecho. A pesar que el 100% de las empresas encuestadas respondieron que si se enfocan en la satisfacción del cliente al momento de responder cuales son los métodos utilizados para realizar esta tarea existe una incoherencia ya que 2 de las organizaciones no utilizan ningún método para asegurar la validez de la satisfacción de los clientes.

12. ¿La organización dispone de los diferentes tipos de recursos necesarios para sus actividades, ¿cuáles? (Opción múltiple)

Figura 11. Pregunta 12

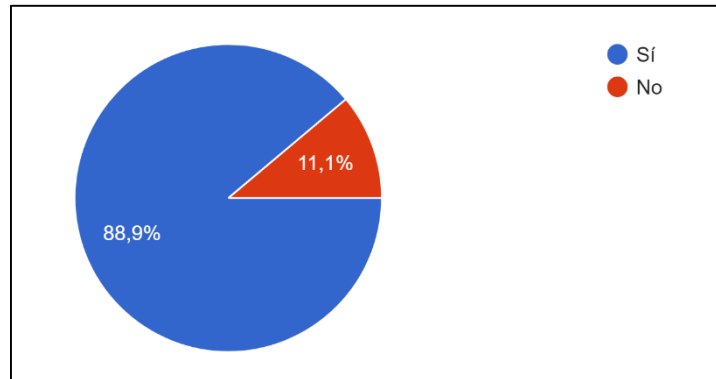


Se observa que las empresas tienen disponibilidad en sus recursos básicos, sin embargo, en cuanto a lo financiero y tecnológico hay un menor porcentaje y solo el

55.6% dispone de todos los recursos necesarios para que la empresa funcione en óptimas condiciones.

13. ¿Se planifican las actividades a realizarse en la organización? SI-NO

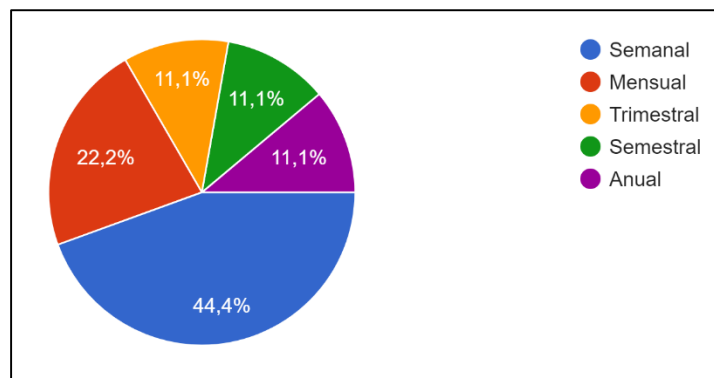
Figura 12. Pregunta 13



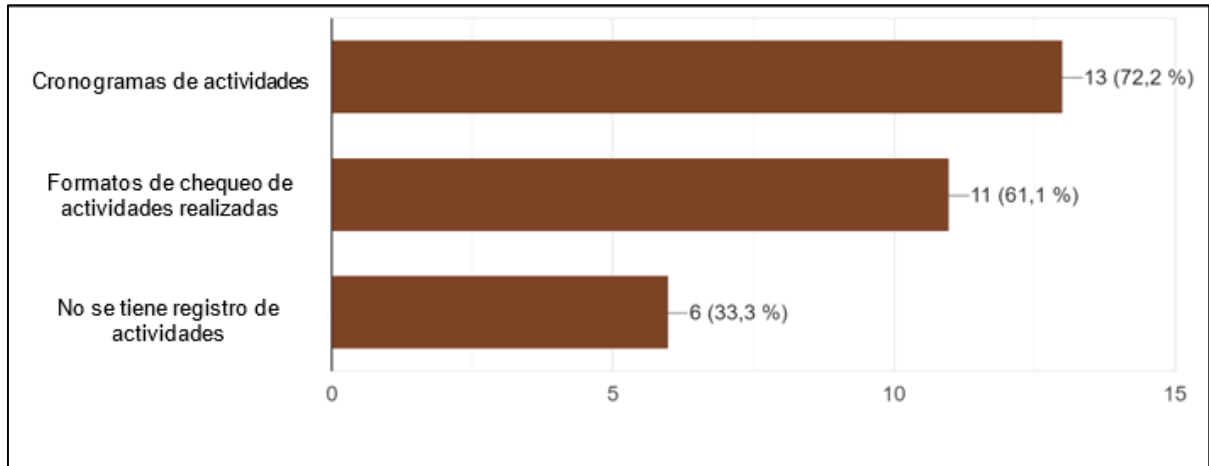
Se muestra en la gráfica que es mayor el porcentaje de empresas que planifican sus actividades en un 88.9% aludiendo a la misma cantidad que si documentan sus procesos y por otro lado está el 11.1% que no lo realiza y tampoco documenta sus procesos, sigue existiendo esa brecha en esta minoría de empresas que presenta debilidad en estos aspectos.

14. ¿Con que frecuencia planifica las actividades?

Figura 13. Pregunta 14

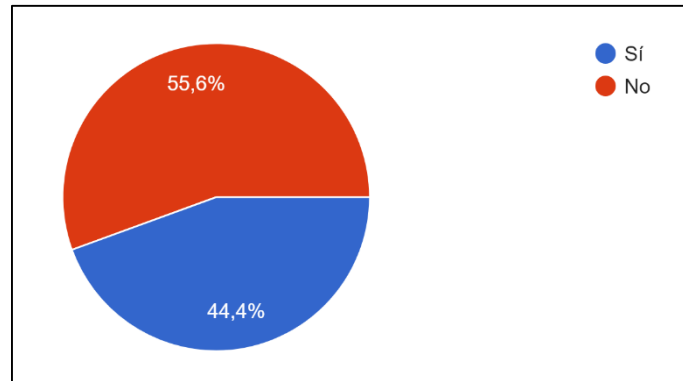


15. ¿Cómo se evidencia o se registran las actividades que se realizan en la empresa?

Figura 14. Pregunta 15

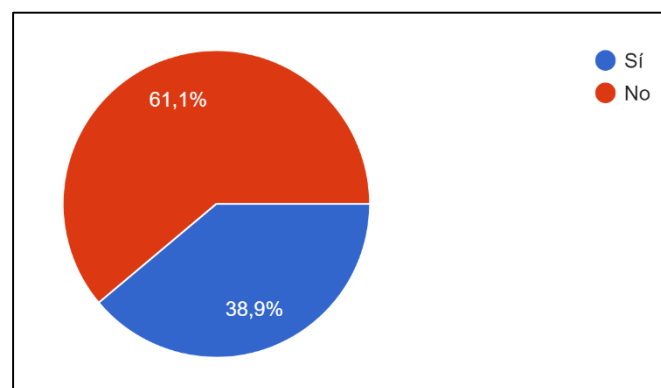
Se revisa que las empresas que planifican sus actividades de acuerdo a la frecuencia definida por cada una en la que se observa que se hace en su mayoría con un 44.4% de manera semanal, y la mayoría lo hace mediante la elaboración de un cronograma de actividades donde se define lo más importante a llevarse a cabo por ser medianas y pequeñas empresas se requieren de actividades a corto y mediano plazo. También se observa que 6 de las empresas no usan o no tienen registro de las actividades, esto es algo negativo para aquellas empresas pues no podrían realizar un control detallado sobre todas las actividades que se realizan ni de aquellos colaboradores o empleados que tienen la responsabilidad de ejecutarlas.

16. ¿Posee la empresa manual de funciones? SI-NO

Figura 15. Pregunta 16

Un manual de funciones permite tener establecido las responsabilidades u oficio de cada empleado de la empresa, con esto se pretende tener una base de las actividades que se designan para cada área y en las empresas encuestadas se observa que aproximadamente solo la mitad en un 55.6% definen el manual de funciones.

17. ¿Posee la empresa un organigrama? SI-NO

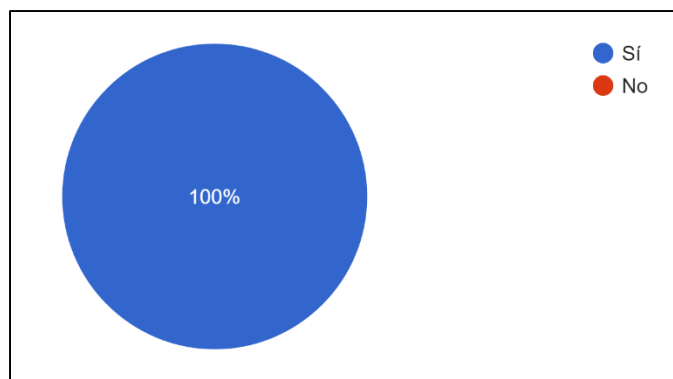
Figura 16. Pregunta 17

Para que haya un orden en las empresas se requiere de un organigrama o como alternativa una manera de organización que permita identificar a cada empleado en su área de trabajo ya sea de manera individual y colectiva, por ello es necesario establecer el

esquema de la empresa en sus áreas y funcionarios correspondientes, en donde poder identificar los diferentes líderes de cada proceso. Entre los encuestados se obtiene que el 38.9% no tiene establecido este requisito en su organización.

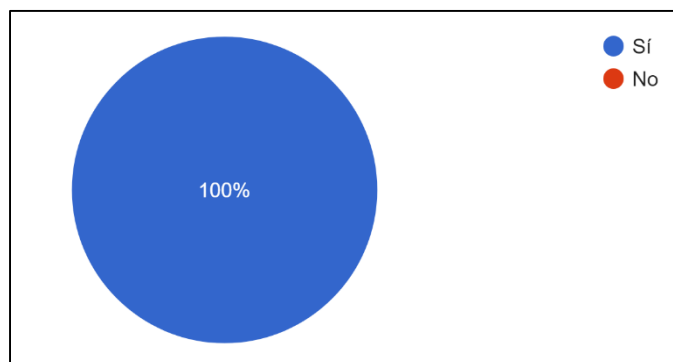
18. ¿Existe una comunicación adecuada y precisa en el equipo de trabajo? SI-NO

Figura 17. Pregunta 18



19. ¿El gerente comunica al equipo de trabajo las decisiones que tienen que ver con actividades a desarrollarse? SI-NO

Figura 18. Pregunta 19



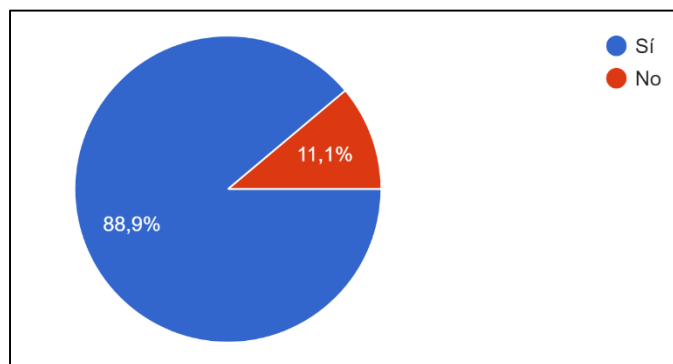
Para que se llegue a una meta en conjunto se debe tener la capacidad entre todo el equipo de trabajo para dar a conocer su participación en cada proceso, los avances y los procesos terminados, en cada ciclo una comunicación coherente y asertiva mantiene a la empresa no solo en un ambiente agradable de trabajo, sino que además es el medio para

evitar muchos errores organizacionales. En este caso se muestra que el 100% de las empresas contestan afirmativamente en cuanto a esta comunicación adecuada.

20. ¿Se realiza seguimiento en caso de ocurrir algún error en alguno de los procesos?

