

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
BAJO LA NTC ISO 9001, VERSIÓN 2000 EN NIKOLINA LTDA.**

CHRISTIE GIOVANNA CASTELLANOS GARCÍA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2009

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD
BAJO LA NTC ISO 9001, VERSIÓN 2000 EN NIKOLINA LTDA.**

CHRISTIE GIOVANNA CASTELLANOS GARCÍA

**Trabajo de grado para optar al título de
Ingeniero Industrial**

Director

Sonia Amparo Esteban Caicedo

Ingeniera Industrial

AUDITOR LIDER QUALITY CORP.

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FÍSICO-MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2009

Dedico este gran logro:

*A DIOS por otorgarme el privilegio de la vida,
Sabiduría y protección en cada instante de mi vida,*

*A mis padres María Cristina García Amorocho -
Ciro Alfonso Castellanos Bohórquez y a mis dos hermanos
Christían y Diego, por su gran apoyo, confianza, sacrificio,
cuidados y su incondicional amor.*

*Y a todos aquellos que me ayudaron para lograr culminar con
éxitos esta meta alcanzada.*

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Industrial de Santander por permitirme ser parte de su comunidad estudiantil y brindarme su formación profesional, a todos los profesores que me impartieron todo su conocimiento guiándome y formándome como una persona íntegra.

A la Ing. Sonia Amparo Esteban Caicedo, Directora de este proyecto, por ser una guía para su elaboración, por su colaboración, apoyo y paciencia durante la realización del proyecto.

A los ingenieros Camilo Arias y Luis Miguel Vergara por su asesoría, ayuda, confianza y amistad brindada.

A la empresa NIKOLINA LTDA., en especial a la Sra. Pola Beatriz Zafra Niño y al Sr. Pablo Emilio Merchán por su apoyo, disponibilidad y confianza en permitir llevar a cabo mi práctica empresarial dentro de la empresa y a todo el personal por su compromiso y motivación para desarrollar en grupo este trabajo.

A todas las personas y amigos con su mano aliada y voz de aliento estuvieron ahí en el momento adecuado en el que me brindaron su ayuda cuando la necesite.

TABLA DE CONTENIDO

0.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.	OBJETIVOS.....	3
1.1	OBJETIVO GENERAL.....	3
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
2.	MARCO TEÓRICO	5
2.1	ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION)	5
2.2	SISTEMAS DE GESTIÓN	5
2.3	NORMAS ISO 9000.....	6
2.4	PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	7
2.5	NTC ISO 9001:2000	9
2.6	BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	12
2.7	CERTIFICACIÓN ISO 9001.....	14
2.8	EMPRESAS DEL SECTOR CERTIFICADAS.....	15
2.9	PROYECTOS DE GRADO DEL SECTOR.....	16
3.	DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	17
3.1	GENERALIDADES.....	17
3.2	PRODUCTOS	18
3.3	PROVEEDORES Y CLIENTES.....	18
3.4	ORGANIGRAMA.....	19
3.5	MISIÓN	20
3.6	VISIÓN.....	20

4.	DIAGNÓSTICO INICIAL	21
4.1	PERFIL INICIAL DEL S.G.C SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000.....	22
4.2	CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO	29
5.	PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	34
5.1	ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	34
5.2	DEFINICION DE LA POLÍTICA DE CALIDAD DE NIKOLINA LTDA.	34
5.3	DEFINICION OBJETIVOS DE CALIDAD.....	38
5.4	PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	41
5.4.1	Proceso de Dirección.....	43
5.4.2	Proceso de Calidad	44
5.4.3	Proceso de Compras	44
5.4.4	Proceso Comercial	45
5.4.5	Proceso Logístico	46
5.4.6	Proceso de Recurso Humano.....	47
5.4.7	Proceso Contable	47
5.5	DISEÑO DE INDICADORES DE PROCESOS DE GESTIÓN DE CALIDAD	48
5.6	COMITÉ DE CALIDAD	49
6.	DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	52
6.1	METODOLOGÍA ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS	52
6.1.1	Procedimiento de Elaboración y Control de documentos	53
6.1.2	Procedimiento de Control de Registros:	55
6.2	PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	55
6.2.1	Proceso de Dirección.....	56
6.2.2	Proceso de Calidad	56
6.2.3	Proceso de Compras	58

6.2.4	Proceso Comercial	59
6.2.5	Proceso Logístico	60
6.2.6	Proceso Contable	61
6.2.7	Proceso de Recurso Humano.....	61
6.3	MANUAL DE CALIDAD	63
7.	IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	65
7.1	COMUNICACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LAS DIRECTRICES DEL S.G.C.	65
7.2	SOCIALIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS EXIGIDOS POR LA NORMA ISO 9001:2000.....	67
7.3	IMPLEMENTACIÓN E INTERIORIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	73
7.4	DATOS HISTÓRICOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS.....	89
8.	PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE CAPACITACIONES SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	90
9.	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.....	98
9.1	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	98
9.2	AUDITORÍAS	100
9.2.1	Auditoría Interna	101
9.2.2	Preauditoría	108
10.	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	115
10.1	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS	115
10.2	CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS GENERALES	117
11.	CONCLUSIONES	118
12.	RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA.....	120
	BIBLIOGRAFÍA.....	122
	ANEXOS.....	123

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Criterios de calificación del diagnóstico	23
Tabla 2 Perfil inicial del S.G.C. NIKOLINA LTDA.....	23
Tabla 3 Matriz final, Necesidades de la empresa V.S. Necesidades de los clientes.....	37
Tabla 4 Directrices de la Política y Objetivos de Calidad.....	40
Tabla 5 Objetivos de Calidad de NIKOLINA LTDA.	41
Tabla 6. Indicadores de Seguimiento de los Procesos en el Sistema de Gestión de Calidad en NIKOLINA LTDA.	50
Tabla 7. Número de acciones correctivas y preventivas desarrolladas.	70
Tabla 8. Definición de producto no conforme.	71
Tabla 9. “Antes y después” del proceso comercial	74
Tabla 10. “Antes y después” del proceso logístico.....	76
Tabla 11. “Antes y después” del proceso de compras.....	79
Tabla 12. “Antes y después” del proceso de dirección.	81
Tabla 13. “Antes y después” del proceso de calidad.	84
Tabla 14. “Antes y después” del proceso de recurso humano.....	86
Tabla 15. “Antes y después” del proceso contable	88
Tabla 16. Capacitaciones y reuniones desarrolladas sobre el S.G.C.	91
Tabla 17. Capacitaciones y reuniones desarrolladas sobre otros temas.....	96
Tabla 18. Reporte de auditoría interna	103
Tabla 19. Reporte de preauditoría.	109
Tabla 20. Cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto.	115
Tabla 21. Cumplimiento del objetivo general del proyecto.....	117

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad.....	10
Figura 2 Organigrama NIKOLINA LTDA.	19
Figura 3 Ubicación de NIKOLINA LTDA. en la cadena de suministro.....	22
Figura 4. Mapa de Procesos NIKOLINA LTDA.	43
Figura 5. Estructura documental de NIKOLINA LTDA.	54

TABLA DE ANEXOS

ANEXO A. NIK-PR-001 (procedimiento elaboración y control de documentos).

