

**DISEÑO Y DOCUMENTACION UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD
FUNDAMENTADA EN LA NORMA NTC ISO 9001: 2008 PARA LA EMPRESA
LIDERMARCAS BUCARAMANGA LTDA DEL MUNICIPIO DE GIRÓN**

**ANDREA SUSANA CHANAGA MERCHAN
MAGDA LILIANA RANGEL CARREÑO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTION EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2010**

**DISEÑO Y DOCUMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE LA
CALIDAD FUNDAMENTADA EN LA NORMA NTC ISO 9001: 2008 PARA LA
EMPRESA LIDERMARCAS BUCARAMANGA LTDA DEL MUNICIPIO DE
GIRÓN.**

ANDREA SUSANA CHANAGA MERCHAN CODIGO: 2015832

MAGDA LILIANA RANGEL CARREÑO CODIGO: 2056157

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar el título de
PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Director de Proyecto
Ing. ALBERTO PINEDA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2010

DEDICATORIA

A Dios, que me ha dado la fortaleza necesaria para superar todos los obstáculos y hacer posible cumplir mis sueños.

A mi madre, por su amor y su apoyo incondicional.

A mi hija Silvia Juliana, por ser la razón especial de mis esfuerzos.

A José Manuel, por llenar mi vida de felicidad.

A mis hermanos Vilma, Lina, Omar y Cátherin por toda la colaboración, en el transcurso de mi carrera.

A mis compañeros de trabajo, que son personas maravillosas que siempre han estado a mi lado apoyándome para poder cumplir este objetivo.

Magda Liliana

DEDICATORIA

Lograr el sueño de terminar mis estudios no hubiera sido realidad si dios no lo hubiera dispuesto así, regalándome cada día enormes bendiciones, le quiero dedicar este logro a mis padres que me apoyaron incondicionalmente; a mi esposo y a mi hermosa hija que comprendieron mi ausencia en el hogar para dedicarme a mis estudios.

Andrea

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por darnos la vida y los recursos necesarios para poder culminar con éxito los estudios realizados.

A la Universidad Industrial de Santander y al Instituto de Educación Regional y de Educación a Distancia, por permitirnos desarrollar la experiencia educativa y ser egresados en esta hermosa profesión.

A los docentes en cada una de las asignaturas por compartir sus conocimientos y aportes en nuestro continuo proceso educativo.

A los familiares, amigos y compañeros de estudio, por esa voz de aliento y apoyo necesario para la culminación de nuestros estudios y el desarrollo del proyecto.

A la empresa LIDERMARCAS BUCARAMANGA LTDA, por brindarnos apoyo en el desarrollo de nuestro proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	18
1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	20
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	20
1.2. JUSTIFICACIÓN	21
1.3. OBJETIVO GENERAL	23
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	23
1.5. ALCANCE	24
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	25
2.1. IDENTIFICACIÓN	25
2.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	26
2.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS	28
2.4. POLÍTICAS EMPRESARIALES	28
2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33
2.6. TALENTO HUMANO	33
2.7. INFRAESTRUCTURA	34
2.8. MAQUINARIA Y EQUIPO	43
2.9. CAPACIDAD DISPONIBLE	43
2.10. TIPO DE MERCADO	43
2.11. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	43
2.12. SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA	43
2.13. ZONAS DE DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS	45
2.14. PRINCIPALES PROVEEDORES	47
2.15. COMPETENCIA	48

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	51
3.1. FASE DE DIAGNÓSTICO	51
3.2. MISIÓN	53
3.3. VISIÓN	54
3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	55
3.5. PRINCIPIOS O VALORES CORPORATIVOS	57
4. PLANEACIÓN DE LA CALIDAD	59
4.1. POLÍTICA DE CALIDAD	59
4.2. OBJETIVOS DE CALIDAD	64
5. ESTRUCTURA POR PROCESOS	66
5.1. DIAGRAMA DE AFINIDAD Y MAPA DE PROCESOS	67
5.2. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	70
6. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN	71
6.1. Direccionamiento Estratégico.	72
6.2. Mejoramiento continuo.	72
6.3. Proceso de Compra.	73
6.4. Proceso de Venta.	74
6.5. Proceso de Posventa.	75
6.6. Proceso de Almacenamiento.	76
6.7. Proceso de Transporte	77
6.8. Proceso de Facturación	78
6.9. Proceso de Tesorería.	78
6.10. Proceso de Cartera	79
6.11. Proceso Contabilidad	80
6.12. Proceso Recurso Humano	80
6.13. Proceso de Gestión de Infraestructura.	82
6.14. Proceso de Mercadeo.	82

7. ACTIVIDADES DE APROBACIÓN Y DIFUSIÓN DEL S.G.C.	84
8. CONCLUSIONES	85
9. RECOMENDACIONES	87
10. BIBLIOGRAFÍA	88
ANEXOS	89

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Perfiles de cargos	32
Tabla 2. Personal Lidermarcas	34
Tabla 3. Canales de distribución	44
Tabla 4. Portafolio de Productos	45
Tabla 5. Zonas Área Metropolitana	46
Tabla 6. Proveedores	48
Tabla 7. Competencia	49
Tabla 8. Cuestionamientos para la misión	53
Tabla 9. Cuestionamientos para la visión	55
Tabla 10. Matriz DOFA	56
Tabla 11. Matriz de Principios y Valores	57
Tabla 12. Entradas para la Política de Calidad	60
Tabla 13. Generación de Política de Calidad	61
Tabla 14. Matriz de Necesidades y Expectativas para priorizar entradas para generar la política de calidad.	62
Tabla 15. Despliegue de objetivos de la política de calidad.	64
Tabla 16. Diagrama de Afinidad	67
Tabla 17. Conformación de Procesos	68
Tabla 18. Documentos del Proceso de Mejoramiento Continuo	73
Tabla 19. Documentos del Proceso de Compra	74
Tabla 20. Documentos del Proceso de Venta	75
Tabla 21. Documentos del Proceso de Posventa	76
Tabla 22. Documentos del Proceso de Almacenamiento	76
Tabla 23. Documentos del Proceso de Transporte	77
Tabla 24. Documentos del Proceso de Facturación	78
Tabla 25. Documentos del Proceso de Tesorería	79

Tabla 26. Documentos del Proceso de Cartera	79
Tabla 27. Documentos del Proceso de Recurso Humano	81
Tabla 28. Documentos del Proceso de Gestión de Infraestructura	82
Tabla 29. Documentos del Proceso de Mercadeo	83

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logo	25
Figura 2. Organigrama	33
Figura 3. Entrada Principal.	35
Figura 4. Cartera y Caja	35
Figura 5. Facturación	36
Figura 6. Entrada Sala de Ventas	36
Figura 7. Sala de Ventas	37
Figura 8. Baños	37
Figura 9. Cafetería	38
Figura 10. Entrada Cuarto Frío	38
Figura 11. Cuarto Frío	39
Figura 12. Stand Cuidado Personal	39
Figura 13. Stand Cuidado Hogar	40
Figura 14. Área devoluciones	40
Figura 15. Estantería Cuidado Personal	41
Figura 16. Arrumes cuidado hogar	41
Figura 17. Alistamiento	42
Figura 18. Cargue de Mercancía	42
Figura 19. Competencia	49
Figura 20. Resultados del diagnóstico	52
Figura 21. Mapa de Procesos	69

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1. Encuesta diagnóstico
- Anexo 2. Manual de calidad
- Anexo 3. Manual de indicadores
- Anexo 4. Documentos del proceso de mejoramiento continuo
- Anexo 5. Documentos del proceso de compra
- Anexo 6. Documentos del proceso de venta
- Anexo 7. Documentos del proceso de posventa
- Anexo 8. Documentos del proceso de almacenamiento
- Anexo 9. Documentos del proceso de transporte
- Anexo 10. Documentos del proceso de facturación
- Anexo 11. Documentos del proceso de tesorería
- Anexo 12. Documentos del proceso de cartera
- Anexo 13. Documentos del proceso de recurso humano
- Anexo 14. Documentos del proceso de gestión de Infraestructura
- Anexo 15. documentos del proceso de mercadeo
- Anexo 16. difusión documental
- Anexo 17. actas

RESÚMEN

TITULO: DISEÑO Y DOCUMENTACION UN SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD FUNDAMENTADA EN LA NORMA NTC ISO 9001: 2008 PARA LA EMPRESA LIDERMARCAS BUCARAMANGA LTDA DEL MUNICIPIO DE GIRÓN*

Autoras: RANGEL CARREÑO, Magda Liliana
CHANAGA MERCHAN, Andrea Susana **

Palabras Claves: Sistema de Gestión de Calidad (SGC), Formatos, Registros y Procedimientos.

Contenido:

El presente documento contiene el diseño y la documentación del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Lidermarcarcas Bucaramanga Ltda., bajo los lineamientos de la Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9001:2008, el cual contribuye especialmente a la optimización de los procesos, cumpliendo fielmente con los requisitos del cliente, con los legales y reglamentarios, que le brinde a la empresa el respaldo y la seguridad en la prestación del servicio.

En el proyecto se describen los pasos utilizados para el Diseño y Documentación del sistema de gestión de la calidad de Lidermarcas Bucaramanga Ltda., la empresa es consciente que un proceso de mejora de la calidad debe ser promovido con un planteamiento completo, con un conocimiento profundo de los enormes cambios que van a implicar en la actividad de todos y cada uno de los miembros de la organización, con un compromiso firme y a un plazo indefinido para buscar continuamente la mejor forma de desempeñar las actividades diarias, con la seguridad de que todos los esfuerzos y recursos se verán abundantemente compensados si el proceso se implanta con seriedad.

El proyecto se llevo a cabo en doce meses donde se diseñaron y documentaron todos los procesos según las necesidades identificadas en la organización; una vez finalizadas las actividades de este proyecto se realizó la difusión del sistema de gestión de calidad a través de entrenamiento a todos los funcionarios de la empresa y se realizo la entrega de la documentación a la dirección con el compromiso de implementar el sistema de gestión de la calidad hacia la búsqueda de la certificación.

* Proyecto de grado

** Universidad Industrial de Santander. Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. ING. Alberto Pineda.

SUMMARY

TITLE: DESIGN AND DOCUMENTATION OF SYSTEM OF QUALITY MANAGEMENT STANDARD NTC ISO 9001:2008 FOR LIDERMARCAS BUCARAMANGA LTD COMPANY LTD CITY OF GIRÓN.*

Authors: RANGEL CARREÑO, Magda Liliana
CHANAGA MERCHAN, Andrea Susana **

Key words: Quality systems management (QSM), formats, registers and procedures.

Contents:

This document contains the design and documentation of Lidermarcarcas Bucaramanga Ltda.'s Quality Management System, under the guidelines of the Colombian Technical Standard NTC ISO 9001:2008, which contributes particularly to the optimization of processes, fulfilling with customer requirements, with legal and regulatory, that gives the company the support and safety in the provision of service.

The document describes the steps used for the design of Lidermarcas Bucaramanga Ltda's Quality Management System. The company is aware that a process of quality improvement should be promoted with a comprehensive approach, with a deep knowledge of the enormous changes that will be involved in the activity of every member of the organization, with a firm commitment and unlimited time to continually seek the best way to perform daily activities with the assurance that all efforts and resources will be compensated generously if the process is implemented seriously.