SI-NO

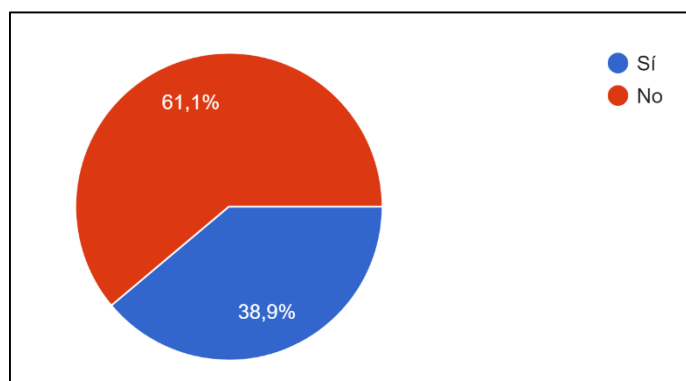
Figura 19. Pregunta 20



El propósito de llevar a cabo la previa y constante identificación de los procesos permite comprender que se debe tener un seguimiento o supervisión sobre aquello donde se presenta falencias o debilidades en este caso la mayoría de empresas responden afirmativamente con un 88.9% en el que se puede deducir a su vez que se puede presentar un buen control de riesgos.

21. ¿Tiene conocimiento acerca de un sistema de gestión? SI-NO

Figura 20. Pregunta 21



22. Si su respuesta es SI ¿Que sistemas de gestión de calidad conoce?

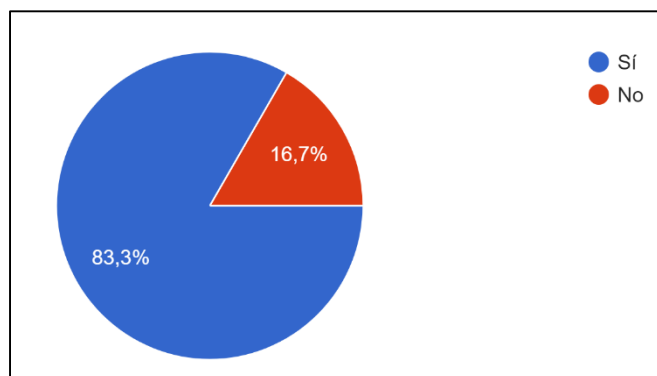
Respuestas:

- Sistema de calidad 9001
- 9001
- Sgh
- SSGT
- ISO 9001 (Sistemas de Gestión de la Calidad).
- Contamos con personal sst para realizar las diferentes actividades
- Iso 9001

Las empresas responden acertadamente acerca de los sistemas de gestión que conocen, en su mayoría haciendo mención de la ISO 9001 y en otros casos identificando el sistema de gestión de salud y seguridad en el trabajo SG-SST sin embargo se conoce que no es el único sistema y que se puede complementar con otros sistemas o normas dependiendo del tipo de la organización y sus necesidades. Por otra parte, cabe destacar aquellas empresas que no tienen conocimiento sobre el tema el cual se refleja en el 38.9% de los encuestados por lo que se hace necesario introducir y/o familiarizar a estas empresas en el fortalecimiento de sus bases organizativas con un sistema de gestión de calidad.

23. ¿Al momento de realizar procesos o actividades en la organización tiene en cuenta el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) ? SI-NO

Figura 21. Pregunta 23

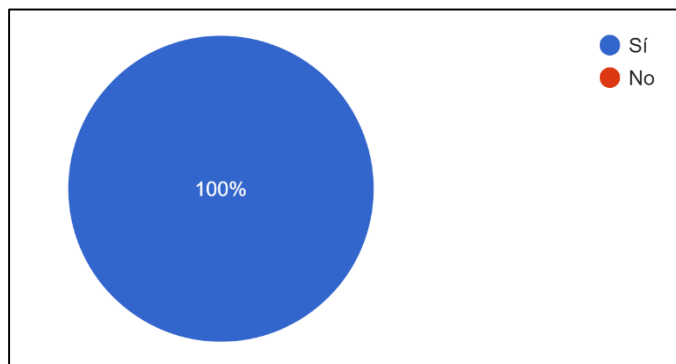


Para muchas de las MiPymes quizá no se establezcan los pasos organizacionales de forma técnica sin embargo revisando las respuestas anteriores, se observa que en menor cantidad responden que no tienen un sistema de gestión, sin embargo en este caso al responder esta pregunta el 83.3% si desarrollan el ciclo PHVA siendo la mayoría de empresas encuestadas, y se puede deducir que el 16.7% que no lo realiza es porque llevan a cabo sus procesos de forma más empírica o sencilla y menos formal, lo que puede repercutir en algunos errores que puedan aparecer sin preverse en ningún momento.

24. ¿Los colaboradores tienen claro a qué proceso o área de la empresa pertenecen?

SI-NO

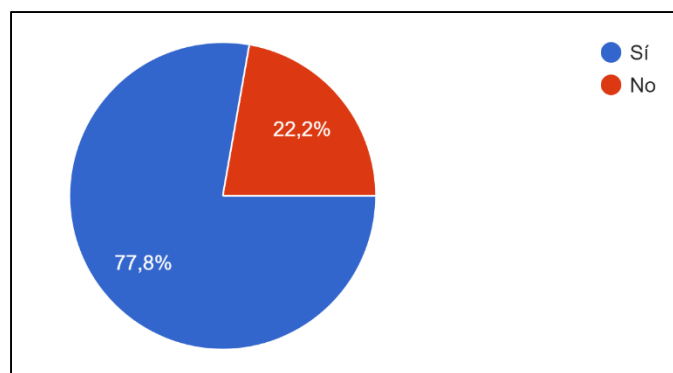
Figura 22. Pregunta 24



Cada empresa tiene designado funciones específicas sobre las actividades y procesos que se desarrollan internamente, es indispensable que esto ocurra y que de esta manera cada colaborador rinda de manera óptima. Saber a qué área o proceso pertenecen facilita que haya organización y no se sobrecargue ninguna persona realizando varias tareas a la vez.

25. ¿Existen planes o rutinas de mantenimiento preventivo y correctivo del establecimiento y los equipos de la empresa? SI-NO

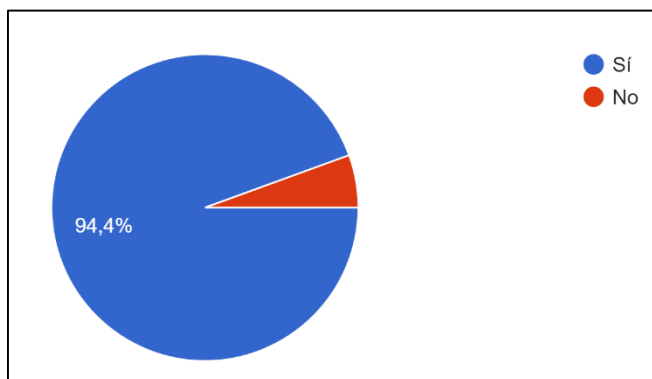
Figura 23. Pregunta 25



Como se pudo identificar en una pregunta anterior algunas de las organizaciones encuestadas cuentan con un SG-SST lo cual ayuda mucho a tener un adecuado control sobre estas prácticas necesarias, donde se pretende tener en la mejor condición el establecimiento o lugar de trabajo, y aunque no todas cuenten con este sistema de gestión en total el 77.8% si realiza esta práctica, y por su parte el 22.2% no lo hace, en lo que se recomienda tener una rutina de mantenimiento recurrente o periódica de lo que se encuentra en el área de trabajo ya que esto permite que se conserve de mejor manera y así todos los elementos principales tendrían un tiempo de vida útil extendido si se dedican o planifican los recursos necesarios para el respectivo cuidado del establecimiento y de los equipos que se ocupan en el desarrollo de las actividades de la empresa.

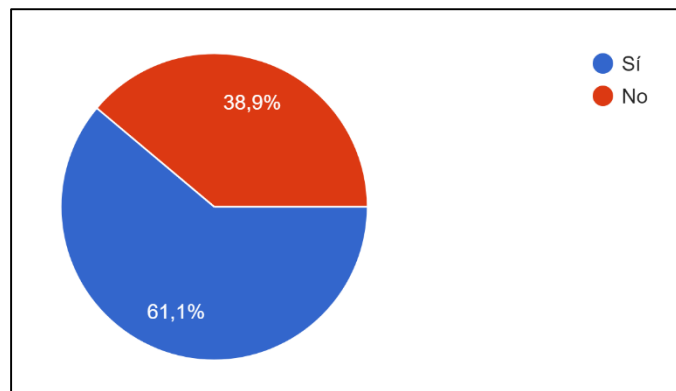
26. ¿Se tiene un registro de proveedores? SI-NO

Figura 24. Pregunta 26



27. ¿Se califica o se estudia a los proveedores? SI-NO

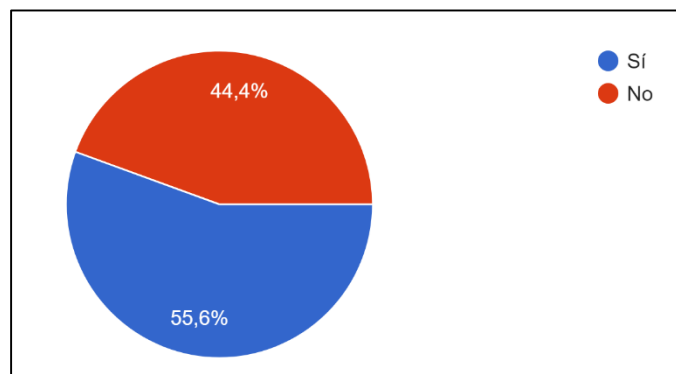
Figura 25. Pregunta 27



Se logra identificar que el 94.4% de las empresas que se tomaron para este estudio si registran a sus proveedores siendo lo cual es una cifra muy positivas debido a que estas prácticas realizadas por las organizaciones son importantes para llevar los controles correspondientes y saber cuáles son los proveedores más importantes aunque la mayoría de las empresas los registran, solo el 61.1% de las empresas siguen el proceso necesario de calificar a los proveedores para saber si se alinean con las necesidades y expectativas de la empresa e identificar si son proveedores adecuados para la organización o en caso contrario buscar otros, mientras que el 38.9% solamente registran a sus proveedores.

28. ¿La organización tiene en cuenta la programación o participación de capacitaciones para todos sus trabajadores? SI-NO

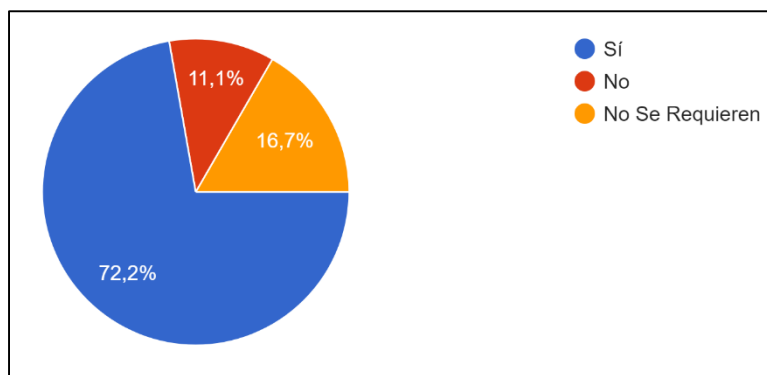
Figura 26. Pregunta 28



Siendo de las actividades más importantes la capacitación de los colaboradores para el mejoramiento de los procesos de la organización, el 56.6% de las organizaciones si están a la vanguardia actualizándose y capacitando a sus trabajadores para poder sobresalir entre la competencia y el 44.4% que no priorizan distinguirse de sus competidores ni mejorar su productividad quedando en desventaja en el mercado, se recomienda siempre tener en cuenta la importancia de mejorar las habilidades y conocimientos de los colaboradores o del talento humano con la finalidad de mejorar internamente los procesos.