ANEXO B. NIK-FO-001 (listado maestro de documentos).

ANEXO C. NIK-FO-002 (listado maestro de documentos externos).

ANEXO D. NIK-PR-002 (procedimiento control de registros).

ANEXO E. NIK-FO-003 (control de registros).

ANEXO F. NIK-MF-001 (manual de funciones) (jefe de logística).

ANEXO G. NIK-MC-001 (manual de calidad).

ANEXO H. Resultado indicadores de gestión

ANEXO I. NIK-PR-012 (procedimiento revisión por la dirección).

ANEXO J. NIK-FO-051 (acta revisión por la dirección).

ANEXO K. NIK-FO-046 (plan de auditoría).

RESUMEN

TITULO

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BAJO LA NTC ISO 9001, VERSIÓN 2000 EN NIKOLINA LTDA.*

AUTOR

Christie Giovanna Castellanos García**

PALABRAS CLAVES

Sistema de gestión de calidad
ISO 9001
Mejora continua
Auditoría

DESCRIPCIÓN

NIKOLINA LTDA. es una empresa que desde sus comienzos se ha preocupado por satisfacer las expectativas de sus clientes y por mejorar cada día en la prestación del servicio, conscientes que el éxito se logra con las buenas relaciones entre cliente y empresa, trayendo beneficios para las dos partes.

La organización conoce la dura competencia presente en el mercado de productos masivos específicamente en lácteos y cárnicos, y ha querido marcar la diferencia mediante el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2000, un instrumento capaz de concentrar los esfuerzos de una empresa en el mejoramiento continuo basado en su difundido enfoque al cliente.

Este proyecto presenta el proceso llevado a cabo para el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad en NIKOLINA LTDA., iniciando por el establecimiento de los fundamentos del sistema de gestión de calidad, la elaboración de los documentos, implementación de los procedimientos, exigencias establecidas y finalmente la evaluación del sistema, hecha por su dirección o por auditorías internas o externas.

La conclusión exitosa de este proyecto ha permitido establecer en la empresa una herramienta para el desarrollo interno de la empresa, la mejora continua de sus procesos, incrementar los beneficios para sus clientes y el fortalecimiento de la imagen de NIKOLINA LTDA. ante sus clientes y proveedores.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

Director de Proyecto: Sonia Amparo Esteban Caicedo

ABSTRACT

TITLE

DESIGN AND IMPLEMENTATION OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN NIKOLINA LTDA., ACCORDING TO ISO 9001, VERSION 2000 STANDARD.

AUTOR

Christie Giovanna Castellanos García. **

KEY WORDS

Quality management system
ISO 9001.
Continue improvement.
Audit.

DESCRIPTION

NIKOLINA LTDA. is an organization which since its early beginning had been constantly worried about its customer's expectative satisfaction and the improvement of its service each and every day, knowing that big and great success is achieved with constants and excellent relationships between customers and organizations, bringing benefits for both of them.

The organization is constantly aware of the current tough rivalry in the massive products market, specifically in dairies and meats, NIKOLINA LTDA. wanted to settle a big difference through the design and implementation of a quality management system according to an ISO 9001:2008 standard, an important tool capable to focus an organization's efforts in continue improvement based on the well-known customer focus.

This project shows the procedure carried out for the design and implementation of a quality management system in NIKOLINA LTDA., starting with the establishment of lots of documents, implementation of important procedures, established requirements and finally a system evaluation, made by either its direction or by internal or external audits.

The successful ending of this project had granted the organization an established tool for the internal development, continue improvement of its processes, increase the customer's benefits and NIKOLINA LTDA.'s reputation strengthened in front of its customers and suppliers.

* Project Degree

** Physic-Mechanical Engineering Faculty. Study of Industrial and business school. Project Director: Ing. Sonia Amparo Esteban Caicedo.

INTRODUCCIÓN

Desde la publicación y divulgación de las normas ISO 9001:2000 alrededor del mundo, los dirigentes de empresas tomaron la decisión de implementar los modelos de gestión de calidad en sus organizaciones, estando en el preciso momento de desarrollarse por su nueva versión más entendible y nuevas consultoras con el conocimiento suficiente para apoyar esta actividad.

Considerando al mismo tiempo la competencia que crece a velocidad constante y las condiciones cambiantes de un mercado cada día más exigente hacen que los empresarios quieran ser diferentes de sus semejantes, ofreciendo un mejor producto o servicio con el fin de lograr una posición competitiva que les permita crecer y mantenerse.

La norma ISO 9001:2000 busca la satisfacción del cliente y el mejoramiento de los procesos organizacionales, brindando al empresario los puntos a tomar para organizar, equilibrar y gestionar su empresa, prioridad de toda organización en crecimiento.

En NIKOLINA LTDA. no son ajenos a estos cambios en el entorno y saben que para lograr un crecimiento y reconocimiento en el mercado es satisfacer las necesidades de los clientes con procesos estandarizados, productivos y beneficiosos para la operación de la empresa, lo cual se logra con una empresa enfocada al cliente y hacia el mejoramiento continuo.

Por esto NIKOLINA LTDA., una empresa donde su alta dirección siempre se ha regido por orientar todas sus actividades y esfuerzos en búsqueda de la satisfacción del cliente, ha tomado la importante decisión de implementar el sistema de gestión de calidad para estandarizar sus procesos y mejorar la productividad y competitividad de la empresa.