The project was carried out in twelve months. It were designed and documented all processes according to the needs identified in the organization upon completion of the activities of this project was carried out the diffusion of quality management system through training to all Company officials and delivers the documents to the address with a commitment to implement the system of quality management to the pursuit of certification.

* Proyecto de grado

** Universidad Industrial de Santander. Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia. Gestión Empresarial. ING. Alberto Pineda.

INTRODUCCIÓN

Como una estrategia competitiva del mercado actual, las empresas de todos los sectores de la economía están encontrando en los diferentes sistemas de gestión, una herramienta que permite gestionar y monitorear los resultados de cada una de las áreas de la empresa, e identificar acciones de mejoramiento que motiven el crecimiento de la organización.

Lidermarcas Bucaramanga Ltda., compartiendo esta filosofía y la necesidad de incrementar la eficacia y eficiencia de sus operaciones ha decidido iniciar la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma internacional NTC ISO 9001:2008, para lo cual se muestra en el presente proyecto de grado, el aporte en el diseño y documentación del mismo.

El documento se encuentra dividido en seis capítulos. En el primer capítulo se puede ver la descripción del proyecto, enmarcada por la justificación, los objetivos y el alcance del mismo; en el capítulo dos se presentan las generalidades de la empresa, poniendo en contexto la actividad económica que realiza Lidermarcas Bucaramanga Ltda, su trayectoria y demás características generales.

El desarrollo del proyecto inicia a partir del capítulo tres, donde se presenta el desarrollo del Direccionamiento Estratégico de la empresa, estableciéndose la Misión, Visión, Objetivos estratégicos y valores corporativos de la organización.

Posteriormente en el capítulo cuatro se desarrolla la Planeación Estratégica de la organización, en la cual se muestra la metodología aplicada para la definición de los lineamientos básicos del Sistema de Gestión de la Calidad como la Política y los objetivos de calidad de la empresa.

En el capítulo cinco se desarrolla el diagrama de afinidad con el fin de realizar la Estructura por Procesos, en la cual se define el mapa de procesos de la organización y la caracterización de cada uno de ellos.

En el capítulo seis se realiza la documentación de cada uno de los procesos, teniendo en cuenta los requisitos definidos explícitos en la norma de referencia y las necesidades de operación para cada uno.

Seguidamente en el capítulo siete se puede observar los diferentes registros de la entrega de la documentación y de las actividades de difusión realizadas con el objetivo de sensibilizar, creando una cultura de calidad y un compromiso de mejoramiento continuo en todos y cada uno de los miembros de la organización.

Por último se expone las conclusiones sobre el desarrollo del proyecto y las recomendaciones que se deben tener en cuenta para que la empresa Lidermarcas Bucaramanga Ltda implemente el Sistema de Gestión de la Calidad en busca de alcanzar la certificación.

1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Bucaramanga y su área metropolitana cuenta con empresas debidamente constituidas como comercializadoras y distribuidoras de productos de consumo masivo en las cuales encontramos empresas como: Ibañez Castilla, Distrialgusto Ltda, Pastor Julio Delgado, Surtioriente, Lidertiendas, Tropisander, Districomer, Superventas, Jhon Restrepo, Granabastos, Carlos Montoya, Redimax, El Triunfo y Surtimarcas Ltda.

LIDERMARCAS BUCARAMANGA LTDA, es una comercializadora y distribuidora de productos de consumo masivo que nace como unidad de negocios de Surtimarcas Ltda y se constituye como empresa independiente para especializarse en la distribución del portafolio de Unilever Andina.

LIDERMARCAS BUCARAMANGA LTDA en la actualidad es el único distribuidor en Bucaramanga y su área metropolitana del portafolio de Unilever Andina en los diferentes canales de comercialización tales como: Autoservicios, Mayoristas, Tiendas y Droguerías; cuenta con una fuerza de ventas especializada y competitiva para los diferentes canales que se encargan de hacer la labor de venta, posventa y cobros y en la parte administrativa la empresa cuenta con personal idóneo en la ejecución de procesos como cartera, facturación, logística y transporte.

LIDERMARCAS BUCARAMANGA LTDA, busca en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad desarrollar un sistema estructurado, ordenado, basado en la estandarización de los procesos y en los principios de la administración; para asegurar el control, el funcionamiento y la planeación efectiva de los mismos. Esto lleva a la empresa a reducir sus costos operativos, a generar un nuevo y

competitivo ambiente de trabajo, a desarrollar la permanente satisfacción de los clientes y a dar las base para hacer realidad la mejora continua de sus procesos.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente existe la oportunidad y la necesidad de diseñar, documentar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad, con el fin de lograr una organización basada en procesos y con una cultura hacia el mejoramiento permanente y una oportunidad de posicionamiento local, regional y nacional de la misma, que no solo satisfaga un solo cliente, sino que tenga por objeto la atención de sus clientes actuales y potenciales.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El aseguramiento de la calidad de los productos y servicios ofrecidos en los mercados internos e internacionales es actualmente un factor decisivo en la subsistencia de las empresas, razón por la cual hoy en día se puede ver como en todo el mundo empresas grandes y pequeñas desarrollan sus sistemas de calidad basados en la norma ISO 9001:2008, ya que son conscientes de que es la vía para abrir nuevos mercados y mejorar su competitividad.

El diseño, la documentación e implementación de un sistema de gestión de la calidad, fundamentada en la norma NTC ISO 9001:2008 para la empresa LIDERMARCAS BUCARAMANGA LTDA, permitirá una mejor organización y una gestión estratégica en cuanto a la identificación de los procesos; brindando servicios de alta calidad, con el objetivo de captar nuevos clientes y consolidar los actuales, buscando la satisfacción de las necesidades de los mismos; ofreciendo los mejores productos, los mejores precios, la mejor asesoría y el mejor servicio; con un amplio portafolio de productos y una serie de servicios que complementen la labor de LIDERMARCAS LTDA, logrando consolidarse ante sus clientes como su aliado ideal a la hora de prestar los servicios ofrecidos.

A través del sistema de gestión de la calidad, se quiere buscar las herramientas que permitan alcanzar la excelencia y por ende entregar el 100% de las capacidades, en pro de consolidar la empresa; garantizar la rentabilidad, el crecimiento, el fortalecimiento y el desarrollo de la misma; y así lograr que la empresa se certifique bajo los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2008.

En búsqueda del desarrollo empresarial en LIDERMARCAS LTDA, el diseño e implementación de un sistema de gestión de la calidad le permitirá ser más competitivo y conseguir de una manera más efectiva la satisfacción de sus clientes y mejorar continuamente.

Actualmente los procesos de la empresa cuentan con talento humano en el área administrativa y operativa. Con el proceso de documentación se pretende definir cada uno de los procedimientos necesarios para ejecutar estos programas y a su vez hacer un control y seguimiento para garantizar y suministrar de forma consistente servicios que satisfagan los requisitos del cliente y servirá como carta de presentación para entrar a nuevos mercados; de igual forma le permitirá cumplir con las exigencias de Unilever Andina compañía multinacional que han establecido el sistema de gestión de la calidad como requisito para garantizar la continuidad de nuevas relaciones comerciales.

Para LIDERMARCAS LTDA, es importante crear una cultura de mejoramiento continuo dentro de la organización para ofrecer a un mercado exigente un servicio de alta calidad.

Es decisivo obtener unos parámetros de normatividad para que el mejoramiento, a largo plazo, la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de una organización sea continuo, optimizando su competitividad, mediante: el aseguramiento permanente de la satisfacción de los clientes. Esto se logra con la participación activa de todo el personal, bajo nuevos estilos de liderazgo; siendo la estrategia

que bien aplicada, responda a la necesidad de transformar los procesos, servicios y cultura de la empresa, para asegurar su futuro. Para ser competitiva a largo plazo y lograr la supervivencia, esta empresa necesita prepararse con un enfoque nacional, en el mercado colombiano, ya que ser excelente en el ámbito local no es suficiente; para sobrevivir en el mundo competitivo actual es necesario serlo en el escenario nacional.

La dirección de la organización consciente de su necesidad de desarrollar un Sistema de Gestión de la Calidad desea iniciar el proceso enfocando esfuerzos objetivamente hacia el diseño con el cumplimiento de una política de calidad, encaminada a lograr los requisitos exigidos en la Norma NTC ISO 9001:2000 y así poder implementar el Sistema de Gestión de la Calidad permitiendo demostrar su capacidad para proporcionar servicios que satisfagan los requisitos del cliente junto a la reglamentación vigente por una parte y por otra dar valor agregado a la gestión de la organización. Asimismo se cuenta con el compromiso y toda la disposición de la gerencia para cumplir con todos los requisitos, los cuales son indispensables para lograr el objetivo propuesto.

1.3. OBJETIVO GENERAL

Diseñar y documentar para la empresa LIDERMARCAS BUCARAMANGA LTDA un modelo de Sistema de Gestión de la Calidad (S. G. C) bajo los lineamientos de la norma técnica NTC-ISO 9001:2008.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico que permita observar la situación actual de LIDERMARCAS BUCARAMANGA LTDA, con relación del estado de cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001: 2008.

- Establecer la política y los objetivos de calidad como orientación para el direccionamiento estratégico de la empresa LIDERMARCAS BUCARAMANGA LTDA.
- Identificar y determinar los procesos, su secuencia e interacción de estos procesos; caracterización de los procesos; y el mapa de procesos.
- Realizar el manual de calidad de la empresa, el cual proporcione el panorama general del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Diseñar la documentación necesaria para cada uno de los procesos.
- Promover una cultura de la calidad dentro de los funcionarios de la empresa, por medio de un programa de difusión y capacitación en el Sistema de Gestión de la Calidad.

1.5. ALCANCE

Realizar el diagnóstico del estado actual de la empresa que permita el desarrollo de una planeación estratégica; poder identificar los procesos estratégicos, misionales y de apoyo para elaborar el diseño y la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad fundamentada en la norma NTC-ISO 9001:2008 para la empresa LIDERMARCAS BUCARAMANGA LTDA del municipio de Girón.

El uso del material diseñado y documentado le brindará a la empresa una ventaja en el momento de iniciar el proceso de implementación del sistema de gestión de la calidad el cual será de gran apoyo para lograr rápidamente la certificación.

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. IDENTIFICACIÓN

- **Razón social.** La empresa se denomina: LIDERMARCAS BUCARAMANGA Ltda.
- **Objeto social.** La Comercialización de productos de consumo masivo tales como artículos de aseo y productos alimenticios, rancho y licores y víveres en general bien sea por mayor o detal.
- **Registros.** La empresa está constituida por Escritura de Pública No. 1016 de 2009/03/09 en la Notaria Quinta del circulo de Bucaramanga inscrita en la Cámara de Comercio en el 2009/05/15 bajo el número 80579 del libro 9 cuyo Nit es: 900284244-3.
- **Tipo de sociedad.** La empresa LIDERMARCAS BUCARAMANGA LTDA fue constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada., que se caracteriza porque los socios son mínimo dos y máximo veinticinco y su capital social está conformado por el aporte de los socios, dividido en cuotas de igual valor.
- **Logo.**

Figura 1. Logo



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

2.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Nace como iniciativa de una unidad de negocio de SURTIMARCAS LTDA, en el municipio de Girón del departamento de Santander; debido a la participación que realiza con el Grupo empresarial a nivel nacional GESTOCOL S.A.