29. ¿La organización hace entrega de los elementos de protección personal a sus trabajadores? SI- NO- NO SE REQUIEREN

Figura 27. Pregunta 29

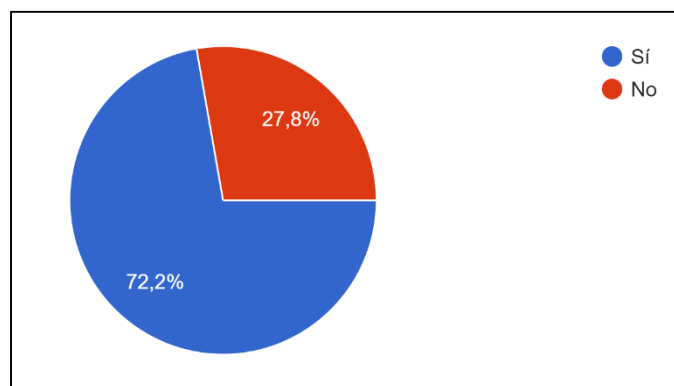


Los elementos de protección personal son fundamentales al momento de la seguridad y realización de las actividades de las empresas en la que muchas de ellas los trabajadores quedan expuestos a posibles accidentes por ende es necesario dotar a los colaboradores para prevenir estos accidentes aunque en casos muy específicos en actividades o áreas de la organización no son necesarios estos elementos siendo el caso de las empresas encuestadas el 16.7% que no hace entrega de ningún elemento de protección y el 72.2%

son responsables al cumplir con este requerimiento pero el 11.1% de las empresas que no cumplen con estos elementos y aunque son pocas las empresas es importante prestarle atención a este punto y de ser necesario podrían empezar a cumplir con estos lineamientos de acuerdo al tipo de procesos que tenga de la organización.

30. ¿En la empresa se tiene un registro y plan de acción sobre los posibles riesgos laborales o peligros que puede haber en el entorno laboral? SI-NO

Figura 28. Pregunta 30

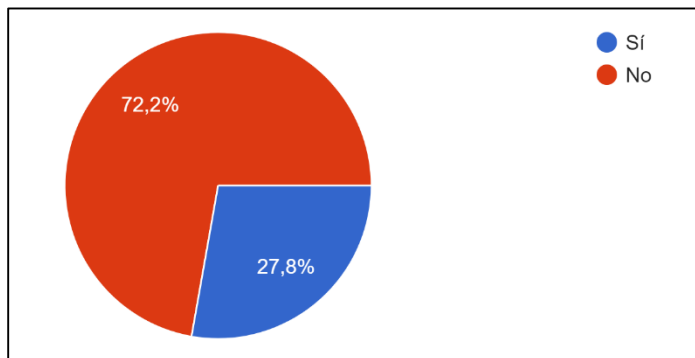


Si bien los elementos de protección personal son fundamentales para mitigar los posibles riesgos que existen al momento de realizar una actividad en una entidad no significa que esté libre de sufrir cualquier tipo de accidente laboral por consecuencia es importante el formar un plan de evaluación y de acción de los riesgos en caso de que se llegue a manifestar este tipo de riesgos siendo así que el 72.2% de las organizaciones si tienen en cuenta este procedimiento y pensando en sus colaboradores tomaron acción y crearon sus registros y por su parte el 27.8% de las empresas no posee estos planes o lineamientos concluyendo que esto puede presentarse por falta de conocimiento y/o por falta de sentido de prevención.

31. ¿Posee la organización un manual o formato de Sistema de Gestión de Calidad?

SI-NO

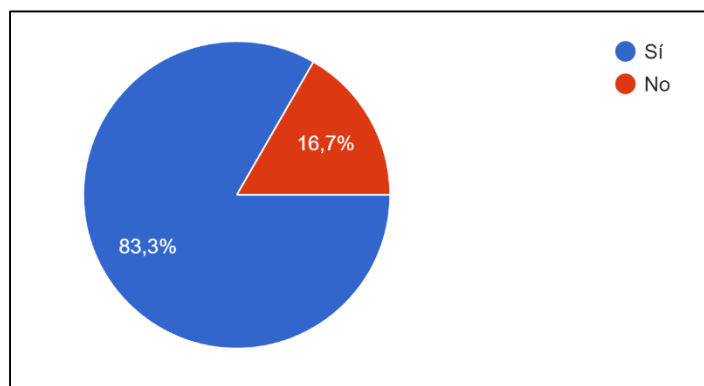
Figura 29. Pregunta 31



Se observa que la mayoría de empresas no poseen o no han implementado en sus organizaciones un sistema de gestión de calidad, siendo así que el 72.2% de ellas no se han planteado acoger este sistema para mejorar sus operaciones y actividades lo cual es un aspecto de gran importancia poder implementar ya que a aquellas empresas que si tiene un debido registro de sus procesos y operaciones les ayuda a tener la información mejor ordenada y con las funciones que conlleva el aprovechamiento de un sistema de Gestión de calidad de lo contrario las empresas son susceptibles de falencias en un mundo donde la competencia es tan agresiva por lo que este sistema ayudaría a mejorar las oportunidades de seguir creciendo en el mercado. A diferencia del 27.8% de las empresas encuestadas que si lo han adoptado a su modelo de negocio y son empresas mejor constituidas y con más oportunidad de crecimiento, solidez y expansión en el mercado.

32. ¿Le gustaría que se implemente en su empresa un manual de Sistema de Gestión de Calidad de fácil comprensión y ejecución? SI-NO

Figura 30. Pregunta 32



Por último se decidió preguntar directamente a las empresas encuestadas si quisieran tener un manual explicativo de como ejecutar y adoptar por cuenta propia un manual de gestión de calidad con la finalidad de saber si es necesario o no la elaboración del mismo por lo que el 83.3% de las empresas decidieron que era necesario y que si les gustaría obtener este manual para mejorar las organizaciones sin tener que depender de un profesional externo y pagar por su implementación, de esta manera poder mejorar sus empresas y crecer en el mercado, por otra parte el 16.7% decidió que No porque ya tienen implementado un sistema en su organización y pudo darse el caso de responder negativamente porque no les interesa conocer e implementar este sistema de calidad.

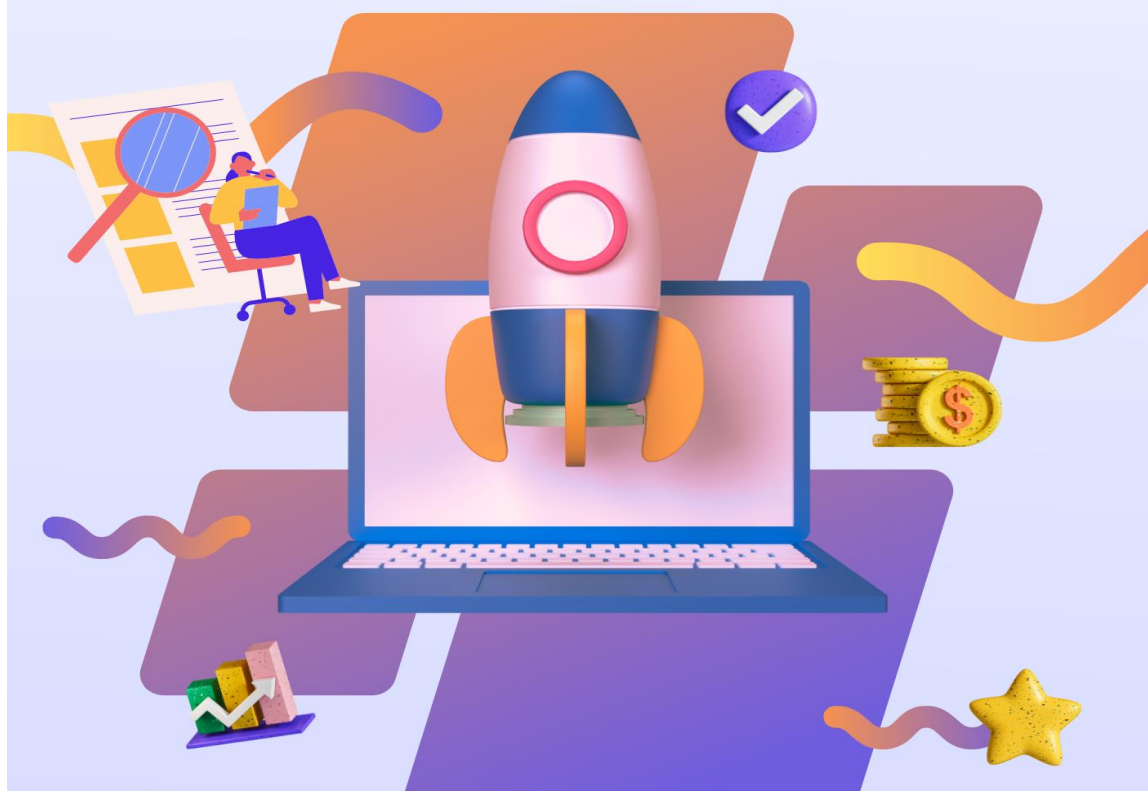
Después de analizar todas las respuestas de las empresas encuestadas damos por entendido que muchas empresas realizan procesos importantes en el sistema de gestión de calidad pero aún se pueden mejorar ciertos aspectos de las organizaciones para hacerlas más competitivas en el mercado y pueden trabajar de mejor manera y más organizadas, aunque sea complejo comenzar a adoptar estas prácticas dentro de la organización y su

entorno, en el futuro se hará más fácil y será de mucha ayuda para optimizar sus competencias y establecerse como una empresa sólida y visionaria donde tengan en cuenta su contexto y que cualquier situación no afecte a futuro su estabilidad. También para las empresas recién iniciadas es precisa su implementación desde temprano para que sea más factible mantenerse en el mercado e ir adquiriendo capacidades que les ayudara a crecer más rápido y de forma organizada.

9. Elaboración del manual

MANUAL

DE SISTEMA DE GESTIÓN
DE CALIDAD PARA MIPYMES



Incluye conceptos, recomendaciones y herramientas para ayudarle a planificar y mantener su propio negocio con procesos de calidad.

DIANA BURBANO
BRYAN MORA

CONTENIDO

3	INTRODUCCION	
	LA NORMA ISO 9001	4
	GENERALIDADES	4
	CONTEXTO	4
	LIDERAZGO	5
	PLANIFICACION	6
	APOYO	7
	OPERACION	8
	EVALUACION DEL	9
	MEJORA	1
12	METODOLOGIA POR PROCESOS	
	PROCESO GERENCIAL	13
15	PROCESO MISIONAL	
	PROCESOS DE APOYO	17
23	AUDITORIA INTERNA	
	HERRAMIENTAS DEL MANUAL	25
26	REFERENCIAS	

INTRODUCCION

Actualmente las necesidades de las pequeñas y medianas empresas son muchas debido a los nuevos tiempos y auge que vienen y van en el mundo de los negocios, por ello es fundamental que los empresarios formen pilares sólidos para el fortalecimiento de la organización de la empresa y teniendo en cuenta que no todos los empresarios tienen la profesión de administradores o una formación que les ayude a manejar sus empresas de manera eficiente, razón por la cual se pretende contribuir con la creación de un manual de sistema de gestión de calidad para las Mipymes, el cual se presenta de forma sintetizada para poder leerse de forma práctica y además se presentan formatos sistematizados que ayudaran al lector a entender un sistema de gestión de calidad y servirá de base para el registro de los datos y procedimientos que requiera realizar la empresa.

LA NORMA ISO 9001

El manual de sistema de gestión de calidad está basado en la norma ISO 9001 la cual presenta los conceptos elementales en la gestión de los procesos de la organización y se desglosan a continuación los numerales que se deberá conocer y aplicar en cualquier empresa.