Este proyecto describe el diseño y la implementación del sistema de gestión de calidad de NIKOLINA LTDA., desde el diagnóstico inicial, pasando por la planeación, implementación y finalmente la evaluación interna, así como una evaluación de los asesores en el proceso, en caso que la empresa tome una decisión ante un ente certificador. Este proceso fue liderado por el autor de este proyecto, el cual con sus conocimientos, esfuerzo y dedicación logró el diseño y la implementación exitosa del sistema de gestión de calidad (de ahora en adelante S.G.C) en la empresa, como una herramienta esencial no solo para el desarrollo interno de la empresa, sino también para el de sus clientes y proveedores.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Documentar, implementar y evaluar un sistema de gestión de la calidad en NIKOLINA LTDA., basado en la NTC ISO 9001:2000 para construir herramientas de soporte y consulta, facilitando el cumplimiento de los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios, y los de todos los integrantes de la organización para proyectarla al mercado como una empresa con un alto nivel de competitividad.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un diagnóstico situacional que permita analizar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2000 en NIKOLINA LTDA.
- Diseñar y ejecutar programas de capacitación al personal de NIKOLINA LTDA, con el fin de impartir conocimiento sobre el Sistema de Gestión de la Calidad y generar un compromiso hacia el mejoramiento continuo.
- Elaborar y Comunicar a todos los niveles de la organización la política y los objetivos de calidad basados en los requisitos legales, del cliente, de la norma y la organización.
- Establecer la estructura documental exigida por la Norma NTC ISO 9001:2000, para la implementación de un sistema de Gestión de la calidad.
- Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la documentación realizada y a los lineamientos de la norma en mención.

- Planificar y ejecutar una Auditoría Interna, con el fin de identificar la veracidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en el Sistema de Gestión de la Calidad.
- Elaborar y Ejecutar un plan de acciones correctivas, con el fin de corregir y realizar acciones de mejora sobre las No Conformidades encontradas en la Auditoría Interna.
- Realizar el proceso de revisión por la dirección para asegurar su adecuación y eficacia permanente.
- Planificar y ejecutar una Preauditoría, realizada por la empresa consultora con el fin que la empresa esté preparada si hay decisión de certificar.

2. MARCO TÉORICO

2.1 ISO (INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION)

La ISO es una organización no gubernamental fundada en 1946 que fue creada para promover el desarrollo de la estandarización a nivel mundial y las actividades con ella relacionadas, para facilitar el intercambio de bienes y servicios en campos como la manufactura, el comercio y las comunicaciones.

La finalidad de dichas normas es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio, con el propósito de facilitar el comercio, facilitar el intercambio de información y contribuir a la transferencia de tecnologías.

Su sede principal (ISO) se encuentra en Ginebra (Suiza), está formada un gran número de países de los 5 continentes y cada país está representado por su Organismo Integrante que es quien coordina las normas nacionales. Cada Organismo Integrante tiene derecho a un solo voto, sin importar su tamaño.

Todas las normas establecidas por la ISO son voluntarias; no existen requisitos legales que obliguen a los países a adoptarlas. No obstante, los países y las industrias suelen acoger las Normas ISO como normas nacionales.

2.2 SISTEMAS DE GESTIÓN

En la actualidad se cuenta con diferentes tipos de certificación:

- Certificaciones de producto.
- Certificaciones de instalaciones y montajes.
- Certificaciones de Personal.
- Certificaciones de sistemas.

La certificación de sistemas de gestión es el procedimiento mediante el cual una entidad acreditada certifica que una organización dispone de un sistema de gestión de acuerdo a los requisitos establecidos en una norma de referencia.

Las certificaciones de sistemas más conocidas son:

- Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001)
- QS 9000 (Sector automotriz)
- Sistemas de Gestión Ambiental (ISO 14001)
- Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional (OHSAS 18001)
- Puntos críticos de control en la industria de alimentos (HACCP).

2.3 NORMAS ISO 9000

En el ámbito mundial, las ISO 9000 fijaron el lenguaje de la calidad y actualmente, son aceptadas en 150 países.

La implementación y certificación de estas normas brinda una importante herramienta de negociación internacional en los mercados actuales cuya principal característica es su expansión y globalización.

En Colombia, las normas ISO 9000 en los primeros años de existencia no tuvieron mucha acogida, siendo implementadas solo por algunas grandes empresas como resultado de la imposición hecha por la principal autoridad.

Estas normas aportan ciertas reglas o guías a seguir para desarrollar un Sistema de Calidad independiente del objeto social de la empresa.

Las normas ISO 9000 constan de cuatro normas¹ :

¹ Generalidades, NTC ISO 9000:2000

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.
- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas.
- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión en el comercio nacional e internacional.

2.4 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La norma ISO 9000 determina los principios de gestión de calidad²:

Para que una Organización se conduzca y opere de una forma exitosa, requiere que se dirija y controle de forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un Sistema de Gestión que

² Principios de Gestión de la Calidad, NTC ISO 9000:2000

esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de todas las partes interesadas.

Para lograr la satisfacción del cliente, las Organizaciones necesitan dominar los principios de gestión de la calidad.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes
- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la Organización.
- Participación del Personal: El personal a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- Enfoque basado en procesos: Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- Enfoque de sistema para la gestión: Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- Mejora Continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

2.5 NTC ISO 9001:2000

Antes de la norma ISO 9001:2000 existieron otras versiones las cuales carecían del enfoque por procesos y la búsqueda continua de la satisfacción del cliente que si posee la última versión.

La Norma ISO 9001:2000 determina los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad que pueden utilizarse para su aplicación interna por las organizaciones, para certificación o con fines contractuales. Centrándose principalmente en la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.³

Un enfoque basado en procesos permite mantener un control continuo sobre los vínculos entre los procesos individuales y sobre su combinación e interacción. El enfoque basado en procesos para un Sistema de Gestión de la Calidad da importancia a:

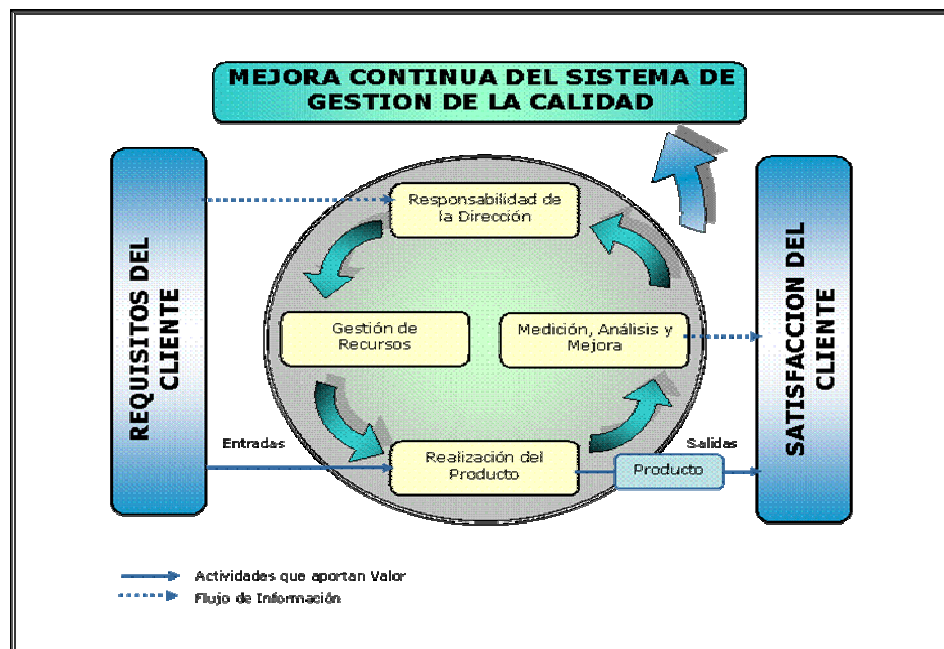
³ NTC ISO 9001:2000

- La comprensión y cumplimiento de los requisitos del cliente, reglamentarios y de la organización.
- Los procesos en términos de que generen valor.
- La obtención de resultados del desempeño y la eficacia del proceso.

La norma NTC ISO 9001:2000 establece un sistema de gestión de la calidad basado en procesos en donde las actividades de una organización se pueden agrupar en cuatro macro procesos denominados: Responsabilidad de la dirección, Gestión de los recursos, Realización del producto y Medición, análisis y mejora⁴.

Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basado en Procesos

Figura 1. Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad



Fuente: Norma ISO 9000

⁴ Standard Australia Internacional. Traducción al Español realizada por el ICONTEC. Guía para la implementación de ISO 9000 en empresas de servicios.

Responsabilidad de la Dirección:

La Dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo, implementación y mejora continua del sistema de gestión de la calidad, comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, estableciendo y manteniendo actualizada la política de la calidad, asegurándose de que se establecen los objetivos de la calidad en todos los niveles de la organización, desarrollando y aplicando un sistema que permita la revisión por la dirección y, finalmente, asegurando a la organización que tendrá los recursos necesarios para ejecutar lo planeado según el sistema.

Gestión de los Recursos:

La organización debe determinar y proporcionar los recursos que el sistema requiera para lograr su efectividad, es decir la eficiencia y eficacia en su implantación. Entre los recursos a suministrar se encuentra el humano, en donde la organización debe asegurarse que sea competente para realizar los trabajos que afecten la calidad del producto o servicio en los que participe, otro de los recursos a proveer es la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto, tales como edificios, espacio de trabajo, equipos y servicios de transporte o comunicación entre otros; Además, se debe asegurar que exista un ambiente de trabajo que le permita al recurso humano desarrollarse adecuadamente.

Realización del Producto o Servicio

En este campo la organización debe asegurarse que se planifica y desarrollan los procesos requeridos para que:

- Se establezcan los requisitos del cliente.

- Se realice el diseño del producto de manera que se transformen los requisitos en características de calidad del producto.
- Se establezca la metodología adecuada para realizar el producto o servicio de manera que se cumpla con las especificaciones del diseño, incluyendo el control de los dispositivos de seguimiento y de medición necesarios.

Medición, Análisis Y Mejora:

El sistema debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora requeridos para demostrar en todo momento la conformidad del producto y del sistema de gestión de la calidad, mejorando continuamente su efectividad, es decir su eficiencia y eficacia. Se incluye aquí lo correspondiente al seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, del sistema, de los productos y los procesos, el control del producto no conforme, el campo correspondiente al análisis de los datos y la mejora continua utilizando su política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías y las acciones correctivas y preventivas resultantes del análisis de esos datos.

2.6 BENEFICIOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Después de implementar el sistema de gestión de la calidad y obtener la certificación, una empresa puede gozar de una serie de beneficios tanto internos como externos, entre los cuales se puede mencionar:

Beneficios Internos:

- Controla y reduce los costos del servicio al evitar desperdicios y re-trabajos por contar con procesos internos organizados y eficientes.

- Aumenta la productividad al hacer las cosas bien desde la primera vez.
- Posee un sistema que les permita detectar metódicamente los requisitos de todos los clientes y asegurar por consiguiente el cumplimiento de sus expectativas.
- Aumenta la motivación y participación del personal.
- Estandariza el funcionamiento de todos los procesos.
- Cambia el paradigma de hacer las cosas de la misma forma y lograr buena acogida a las buenas ideas.
- Refleja los resultados mediante indicadores.
- Mejora Continuamente el desempeño.
- Tiene una mejor orientación hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales y las expectativas de los clientes.

Beneficios Externos:

- Mejora la imagen y el posicionamiento en el mercado.
- Percepción del mejoramiento continuo.
- Mejora el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes.
- Alta calidad percibida.
- Reducción de auditorías del cliente.

- Aumenta la credibilidad de nuestros productos.
- Facilidad de mercadeo “pasaporte al mundo comercial”.
- Puede utilizarse como argumento publicitario.

Si bien un sistema de gestión de la calidad puede contribuir a alcanzar estas expectativas, se debe recordar que es solo un medio y no puede ocupar el lugar de las metas que se establecen a nivel estratégico en la organización.

2.7 CERTIFICACIÓN ISO 9001

Para que una empresa se pueda certificar debe contratar a una compañía de certificación acreditada para que lleve a cabo una auditoría completa y detallada de su sistema de calidad.

La oficina de certificación es responsable de recoger la evidencia objetiva para determinar si el sistema de calidad cumple con la norma con la que se quiere certificar.

En Colombia las compañías que prestan el servicio de certificación y que están acreditadas por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC), son:

- BVQI: Bureau Veritas Quality International.
- SGS: International Certification Services.
- ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

Pasos Para La Certificación:

1. Presentar la solicitud.
2. Recibir la cotización.
3. Hacer el contrato.
4. Preauditoría (Opcional).
5. Auditoria de Suficiencia (Revisión de documentos).
6. Auditoria de Cumplimiento.
 - a. Reunión de apertura.
 - b. Reuniones de retroalimentación.
 - c. Reuniones de enlace (Solo auditores).
 - d. Reunión de cierre (No conformidades tienen 90 días para cerrarse).
7. Recomendación de la certificación.
8. Decisión del comité ejecutivo (Certificación).
9. Auditorias de seguimiento.

2.8 EMPRESAS DEL SECTOR CERTIFICADAS

- **SURTIMARCAS LTDA.**

Alcance: Comercialización de productos de consumo masivo (alimentos, aseo personal y hogar), con cobertura del área metropolitana de Bucaramanga, Lebrija, Mesa de los Santos, Playón, Rionegro, Barrancabermeja, San Rafael, San Vicente y Sabana de Torres.