En noviembre del 2007 LIDERMARCAS inicia con el manejo del portafolio del grupo GESTOCOL con líneas participantes como: Eterna, Maxell, Sakito, P.Q.P.

En Abril del 2008 se realiza la ampliación de portafolio: Inicio de ventas línea Favelli (cereales listos) y Raza (comida para mascotas), en la unidad de Negocio LIDERMARCAS y grupos TAT Hpc (Raza) y TAT Foods (Favelli).

El desarrollo de estas líneas se ha realizado por intermedio de cuatro asesores comerciales que en la actualidad realizan la distribución en canales de comercialización como: superettes, mayoristas, canal institucional, tiendas tipo A.

En febrero del 2009 Unilever Andina diseña un nuevo modelo de distribución en la zona oriente del país, determinando como único distribuidor del portafolio a SURTIMARCAS LTDA por su excelente manejo y direccionamiento que ha realizado con los cuatro roles (mayoristas, autoservicios, tiendas , poblaciones) teniendo en cuenta que como condición este nuevo modelo UNILEVER exige que la empresa en mención realice la distribución exclusiva de sus productos; por esta razón SURTIMARCAS LTDA ve la necesidad que su unidad de negocios LIDERMARCAS se especialice en el requerimiento exigido por su mayor proveedor .

Para LIDERMARCAS el ser distribuidor exclusivo de Unilever Andina para la zona oriente, es una oportunidad que le va a permitir un crecimiento y

fortalecimiento como una de las mejores empresas comercializadoras y distribuidoras de consumo masivo en la región.

Otra de las oportunidades es el empoderamiento que se puede demostrar en el mercado con un mayor potencial que satisfaga la necesidad de un cliente competitivo y exigente que puede sentir más respaldo cuando es una sola voz de Unilever en el mercado.

Adicionalmente la cartera se verá beneficiada regulando los días de morosidad ya que al ser único distribuidor y al presentar necesidad de los productos el cliente se sentirá presionado a cancelar oportunamente para recibir el servicio.

Se unificará un mercado donde todos los clientes tendrán las mismas oportunidades de promociones, precios y productos.

El respaldo y la experiencia de la Multinacional Unilever Andina para LIDERMARCAS, permite darle el direccionamiento para lograr crecer y mantenerse en un mercado competitivo y exigente.

Una amenaza que puede afectar a mediano o a largo plazo el crecimiento de la empresa puede ser un cambio en la implementación del modelo en Colombia.

La infraestructura actual puede ser una amenaza, teniendo en cuenta que existen un mercado potencial muy grande al cual se está comprometido llegar y en la actualidad la capacidad abarca hasta el mercado objetivo por tal motivo no se podría responder con las metas previstas por la multinacional.

El no diseñar el mercadeo publicitario necesario para la introducción de la empresa al mercado, puede ocasionar confusión en la mente del cliente e incertidumbre en la toma de decisión en cuanto a la compra.

2.3. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Lídermarcas Bucaramanga Ltda, es una empresa que promueve principios y valores dentro y fuera de la organización a todas las personas vinculadas con el fin de fortalecer las relaciones laborales y crear un ambiente de trabajo sano que permita el crecimiento personal y laboral de cada uno de los miembros de la compañía.

- **Orientación a resultados.** Lograr el posicionamiento y crecimiento de nuestra empresa, buscando su beneficio, el de los clientes, colaboradores y comunidad.
- **Calidad en el servicio al cliente.** Brindar un servicio competente, ágil y oportuno de acuerdo a la necesidad del cliente.
- **Trabajo en equipo.** Compromiso de ser efectivos trabajando juntos para lograr los objetivos organizacionales.
- **Sentido de pertenencia.** Dar importancia a la confianza y responsabilidad puestas en cada uno de nosotros.
- **Compromiso con la Gente.** Respetar las necesidades de Recurso Humano, las creencias y valores, contribuyendo con la estabilidad al desarrollo de las personas.
- **Integridad.** Actuar congruente con los principios de transparencia, justicia y confiabilidad.
- **Respeto.** Actitud de los colaboradores al considerar a los clientes y compañeros como iguales, con un trato justo.

2.4. POLÍTICAS EMPRESARIALES

Se definen las políticas de ventas para los Canales ACO'S (Agente Comercial One) encaminado a la venta y distribución de los productos Unilever Andina Colombia Ltda, por medio de agentes comerciales exclusivos.

- **Característica de una ruta ACO'S en Superettes y Droguerías**

Fuerza de Ventas especializada para el canal Superettes y Droguerías

Facturación a crédito con plazo de 25 días

Descuento Financiero CERO

Entrega 24 horas

Descuento comercial o por escala del 0% en la línea de Unilever Andina HPC y FOODS

Facturación a clientes que aparecen registrados como dueños del negocio (No código de Terceros)

Efectividad 90% Promedio de visitas Clientes tipo A y AA entre 6 y 8 clientes tipo B y C entre 10 y 11 visitas.

- **Característica de una ruta ACO'S Mayoristas**

Fuerza de ventas especializada en Mayoristas

Facturación crédito con plazo a 25 días

Descuentos financieros 0%

Entrega a 24 horas

Descuento comercial o por escalas del 0% en Unilever Andina – División HPC y FOODS

Facturación a clientes que aparecen registrados como dueños del negocio (No código de Terceros)

Efectividad 90% Promedio de visitas Clientes tipo A y AA entre 6 y 8 clientes tipo B y C entre 10 y 11 visitas

- **Característica de una ruta ACO'S TAT – Tiendas Base**

Fuerza de ventas especializada en Tiendas

Facturación de ventas tienda base con plazo a 25 días

Facturación TAT financieros 0%

Entrega a 48 horas

Descuento comercial o por escalas del 0% en Unilever Andina – División HPC y FOODS

Efectividad diaria 60%

Promedio de visitas TAT entre 65 y 72 clientes dependiente el potencial de la zona

La empresa ha definido algunas pautas que se consideran políticas de compras ya que estas se le dan cumplimiento con el fin de hacer de las compras un proceso transparente que le brinde a la empresa y a los proveedores confiabilidad en la negociación.

1. Programación de las compras. Se han establecido dos días a la semana para realizar los pedidos correspondientes a la línea de productos personales y productos de alimentos respectivamente. Esta negociación se realiza directamente con el representante de ventas de la Multinacional Unilever Andina.
2. Cálculo de cantidades a comprar. El cálculo se realiza a través de los inventarios y la rotación de los productos existentes.
3. Negociación y pedido de productos. Se tiene en cuenta en este paso las diferentes variables que pueden alterar la cantidad solicitada.
 - Proximidad de alza en el precio del producto
 - Negociación por escalas
 - Oferta especial
 - Descuento especial
 - Posible escasez o agotados
 - Inconveniente para la entrega oportuna por parte del proveedor.

- Exclusividad en la venta por compra del 100% de la asignación
 - Descuento por plazos especiales para los pagos.
 - La tercera semana del mes se deben realizar pedidos con un incremento que garantice la existencia de productos para el cierre.
4. Acuerdo de condiciones de Entrega. En este se fijan las fechas de entrega con el fin de planear la logística de recibo de la mercancía y programación de próximos pedidos.

Lidermarcas Bucaramanga Ltda estableció políticas de Gestión Humana para dar cumplimiento a los perfiles para cada uno de los cargos a desempeñar dentro de la empresa.

Las carreras exigidas por la empresa deben ser carreras administrativas afines al cargo.

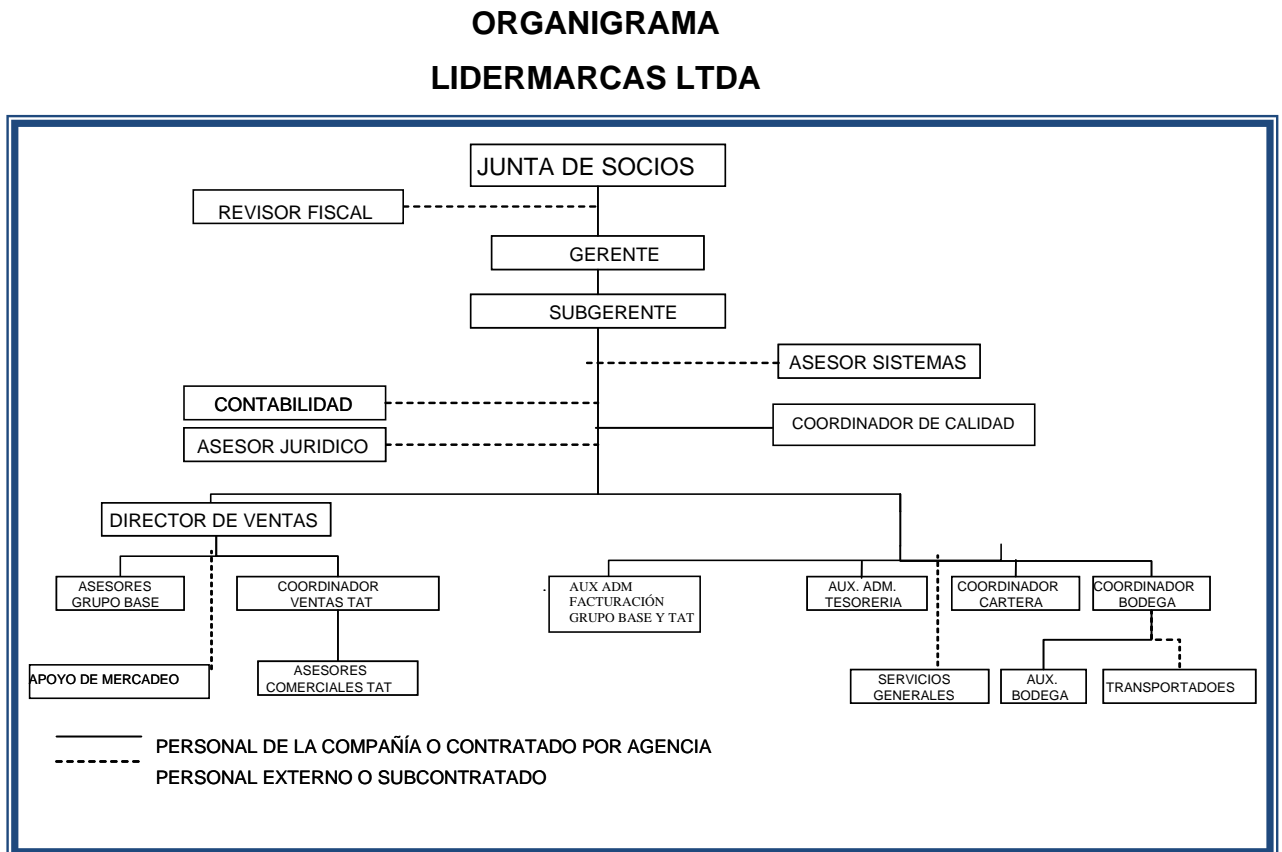
Tabla 1. Perfiles de cargos

CARGO	NIVEL EDUCATIVO	EXPERIENCIA (años)
Gerente	Profesional y Especialización o Diplomado	3
Subgerente	Profesional	2
Coordinador de Cartera	Profesional o estar cursando una carrera administrativa	2
Auxiliar de Tesorería	Bachiller y CAP SENA	1
Auxiliar Facturación	Bachiller Y CAP SENA	1
Director de ventas	Profesional o séptimo carrera profesional	2
Coordinador de ventas	Tecnólogo o sexto semestre carrera profesional	2
Asesores comerciales grupo base	Tecnólogo o sexto semestre carrera profesional	1
Asesores comerciales TAT	3er semestre cualquier carrera	1
Coordinador de bodega	Bachiller y CAP SENA	2
Auxiliar de bodega	Bachiller	No requiere

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

2.5. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 2. Organigrama



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

2.6. TALENTO HUMANO

En la actualidad LIDERMARCAS LTDA cuenta con 31 empleados; desempeñando diferentes cargos, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2. Personal Lidermarcas

CARGO	No.
Gerente	1
Subgerente	1
Coordinador de Cartera	1
Auxiliar de Tesorería	1
Auxiliar Facturación	1
Director de ventas	1
Coordinador de ventas	1
Asesores comerciales grupo base	8
Asesores comerciales TAT	14
Coordinador de bodega	1
Auxiliar de bodega	1

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

2.7. INFRAESTRUCTURA

Lidermarcas Ltda cuenta actualmente con la misma infraestructura física de Surtimarcas Ltda para desarrollar su actividad comercial; esta infraestructura presentará algunas modificaciones con el fin de independizar los procesos de cada una de ellas.