Generalidades:

- ✓ La implementación de un sistema de gestión de calidad ayuda a la organización de la empresa, a mejorar su desempeño, proporcionando bases sólidas para su sostenibilidad.

- ✓ La norma emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo (PHVA): Planificar-Hacer-Verificar-Actuar; lo cual permite definir los recursos que se tienen disponibles y se gestionen adecuadamente.

- ✓ La norma emplea el pensamiento basado en riesgos que ayuda a poner en marcha controles preventivos, minimizar efectos negativos y maximizar las oportunidades.

- ✓ Para el logro los objetivos una organización podría considerar necesario implementar diversas formas de mejora además de la corrección y la mejora continua, tales como: los cambios repentinos, la innovación y la reorganización.

1. Contexto:

Es el entorno en el que se desarrolla la empresa, donde se incluyen factores o aspectos internos y externos de la misma. Se debe hacer un estudio de cada uno de ellos dependiendo de lo que la empresa considere importante y necesario para ubicar mejor su enfoque o dirección.



1.1 Tips para desarrollarlo en la empresa:

- **Determinar las características internas y externas** (positivas y negativas) que encaminan el propósito de la organización y su dirección estratégica, aquello que afecta a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad. Esta caracterización se la puede realizar mediante el método DOFA que define en su orden Debilidades (internas de la empresa), Oportunidades (externas a la empresa), Fortalezas (internas de a la empresa) y Amenazas (externas a la empresa).
- **La comprensión del contexto** externo o entorno puede verse facilitada al considerar aspectos que surgen de los entornos **legal (leyes, decretos), tecnológico, competitivo, cultural, social y económico**; ya sea internacional, nacional, regional o local, dependiendo el alcance de la empresa.
- **Comprensión de las necesidades y expectativas** de las partes interesadas: se debe determinar y priorizar las partes interesadas que son los actores que influyen sobre el sistema de gestión de calidad de la organización (clientes, proveedores, competencia, entidades de gobierno, entre otros).
- **Análisis de riesgos** los cuales se derivan de las debilidades (internas) y amenazas (externas) que se encuentren en el estudio del contexto de la empresa.
- **Análisis de oportunidades** las cuales se derivan de las fortalezas (internas) y oportunidades (externas) que se encuentren en el estudio del contexto de la empresa.

2. Liderazgo:

Es el compromiso y dirección que proporciona el gerente de la empresa para poder tener un desempeño óptimo de las actividades a desarrollar, donde se determinen objetivos, se designe las



responsabilidades y recursos, entre otros. El liderazgo implica liderar con el ejemplo y fomentar la participación de los colaboradores o empleados.

2.1 Tips para desarrollarlo en la empresa:

- **Liderazgo:** Los dueños, gerentes o administradores deben demostrar liderazgo y compromiso con respecto a la implementación y supervisión del sistema de gestión de la calidad.
- **Requerimientos de clientes:** En un Sistema de Gestión de Calidad y es fundamental prestar atención a los requisitos del cliente, considerar los posibles riesgos nacidos de estos, así como también las oportunidades que puedan llegar a afectar o mejorar la satisfacción del cliente.
- **Responsabilidades y autoridades:** Se deben asignar y determinar las personas encargadas, así como su papel y sus funciones dentro del sistema de manera clara, asegurándose de que todos los procesos estén teniendo el desempeño esperado.

3. Planificación:

Se plantearán los objetivos de calidad y los planes para lograrlos.

Implica identificar los riesgos y oportunidades más importantes para el sistema de gestión de calidad y sus acciones para abordarlos y/o

enfrentarlos. Toda organización debe crear e integrar planes de acción para la solución de posibles inconvenientes futuros.



3.1 Tips para desarrollarlo en la empresa:

Para ello se debe tener en cuenta 3 ítems al momento de realizar la planificación.

d) **Riesgos y oportunidades:** Se debe analizar las acciones de la organización en cuestión de las practicas que se realizan en esta, lanzamiento de nuevos productos y los que ya están en el mercado, acercamiento a nuevos clientes, el acercamiento a clientes potenciales, uso de nuevas tecnologías, nuevos mercados. Todos los anteriores usados a futuro con el fin de:

- ✓ Evitar riesgos
- ✓ Perseguir una oportunidad asumiendo riesgos.
- ✓ Cambiar o mitigar consecuencias.
- ✓ Eliminar fuentes de riesgos.

e) **Planificación de objetivos:** Se debe encaminar todas las actividades que realice la organización a unas políticas estas pueden ser:

- ✓ Ambiental
- ✓ Financieras

- ✓ Operacional
- ✓ Personal
- ✓ Privacidad
- ✓ Seguridad en el trabajo
- ✓ Calidad

Cualquier política en la que se centre la organización debe tener objetivos para poder medir el cumplimiento de estas políticas y para planificarlas se puede utilizar una herramienta llamada 5W2H que consiste en responder a 7 sencillas preguntas (las 5W y 2H de sus nombres en inglés), definiendo qué actividad hay que hacer, cómo, cuándo, por qué, quién, dónde y a qué costo.

f) **Gestión de los cambios:** Se debe hacer la planeación de los cambios y estos van de la mano con los riesgos debido a que estos cambios deben tener un estudio antes de poder ser implementados con el fin de que no representen una amenaza a futuro teniendo en cuenta.

- ✓ El propósito de los cambios y las consecuencias potenciales.
- ✓ La disponibilidad de recursos.
 - Económicos.
 - Recursos humanos (personal).
 - Tecnología.
- ✓ La asignación o reasignación de responsabilidades y autoridad.

4. Apoyo:

Se deberá determinar, analizar y proporcionar los diferentes recursos con la finalidad de que la organización pueda realizar sus operaciones actuales y futuras de forma segura y



eficiente como lo serán: la mano de obra capacitada, infraestructura o espacio físico adecuado para el desarrollo de la actividad comercial de la empresa, los recursos y su seguimiento, así mismo el mantenimiento y la actualización de las anteriores para lograr completar las metas establecidas en el sistema para llegar a la funcionalidad de la organización.

4.1 Tips para desarrollarlo en la empresa:

Personas: Se debe tener en cuenta las capacidades de cada uno de los colaboradores de la organización y de cada uno de los procesos internos de la organización en los que ellos participen.

- ✓ La cantidad exacta necesaria del personal.
- ✓ Un encargado de llevar un registro y control de cada proceso.
- ✓ Las capacidades y capacitaciones de cada área para un óptimo desarrollo.

Infraestructura: Teniendo el conocimiento de las actividades desarrolladas por la organización ésta deberá proveer y mantener la infraestructura necesaria para el desarrollo pleno de sus operaciones y procesos.

- ✓ Edificios.
- ✓ Equipos.
- Software

- Hardware

✓ Transporte

5. Operación:

Es la ejecución de las actividades planificadas para producir el producto o servicio que cumpla con las necesidades y las expectativas del cliente, así como también los requisitos del sistema de gestión de calidad. Implica llevar a cabo procesos de inspección de campo donde se desarrollan las actividades de la empresa realizando un control y las medidas para la corrección de las no conformidades dentro de los procesos.



5.1 Tips para desarrollarlo en la empresa:

Requisitos para los productos y servicios: Una vez se logre determinar los requisitos o requerimientos aprobados para la elaboración del producto y/o para la calidad del servicio que se vaya a prestar, ofrecer o comercializar, la organización debe asegurar 3 requisitos importantes para la empresa:

- ✓ Contrato legal (clausulas claras establecidas, facturación legal, cumplimiento de obligaciones empresa-cliente)
- ✓ Formatos reglamentarios. (establecimiento de normas a las que la organización se rige como en algunos casos las ambientales, dependiendo el tipo de empresa)
- ✓ Cualquier otro procedimiento de seguridad para la empresa.

Estos son requerimientos necesarios al momento de prestar nuestros servicios o productos para evitar cualquier problema, y no afecte la buena imagen de la empresa o en

caso extremo de que haya sanciones por el uso indebido de los productos o no seguir el reglamento impuesto en los formatos al momento de adquirir un servicio, también se puede usar una matriz de requisitos para registrar las normativas de la empresa.

Productos y servicios: Se debe tener en cuenta la capacidad productiva o de adquisición para el cumplimiento de la calidad y cantidad de los productos y servicios que se ofrecerán a los clientes para evitar un grave problema a futuro ya que se podría enfrentar una situación complicada para la empresa al no poder cumplir con lo prometido al cliente, para ello podemos contar con un supervisor de calidad del producto, así como también tener en cuenta y registrar:

- ✓ Requisitos del cliente.
- ✓ Requisitos no establecidos por el cliente, pero si por la empresa para su uso.
- ✓ Requisitos aplicados reglamentados y legales.
- ✓ Documentar la información:

-Cliente.

-Producto o servicio.

-Requisitos legales.

Para esta etapa se puede usar una herramienta llamada lista de chequeo usadas para el registro de actividades que se repiten y así monitorear su cumplimiento al pie de la letra para evitar errores comunes y tener recolección de datos de forma sistemática.

6. Evaluación del desempeño:

Se realiza el proceso de monitorear, medir y analizar el rendimiento del sistema de gestión de calidad, incluye una auditoria interna o revisión de procedimientos, con la ayuda de



los indicadores de desempeño. La evaluación se realiza al sistema de gestión mas no a los empleados.

6.1 Tips para desarrollarlo en la empresa:

Se debe medir los siguientes ítems o puntos a tener en cuenta:

- ✓ **La satisfacción del cliente:** realizando un seguimiento a los clientes de como perciben o ven a la organización, saber en qué nivel se cumple con sus necesidades y expectativas, para ello se pueden valer de herramientas como las PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias), así como también de debe realizar el análisis y la evaluación de estas para tomar decisiones o medidas necesarias.
- ✓ **Auditorías internas:** o revisiones periódicas de lo que se ha planificado para determinado intervalo de tiempo, de esta manera se puede obtener información del sistema de gestión y si este cumple con los requisitos de la organización, evaluando si se mantiene eficientemente. Estas auditorías deben ser llevadas a cabo por auditores o funcionarios (pueden ser asesores internos o externos) que tengan objetividad e imparcialidad del proceso y así los directivos reciban los informes pertinentemente.

- ✓ **Revisión por la dirección:** el Gerente debe revisar el sistema de gestión para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficiencia y la alineación con los planteamientos estratégicos de la organización. Se tomarán datos antiguos como puntos de comparación, la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión, y se procederá a analizar las oportunidades de mejora, necesidades de cambios en el sistema de gestión y necesidades en cuanto a recursos.

7. Mejora:

Se debe realizar el proceso continuo de identificar oportunidades para mejorar y llevar a cabo acciones donde se implementen esas mejoras.

Incluye la corrección de las no conformidades encontradas. La mejora continua es un principio fundamental de las ISO 9001.