- **IBAÑEZ CASTILLA & CÍA LTDA.**

Alcance: Comercialización y distribución de productos de consumo masivo (alimentos, aseo personal y hogar, licores), con cobertura en los

departamentos de Santander, Norte de Santander, Arauca, Sur de Bolívar y Cesar.

- **COIMPRESORES DEL ORIENTE LTDA.**

Alcance: Comercialización y Distribución de materia prima e insumos para el sector de las Artes Graficas y Papelero.

- **LIBERTIENDAS DISTRIBUCIONES S.A.**

Alcance: Comercialización y distribución de productos de consumo masivo
Oficina Principal de Bucaramanga.

- **CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMFENALCO SANTANDER**

Alcance: Comercialización de medicamentos y productos de consumo masivo y de la canasta familiar.

2.9 PROYECTOS DE GRADO DEL SECTOR.

- Diseño, documentación e implementación de un sistema de gestión de calidad en “PROVEO LTDA.” basado en la norma NTC ISO9001:2000. Luis Miguel Vergara González. 2007.
- Diseño, documentación e implementación de un sistema de gestión de calidad para la empresa “MULTISERVICIOS R.G.” basado en los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2000. Diego Fernando Lizarazo Barón. 2008.
- Diseño, documentación, implementación y evaluación de un sistema de gestión de calidad para “PHARVET LTDA.” según la NTC ISO 9001: 2000. Felipe Augusto Rey Serrano. 2008
- Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de calidad para la empresa “OFFISPORT” basado en la Norma NTC ISO 9001:2000. Alba Lilian Sarmiento Rodríguez. 2008.

3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 GENERALIDADES

NIKOLINA LTDA. es una comercializadora de productos de consumo masivo, específicamente de productos alimenticios Alpina, carnes frías Zenú y productos cárnicos Suizo que lleva 11 años en el mercado nacional. Cuenta con 70 colaboradores entre gerente general, director comercial, jefe de recurso humano, jefe de logística, auxiliar contable, tesorero, auxiliares de sistemas, asesores comerciales, auxiliares de separación y auxiliares de distribución.

En lo últimos años NIKOLINA LTDA. ha reportado un gran crecimiento gracias al apoyo y respaldo de sus principales proveedores, importantes empresas que han ofrecido exclusividad para la distribución y comercialización de sus productos en zonas específicas, y que han permitido que la operación de la empresa se haya extendido en la mayor parte del área metropolitana de Bucaramanga.

NIKOLINA LTDA. atiende la demanda de mercado de productos Alpina, Zenú y Suizo en toda la zona metropolitana que consta de una gran parte de Bucaramanga (desde Quebrada Seca hasta el Playón y todo el Sur), Lebrija, Girón, Rionegro, Playón, Piedecuesta y Sur de Bolívar. Limitados solo por el espacio designado por Alpina, Zenú y Suizo.

Actualmente la empresa está ubicada en la Carrera 16 # 16-46 Barrio Mutualidad de Bucaramanga en donde se encuentra la bodega que consta de un patio donde se ubican los carros distribuidores, el cuarto frío y las oficinas administrativas de NIKOLINA LTDA.

3.2 PRODUCTOS

NIKOLINA LTDA. comercializa todos los productos de Alpina, carnes frías de Zenú, al igual que una gran variedad de productos Suizo, tales como:

Productos Alpina:

- Bebidas Lácteas y Refrescantes.
- Leches.
- Postres.
- Baby Food.
- Productos Finesse.
- Quesos, Mantequillas y Cremas de Leche.

Productos Zenú:

- Carnes Frías.
- Ranchera.
- Pietran.

Productos Suizo:

- Salchichas.
- Mortadelas.
- Chorizos.

3.3 PROVEEDORES Y CLIENTES

NIKOLINA LTDA. tiene la exclusividad de distribución en ciertas zonas de tres importantes empresas de lácteos y cárnicos:

- Productos Alimenticios Alpina.
- Carnes Frías Zenú.
- Productos Cárnicos Suizo

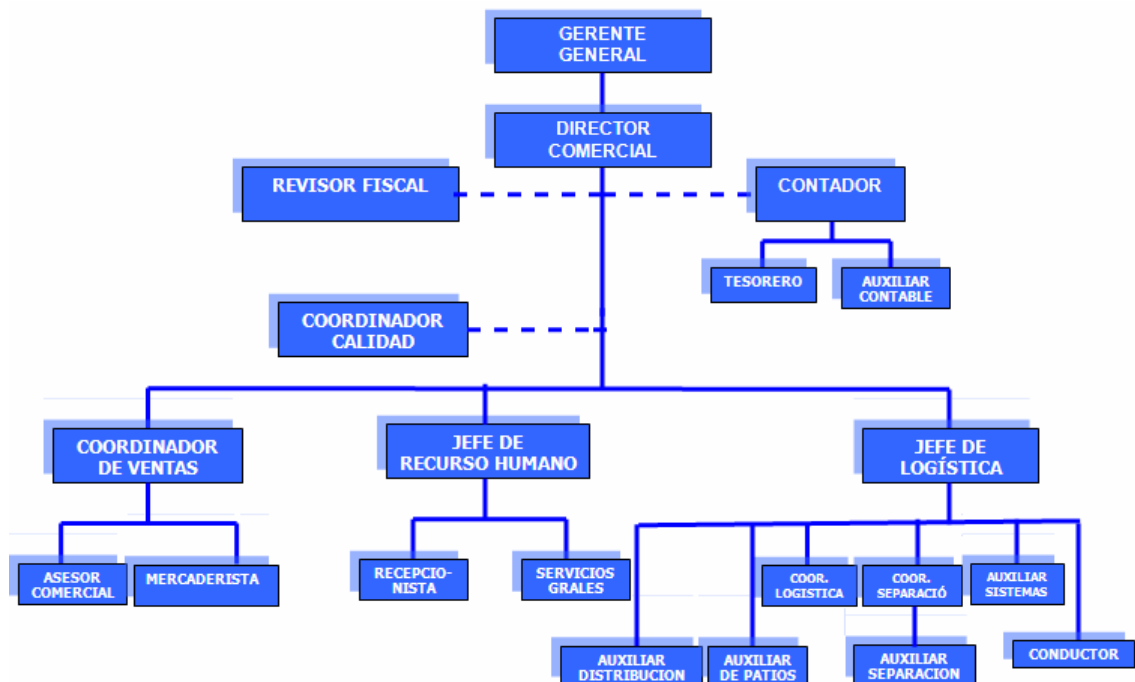
Algunos clientes en el área metropolitana a atender son:

- Mercasur (Barrio Caldas)
- Micromercado Maranatha (Barrio La Cumbre)
- Autoservicio Oscar (Poblado, Girón)
- Despensa Popular (Lebrija)
- Megacentro (Lebrija)
- Juan Perilla (Santa Rosa, Sur de Bolívar)

3.4 ORGANIGRAMA

La figura 2 presenta el organigrama organizacional de NIKOLINA LTDA.:

Figura 2 Organigrama NIKOLINA LTDA.