LIDERMARCAS LTDA se encuentra ubicada en el Municipio de Girón – Santander en la Autopista Bucaramanga – Girón Km 7 No 16 – 136 Bodega 16 – 19, Telefax: 6461954 – 6461952.

Lidermarcas Ltda cuenta con un área de 1300 metros cuadrados.

Figura 3. Entrada Principal.



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

En la parte administrativa de la empresa encontramos las áreas de cartera, facturación, tesorería, subgerencia y gerencia.

Figura 4. Cartera y Caja



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Figura 5. Facturación



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

En el departamento de ventas se realizan los encuentros diarios con los asesores comerciales para reportar las ventas, los cobros y conocer los nuevos promocionales y actividades a desarrollar.

Figura 6. Entrada Sala de Ventas



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Figura 7. Sala de Ventas



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Los baños y la zona de cafetería son áreas adecuadas para el buen desarrollo personal de los empleados vinculados a la empresa con el fin de satisfacer sus necesidades.

Figura 8. Baños



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Figura 9. Cafetería



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

La Cava es un cuarto frío que tiene la empresa especial para el almacenamiento de los productos que requieren una temperatura especial para mantener refrigerado los productos de la línea de la línea de alimentos (margarina rama).

Figura 10. Entrada Cuarto Frío



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Figura 11. Cuarto Frío



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

El área de bodega se encuentra dividida por productos personales que son surtidos en estanes por la variedad de referencias para el alistamiento dado en unidades, es el caso de productos tales como: sedal, ponds, dove, rexona entre otros.

Figura 12. Stand Cuidado Personal



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Figura 13. Stand Cuidado Hogar



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Se puede apreciar la amplitud del área de la bodega donde se encuentra una división adicional para el alistamiento de productos a despachar por embalaje de caja sellada.

Figura 14. Área devoluciones



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Figura 15. Estantería Cuidado Personal



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Figura 16. Arrumes cuidado hogar



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Finalmente en la planta física de la empresa podemos encontrar el área de alistamiento y cargue.

Figura 17. Alistamiento



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Figura 18. Cargue de Mercancía



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

2.8. MAQUINARIA Y EQUIPO

La maquinaria para este tipo de empresa no es relevante ya que no presenta proceso de transformación de materia prima por ser una empresa de servicios encargada de la comercialización y distribución de productos terminados.

2.9. CAPACIDAD DISPONIBLE

Por ser una empresa de servicios, la capacidad disponible no se refiere al proceso de producción por tal motivo se puede considerar que esta capacidad debe tener un planteamiento relacionado en la capacidad física de almacenamiento y la capacidad financiera para la negociación.

2.10. TIPO DE MERCADO

Se considera un Mercado de Consumo ya que la empresa tiene como objeto social la comercialización y distribución de productos de consumo masivo, este tipo de mercado se clasifica en mercado de productos de consumo inmediato.

2.11. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Objeto social. Distribuidora y Comercializadora de productos de consumo masivo (alimentos, aseo personal y hogar)

2.12. SERVICIOS QUE PRESTA LA EMPRESA

“LIDERMARCAS LTDA” Empresa distribuidora y comercializadora de productos de consumo masivo, se encuentra comprometida en brindar la plena satisfacción de sus clientes apoyándose en la ventaja competitiva en cuanto a la especialización en el dominio de cada uno de los diferentes canales de distribución, brindando así un valor agregado. Adicionalmente visualiza un alto

grado de compromiso y responsabilidad frente a la exclusividad del nuevo modelo de distribución “ACOS” (Agentes Comerciales One Unilever) con el portafolio de productos de Unilever Andina.

La distribución se hace a través de cuatro canales de comercialización los cuales se atienden con personal altamente capacitado y especializado en cada canal con los productos adecuados.

Lidermarcas Ltda atiende el servicio a sus clientes a través de los siguientes canales:

Tabla 3. Canales de distribución

CANALES
Distribución de Autoservicios
Superetes
Droguerías
Otros
Distribución Mayoristas
Mayoristas
Distribución Intensiva
TAT
Tiendas
Distribución de Poblaciones
Población

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

El siguiente cuadro presenta todas las líneas y sus marcas que conforman el portafolio de Unilever Andina.

Tabla 4. Portafolio de Productos

CATEGORIA	MARCA	PRODUCTOS	CANTIDAD DE PRODUCTOS	CANTIDAD DE REFERENCIAS
UNILEVER LINEA ANDINA-CUIDADO HOGAR				
DETERGENTES	Puro, Barrigón, Elefante, Coco y Mimosin, Cresopinol.	Jabones de lavar, suavizantes, y limpiadores de superficies Pequeñas	3	32
UNILEVER ANDINA- CUIDADO PERSONAL				
JABON TOCADOR	Lux, Rexona, Le Sancy, Dove.	Jabones de Tocador	1	55
PRODUCTOS PERSONALES	Sedal, Vasenol, Dove, Rexona, Axe, Ponds, Efficient.	Champú, Acondicionador, crema de peinar, crema de manos, desodorante, cremas faciales, polvos faciales, talcos.	8	175
TOTAL UNILEVER LINEA ANDINA			13	262
UNILEVER ALIMENTOS				
ALIMENTOS	Rama – Fruco – Maizena -Knorr – Lipton- ADES	Margarina -Salsas- compotas- Caldos- cremas y Sopas, Aromáticas - Cereales -féculas – jugos	9	114
TOTAL ALIMENTOS			9	114

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

2.13. ZONAS DE DISTRIBUCIÓN DE SERVICIOS

Área Metropolitana

Bucaramanga, Girón, Piedecuesta, Floridablanca, Lebrija.

Tabla 5. Zonas Área Metropolitana

ZONA	CANAL	AREA ATENDIDA
01	DM	Mayoristas Central de Abastos y Centro de Bucaramanga y Piedecuesta
02	DM	Mayoristas San Francisco y Rionegro y Playón
03	DI	Tiendas a crédito Piedecuesta y Girón
04	DI	Tiendas a crédito Centro de Bucaramanga y Norte de Bucaramanga
05	DI	Tiendas a crédito Sur de Bucaramanga y Floridablanca
06	DA	Superetes y Droguerías
07	DA	Superetes y Droguerías
08	DA	Superetes y Droguerías

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

PRINCIPALES CLIENTES POSIBLES O EXISTENTES

Los clientes para la empresa LIDERMARCAS LTDA es el factor fundamental del éxito del negocio, es por esta razón que los clientes se han clasificado de la siguiente manera:

Clasificación de los clientes¹

- Superetes: Se consideran superetes aquel negocio independiente que tiene un área promedio entre 101 – 500 mt, que tenga en promedio de 3 a 10 cajas registradoras y solo un punto de venta.
- Mayoristas: Se consideran mayoristas aquellos negocios que distribuyen sus productos (alimento, aseos, combinado) en su mayoría a tiendas tipo A, B, C y

¹ Base de datos ACNielsen

se puedan clasificar en Grande; Mediano y Pequeño según mt². Los mayoristas manejan un tipo de compra por volumen y escala de descuentos; teniendo en cuenta que su margen de rentabilidad es uno de los más bajos con un promedio del 7%.

- Minoristas (Tiendas a crédito): Se consideran minoristas aquellos negocios que tienen como mínimo una caja registradora, tiene respaldo crediticio para poder recibir crédito por parte de los proveedores y la adecuación dentro del punto de venta debe tener un promedio del 30% de su área para la bodega.
- Droguerías: Se consideran droguerías los negocios atendidos por vendedores calificados, con o sin sistema de autoservicio la parte de productos de aseo o tocador. Es condición que su objeto de negocio sea la venta de productos medicinales de carácter independiente o perteneciente a una cadena. Se caracteriza por vender productos populares, aquellos de aseo personal el cual no supera el 40% de las ventas.
- Tiendas (TAT): Las tiendas se clasifican en tipo A, B Y C. El sistema de compras que manejan las tiendas es conocido como contraentrega donde debe ser cancelado en el momento de la entrega de la mercancía. Tiene un promedio de venta a los consumidores de 300 mil a 900 mil diarios, es atendido por el propietario y no tienen caja registradora.

2.14. PRINCIPALES PROVEEDORES

Teniendo en cuenta que el término proveedor es considerado dentro de la comercializadora como aquel ente que provee los productos a distribuir en este caso sería Unilever Andina; adicionalmente se debe mencionar que para el sostenimiento de la operación logística de LIDERMARCAS LTDA existen diferentes empresas proveedoras de insumos y servicios tales como:

Tabla 6. Proveedores

EMPRESA	CONCEPTO
RAVAL	(Facturas, orden de pedido, recordatorio de pagos, formatos de devoluciones, observaciones, préstamos internos, tarjetas de presentación, volantes, sellos)
PAPELERIA PANORAMA	Resmas, papel, tintas, suministros de oficina
COLPLAGAS	Mantenimiento de Bodegas (Fumigaciones)
SOMYC	Mantenimiento de Equipos
ACONDEAIRE	Mantenimiento de Aires Acondicionados
SURAMERICANA	Seguros y Pólizas
COOVISUR	Seguridad de las Bodegas (Vigilancia)
ATLAS	Seguridad del dinero
DISTRIALGUSTO	Aseo
MEGAREDIL	Cafetería
DINAPOWER	Escortas para camionetas
CONFECCIONES EMPRESARIALES	Dotación personal administrativo

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

2.15. COMPETENCIA

Bucaramanga y su área metropolitana cuenta con empresas debidamente constituidas como comercializadoras y distribuidoras de productos de consumo masivo en las cuales encontramos empresas como: Ibañez Castilla, Distrialgusto Ltda, Pastor Julio Delgado, Surtioriente, Lidertiendas, Tropisander, Districomer, Superventas, Jhon Restrepo, Granabastos, Carlos Montoya, Redimax, El Triunfo y Surtimarcas Ltda.