7.1 Tips para desarrollarlo en la empresa:

Siempre será importante adoptar a todos los procesos estrategias como:

- ✓ **El ciclo PHVA:** (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar) Este es el ciclo de mejora continua, modelo al que se debe migrar o adaptar, el cual permite a la organización evolucionar en todos los procesos que se generen, promoviendo una cultura de cumplimiento de cada proceso y por ende su culminación.
- ✓ **El pensamiento basado en riesgos:** pensar constantemente en qué nos puede ocurrir sobre los riesgos asociados a los procesos y a la empresa,

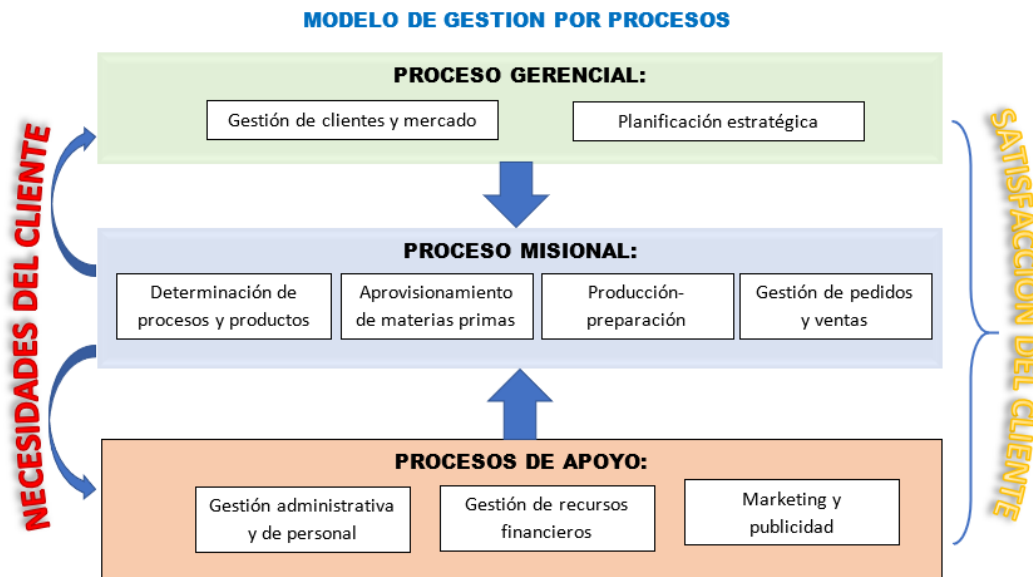


pero estos se deben intervenir preferiblemente con anticipación y así poner barreras que nos ayuden a mitigar los problemas o riesgos potenciales.

METODOLOGIA POR PROCESOS PARA EL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

Los conceptos de la norma ISO 9001 se puede llevar a cabo en la vida cotidiana mediante un conjunto de procesos interconectados que se deben construir como los eslabones de una cadena, en la que aquellos procesos servirán para tener resultados eficientes y muy cercanos a las expectativas de la empresa, de los clientes, de lo que se planifique y se espere obtener en un tiempo determinado.

Se presenta un modelo de procesos principales a desarrollarse dentro de la organización:



- **PROCESO GERENCIAL, ADMINISTRATIVO:** Direccionamiento estratégico.
- **PROCESO MISIONAL:** Actividad central de la empresa, procesos claves u operativos.
- **PROCESOS DE APOYO:** Financiero, Talento humano, etc.

➤ PROCESO GERENCIAL (ADMINISTRATIVO)

Este proceso se realiza mediante el direccionamiento estratégico mediante el cual el gerente o líder de la organización prevén su futuro y desarrolla los procedimientos necesarios para lograrlo. Esto aplicado en cualquier empresa tiene relación con la visión que proporciona el sentido de cómo se puede y se debe construir los procesos para llegar a donde se decide y/o desea.

PUNTOS CLAVE EN EL PROCESO GERENCIAL.

✓ DEFINICIÓN MISION Y VISION.

La misión forma parte de la razón de ser de la empresa es decir su objetivo principal como organización y esta al mismo tiempo es la que diferencia a la empresa de otras que se dediquen a la misma actividad.

La misión incluye:

- El objetivo general de la empresa.
- Tipo de actividad que realiza.
- La gente a la que le sirve.
- Los principios y los valores bajo los cuales va a funcionar.

Por otra parte, la definición de una visión le permitirá a la organización proponerse metas a mediano y largo plazo, mediante estas se traza y declara la dirección estratégica de la empresa a futuro lo cual nos da una imagen clara hacia donde se aspira llegar.

La visión debe ser:

- Fácil de entender y recordar.
- Inspiradora, motivar a todo el equipo de trabajo.

- Realizable pero ambiciosa.
- Con valores y propósito.

✓ **FORMULACION E IMPLEMENTACION ESTRATEGICA.**

Se deben establecer objetivos específicos y medibles basados en el análisis del entorno externo e interno de la organización, los cuales deben estar alineados con su misión y visión; a su vez la fijación de estos objetivos debe tener en cuenta los recursos disponibles y las capacidades de la organización.

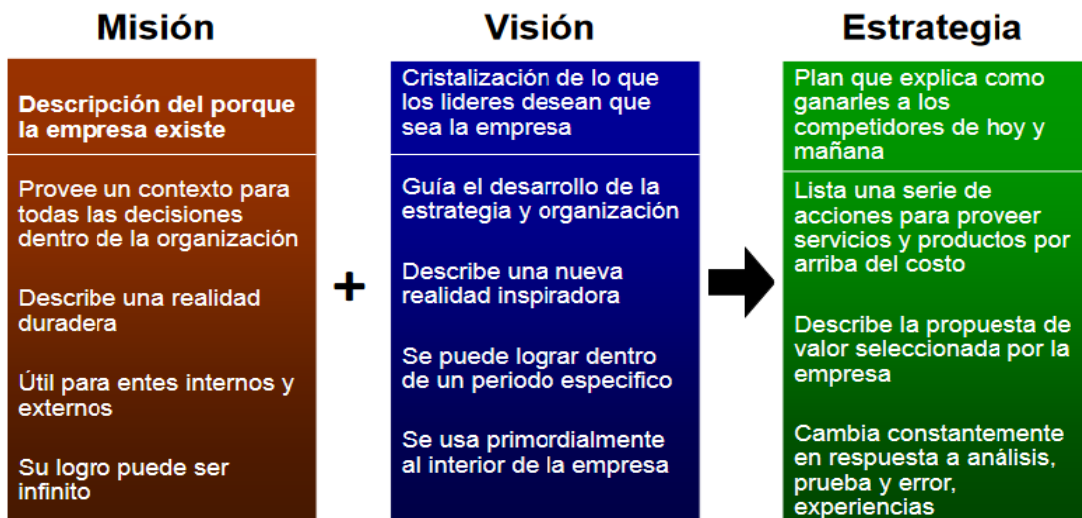
La implementación de estos objetivos estratégicos se basa en poner en práctica las estrategias seleccionadas mediante la asignación de recursos, designación de responsabilidades y la creación de planes de acción detallados es decir las actividades específicas con las que se alcanzara los objetivos estratégicos.

✓ **CONTROL Y EVALUACION.**

Se debe realizar una supervisión periódica para evaluar el desempeño estratégico mediante indicadores que serán formulados para verificar que todas las actividades se lleven de acuerdo a lo establecido en la formulación de los objetivos y si es el caso realizar las respectivas correcciones o ajustes para garantizar que la organización siga en la dirección correcta.

✓ REVISION Y AJUSTE CONTINUO.

Mantener un proceso activo y constante para adaptar las estrategias a cambios en el entorno y dentro de la organización, así como también cuando haya la oportunidad de implementar mejoras.



➤ PROCESO MISIONAL (OPERATIVO)

En el proceso misional se lleva a cabo el quehacer de la empresa u organización, las actividades que se desarrollan dentro de este proceso son de vital importancia para la organización, ya que se debe trabajar en conjunto y de manera coordinada para poder conseguir o asegurar el éxito de las estrategias y objetivos planificados. Es en donde se aseguran y facilitan que los recursos necesarios (humanos, materiales y financieros) siempre se encuentren disponibles para que los procesos clave puedan realizarse de forma efectiva y sin contratiempos todo esto en base a todo un estudio preliminar o anterior para después implementar lo requerido y así materializar la Misión de la empresa en donde se le da importancia al cliente y se genera elementos de valor para satisfacer sus necesidades.

Todo lo anterior se realiza dependiendo de la actividad o actividades a que se dedique la empresa: si es una empresa que se dedica a la producción, si es una distribuidora o si se dedica a ofrecer servicios.

PUNTOS CLAVE EN EL PROCESO MISIONAL:

- ✓ **Sistematización operativa:** donde se realiza la creación de un cronograma o calendario de actividades y tareas de manera organizada en formatos definidos para su control y evaluación posterior. En este paso se puede establecer actividades de manera semanal o mensual, donde se atiendan necesidades de la empresa como la gestión de recursos, inventarios, compras de materia prima, elaboración de productos, seguimiento a servicios, entre otros.

- ✓ **Ejecución de procesos**: Los operarios o personas encargados de llevar a cabo las actividades principales de la empresa se deben guiar por los procedimientos establecidos en la empresa para mantener la calidad y equilibrio mediante el uso adecuado de las herramientas y equipos apropiados para mejorar la eficiencia operativa. En otras palabras, mediante la ejecución de los procesos en que transcurre el día a día de la empresa es donde se genera el cumplimiento de su propósito comercial o económico.
- ✓ **Control y calidad**: El control es uno de los procesos más importantes y fundamentales así como también con el que se debe ser más cuidadosos ya que de este depende la calidad del producto o servicio ofrecido al mercado y la satisfacción del cliente; se debe supervisar cada fase del proceso con la finalidad de saber si se están cumpliendo los estándares de calidad que se han establecido y medir si se puede llegar a la meta proyectada, de no ser así se deberá hacer una investigación interna para identificar la problemática o los procesos que se estén realizando de forma inadecuada, corregir y volver a monitorear para cerciorarse de alcanzar el nivel de satisfacción, todo esto tiene la finalidad clave de mitigar riesgos o errores, la optimización de la cadena productiva y que los clientes obtienen lo que están buscando, los cumplimientos de sus requisitos y expectativas de los productos o servicios adquiridos.
- ✓ **Cadena de suministros**: La cadena de suministros es el proceso principal en el momento de la planificación, sin este elemento fundamental no es posible

tener un desarrollo en los planes de la empresa debido a que esta se encarga de la adquisición de materias primas necesarias para la creación de los productos o la prestación de los servicios y con esta se llegan a crear varios tipos de procesos logísticos entre ellos:

- Fabricación de los productos o Adquisición de los productos.
- Calidad final de los productos.
- Almacenamiento y gestión de inventarios.
- Red de distribución.
- Transporte.

Debido a estos factores del cual se encarga la cadena de suministros se pueden llegar a mejorar muchos aspectos de la empresa, así como la eficiencia, eficacia, reducción de costos, mejorar a gran escala la calidad del producto entregado y también se obtendrá el orden y la estructura necesaria para poder suplir o cumplir cualquier demanda del mercado situando a la empresa en mejor posición en este frente a la competencia.

- ✓ **Colaboradores u operarios:** Son los encargados de llevar a cabo las tareas y actividades diarias esenciales para el funcionamiento normal de la organización debido a que la calidad de los productos y servicios se deben a ellos, al nivel de sus capacidades y experiencia así pues también ellos son parte en la mejora y optimización de los procesos ya que estos al estar más tiempo en la línea de producción o en los procesos principales pueden identificar problemas u oportunidades de mejora ayudando al crecimiento

continuo de la empresa y el impacto de su participación es primordial para lograr las metas de la empresa.

➤ PROCESOS DE APOYO

GESTION FINANCIERA

Este proceso incluye dos actividades primordiales que deben ser monitoreadas o revisadas constantemente por parte del administrador y sus asesores financieros las cuales son: **Cartera y Proveedores.**

CARTERA: Define las deudas de los clientes de una empresa, deudas provenientes de las ventas que se hacen ya sea a crédito o efectivo, según lo disponga el cliente y llegue en acuerdo con el vendedor o empresa.

- La recaudación de cartera: Esta recaudación indica a todos los ingresos (no ganancias) en determinado tiempo y se mide por la entrada de dinero (ingreso), en pocas palabras las ventas realizadas en ese determinado tiempo que se realicen en la empresa.
- Procedimiento de recaudo de cartera:
 - ✓ Recaudo de las cuotas y notificación a los saldos de la deuda a cada cliente.
 - ✓ Recaudo del crédito con descuento por *pago oportuno* si es que se ha establecido con el cliente. Esto sólo es decisión del empresario, persona o entidad encargada de recolectar el dinero. En caso contrario de que se incumpla el plazo pactado se procede a recaudar la totalidad del valor de la venta.