Fuente: Autor del Proyecto

3.5 MISIÓN

NIKOLINA LTDA. es un equipo humano comprometido con la comercialización de productos de la mejor calidad en el campo de consumo masivo, generando satisfacción en los clientes. Comprometidos con el mejoramiento de la calidad de vida de nuestros trabajadores, su familia y la comunidad.

Todo esto apoyado en una infraestructura honesta, sólida y responsable, garantizándole a productos ALPINA S.A., ZENÚ y SUIZO una operación de distribución altamente eficiente.

3.6 VISIÓN

Para el año 2014 ser una empresa reconocida en la zona metropolitana de Bucaramanga como la mejor opción para adquirir productos lácteos de ALPINA y carnes frías de ZENÚ y SUIZO, siendo al mismo tiempo líderes en la comercialización y distribución de estos productos en la zona asignada para nuestra operación.

Los propietarios de NIKOLINA LTDA. tomaron en el año 2008 una de las decisiones más importantes respecto al desarrollo de las operaciones de esta.

Esta decisión sobre el diseño, documentación, implementación y sostenimiento de un sistema de gestión de calidad nace de la necesidad de formalizar el desarrollo de la empresa, con el propósito principal de mejorar y hacer crecer a NIKOLINA LTDA., y así otorgar beneficios a sus Clientes, Propietarios y Empleados de esta.

En conjunto con esto, y por el tipo de proveedores que maneja la empresa, como lo es Alpina, Zenú y Suizo se hace necesaria la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, como un requisito futuro y muy próximo para conseguir y mantener viejas y nuevas relaciones comerciales con sus proveedores que permitan el constante crecimiento de NIKOLINA LTDA.

4. DIAGNÓSTICO INICIAL

Fue necesario realizar una investigación general de la empresa, con el fin de conocer su objeto social, cultura, funcionamiento, entre otros. Para iniciar con el diseño del Sistema de Gestión de la Calidad en NIKOLINA LTDA. se tuvo en cuenta la información existente en las diferentes áreas de la empresa, para equilibrar y estimar su aceptación de acuerdo a los requerimientos exigidos en la norma.

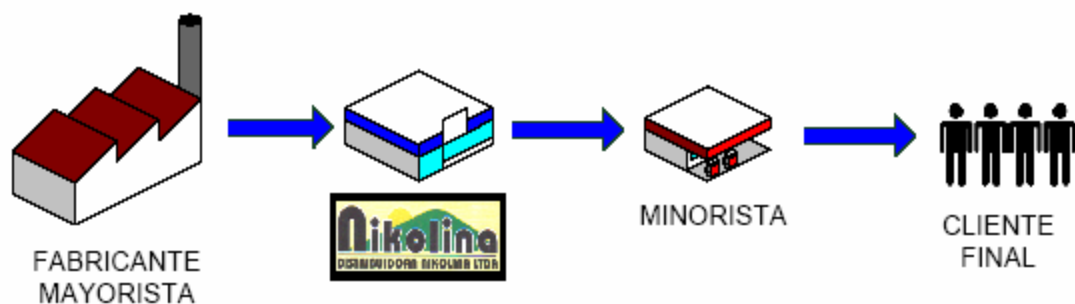
Todas las empresas tienen su propio Sistema de Gestión, durante este reconocimiento se evalúa el grado en que se encuentra en la organización, es decir, documentación existente, manejo y archivo, responsables, recursos asignados; cada elemento que permita hacer un diagnóstico de la situación actual.

La actividad de identificar el cumplimiento de requisitos de la norma, fue realizada durante las dos primeras semanas del mes de agosto de 2008, después de la aprobación del proyecto con NIKOLINA LTDA. Los asesores expertos en el tema de sistemas de gestión de calidad de la empresa Colmant Consulting Ltda. se encargaron de realizar la revisión mediante una tabla con el contenido de los numerales de la norma ISO 9001:2000 y fueron observando y preguntando a los dueños de la empresa, así como a los coordinadores de áreas y otros trabajadores sobre el cumplimiento de requisitos planteados, así como documentación, funcionamiento, manejo de registros, actividades y otros deberes y exigencias mencionadas en la norma ISO 9001:2000. Después se realizó un reporte, que fue presentado a los dueños de la empresa con el fin que ellos conocieran también el estado de su empresa con respecto a la norma ISO 9001:2008.

Primero se hizo un análisis de la razón social de la empresa, con el fin de aclarar a grandes rasgos los numerales de la norma que le aplican, e

identificar las exclusiones, las cuales son presentadas en el numeral 5.1 de este proyecto. Se observa que la empresa se establece en el sector económico de distribución y comercialización, es por esto que NIKOLINA LTDA. se ubica en la cadena de abastecimiento como distribuidor mayorista (ver figura 3), pues es de propiedad independiente que se dedica exclusivamente a vender al mayoreo, sin tener contacto con consumidores finales y sin acceder a ellos directamente.

Figura 3 Ubicación de NIKOLINA LTDA. en la cadena de suministro



Fuente: Autor del proyecto.

4.1 PERFIL INICIAL DEL S.G.C SEGÚN LA NORMA ISO 9001:2000

Esta actividad se desarrolló durante las primeras dos semanas del proyecto. La metodología utilizada fue verificar el cumplimiento de las actividades y la documentación de la Empresa al inicio del proyecto respecto a lo exigido en la norma de referencia.

Para la realización del diagnóstico se utilizó una hoja de Excel elaborada por la empresa consultora COLMANT LTDA., en la cual se registró el avance que tenía la empresa, de acuerdo al cumplimiento de cada numeral de la norma. Para esto se utilizó la escala de calificación presente en la tabla 1.

Tabla 1 Criterios de calificación del diagnóstico

AVANCE EN DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN	
Requisito Excluido	NA
Requisito aplicable sin diseño, desarrollo ni implementación	NO
Requisito en proceso de diseño o desarrollo	IDEA
Requisito Implementado, con resultados, registros y evidencias	DOC
Requisito Implementado y auditado con resultados conformes	IMP
Requisito implementado, auditado, en proceso de mejoramiento continuo	REG

Fuente: Autor del proyecto.