En la asignatura de Investigación de mercados se diseñó una encuesta dirigida a todos los canales de comercialización (SUPERETES, MAYORISTAS, TAT,

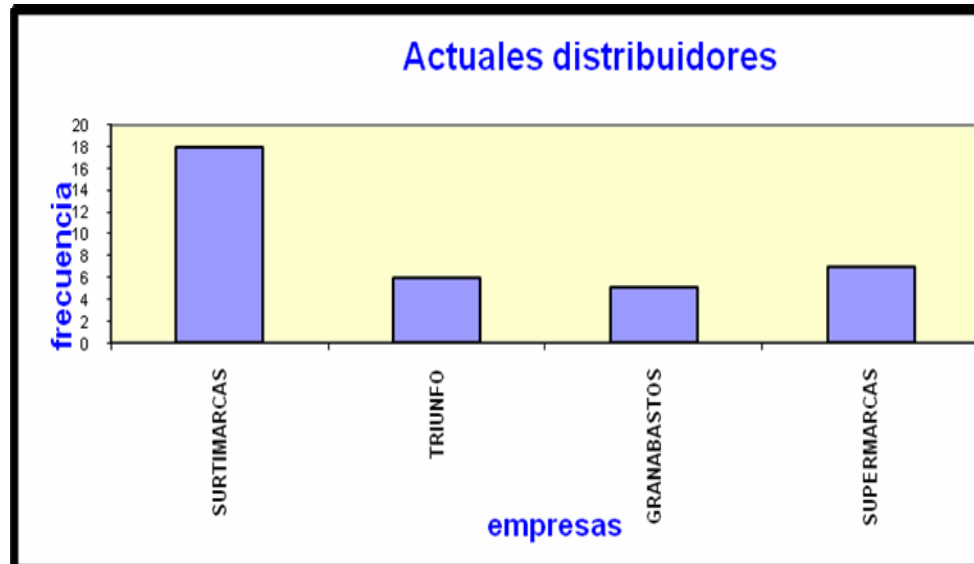
DROGUERIAS), la cual sirve de referencia para analizar la competencia en cuanto a las empresas que obtienen mayor participación en el mercado².

Tabla 7. Competencia

Afiliación de Empresa	Frecuencia	%
SURTIMARCAS	18	50,0
TRIUNFO	6	16,7
GRANABASTOS	5	13,9
SUPERMARCAS	7	19,4
TOTAL	36	100,0

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Figura 19. Competencia



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

² Autores del Proyecto Investigación de Mercados Lidermarcas

Se puede analizar también las empresas que venden productos sustitutos a los del portafolio de Unilever Andina como lo son:

- Colgate Palmolive
- Procter & Gamble
- Quala
- Lloreda

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. FASE DE DIAGNÓSTICO

Una vez realizadas las actividades de reconocimiento y contextualización del entorno de la empresa objeto del presente proyecto, se realizaron las actividades de diagnóstico con el objetivo de determinar el grado de cumplimiento de la empresa en cuanto a los requisitos de la Norma NTC - ISO 9001:2008.

Para este efecto, se aplicó la encuesta de requisitos establecida según el Anexo I, la cual fue realizada en conjunto con la Subgerente Administrativa de la empresa, Dra. Viviana Aguilar.

En la encuesta se evaluó el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2008 en los siguientes niveles de calificación:

DyC: Requisito Documentado y Conforme

DyNC: Requisito Documentado y No Conforme

NO : Requisito No Cumplido (No está documentado y implícitamente no se cumple el requisito).

SI : Requisito que no está documentado pero implícitamente se cumple.

NA : Requisito que no aplica a las operaciones de la empresa.

Los resultados del diagnóstico se presentan a continuación:

Figura 20. Resultados del diagnóstico



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

- Como se observa en la gráfica anterior, la empresa se encuentra en un nivel nulo de documentación de los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2008.
- Se cuenta con un nivel de planeación del sistema de gestión de calidad medio, lo cual se representa en un 52% de requisitos evaluados en NO. De igual forma se encuentra un nivel básico de 30% de requisitos que la empresa no ha documentado, pero que se ven cumplidos gracias a las metodologías de trabajo utilizadas en las operaciones actuales de la empresa.
- Se evidencia un nivel de 18% de requisitos que no aplican. Estos son los correspondientes al numeral 7.3 de Diseño y Desarrollo, los cuales se excluyen del alcance del sistema de gestión de calidad diseñado, y algunos requisitos del numeral 7.6 Control de los equipos de seguimiento y medición, que no se excluyen pero no aplican a la dinámica de operación de la empresa.

3.2. MISIÓN

La empresa no cuenta actualmente con una misión documentada. Como parte del desarrollo de la Planeación Estratégica de la empresa, se estableció una misión respondiendo a los siguientes interrogantes:

Tabla 8. Cuestionamientos para la misión

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Cuál es la razón de ser de la empresa?	Distribuir y comercializar productos de consumo masivo en las líneas de cuidado personal, hogar y alimentos.
¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?	Departamento de Santander SUPERETES, mayoristas y tiendas.
¿Qué espero de la empresa?	Rentabilidad para los socios Bienestar y crecimiento para sus empleados Estabilidad laboral Alcanzar la fidelización de los clientes, creando lazos de confianza y respaldo. Cumplir con los compromisos con proveedores
¿Cuáles son los valores agregados o las ventajas competitivas que quiero vender?	Visita especializada, apoyo de mercadeo, rotaciones de inventario, damos facilidades de pago, servicio de posventa, nos anticipamos a las innovaciones de nuevos productos, estamos capacitados en cada producto en las características de nuestros productos, servicio de entrega a 24 horas. Nuestro personal está muy capacitado y formado.

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Nuestra Misión:

Comercializamos y distribuimos productos de consumo masivo en las líneas de cuidado personal, cuidado-hogar y alimentos en el mercado de Mayoristas, tiendas y superetes del departamento de Santander.

Contamos con talento humano idóneo, formado para apoyar a nuestros clientes en la asesoría comercial y prestando apoyo de mercadeo, visitas especializadas, rotaciones de inventarios y servicio de posventa, creando lazos de confianza y fidelización con todos nuestros clientes.

Ofrecemos a nuestros clientes línea de crédito y brindamos información confiable y oportuna de las novedades del mercado, promoviendo su aprovechamiento o la previsión de sus posibles impactos.

Motivamos un ambiente laboral de participación y compromiso personal de todas las partes involucradas, que permita alcanzar las metas de la empresa logrando el cumplimiento de nuestros compromisos con proveedores, la satisfacción de nuestros clientes, bienestar, crecimiento y estabilidad laboral a nuestros empleados y rentabilidad para nuestros accionistas.

3.3. VISIÓN

Para la definición de la visión de la empresa, se concentró la atención en la respuesta de:

Tabla 9. Cuestionamientos para la visión

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Hacia dónde queremos llevar la empresa?	Lograr la distribución y comercialización exclusiva de las líneas de productos UNILEVER en el mercado de las ciudades principales del país.
¿En cuánto tiempo esperamos alcanzar el logro?	2 años
¿Cuáles son las razones por las cuales la empresa alcanzará su reconocimiento?	<ul style="list-style-type: none"> - Por nuestra capacidad operativa. - La confianza ganada del mercado. - Capacidad de direccionamiento de nuestros objetivos de mercadeo.
¿Cuáles son los beneficios de socios, empleados y clientes con el éxito que desea alcanzar la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad para los socios - Bienestar y crecimiento para sus empleados - Estabilidad laboral

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Nuestra Visión:

LIDERMARCAS Bucaramanga Ltda. Proyecta en el 2012 alcanzar la penetración exclusiva en distribución y comercialización de las líneas de productos UNILEVER en el mercado de las principales ciudades del país, gracias a su capacidad operativa, a la confianza ganada en el mercado y a la capacidad de direccionamiento hacia la obtención de los objetivos de mercadeo, logrando la satisfacción de las necesidades del cliente, rentabilidad para los socios y bienestar y crecimiento a sus empleados.

3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para establecer los objetivos estratégicos de la organización se realizó un análisis DOFA, en el cual se evaluaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y

amenazas de la empresa, obteniendo como resultado la siguiente matriz, y los siguientes objetivos estratégicos:

Tabla 10. Matriz DOFA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación • Dirección • Toma de decisión • Portafolio de Productos • Calidad • Exclusividad • Rentabilidad • Rotación de Inventario • Infraestructura tecnológica • Ubicación Física • Capacitación • Nivel de Remuneración • Nivel Educativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Rotación de cartera • Nivel Tecnológico
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRETEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Índice de crecimiento poblacional • Mercado • Servicio • Cultura • Salud • Clima • Ubicación • Innovación • Tecnología • Desarrollo Informático 	<p>1. Penetración del mercado: Aumentar la participación en el mercado actual cubriendo el 100% las necesidades del cliente, ya que antes la satisfacían entre varios oferentes.</p> <p>2. Desarrollo del mercado: Lograr la participación en nuevos clientes que eran atendidos en este portafolio por otros distribuidores.</p>	<p>1. Modernización Tecnológica: Debido a las facilidades para adquirir nuevos programas tecnológicos se sugiere que se implemente un nuevo modelo tecnológico para la toma y realización de los pedidos en la fuerza de ventas.</p>
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Contrabando • Inflación • Competencia • Empleo • Topografía 	<p>1. Estrategias de publicidad y promoción: LIDERMARCAS LTDA junto con Unilever Andina deben mantener permanentemente un nivel de ofertación para cautivar los consumidores de la competencia.</p>	<p>1. Aprovechara la exclusividad para poder alcanzar los niveles esperados en la rotación de cartera.</p>

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

3.5. PRINCIPIOS O VALORES CORPORATIVOS

Para la definición de los valores corporativos, en modo de lluvia de ideas se genera la siguiente tabla en la cual se establecen los valores y principios tanto a la parte interna de la empresa (empleados y socios), como a la parte externa (clientes y proveedores).

Tabla 11. Matriz de Principios y Valores

PRINCIPIO	EMPLEADO	SOCIO	CLIENTE	PROVEEDOR
Responsabilidad	X			X
Cumplimiento			X	X
Trabajo en equipo	X			
Sentido de Pertenencia	X	X		
Disposición y Entrega	X			
Lealtad	X		X	
Respeto	x	x	x	X
Compromiso	X	X		
Honradez	X			
Responsabilidad social y ambiental				

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Como conclusión o resumen de valores se definieron los siguientes valores:

Nuestros Principios corporativos

- Desarrollamos nuestras actividades en un ambiente de fraternidad y armonía, promoviendo el trabajo en equipo y el respeto y alimentando el sentido de pertenencia hacia la empresa.

- Somos una empresa que trabaja bajo los principios de responsabilidad y cumplimiento de nuestros compromisos. Por lo tanto, ponemos a disposición de nuestra empresa todas nuestras capacidades en procura de brindar un servicio competitivo y de excelencia.
- Trabajamos en un entorno de compromiso social y ambiental, enfocándonos al cumplimiento de las reglas de convivencia, trabajo y operación aplicables a nuestra organización.