- ✓ Recaudo de cartera de vigencias anteriores es decir de facturas vencidas, esto con el fin de realizar un mejor seguimiento del presupuesto de ingresos y estar en mayor contacto con el cliente.

Trazabilidad de la actividad:

- El proceso de cartera inicia cuando se genera una venta a crédito a determinado tiempo convenido con el cliente y después de sujetarse a algunos requisitos que la empresa haya establecido.
- Posteriormente se hace seguimiento mediante notificaciones o recordatorios anticipados a la fecha límite de vencimiento del crédito.
- Se recibe o recauda el dinero del crédito por los medios que se puedan ofrecer, ya sean por medio físico o electrónico como transferencias bancarias.
- Se realiza el reporte del ingreso del recaudo en el sistema de cartera o sistema financiero de la empresa y generar la paz y salvo al cliente.
- En caso contrario de no recaudo del crédito vencido se procederá a realizar acuerdos de pago con el cliente; en casos extremos si la empresa se lo puede permitir se podrán tomar medidas legales por el incumplimiento del acuerdo de pago.

Alcance de la actividad: permite medir la eficiencia de la empresa en la recuperación de las cuentas por cobrar que ya han alcanzado sus fechas de vencimiento. Abarca todas las actividades relacionadas con la gestión de cuentas por cobrar, desde la facturación

hasta el seguimiento y la recuperación de pagos vencidos como se menciona a continuación:

1. Facturación precisa: emitir facturas oportunas para los productos o servicios vendidos.
2. Establecimiento de políticas de crédito: determinar plazos de pago, límites de crédito y condiciones para emitir créditos a los clientes.
3. Seguimiento de cuentas por cobrar: revisar constantemente el estado de las cuentas por cobrar.
4. Negociación de pagos: establecer con los clientes planes de pago, resolver inconvenientes y negociar acuerdos de pago cuando sea necesario.
5. Recuperación de deudas vencidas: tomar medidas necesarias, que incluye enviar recordatorios, llamadas de seguimiento y en última instancia tomar acciones legales de requerirse.
6. Análisis y mejora continua: analizar periódicamente el desempeño que ha tenido la empresa en el proceso de cobro de cartera, identificar puntos a mejorar y tomar medidas para optimizar la eficiencia y la efectividad del proceso.

-PROVEEDORES

Se definen como aquellas empresas o individuos que suministran bienes o servicios a otras empresas u organizaciones, con el fin de poder de brindar materias primas o productos terminados para el funcionamiento continuo de la empresa y así cada proceso se pueda llevar a cabo.

- Evaluación de proveedores: La evaluación de proveedores es el proceso de valoración y aprobación de posibles proveedores mediante evaluaciones estadísticas, necesidades y expectativas y/o prioridades específicas de la entidad que evalúa a los proveedores. El objetivo es elaborar una lista de los mejores proveedores disponibles.
 - Procedimiento de evaluación: para la evaluación de los proveedores se debe tener en cuenta unos tipos de pasos para lograr identificar si es una buena opción.
-
- ✓ Establecer criterios de evaluación: Definir o priorizar los puntos clave para la empresa sobre sus proveedores como lo son: calidad del producto o servicio, cumplimiento de plazos, precios, garantías, servicio al cliente y estabilidad financiera del proveedor.
 - ✓ Información sobre el proveedor: Reúne datos relevantes de cada proveedor, así como: historial de entregas, calidad del producto, recomendaciones de clientes anteriores.
 - ✓ Realizar evaluaciones periódicas: La respectiva evaluación a tiempos regulares con la finalidad de garantizar que estos sigan cumpliendo con los estándares de calidad y servicios ofrecidos y esperados por la organización.
 - ✓ Establecimiento de relaciones colaborativas: Fomentar estas relaciones con los proveedores más influyentes dentro de la organización brindando información y

retroalimentación constructiva así trabajando juntos para mejorar continuamente.

- ✓ **Revisión de contratos y acuerdos:** Revisar adecuadamente los contratos y acuerdos legales con los proveedores para garantizar que los términos y condiciones acordados por cada parte sean transparentes y mutuamente beneficiosos.
 - Indicadores de evaluación:
- ✓ **Cumplimiento de plazos:** Medir la disponibilidad, capacidad del proveedor para la entrega de productos o servicios dentro de los plazos acordados por cada parte.
- ✓ **Negociación del crédito:** El tiempo establecido para el pago de las mercancías enviadas por el proveedor sea respetado, así como la posibilidad de un mayor descuento por parte del proveedor si se cancela la factura o el pedido de forma inmediata o anticipada.
- ✓ **Innovación y mejora continua:** Medir la capacidad del proveedor para innovar y mejorar sus procesos, productos y servicios.
- ✓ **Responsabilidad social:** El compromiso del proveedor con prácticas sostenibles y responsables con las partes sociales tales como ambiente, social y estatutarias.

Trazabilidad de la actividad

- Se empieza nuestro proceso con los proveedores al momento de buscar quienes son los mayores distribuidores de la materia prima o producto requerido para la actividad de la empresa.

- Realizar un primer contacto con estos posibles proveedores para solicitar portafolio de productos e información importante de esta organización.
- Solicitar productos de muestra para documentar calidad y servicios de esta organización.
- La aplicación de los indicadores para llevar a cabo su respectiva documentación.
- Realización del pedido.

Alcance de la actividad: Implica analizar los diversos aspectos relacionados con la relación comercial y operativa con los proveedores, así como en la gestión y desarrollo de las relaciones con sus proveedores para lograr una optimización en la cadena de suministro permitiendo alcanzar sus objetivos comerciales.

1. Gestión de inventario: El proveedor siempre debe tener suficiente material y/o productos para suplir las necesidades comerciales o productivas permitiendo la continuidad de los procesos en la empresa con normalidad.
2. Optimización de logística: Se elegirá el mejor equipo de transporte que convenga a las dos partes para garantizar que los productos llegaran en óptimas condiciones, no existan precios elevados en el transporte y tiempos de entrega claros.
3. Gestión de relaciones con los proveedores: Mantener relaciones sólidas con los proveedores para obtener una comunicación fluida, resolver problemas de manera efectiva y colaborar en la mejora continua mutua de los procesos de abastecimiento y distribución.

Obligaciones: Alcanzar un buen historial con los proveedores mediante el pago oportuno de los compromisos adquiridos, de esta manera mejorar el buen nombre y

mejorar los beneficios con los proveedores como un aumento del cupo en la capacidad de endeudamiento con ellos.

OTROS PROCESOS DE APOYO

Dependiendo el tamaño de la organización, de su actividad comercial o del número de colaboradores entre otros factores se puede establecer procesos que sirven de apoyo y seguimiento a los procesos misionales como lo son:

- **GESTION DE PUBLICIDAD Y MARCKETING:** el objetivo principal de este proceso es el de centrarse en una meta principal que es la de Vender y crear alianzas comerciales. Esto se realiza mediante una planeación que reúne muchos de los pasos para el estudio inicial en el momento de establecer las bases de la empresa es por ello que este proceso requiere de una investigación e innovación constante.
- **GESTION DE TALENTO HUMANO:** Así como las organizaciones están pendientes de estar actualizados en el ámbito tecnológico, también es fundamental tener adquisición de un equipo de trabajo actualizado y tener colaboradores con diferentes talentos que puedan reforzar los procesos de la empresa y así los aportes realizados por ellos influyan para efectuar cambios estratégicos para el crecimiento de la empresa. Por ello muchas empresas

tienen este proceso para realizar un control y apoyar en el crecimiento de los empleados o colaboradores mediante capacitaciones constantes.

- **GESTION DE DOCUMENTACION:** Este proceso permite garantizar el control de una información eficiente, organizada y que permita una importante reducción de tiempo a la hora de su manipulación o en el momento de ser necesaria, por ello tanto en forma física (papeles) o en forma digital será indispensable contar con una organización pues permite tener orden de los procesos que se realicen y así tener fácil acceso a los documentos.

AUDITORIA INTERNA

La auditoría interna se concentra en el análisis del funcionamiento de la organización de cada una de las áreas operativas, revisando que se cumplan los procesos establecidos de forma correcta y optimizar los controles con la finalidad de evitar fraudes o sabotajes internos, así como también mejorar operativamente a la empresa.

Por ende es necesario que el proceso de auditoria podrá estar a cargo del gerente o administrador en caso de que la empresa no cuente con la capacidad para conformar un comité o contratar a un profesional externo, en cualquiera de los dos casos estos deberán de contar con las habilidades y conocimientos aptas para realizar esta labor y el cual esta será independiente de todas las áreas con la finalidad de que sea imparcial u objetivo es decir que no existan favoritismos en ningún área de la empresa al momento de realizar sus controles para así garantizar la mejora continua de la organización.

➤ Parámetros o actividades para desarrollar una auditoria.



Tomado de <https://safetyculture.com/es/temas/programa-de-auditoria/auditoria-interna/>

- ✓ **Planificación:** Se deberá identificar y establecer todas las áreas de la empresa, así como también identificar las más importantes en los procesos y cuáles de estas deberán ser auditadas, teniendo en cuenta esto se deberá prever que tanto va a abarcar la auditoria y los objetivos o puntos clave para tener un orden, apoyándose de un calendario de auditoria y una tabla que permita poder llenar la información recolectada para su debido análisis.
- ✓ **Recopilación de información:** Se pueden realizar entrevistas con los empleados con la finalidad de obtener información acertada sobre cómo está funcionando cada área y ver si existen con controles con el fin de no perder tiempo, esfuerzos y recursos en esa investigación, por otra parte, se necesita documentación anterior o el historial de la empresa si es que existe y todo lo que pueda servir de apoyo a este proceso. Toda esta información se puede recopilar en una **lista de comprobación de auditoria.**
- ✓ **Evaluación de riesgos:** La auditoría basada en riesgos permite identificar a tiempo una problemática, así también segmentar o clasificar las áreas que presentan mayor riesgo y así centrar las actividades para poder priorizar el análisis sobre el impacto negativo que los riesgos puedan tener en la empresa.
- ✓ **Pruebas y análisis:** Se trata de la realización de pruebas que permitan determinar si los controles que se establecieron con anterioridad si están surtiendo efecto y están mejorando las actividades de las áreas afectadas y también determinar si no se están vulnerando las políticas de la empresa con estas nuevas actividades de mejora y revisar el índice de crecimiento o mejoría por área.

- ✓ **Conclusiones y recomendaciones:** Los auditores deben redactar un documento de su labor realizada, que permita entender el estado de la empresa con los controles y mejoras implementadas, las áreas mejoradas o recuperadas, los controles implementados, así como sus deficiencias y dejar anotaciones o recomendaciones para resolver los problemas e indicar cuales son las áreas susceptibles que tienen que ser intervenidas para la mejora de la empresa.
- ✓ **Seguimiento y supervisión:** Después de que el auditor haya realizado el informe pertinente, es opcional realizar un seguimiento a las recomendaciones sugeridas y evaluar los progresos que se hayan obtenido en cada una de las áreas o procesos de la empresa.

➤ **HERRAMIENTAS COMPLEMENTARIAS DEL MANUAL**

En un libro de Excel se diseñaron los formatos complementarios en los que se puede llevar a la práctica cada uno de los procesos que se trataron en el contenido del manual, incluyendo el formato de auditoria interna. En cada formato se presentan instrucciones y ejemplos para su mayor comprensión donde cada empresa pueda adaptarlo a su contexto.

Los formatos se presentan como anexos al documento.

10. Socialización del manual

Para la socialización del manual se presenta a una de las empresas encuestadas la cual se interesó por el proyecto y quiso saber más acerca del manual y su aplicación.