Para efectos de cálculo del nivel total de cumplimiento, el registro del nivel por cada numeral se asignó un valor de 1 en cada casilla hasta llegar al nivel de cumplimiento encontrado en el diagnóstico.

Los resultados del perfil inicial de NIKOLINA LTDA., con respecto al cumplimiento de la norma ISO 9001:2000, se presentan en la Tabla 2.

Tabla 2 Perfil inicial del S.G.C. NIKOLINA LTDA.

Item	Num. ISO	REQUISITO	NA	NO	IDEA	DOC	IMP	REG	TOTAL
1	4.1	REQUISITOS GENERALES	0	2	0	0	0	0	10%
2	4.1	Se encuentran identificados los procesos		1					
3	4.1	Se ha definido la interacción de los procesos		1					
4	4.2	REQUISITOS DE LA DOCUMENTACIÓN	0	6	0	0	0	0	10%
5	4.2.2	Tienen un Manual de Calidad		1					
6	4.2.3	Tiene procedimiento para el control de documentos (procedimientos, guía para elaboración de procedimientos, instrucciones, manuales, etc)		1					

7	4.2.3	Tienen guía para elaborar documentos		1					
8	4.2.3	Tienen un inventario de la documentación existente y de la faltante		1					
9	4.2.4	Existe un procedimiento para la administración de los registros de calidad		1					
10	4.2.4	Existe un inventario de registros de calidad		1					
11	5.1	COMPROMISO DE LA DIRECCIÓN	0	4	0	0	0	0	10%
12	5.1	Se tiene una política de calidad		1					
13	5.1	Se han analizado o se tienen objetivos que se relacionan con calidad		1					
14	5.1	Ha difundido la política de calidad		1					
15	5.1	Se llevan a cabo revisiones del SGC		1					
16	5.4	PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD	0	2	0	0	0	0	10%
17	5.4.1	Los objetivos de calidad han sido establecidos en las funciones y niveles pertinentes.		1					
18	5.4.2	Se planifican los cambios que pueden afectar la integridad del SGC		1					
19	5.5	RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD Y COMUNICACIÓN	0	4	1	0	0	0	13%
20	5.5.1	Se tienen definidas las responsabilidades de las personas que puedan afectar la calidad según la ISO 9001:2000		1					
21	5.5.1	Se tiene organigrama			1				
22	5.5.2	Se ha seleccionado el representante de la dirección		1					
23	5.5.3	Se han establecido los procesos de comunicación		1					
24	5.5.3	Se han efectuado mejoras en los procesos de comunicación		1					
25	5.6	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	0	1	0	0	0	0	10%
26	5.6	Se han establecido las entradas, los resultados y otras características del proceso de revisión por la dirección		1					

27	6.1	PROVISIÓN DE RECURSOS	0	0	1	0	0	0	25%
28	6.1	Existe una metodología para la asignación sistemática de los recursos			1				
29	6.2	RECURSO HUMANO	0	1	2	0	0	0	20%
30	6.2.2	Se ha determinado la competencia del personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto/servicio		1					
31	6.2.2	Existe una metodología que permita identificar las necesidades de formación y suministrar la misma al personal del SGC			1				
32	6.2.2	Se mantienen registros que evidencien la educación, formación, habilidades y experiencia.			1				
33	7.1	PLANIFICACIÓN DE LA REALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y / O SERVICIO	0	0	3	0	0	0	25%
34	7.1	Se planifican los procesos para la realización del producto y la prestación del servicio			1				
35	7.1	Se han determinado los requisitos del producto/servicio			1				
36	7.1	Se han establecido los registros que evidencian el cumplimiento de los requisitos por parte de los procesos de realización del producto y sus resultados			1				
37	7.2	PROCESOS RELACIONADOS CON EL CLIENTE	0	1	2	0	0	0	20%
38	7.2.1/ 7.2.2	Tienen una metodología para gestionar los pedidos, convenios o intercambios, presentación de ofertas o ventas (ventas nacionales y de exportación)			1				
39	7.2.3	Se han establecido los procesos de comunicación con el cliente			1				
40	7.2.3	Se han efectuado mejoras en los		1					

		procesos de comunicación con el cliente							
41	7.3	DISEÑO Y DESARROLLO	2	0	0	0	0	0	0%
42		Existe una metodología que establezca el control que se debe efectuar durante diseño y/o desarrollo del producto o servicio	1						
43		El personal es competente para estas actividades	1						
44	7.4	COMPRAS	1	3	3	0	0	0	15%
45	7.4.1	Conocen cuáles son los proveedores que más afectan la calidad			1				
46	7.4.1	Se tienen criterios para evaluar los proveedores		1					
47	7.4.1	Se tiene una metodología para seleccionar, registrar y calificar periódicamente a los proveedores que se han considerado críticos		1					
48	7.4.1	Tienen un plan de selección y calificación de proveedores		1					
49	7.4.1	Se tiene una metodología para realizar el proceso de compras			1				
50	7.4.1	Se tiene una metodología para realizar el proceso de importaciones	1						
51	7.4.2	Se tienen datos o información de las materias primas a comprar o servicios a subcontratar			1				
52	7.5	PRODUCCIÓN Y / O PRESTACIÓN DEL SERVICIO	2	0	5	0	0	0	18%
53	7.5.1	Se tiene una descripción completa de los procesos de realización del producto o prestación de servicio			1				
54	7.5.2	Existen procesos que requieran validación?	1						
55	7.5.3	Se tiene una metodología que identifique la información de enlace y/o la ruta para la trazabilidad?			1				
56	7.5.3	Se identifican los productos?			1				

57	7.5.4	Existe una metodología para el tratamiento del producto suministrado por el cliente	1						
58	7.5.5	Existe una metodología para la preservación del producto durante el proceso interno			1				
59	7.5.5	Existe una metodología que describa actividades para la preservación del producto durante el despacho, distribución y entrega de los productos			1				
60	7.6	CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	0	2	2	0	0	0	18%
61		Conocen cuales son los equipos de medición que pueden afectar la calidad del producto			1				
62		Tienen una metodología que describa la gestión metrológica de la empresa		1					
63		Existe un responsable de la función metrológica de la empresa			1				
64		Tienen establecido un sistema de codificación para los instrumentos y equipos de medición		1					
65	8.2	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	0	6	6	0	0	0	18%
66	8.2.1	Se realiza seguimiento a la satisfacción del cliente			1				
67	8.2.2	Existe un procedimiento para auditorías internas de calidad		1					
68	8.2.2	Existe un sistema o forma de evaluación y selección de auditores internos de calidad		1					
69	8.2.2	Están formados los candidatos seleccionados para las auditorías internas de calidad		1					
70	8.2.2	Se ha elaborado un programa de auditorías internas de calidad		1					
71	8.2.3	Se aplican métodos para la medición de los procesos		1					