4. PLANEACIÓN DE LA CALIDAD

4.1. POLÍTICA DE CALIDAD

De acuerdo a la norma ISO 9001:2008, en el requisito 5.1.e se presenta la necesidad de establecer la política de calidad, dentro de los compromisos de la dirección. De la misma forma, el numeral 5.3 establece:

La alta dirección debe asegurarse de que la política de la calidad:

- a) es adecuada al propósito de la organización,
- b) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad,
- c) proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad,
- d) es comunicada y entendida dentro de la organización, y
- e) es revisada para su continua adecuación.

De acuerdo a lo anterior se definió la política de calidad aplicando una metodología en la cual se cruzaron las entradas y requisitos de calidad contra los resultados esperados de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Tabla 12. Entradas para la Política de Calidad

PASO I. ENTRADAS DE LA MATRIZ	
NECESIDADES DEL CLIENTE (CON RESPECTO AL SERVICIO QUE OFRECEMOS)	<ul style="list-style-type: none"> - Asesoría en pedidos, exhibición, manejo de cupos, manejo de inventarios. - Entrega oportuna de pedidos - Respaldo, garantía y servicio posventa. - Atención especializada.
REQUISITOS Y ASPECTOS LEGALES (PARA FUNCIONAMIENTO Y OPERACIÓN)	<ul style="list-style-type: none"> - Cámara de comercio - Pago de Impuestos (RUT, Facturación, Declaración de IVAS, RETEFUENTE, RENTA) - Requisitos INVIMA
METAS DE LA ORGANIZACION	<ul style="list-style-type: none"> - Lograr penetración en el mercado y el desarrollo de las marcas. - Mejoramiento continuo de la empresa - Compra y/o adecuación de infraestructura - Adquisición de un sistema de Tecnología de Información.
EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad - Satisfacción del cliente - Estabilidad y crecimiento de los colaboradores

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Tabla 13. Generación de Política de Calidad

PRIORIDADES	POLÍTICA DE CALIDAD
Lograr penetración en el mercado y el desarrollo de las marcas.	<p><i>LIDERMARCAS BUCARAMANGA Ltda, es una empresa altamente comprometida con la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes, mejorando continuamente el desempeño de su sistema de gestión de calidad, ofreciendo respaldo y garantía, atención especializada, entrega oportuna y apoyo de mercadeo a nuestros clientes, logrando penetración del mercado objetivo y desarrollo de cada una de nuestras líneas, garantizando estabilidad y crecimiento a nuestros colaboradores y rentabilidad a nuestros accionistas.</i></p>
Rentabilidad	
Satisfacción del cliente	
Estabilidad y crecimiento de colaboradores	
Atención especializada	
Entrega oportuna de pedidos	
Mercadeo	
Respaldo, garantía y servicio	
Mejoramiento continuo	

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Tabla 14. Matriz de Necesidades y Expectativas para priorizar entradas para generar la política de calidad.

METAS Y EXPECTATIVAS		NECESIDADES DEL CLIENTE Y REQUISITOS LEGALES						
		Atención Especializada (Asesoría en pedidos, exhibición, manejo de cupos, manejo de inventarios).	Entrega oportuna de pedidos	Respaldo, garantía y servicio posventa.	Mercadeo (Publicidad, material POP, promociones, surtido en estantería)	Cámara de comercio	Pago de Impuestos (RUT, Facturación, Declaración de IVAS, RETEFUENTE, RENTA)	Requisitos INVIMA
		6	5	4	3	1	7	2
Lograr penetración en el mercado y el desarrollo de las marcas	7	5	5	1	5	1	1	1
Mejoramiento continuo de la empresa	3	3	3	5	3	1	1	1
Compra y/o adecuación de infraestructura	1	1	1	1	1	1	1	1
Adquisición de un sistema de Tecnología de Información.	2	3	1	1	1	1	1	1
Rentabilidad	6	5	3	3	1	1	1	1
Satisfacción del cliente	4	5	5	5	5	1	1	1
Estabilidad y crecimiento de los colaboradores	5	3	1	1	1	3	1	1

↓

NIVEL DE APOORTE AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
5 Aporte Alto
3 Aporte Medio
1 Aporte Bajo

METAS Y EXPECTATIVAS	NECESIDADES DEL CLIENTE Y REQUISITOS LEGALES						
	Atención Especializada (Asesoría en pedidos, exhibición, manejo de cupos, manejo de inventarios).	Entrega oportuna de pedidos	Respaldo, garantía y servicio posventa.	Mercadeo (Publicidad, material POP, promociones, surtido en estantería)	Cámara de comercio	Pago de Impuestos (RUT, Facturación, Declaración de IVAS, RETEFUENTE, RENTA)	Requisitos INVIMA
Lograr penetración en el mercado y el desarrollo de las marcas.	210	125	100	15	25	35	10
Mejoramiento continuo de la empresa	75	75	15	125	15	5	5
Compra y/o adecuación de infraestructura	15	15	25	15	5	5	5
Adquisición de un sistema de Tecnología de Información.	10	15	5	5	5	5	5
Rentabilidad	90	25	15	15	5	5	5
Satisfacción del cliente	100	75	75	25	25	5	5
Estabilidad y crecimiento de los colaboradores	125	75	25	25	5	15	5

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

4.2. OBJETIVOS DE CALIDAD

Los requisitos de ISO 9001:2008 con respecto a los objetivos de calidad están contemplados en el numeral 5.4.1: “Objetivos de la calidad. La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto [véase 7.1 a)], se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad.”

De acuerdo a esto, se establecen los siguientes objetivos de calidad:

Tabla 15. Despliegue de objetivos de la política de calidad.

POLÍTICA DE CALIDAD	OBJETIVOS DE CALIDAD
<p>LIDERMARCAS BUCARAMANGA Ltda, es una empresa altamente comprometida con la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes, mejorando continuamente el desempeño de su sistema de gestión de calidad, ofreciendo respaldo y garantía, atención especializada, entrega oportuna y apoyo de mercadeo a nuestros clientes, logrando penetración del mercado objetivo y desarrollo de cada una de nuestras líneas, garantizando estabilidad y crecimiento a nuestros colaboradores y rentabilidad a nuestros accionistas.</p>	1. Alcanzar la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente.
	2. Lograr la penetración del mercado desarrollando cada una de las líneas de productos Unilever.
	3. Mejorar continuamente el desempeño del sistema de gestión de calidad.
	4. Ofrecer asesoría especializada y garantía de los servicios a todos los clientes en todos los canales de distribución.
	5. Entregar oportunamente los pedidos del cliente
	6. Garantizar estabilidad y crecimiento laboral
	7. Obtener rentabilidad para los accionistas

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Para la medición de los objetivos de calidad de acuerdo al mapa de procesos que se define para la empresa se establece la matriz de indicadores en la cual se relaciona los objetivos de calidad, los procesos y su indicador.

5. ESTRUCTURA POR PROCESOS

Dentro de los requisitos ISO 9001:2008 concernientes a la estructura por procesos se encuentra:

La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

La organización debe:

- a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización,
- b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos,
- c) determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces,
- d) asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos,
- e) realizar el seguimiento, la medición cuando sea aplicable y el análisis de estos procesos,
- f) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

La organización debe gestionar estos procesos de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

En los casos en que la organización opte por contratar externamente cualquier proceso que afecte a la conformidad del producto con los requisitos, la organización debe asegurarse de controlar tales procesos. El tipo y grado de control a aplicar sobre dichos procesos contratados externamente debe estar definido dentro del sistema de gestión de la calidad.

5.1. DIAGRAMA DE AFINIDAD Y MAPA DE PROCESOS

Para determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad se aplica un diagrama de afinidad en el cual se recopilan las actividades que realiza la empresa.

Tabla 16. Diagrama de Afinidad

Ventas	Administrativa	Recurso Humano	Logística	Mercadeo
Presupuesto de Ventas Visita de venta Pedido Cobro Entrega de Pedido Verificación del el pedido entregado Devoluciones Faltantes Diferencia de precios	Facturación Cartera Tesorería	Selección de Personal Nominas Contratación Liquidaciones Capacitaciones	Almacenamiento Alistamiento de Mercancía Transporte	Visitas Gestión de la Publicidad Cumplimiento de requisitos de publicidad y exhibición del proveedor
Contabilidad	Compras	Infraestructura	Dirección Gerencial	Gestión de Calidad
Pago de impuestos Seguimiento contable Estados financieros	Evaluación del mercado. Inventarios Negociación con el proveedor. Solicitud de pedido.	Mantenimiento de Instalaciones. Vigilancia. Compra de Equipos e insumos de administración.	Evaluación de Resultados Definición de Políticas Presentación de Resultados ante comité de accionistas	Auditorías Internas Seguimiento de no conformidades

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

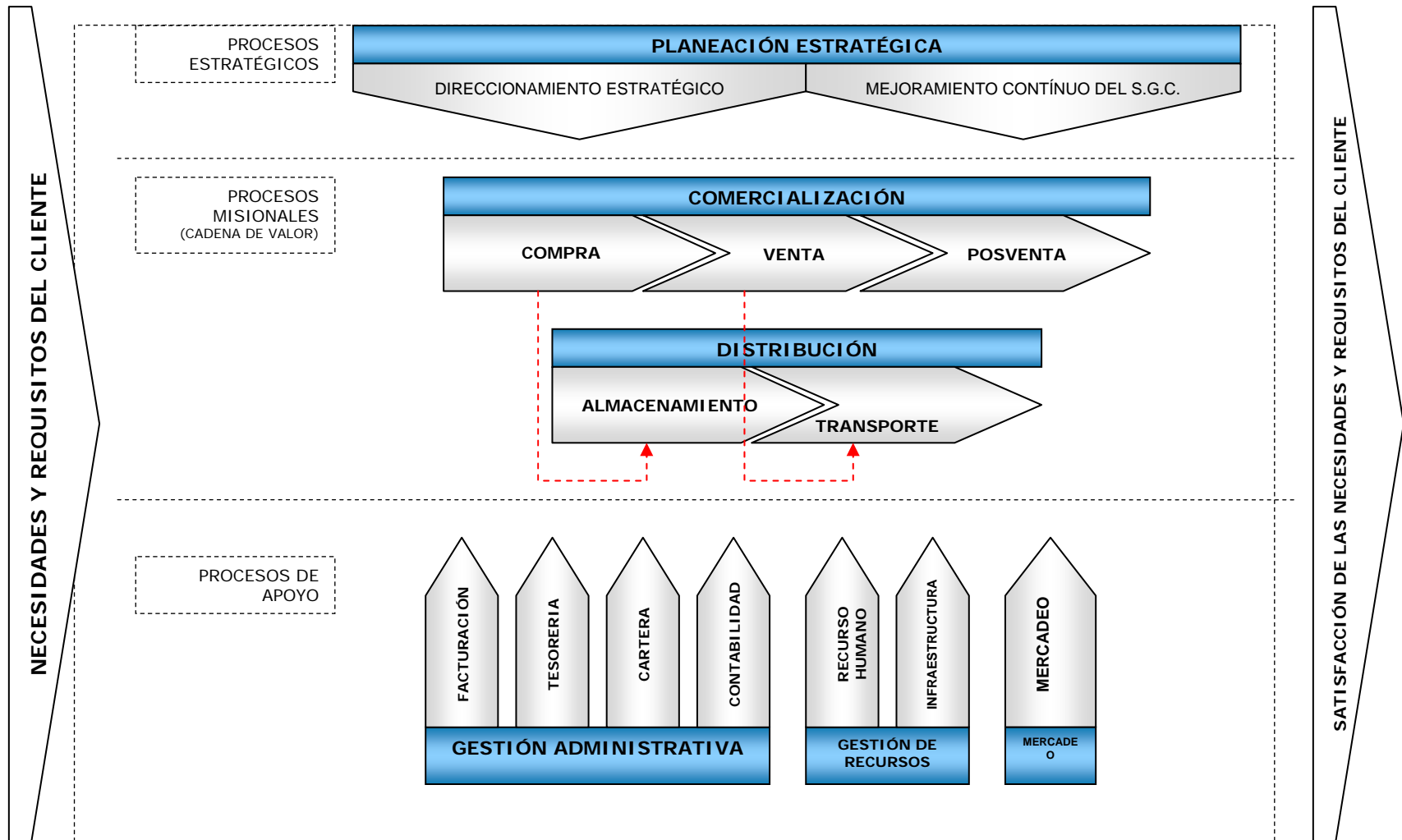
De acuerdo al diagrama de afinidad obtenido, se establecen los siguientes procesos:

Tabla 17. Conformación de Procesos

TIPO DE PROCESO	MACROPROCESO	PROCESO
PROCESOS ESTRATÉGICOS	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	<ul style="list-style-type: none"> • DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO • MEJORAMIENTO CONTÍNUO DEL S.G.C.
PROCESOS MISIONALES	COMERCIALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • VENTAS • COMPRAS • POST VENTA
	DISTRIBUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • ALMACENAMIENTO • TRANSPORTE
PROCESOS DE APOYO	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • FACTURACIÓN • CARTERA • TESORERÍA • CONTABILIDAD
	GESTIÓN DE RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • RECURSO HUMANO • INFRAESTRUCTURA
	MERCADEO	<ul style="list-style-type: none"> • MERCADEO

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

Figura 21. Mapa de Procesos



Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

5.2. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS

Una vez establecida la red de procesos de Lidermarcas Bucaramanga Ltda., se realiza el diseño del proceso mediante la caracterización de los mismos. En esta caracterización se tienen en cuenta la definición de los siguientes aspectos:

- **Objetivo de calidad del proceso:** Se establecen los objetivos de calidad que el proceso apoya, según los objetivos ya definidos para el sistema de gestión.
- **Alcance del proceso:** Se define donde inicia y donde termina el proceso, y las actividades a las que aplica.
- **Responsable del proceso:** Se identifica el cargo responsable de la eficacia y eficiencia en los resultados del proceso.
- **Actividades del proceso:** Se listan las actividades que deben realizarse dentro del proceso, enmarcadas dentro del ciclo PHVA, estableciendo que se planea, que se hace, que se verifica y en que se actúa.
- **Comunicación con otros procesos:** Se establecen las entradas y salidas del proceso, identificando los procesos clientes y los procesos proveedores del proceso en caracterización.
- **Mecanismos de Seguimiento y Medición:** Se define para cada proceso el indicador aplicable.
- **Recursos:** Se establecen los recursos físicos, económicos y humanos necesarios para el buen funcionamiento del proceso.
- **Requisitos:** Se establecen los requisitos normativos y/o legales aplicables al proceso.
- **Documentos y Registros:** Se listan los documentos (manuales, procedimientos, instructivos, planes, formatos), en los cuales se apoya la implementación del proceso.

La caracterización de los procesos forma parte del Manual de Calidad, documentado para Lidermarcas Bucaramanga Ltda. Ver Anexo 2.

6. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN

La documentación del Sistema de Gestión de calidad de Lidermarcas Bucaramanga Ltda., consistió en la elaboración de toda la documentación requerida para el funcionamiento de los procesos, de acuerdo a la definición de los mismos en la caracterización de procesos realizada en el manual de calidad, y teniendo en cuenta los requisitos que se deben cumplir en cada uno, de acuerdo a la Norma ISO 9001:2008.

La metodología aplicada para la elaboración de la documentación consistió en las siguientes actividades, en su orden:

- Levantamiento inicial de los procesos con el personal correspondiente a cada uno de ellos. En esta primera etapa se realizó a manera de entrevista la consulta de los procedimientos utilizados por el personal de la empresa y la forma como se realizan las diferentes actividades.
- Elaboración de Documento Borrador. De acuerdo a la información levantada con el personal, se realizaron los documentos de borrador concernientes a cada proceso, incluyéndose los manuales, procedimientos, instructivos y/o formatos pertinentes. En esta actividad participamos únicamente las autoras del proyecto.
- Verificación de cumplimiento de requisitos. Una vez concluida la elaboración de los documentos borrador, se confrontaron los documentos resultantes contra los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2008, verificando que se estén contemplando todos los requisitos.
- Una vez verificados los documentos, se realiza la revisión y aprobación del documento con el dueño de proceso correspondiente.

La anterior metodología fue rutinaria para cada uno de los procesos establecidos para el sistema de gestión de calidad.

6.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

La documentación de este proceso consiste en la generación de 2 manuales, los cuales son el pilar del sistema de gestión de calidad. Estos documentos son: 1. El manual de calidad, donde se encuentran consignados los resultados de la planeación estratégica, la misión, visión, objetivos de calidad, política de calidad. Donde se presenta la estructura por procesos de la empresa y la caracterización de cada uno de ellos. 2. El manual de indicadores, donde se consignan los indicadores que miden cada uno de los procesos, con las respectivas fichas técnicas que definen cada uno de los indicadores.

Resultados: DIR.M.01 Manual de Calidad (Anexo 2)

DIR.M.02 Manual de Indicadores (Anexo 3)

6.2. MEJORAMIENTO CONTINUO.

La documentación de este proceso consiste en la generación de los procedimientos documentados requisito de ISO 9001:2008 para el control de documentos y registros, auditorías internas, productos no conforme, no conformidades, acciones preventivas y acciones correctivas. De la misma forma, se establecen los formatos requeridos para registrar la implementación de cada uno de los procedimientos documentados definidos anteriormente.

Resultados: Ver Anexo 4

Tabla 18. Documentos del Proceso de Mejoramiento Continuo

NOMBRE	CODIGO	TIPO
Control de Documentos y Registros	MC.P.01	Procedimiento
Auditorías Internas	MC.P.02	Procedimiento
Producto No Conforme	MC.P.03	Procedimiento
Acciones Preventivas y Correctivas	MC.P.04	Procedimiento
Solicitud de creación y/o mod. De documentos	MC.F.05	Formato
Distribución de Documentos	MC.F.06	Formato
Listado maestro de Documentos	MC.F.07	Formato
Listado maestro de Registros	MC.F.08	Formato
Programa de Auditorías Internas	MC.F.09	Formato
Plan de Auditoría Interna	MC.F.10	Formato
Lista de Chequeo	MC.F.11	Formato
Informe de Auditoría	MC.F.12	Formato
Seguimiento de Producto No conforme	MC.F.13	Formato
No conformidad y Plan de Acción	MC.F.14	Formato

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

6.3. PROCESO DE COMPRA.

El proceso de compra, como puede observarse en el mapa de procesos, es un proceso correspondiente al macroproceso de comercialización de Lidermarcas Bucaramanga, por lo tanto, está dirigido únicamente al proceso de compra de los productos que se requieren para comercializarse y no para la operación administrativa y logística de la empresa. Este segundo escenario de compra, está dentro del alcance del proceso de Gestión de Recursos, en Infraestructura.

Teniendo en cuenta que el marco de negocio de Lidermarcas Bucaramanga Ltda., está enfocado a la exclusividad en la comercialización y distribución de Unilever,

en el procedimiento no se aplicarán actividades de selección, evaluación y reevaluación de proveedores. Estos aspectos si se tendrán en cuenta para las compras en el proceso de gestión de recursos – infraestructura.

Se define para este proceso el procedimiento de compra, en el cual se establece los mecanismos de seguimiento y registro de la planificación de las compras, la formalización y la verificación para los pedidos realizados.

Resultados: Ver anexo 5.

Tabla 19. Documentos del Proceso de Compra

NOMBRE	CODIGO	TIPO
Procedimiento de Compras	CO.P.01	Procedimiento
Programa semanal de Pedidos	CO.F.02	Formato
Pedido de compra	CO.F.03	Formato
Seguimiento de pedidos	CO.F.04	Formato

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

6.4. PROCESO DE VENTA.

El proceso de venta, es el primer proceso dentro de la cadena de valor, en el que hay contacto con el cliente. En este proceso, se definen los aspectos a tener en cuenta para vender los productos de Lidermarcas Bucaramanga, mediante mecanismos de venta que involucran la visita directa del asesor comercial. Igualmente dentro de este proceso, se establece la medición de la satisfacción del cliente, para lo cual se define el documento (formato) para tal fin. Los documentos generados para la operación de este proceso se relacionan en el anexo 6 de este documento.

Tabla 20. Documentos del Proceso de Venta

NOMBRE	CODIGO	TIPO
Procedimiento de Ventas	VT.P.01	Procedimiento
Programa de Ventas y cobros	VT.F.02	Formato
Plan de Incentivos	VT.F.03	Formato
Presupuesto de ventas - personal	VT.F.04	Formato
Pedido	VT.F.05	Formato
Base de datos de clientes	VT.F.06	Formato
Encuesta de satisfacción del cliente	VT.F.07	Formato
Listado de Precios	VT.F.08	Formato

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

6.5. PROCESO DE POSVENTA.

La documentación del proceso de posventa consiste en establecer los procedimientos y formatos requeridos para hacer recepción, análisis, tratamiento y seguimiento de la peticiones, quejas y reclamos que se presentan eventualmente con un cliente, y dar conformidad a los requisitos 5.2 Enfoque al cliente, 7.2.3 Comunicación con el cliente, 8.2.4 Seguimiento y medición del producto y 8.3 Control del producto no conforme.

De esta forma, se producen los documentos que se presentan en el anexo 7 de este documento.

Resultados:

Tabla 21. Documentos del Proceso de Posventa

NOMBRE	CODIGO	TIPO
Procedimiento de Posventa	PV.P.01	Procedimiento
Registro PQR	PV.F.01	Formato
Devolución de mercancías	PV.F.02	Formato

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

6.6. PROCESO DE ALMACENAMIENTO.

El proceso de almacenamiento es el proceso encargado de garantizar la disponibilidad de los productos y preservarlos para el cliente. Para la documentación del proceso, se tuvo en cuenta la aplicación de los requisitos de la norma ISO 9001:2008, 7.4.3 Verificación de los productos comprados, 7.5.5 Preservación del producto. Como resultado de la documentación, se presentan en el anexo 8 los procedimientos y formatos que se relacionan a continuación, requeridos para el control de entradas y salidas, seguimiento de inventario, y criterios de almacenamiento de los productos.