Fachada Embragues Pasto

Se trata de la empresa EMBRAGUES PASTO SAS constituida legalmente hace dos años la cual tiene como actividad principal la comercialización de repuestos y accesorios para vehículos automotores, así como también presta el servicio de reparación de embragues a talleres y particulares. Su gerente tiene una gran experiencia en la profesión por lo que tiene reconocimiento en el mercado local.

Se encuentra ubicado en la calle 14 #17-100 Av. Julian Buchelly.



Presentación equipo investigador

El equipo de investigación se presenta en el punto comercial para realizar la socialización con el señor Jaime Hernán Arciniegas gerente de la empresa quien facilitó el tiempo y sus instalaciones para realizar esta actividad.



Muestra del manual y socialización al gerente de Embragues Pasto

Se procede a explicar el contenido, propósito, funciones y aplicaciones del manual dentro de una empresa haciendo entrega del manual físico con la finalidad de que el gerente y su equipo de trabajo posean la herramienta a su disposición y puedan leerla a su tiempo así también aplicando las actividades que más los apoyen en sus procesos y mejorar sus actividades diarias.



Socialización de herramientas digitales del manual

Se entrega la herramienta virtual en Excel y se explica su contenido didáctico, su aplicación y los posibles usos que le pueden dar dentro de la organización. Para finalizar se escucha las opiniones acerca de lo socializado al señor Jaime y su parecer acerca de la utilidad e implementación a esta herramienta; el cual expresó su punto de vista diciendo que es importante adquirir esos conocimientos por lo tanto se comprometía a profundizar en el manual con una lectura más completa acerca de cada tema expuesto y así mismo empezar a llevarlo a cabo poniendo en práctica lo aprendido a

través de la herramienta digital, en el cual en el momento en que le surja una duda se comunicaría con el equipo investigador para poder aclararla.



Entrega del manual a Embragues Pasto

11. Conclusiones

La calidad siempre conlleva a un proceso continuo y constante ya que de esta manera es como se puede aportar mejoras mediante la colaboración y el esfuerzo unánime del grupo de trabajo para lograr una mejora efectiva que genere una cultura organizacional.

Todas las normas técnicas tienen un peso importante sobre cada organización por los lineamientos o estándares y mejoras que permiten, los cuales si se aplican conscientemente podrán aportarles más oportunidades para sobresalir en el mercado y cada norma posee sus propias características únicas que las identifican.

Además éstas tienen el estigma de que son complicadas de entender para las personas que no poseen conocimiento administrativo debido a su complejo tecnicismo, y aquellas organizaciones al no verse capaces de lograr comprender las normas por completo y cómo implementarlas, sin embargo si se les da a los emprendedores y empresarios las herramientas básicas y de menor complejidad con el tiempo el equipo de trabajo encabezado por su gerente, mostraran curiosidad y mayor interés por las normas que pueden ayudar a mejorar sus empresas.

Mediante el resultado obtenido de las encuestas practicadas a diferentes organizaciones se pudo destacar que algunas de las empresas ya poseen un sistema de gestión de calidad y han crecido controladamente así como también se recomienda la implementación de las normas en las empresas que aún no poseen un sistema de gestión de calidad, así como también es importante mencionar que la disposición a efectuar mejoras en las empresas es un punto a favor o un factor clave hacia el éxito en el crecimiento de las empresas y su sustentabilidad a futuro.

La socialización del producto elaborado es satisfactoria ya que el trabajo de investigación no se queda solamente plasmado como un documento escrito si no que se abre la posibilidad de darlo a conocer y por lo tanto se pueda comenzar a implementar en pequeñas empresas como en el caso de Embragues Pasto S.A.S. que al ser una empresa relativamente nueva logre adoptar positivamente estas buenas prácticas de calidad y mejoramiento continuo.

12. Referencias

Benítez, A. M. F. (2007). Guía administrativa para implementar el sistema de gestión de calidad en las PYMEs en Boyacá. *Semestre económico*, 10(19), 101-112.

Cámara de Comercio de Pasto. (2018). Boletín económico. *Panorama Empresarial Cámara de Comercio de Pasto*. Sitio web. <https://ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2022/06/Boletin-Economico-No.-02-2018-Panorama-Empresarial-Camara-de-Comercio-de-Pasto.pdf>

Cámara de Comercio de Pasto. (2019). *Informe De Coyuntura Económica*. Sitio web <https://ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2022/06/3.ESTUDIO-ECONOMICO-2019.pdf>

Cámara de Comercio de Pasto. (2020). *Impacto Económico por COVID 19 en Nariño*. Sitio web. https://ccpasto.org.co/wp-content/uploads/2022/06/Impacto-economico-por-covid-19-en-Narino_Edicion_2-pdf.pdf

Camilo Clavijo . (n.d.). Competitividad empresarial: qué es, importancia, tipos y ejemplos. Recuperado 16 de julio 2023 de <https://blog.hubspot.es/sales/competitividad-empresarial>

Castro-Silva, HF, & Rodríguez, F. (2017). Incidencia de la certificación de la norma ISO 9001 en los resultados empresariales. Un caso colombiano. *Entre ciencia e ingeniería* , 11 (22), 18-25.

Climent García, A. (2018). *Proyecto de diseño de un Modelo de un Sistema de Gestión de calidad basado en la Norma ISO9001: 2015 para pymes* (Doctoral dissertation, Universitat Politècnica de València).

Chuman Mendo, S. P., & Vera Escajadillo, S. A. (2020). El sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2015 en las industrias pymes para incrementar su competitividad. García Bonilla, Y. P. (2021). Revisión de literatura sobre factores clave en la implementación de un sistema de gestión de calidad en pymes.

DQS. (n.d.). ¿Qué es un sistema de gestión? Recuperado 16 de julio 2023 de <https://www.dqsglobal.com/es-mx/acerca-de/certificacion/certificacion-de-sistemas/que-es-un-sistema-de-gestion>

García Cediél, G., & Carrillo Bautista, M. (2016). Indicadores de gestión: Manual básico de aplicación para MIPYMES.

Guarín, G. P., Rojas, M. L. C., & Álvarez, M. J. Á. (2020). Modelo de gestión del conocimiento para pymes, basado en el sistema de gestión de la calidad y la gestión documental. *SIGNOS-Investigación en sistemas de gestión*, 12(2), 127-147.

Global Suite Solutions. (n.d.). ¿Qué es un mapa de procesos y cómo se elabora? Global Suite Solutions. <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/>

Fundación Hazlo posible. (n.d.). *Sistemas De Gestión De La Calidad. ¿Cuáles Existen?* Recuperado 17 de julio 2023 de <https://www.solucionesong.org/recurso/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-cuales-existen/25>

Figuerola, M. E. P. (2019). La importancia de implementar un Sistema de Gestión de Costos en las pymes del Perú para lograr un adecuado desarrollo. *Revista Lidera*, (14), 44-47.

Fraile Benítez, A. M. (2007). Guía administrativa para implementar el sistema de gestión de calidad en las pymes en Boyaca. *Semestre Económico*, 10(19), 101-112.

Gilbert Salgado. (2015). Tesis de grado. *Diseño de un manual de calidad ISO 9001:2008 orientado en lograr certificación bajo el sistema de seguridad alimentaria en la empacadora de camarón Davmercop S.A.* Universidad Politécnica Salesiana sede Guayaquil.

ICONTEC. (2015), Norma técnica colombiana. *NTC-ISO9001:2015*

ISOTools. (n.d.). Gestión de procesos en organizaciones: procesos más habituales. ISOTools. Sitio web <https://co.isotools.us/gestion-procesos-organizaciones-procesos-mas-habituales/>

Kyocera Document Solutions. (n.d.). ¿En qué consisten los procesos de gestión documental? Sitio web. <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/smarter-workspaces/business-challenges/procesos/en-que-consisten-los-procesos-de-gestion-documental.html>

Laura Lucía Becerra. (2020). *La mitad de las nuevas empresas en el país sobrevive cinco años en el mercado.* Sitio web <https://www.larepublica.co/empresas/la-mitad-de-las-nuevas-empresas-en-el-pais-sobrevive-cinco-anos-en-el-mercado-3027550>

Maylen Berovides.(2013). *La gestión de la calidad en una empresa de pastas alimenticias.* Sitio web. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362013000300003&lang=es

MINAMBIENTE. (n.d.) Sistema de Gestión de Calidad. Recuperado 16 de julio 2023 de <https://www.minambiente.gov.co/planeacion-y-seguimiento/sistema-de-gestion-de-calidad/>

Pachano, F., Rondón, Y., & Nava, L. (2011). Análisis de liderazgo y excelencia institucional en la Escuela de Ingeniería de Sistemas de la ULA. *Ciencia e Ingeniería*, 32(1), 53-62.

Rodarte Contreras, O. A., & Bribiescas Silva, F. A. (2013). El Proceso De Certificación De Gestión De Calidad En Las Pymes De La Región Fronteriza De Cd. Juárez, Chih. México Como Estrategia Competitiva (Certification Process in Quality Management in SME's Border Region of Cd. Juarez, Chih. Mexico as a Competitive Strategy). *Revista global de negocios*, 1(2), 117-127.

SafetyCulture. (n.d.). Auditoría interna. SafetyCulture. Sitio web. <https://safetyculture.com/es/temas/programa-de-auditoria/auditoria-interna/>

Santiago, M. (2010). Procesos [Presentación de diapositivas]. SlideShare. Sitio web <https://es.slideshare.net/slideshow/procesos-2378287/2378287>

UNIR. (n.d.). Auditoría interna. Universidad Internacional de La Rioja. Sitio web. <https://www.unir.net/empresa/revista/auditoria-interna/>

Unsplash. (n.d.). Ilustraciones. Unsplash. Sitio Web. <https://unsplash.com/es/s/ilustraciones>

Villavicencio, M. (2021). Desafíos de las pymes en Colombia para certificarse en Gestión de Calidad.

Wilson Grimaldos, Yaneth Trujillo. (2022). Monografía Teórica. *Los sistemas de gestión de calidad y su importancia en el aumento de la competitividad de las pequeñas y medianas empresas de la industria manufacturera colombiana dedicadas a la fabricación y comercialización de productos de plástico*. Unidades Tecnológicas De Santander.

Yuli Rodríguez. (2015). *Emprender es una gran fuente de empleo*. Sitio web <https://www.empleo.com/co/noticias/noticias-laborales/emprender-es-una-gran-fuente-de-empleo-4672>

13. Anexos

DEFINICION DE MISION Y VISION

MISION	
PUNTOS A CONSIDERAR AL MOMENTO DE CREAR LA MISION	DESARROLLO DE CADA PUNTO
PROPOSITO - QUE HACEMOS	Procesamiento de pollo fresco crudo.
QUIEN ES NUESTRO CLIENTE	Restaurantes y asaderos de pollo
UBICACIÓN DEL CLIENTE	Ciudad de Pasto.
EN QUE NOS DIFERENCIAMOS	Personal competente y calificado. Precios bajos.
QUE NOS CARACTERIZA	Pollos sanos, frescos y de calidad
ASPECTOS HUMANOS	Principios y Valores

FORMATO EN BLANCO

MISION	
PUNTOS A CONSIDERAR AL MOMENTO DE CREAR LA MISION	DESARROLLO DE CADA PUNTO
PROPOSITO - QUE HACEMOS	
QUIEN ES NUESTRO CLIENTE	
UBICACIÓN DEL CLIENTE	
EN QUE NOS DIFERENCIAMOS	
QUE NOS CARACTERIZA	
ASPECTOS HUMANOS	

REDACCION DE LA MISION

Pollitos criollos es una empresa originaria de la ciudad de Pasto que se encarga de prestar el servicio de maquila, procesando pollo fresco de calidad para satisfacer las necesidades de los restaurantes y asaderos de pollo en la ciudad contando con personal capacitado y calificado para la realizacion de los procesos cumpliendo con las normas, principios y valores de la empresa.

FORMATO EN BLANCO

REDACCION DE LA MISION

VISION	
PUNTOS A CONSIDERAR AL MOMENTO DE CREAR LA MISION	DESARROLLO DE CADA PUNTO
META A ALCANZAR	Ser la primera opcion de nuestros clientes en la comercializacion de pollo fresco.
VALORES Y PRINCIPIOS	Responsabilidad, eficiencia, trabajo en equipo, compromiso, confianza y servicio de calidad.
EN QUE TIEMPO	5 años.
EXPANSION	Todo el territorio nariñense.
CRECIMIENTO	Ampliacion del protafolio de productos.
SERVICIO	Calido, amable y humano

FORMATO EN BLANCO

VISION	
PUNTOS A CONSIDERAR AL MOMENTO DE CREAR LA MISION	DESARROLLO DE CADA PUNTO
META A ALCANZAR	
VALORES Y PRINCIPIOS	
EN QUE TIEMPO	
EXPANSION	
CRECIMIENTO	
SERVICIO	

REDACCION DE LA VISION

Para el año 2029 pretendemos ser la primera opcion de nuestros clientes en la comercializacion de pollo fresco incursionando en la mayoria de los municipios del departamento de Nariño, ofreciendo siempre un producto de calidad, caracterizandonos por la responsabilidad, eficiencia, trabajo en equipo, compromiso; y alcanzando fiabilidad gracias al servicio de calidad, de esta manera se ampliara el portafolio de servicios o producto final.

FORMATO EN BLANCO

REDACCION DE LA VISION

FORMULACION E IMPLEMENTACION ESTRATEGICA EJEMPLO

DOFA	
FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
Precios competitivos.	Infraestructura con poca capacidad.
Pago oportuno a proveedores.	Falta de personal.
Credibilidad y confianza.	Falta de publicidad.
OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:
Cobertura de nuevas zonas de distribucion.	Competencia desleal.
Ampliacion de portafolio de productos.	Aumento repentino del valor de los insumos.
Incursion en el mercado regional.	Aparicion de epidemias avicolas.

FORMATO EN BLANCO

DOFA	
FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
OPORTUNIDADES:	AMENAZAS:

EJEMPLO

FORMULACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.
1. Aumentar el margen de la rentabilidad en un 15% para el año 2026 sin afectar los precios competitivos.
2. Incorporar 10 nuevos miembros al equipo de trabajo para el año 2028 aumentando el volumen de producción.
3. Conquistar un nuevo segmento de clientes para el año 2027 mediante la distribución de pollo fresco en puntos de venta estratégicos.

FORMATO EN BLANCO

FORMULACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.
1.
2.
3.

EJEMPLO**PLAN DE ACCION**

PLAN DE ACCION	
OBJETIVO No.	1
QUE (actividad a realizar)	Implementar estrategias para aumentar el margen de la rentabilidad.
CUANDO (fecha en la cual se va a realizar)	fecha inicio: 1 de Noviembre de 2024 fecha de finalizacion: 1 de febrero de 2026
DONDE (lugar donde se llevara a cabo)	Instalaciones de la empresa incluyendo planta de produccion y oficina administrativa.
PORQUE (con que finalidad)	Incrementar los beneficios netos y reinvertir en crecimiento y desarrollo.
QUIEN (persona encargada de la actividad)	Administrador y equipo de produccion y compras.
COMO (actividades o medio estrategico)	°Realizar un analisis detallado de costos para identificar areas de reduccion. °Negociar mejores condiciones con los proveedores. °Implementar un plan para reducir los gastos de servicios publicos.
CUANTO (recursos economicos a utilizar)	Presupuesto: \$10,000,000 para mejoras operativas y capacitacion

FORMATO EN BLANCO

PLAN DE ACCION	
OBJETIVO No.	
QUE (actividad a realizar)	
CUANDO (fecha en la cual se va a realizar)	
DONDE (lugar donde se llevara a cabo)	
PORQUE (con que finalidad)	
QUIEN (persona encargada de la actividad)	
COMO (accion o medio estrategico)	
CUANTO (recursos economicos a utilizar)	

CONTROL Y EVALUACION.

FORMULACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.	ACTIVIDADES	PROGRESO DE LA EJECUCION DEL OBJETIVO	NIVEL DEL CUMPLIMIENTO DE LA ACTIVIDAD	PERIODO DE REVISION DEL PROGRESO DEL OBJETIVO
1. Aumentar el margen de la rentabilidad en un 15% para el año 2026 sin afectar los precios competitivos.	Realizar un analisis detallado de costos para identificar areas de reduccion	90%	ALTO	MENSUAL
	Negociar mejores condiciones con los proveedores.	100%	COMPLETADO	SEMESTRAL
	Implementar un plan para reducir los gastos de servicios publicos.	50%	MEDIO	TRIMESTRAL
Objetivo estrategico 2		0%	BAJO	
Objetivo estrategico 3		0%	BAJO	

FORMATO EN BLANCO

FORMULACION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS.	ACTIVIDADES	PROGRESO DE LA EJECUCION DEL OBJETIVO	NIVEL DEL CUMPLIMIENTO DEL OBJETIVO	PERIODO DE REVISION DEL PROGRESO DEL OBJETIVO
Objetivo estrategico 1		0%	BAJO	
		0%	BAJO	
		0%	BAJO	
Objetivo estrategico 2		0%	BAJO	
		0%	BAJO	
		0%	BAJO	
Objetivo estrategico 3		0%	BAJO	
		0%	BAJO	
		0%	BAJO	

**PROCESO MISIONAL.
CALENDARIO DE ACTIVIDADES**

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	PRIORIDAD	ESTADO DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Gestión de inventarios	Actualización de inventario de insumos	15/09/2024	16/09/2024	BAJA	PLANIFICADA	Jose Luis Carvajal	Usar nuevo software de inventario
Negociación con nuevos clientes	Reunión con restaurantes para expandir la distribución	20/09/2024	28/09/2024	ALTA	PENDIENTE	Maria Castillo	Existencia de 4 posibles clientes con interés de los productos
Control de calidad	Verificación de condiciones sanitarias, calidad y frescura de los productos	21/09/2024	21/09/2024	ALTA	COMPLETADA	Ana Lopez	Reporte inicial, en buenas condiciones
Recepción de pedido de la granja	Recepción de pollos frescos de la granja	22/09/2024	22/09/2024	MEDIA	EN PROGRESO	Julian Cordoba	Pedido de 500 unidades recibidas

FORMATO EN BLANCO

CALENDARIO DE ACTIVIDADES							
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	PRIORIDAD	ESTADO DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
					PLANIFICADA		
					PLANIFICADA		
					PLANIFICADA		
					PLANIFICADA		

CONTROL DE CALIDAD

PRODUCTO/ PROCESO	CRITERIOS DE CALIDAD	FECHA DE INSPECCIÓN	INSPECTOR	RESULTADOS	ACCIONES CORRECTIVAS	FECHA DE REINSPECCION	ESTADO FINAL	OBSERVACIONES
Empaque de pollos	Sin daños visibles, sellado hermetico, etiquetas correctas	20/09/2024	Luisa Gonzáles	Aprobado	No requiere	No requiere	Aprobado	Buen estado de empaques
Recepción de materia prima	Procedimiento de higiene, control de documentos	21/09/2024	Jose Ramirez	Rechazado	Falta de registro de documentos	25/09/2024	En progreso	Es necesario mejor control documental
Procesado de productos	Uso adecuado de equipo de seguridad y protocolos	26/09/2024	Pablo Gutierrez	En progreso	Capacitacion al personal	28/09/2024	En progreso	Se detectaron algunos errores

CADENA DE SUMINISTROS

ETAPA	ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	LUGAR DE ALMACENAMIENTO	PROVEEDOR	CLIENTE	RED DE DISTRIBUCIÓN	ESTADO	OBSERVACIONES
Pedido a proveedores	Solicitud de insumos para la granja	01/10/2024	05/10/2024	Jose Ramirez	Bodega 1	SOLLA	No aplica	En camiones por tierra	Completado	Pedido de 1000 bultos de alimento para pollos
Procesamiento	Procesamiento y empaque de los pollos	02/10/2024	03/10/2024	Ana Lopez	Camara de refrigeración 2	No aplica	No aplica	No aplica	En progreso	Alta demanda, se deben ajustar tiempos de procesamiento
Distribucion	Distribución a supermercados y mayoristas	04/10/2024	05/10/2024	Pablo Gutierrez	Semiremolques refrigerados	No aplica	Supermercados XYZ	vias de la ciudad	En progreso	A confirmar rutas

FORMATO EN BLANCO

Nº	NOMBRE DE LA EMPRESA PROVEEDORA	NIT	DIRECCION	CIUDAD	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	PERSONA DE CONTACTO	PRODUCTO SUMINISTRADO	TIPO DE PAGO	TIEMPO DE PAGO	PLAZO DE ENTREGA (DIAS)
1											
2											
3											
4											

EVALUACION DE PROVEEDORES

CRITERIOS DE EVALUACION										
EMPRESA PROVEEDORA	CALIDAD DEL PRODUCTO PUNTUACION (1-5)	PUNTUALIDAD DE ENTREGA PUNTUACION (1-5)	CUMPLIMIENTO DE CANTIDADES PUNTUACION (1-5)	FLEXIBILIDAD Y RESPUESTA PUNTUACION (1-5)	PRECIO PUNTUACION (1-5)	ATENCION AL CLIENTE PUNTUACION (1-5)	PROMEDIO DE PUNTUACION	ESCALA DE CALIFICACION	¿CONTINUAR CON EL PROVEEDOR?	OBSERVACIONES
ITACOL S.A	5	4	5	3	5	5	4,5	Excelente	SI	
SOLLA S.A	5	4	3	5	2	4	3,8	Bueno	SI	
AGROCOLANTA	5	3	4	1	1	3	2,8	Deficiente	NO	

FORMATO EN BLANCO

CRITERIOS DE EVALUACION										
EMPRESA PROVEEDORA	CALIDAD DEL PRODUCTO PUNTUACION (1-5)	PUNTUALIDAD DE ENTREGA PUNTUACION (1-5)	CUMPLIMIENTO DE CANTIDADES PUNTUACION (1-5)	FLEXIBILIDAD Y RESPUESTA PUNTUACION (1-5)	PRECIO PUNTUACION (1-5)	ATENCION AL CLIENTE PUNTUACION (1-5)	PROMEDIO DE PUNTUACION	ESCALA DE CALIFICACION	¿CONTINUAR CON EL PROVEEDOR?	OBSERVACIONES
							#¡DIV/0!	#¡DIV/0!		
							#¡DIV/0!	#¡DIV/0!		
							#¡DIV/0!	#¡DIV/0!		

FORMATO P.Q.R.S

INSERTE LOGO DE SU EMPRESA	FORMATO DE REGISTRO DE PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS, SUGERENCIAS Y FELICITACIONES.
----------------------------	--

Fecha: _____	P.Q.R.S.F. No _____									
Marque con una X el tipo de P.Q.R.S.F.	Peticion		Queja		Reclamo		Sugerencia		Felicitación	

IDENTIFICACION DEL CLIENTE:	
Nombres y Apellidos: _____	C.C. _____
Dirección: _____	Ciudad: _____
Teléfonos: _____	Correo Electronico: _____

DESCRIPCION DE LA P.Q.R.S.F. (Relate los motivos de su petición, queja, sugerencia, reclamo o felicitación).

FIRMA CLIENTE E IDENTIFICACION