Tabla 22. Documentos del Proceso de Almacenamiento

NOMBRE	CODIGO	TIPO
Procedimiento de Almacenamiento de mercancía	AM.P.01	Procedimiento
Entrada de Almacén	AM.F.02	Formato
Orden de despacho	AM.F.03	Formato
Salida de Almacén	AM.F.04	Formato
Inventario general de mercancía	AM.F.05	Formato
Verificación de estado de Almacenamiento	AM.F.06	Formato
Remisión de Mercancía	AM.F.07	Formato

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

6.7. PROCESO DE TRANSPORTE

La documentación del proceso de transporte, se enfoca a establecer las herramientas de planificación y seguimiento de las actividades de transporte de productos desde las bodegas de Lidermarcas Bucaramanga, hacia los diferentes clientes o viceversa. La documentación del proceso se realiza teniendo en cuenta el numeral 6.3 en su literal c:

“La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye, cuando sea aplicable:

- a) edificios, espacio de trabajo y servicios asociados,*
- b) equipo para los procesos (tanto hardware como software), y*
- c) servicios de apoyo (tales como transporte, comunicación o sistemas de información).”*

Los documentos resultantes se presentan en el anexo No. 9 de este documento y se resumen en:

Tabla 23. Documentos del Proceso de Transporte

NOMBRE	CODIGO	TIPO
Procedimiento de Transporte	TP.P.01	Procedimiento
Programa general de rutas	TP.F.02	Formato
Planilla de Ruta	TP.F.03	Formato

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

6.8. PROCESO DE FACTURACIÓN

La documentación del proceso de facturación, se dirige a la definición de pasos para legalización de los pedidos realizados y la comunicación con los procesos de tesorería y cartera para su correspondiente cobro. En este proceso es importante resaltar que debe cumplirse con el numeral 7.2.2, Revisión de los requisitos del producto, enfocando el cumplimiento de este ítem a la revisión y verificación de las facturas emitidas con los productos solicitados en pedido.

Como resultado de la documentación del proceso, se produce el Instructivo de facturación y los formatos presentados en el anexo No. 10.

Tabla 24. Documentos del Proceso de Facturación

NOMBRE	CODIGO	TIPO
Instructivo de facturación	FC.I.01	Instructivo
Planilla de control de entrega de facturas de contado	FC.F.02	Formato
Planilla de control de entrega de facturas a crédito.	FC.F.03	Formato

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

6.9. PROCESO DE TESORERÍA.

La documentación de este proceso, va orientada a la definición clara de las actividades de tesorería que se enfocan hacia dos aspectos: La actividad de pagaduría y la actividad de recaudo de pagos. Desde este punto de vista, se documentan a manera de instructivos los pasos a seguir en cada una de las actividades, generando como resultado los documentos que se presentan en el anexo 11 de este documento.

Tabla 25. Documentos del Proceso de Tesorería

NOMBRE	CODIGO	TIPO
Instructivo de Pagaduría	TS.I.01	Instructivo
Instructivo de Recaudo	TS.I.02	Instructivo
Planilla de Pagos	TS.F.03	Formato
Recibo de Caja	TS.F.04	Formato
Planilla de control de entrega de recibos de caja	TS.F.05	Formato
Solicitud de Pago	TS.F.06	Formato
Orden de Pago	TS.F.07	Formato

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

6.10. PROCESO DE CARTERA

La documentación del proceso de cartera, está enfocada a la definición de pasos y herramientas para el estudio, asignación y seguimiento de créditos y de pago de los productos vendidos. Como resultado, se generan los documentos presentados en el anexo 12 de este documento.

Tabla 26. Documentos del Proceso de Cartera

NOMBRE	CODIGO	TIPO
Procedimiento de cartera	CT.P.01	Procedimiento
Solicitud de Crédito	CT.F.02	Formato
Solicitud de Referencias Comerciales	CT.F.03	Formato
Carta de Instrucción	CT.F.04	Formato
Control de Revisión de Cartera	CT.F.05	Formato

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

6.11. PROCESO CONTABILIDAD

El proceso de contabilidad, dirigido a la realización de la gestión de información contable, elaboración de estados financieros y seguimiento a los requisitos tributarios que rigen a LIDERMARCAS BUCARAMANGA, por ser un proceso de cumplimiento legal, que apoya la toma de decisiones en cuanto a la presentación general del estado financiero de la empresa, no se documenta, pues están predefinidos los documentos y registros que deben aplicarse al proceso.

6.12. PROCESO RECURSO HUMANO

La documentación del proceso de recurso humano, se enfoca a diseñar el procedimiento y las herramientas para registro de las actividades relacionadas con la convocatoria, selección, contratación, seguimiento y evaluación del personal de Lidermarcas Bucaramanga. Igualmente, en la documentación del proceso, se tiene en cuenta el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en su numeral 6.2, el cual se especifica:

“6.2 RECURSOS HUMANOS

6.2.1 Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la conformidad con los requisitos del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

NOTA La conformidad con los requisitos del producto puede verse afectada directa o indirectamente por el personal que desempeña cualquier tarea dentro del sistema de gestión de la calidad.

6.2.2 Competencia, formación y toma de conciencia

La organización debe:

- a) *determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la conformidad con los requisitos del producto,*
- b) *cuando sea aplicable, proporcionar formación o tomar otras acciones para lograr la competencia necesaria,*
- c) *evaluar la eficacia de las acciones tomadas,*
- d) *asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y*
- e) *Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia”*

Como resultado de la documentación se presentan en el anexo 13 los siguientes documentos:

Tabla 27. Documentos del Proceso de Recurso Humano

NOMBRE	CODIGO	TIPO
Manual de Recurso Humano	RH.M.01	Manual
Procedimiento de Recurso Humano	RH.P.02	Procedimiento
Requisición de Personal	RH.F.03	Formato
Entrevista de Personal	RH.F.04	Formato
Ficha de Ingreso	RH.F.05	Formato
Evaluación de Desempeño	RH.F.06	Formato
Programa de Formación	RH.F.07	Formato

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

6.13. PROCESO DE GESTIÓN DE INFRAESTRUCTURA.

La documentación del proceso de infraestructura, se enfoca a la definición del procedimiento para la gestión de compras y contratación de los recursos requeridos para apoyar las actividades misionales de Lidermarcas Bucaramanga Ltda. Se tiene en cuenta en este proceso, los requisitos de ISO 9001 relacionados con los numerales 7.4 (Compras), atendiendo en este proceso los requisitos relacionados con el seguimiento, evaluación y reevaluación de proveedores.

Como resultado de la documentación, se presentan los procedimientos y formatos en el anexo 14 de este documento.

Tabla 28. Documentos del Proceso de Gestión de Infraestructura

NOMBRE	CODIGO	TIPO
Procedimiento de Gestión de Infraestructura	GI.P.01	Procedimiento
Solicitud de compra, servicio o mantenimiento.	GI.F.02	Formato
Cuadro Comparativo	GI.F.03	Formato
Orden de Compra	GI.F.04	Formato
Registro de Proveedores	GI.F.05	Formato
Base de Datos de Proveedores	GI.F.06	Formato
Evaluación de Proveedores	GI.F.07	Formato

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

6.14. PROCESO DE MERCADEO.

El proceso de mercadeo, concebido como un proceso de apoyo a las actividades de comercialización de los productos, se enmarca hacia la definición básica de las formas y herramientas de seguimiento y motivación de ventas con el cliente.

Desde este punto de vista, se generan los documentos que se presentan en el anexo No. 15 de este documento.

Tabla 29. Documentos del Proceso de Mercadeo

NOMBRE	CODIGO	TIPO
Instructivo de Mercadeo y Publicidad	ME.I.01	Instructivo
Bitácora de visita y apoyo publicitario y promocional	ME.F.02	Formato
Acta de Entrega de Bienes de Apoyo	ME.F.03	Formato

Fuente: AUTORAS DEL PROYECTO

7. ACTIVIDADES DE APROBACIÓN Y DIFUSIÓN DEL S.G.C.

Para efectos de dar inicio a la implementación del Sistema de Gestión diseñado y documentado, se realizaron las siguientes actividades:

- Se procedió a conformar el listado maestro de documentos y el listado maestro de registros. Ver Anexo 16.
- Se realizó la presentación a la gerencia de Lidermarcas Bucaramanga Ltda de la documentación diseñada para su revisión y aprobación; de esta actividad se obtuvo la aprobación de la documentación del S.G.C. y se dio vía libre a la difusión y distribución de la documentación a los respectivos dueños de proceso y personal que realizará su utilización. Ver Anexo 17
- Se realizó una jornada de capacitación en las instalaciones de la empresa a los funcionarios con el fin de sensibilizar y crear una cultura de calidad y compromiso de mejoramiento continuo. Ver Anexo 17

8. CONCLUSIONES

Una vez terminada la documentación del S.G.C. para Lidermarcas Bucaramanga Ltda., se concluye que:

- Se logró la conformación de un sistema de gestión orientado a procesos, estableciendo procesos estratégicos, misionales y de apoyo que se enfoquen hacia la consecución de la satisfacción del cliente.
- Se observa en la empresa Lidermarcas Bucaramanga Ltda, tiene un alto compromiso de la alta dirección con la implementación del S.G.C. diseñado.
- La empresa, aun cuando no contaba con un S.G.C. diseñado e implementado, enfoca a nivel general sus operaciones hacia la consecución de metas definidas y puntuales.
- Se evidenció baja rotación del personal de la empresa, lo cual facilitará la adaptación del personal a la implementación del S.G.C.
- Durante la socialización final de la documentación del S.G.C. se evidenció el entendimiento del personal hacia las políticas, estructura y metodología de implementación del S.G.C. diseñado, lo cual permite concluir en forma efectiva las actividades de Diseño y Documentación del S.G.C.
- Durante la ejecución del presente proyecto de grado, se consiguió la sensibilización del personal tanto directivo como operativo de Lidermarcas Bucaramanga Ltda, de la importancia del trabajo orientado al cliente como estrategia competitiva para garantizar el crecimiento y estabilidad de la empresa.

- La elaboración del presente proyecto nos permitió transmitir los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera, demostrando la capacidad y el compromiso de asumir una responsabilidad con la organización; es enriquecedor para nuestro perfil como gestoras empresariales haber tenido el contacto con una empresa altamente competitiva adquiriendo de esta forma conocimientos gerenciales donde es determinante la capacidad en la toma de decisiones, el liderazgo y el emprendimiento.

9. RECOMENDACIONES

- ❖ Se recomienda la vinculación pronta del Coordinador de Calidad de la empresa, para que continúe con las actividades de implementación del S.G.C. y con las tareas que inició el grupo de trabajo del presente proyecto de grado.

- ❖ Se considera importante que la dirección de la empresa LIDERMARCAS BUCARAMANGA LTDA de continuidad a la labor desarrollada del diseño y documentación del S.G.C. logrando su implementación con el fin de obtener la certificación.

- ❖ Continuar con el proceso de sensibilización a todo el personal de la empresa, haciendo especial énfasis en la concientización respecto a la calidad, plasmada a través de la política y objetivos de calidad para el cumplimiento de los indicadores y el logro de los objetivos y metas propuestas.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Base de datos ACNielsen Colombia
- Lidermarcas Bucaramanga Ltda
- Norma Técnica Colombia – ISO 9001:2008
- SERNA GONZALEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría – Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión.

ANEXOS