72	8.2.3	Tienen definidos indicadores de desperdicios, devoluciones, quejas, reclamos, acciones de mejoramiento, auditorias internas de calidad			1				
73	8.2.4	Tienen metodologías para la medición y seguimiento del producto (materias primas, producto en proceso, producto terminado)			1				
74	8.2.4	Tienen metodologías para la evaluación y seguimiento de la prestación del servicio			1				
75	8.2.4	Se han definido los criterios de aceptación			1				
76	8.2.4	Se tienen definidos los métodos específicos para medición y seguimiento del producto		1					
77	8.2.4	Se tienen definidos los métodos específicos para medición y seguimiento del servicio			1				
78	8.3	CONTROL DEL PRODUCTO Y / O SERVICIO NO CONFORME	0	0	1	0	0	0	25%
79	8.3	Existe un procedimiento para el control de productos o servicios no conformes			1				
80	8.4	ANÁLISIS DE DATOS	0	2	2	0	0	0	18%
81	8.4	El análisis de datos se aplica a la satisfacción del cliente			1				
82	8.4	El análisis de datos se aplica a la conformidad del producto			1				
83	8.4	El análisis de datos se aplica a las características y tendencias de los procesos y los productos		1					
84	8.4	El análisis de datos se aplica a los proveedores		1					
85	8.5	MEJORA	0	10	0	0	0	0	10%
86	8.5.1	Existe mejora demostrable a través de las auditorías internas		1					
87	8.5.1	Existe mejora demostrable a través de la política de calidad		1					

88	8.5.1	Existe mejora demostrable a través de los objetivos de calidad		1					
89	8.5.1	Existe mejora demostrable a través del análisis de los datos		1					
90	8.5.1	Existe mejora demostrable a través de las acciones correctivas		1					
91	8.5.1	Existe mejora demostrable a través de las acciones preventivas		1					
92	8.5.1	Existe mejora demostrable a través de la revisión por la dirección		1					
93	8.5.2	Tienen un procedimiento para implementar y verificar la eficacia de las acciones correctivas		1					
94	8.5.3	Tienen un procedimiento para implementar y verificar la eficacia de las acciones preventivas		1					
95		Tienen una metodología para la atención de quejas y reclamos		1					
96		PROMEDIO	0,4	2	1,217	0	0	0	15%

Fuente: Colmant Consulting Ltda.

4.2 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO

El promedio del nivel de cumplimiento inicial del Sistema de Gestión de Calidad respecto a la NTC ISO 9001:2000 fue del 15%. De acuerdo a esto y al nivel de cumplimiento de cada numeral de la NTC ISO 9001:2000 se presentan algunas conclusiones:

Fortalezas Encontradas:

- Aunque se halló una clasificación de las actividades generales que se realizan en la empresa, categorización dada por los departamentos que

existen como contabilidad y recursos humanos entre otros, se debe identificar los procesos vitales para el sistema de gestión de calidad y las interacciones entre estos. Para esta labor se diseñaran caracterizaciones para cada proceso, así como un mapa de procesos que permita mostrar un panorama general en la identificación de la interacción entre los procesos identificados.

- Se conoce el gran compromiso de la dirección que se denota en la empresa al comenzar con el desarrollo e implementación de un S.G.C., se debe dejar en claro durante este proceso, que este compromiso implica mucho más que solo la aprobación de recursos para la contratación de una empresa consultora de calidad, sino que debe incluir un compromiso con las actividades, procedimientos, directrices, tiempo y demás elementos que demande el S.G.C.
- En infraestructura la empresa se encuentra en un nivel de cumplimiento relativamente alto, ostentando todos los elementos necesarios para realizar la operación, aunque debe mejorar en algunos aspectos de organización y se deben eliminar elementos que no pertenecen a la operación de la empresa.
- Es importante que se documenten las actividades principales de la empresa, aunque esta cuenta con un método de trabajo o una secuencia de actividades definidas, siendo muy importante la cadena de valor, en donde se deben desarrollar e implantar actividades de control adicionales a las ya establecidas.
- Al ser una comercializadora, la empresa no realiza diseño y desarrollo, por lo tanto este numeral de la norma desde este instante se convierte en una exclusión del sistema de gestión de calidad. Este aspecto no fue tenido en cuenta para el puntaje total del diagnóstico.

- Teniendo en cuenta que la razón de la empresa es la comercialización exclusiva de productos alimenticios Alpina y productos cárnicos Zenú y Suizo, a estos proveedores no se les aplicará una evaluación y re-evaluación, solo se realizara una retroalimentación.
- Se puede observar que existen acciones de mejora, se plantean y se realizan, aunque es necesario el desarrollo del concepto de acciones correctivas y acciones preventivas, con la finalidad que estas acciones de mejora sean enfocadas hacia la raíz del problema. Para poder completar la realización de esta labor se debe definir un procedimiento de acciones correctivas y preventivas donde se definan los conceptos, guías, registros y pasos a seguir a la hora de realizar una actividad de mejora o de encontrar una no conformidad en la organización.

Debilidades encontradas:

- No hay la existencia en la estandarización ni control del método para la elaboración de los documentos, tampoco para los registros que utilizan en la empresa ni para los que se elaboren dentro del S.G.C. como soporte importante de la organización. Para esto se deben elaborar los procedimientos de control de documentos y de control de registros tal como lo exige la norma ISO 9001:2000.
- Para que NIKOLINA LTDA. tome un direccionamiento es necesario la creación de una política de calidad y objetivos de calidad, por lo tanto se hace necesaria la creación de estos elemento, basada en los principios del mejoramiento continuo y de la satisfacción del cliente.
- La empresa no tiene definidas las competencias necesarias para el personal que labora en la organización, por lo tanto se creará un manual de funciones donde se definirá el perfil de cada cargo en cuanto a la

educación, formación, habilidad y experiencia necesaria y requerida por la empresa.

- En NIKOLINA LTDA. se encontró que no hay un miembro de la alta dirección, que con independencia de otras responsabilidades incluya las descritas en el numeral 5.5.2 de la norma ISO 9001:2000, por esto se hace necesario la designación de un representante de la dirección.
- No existe un procedimiento documentado que defina las guías y pautas para realizar una revisión por la dirección, como lo establece la norma ISO 9001:2000.
- No hay un entendimiento, ni se considera importante el establecimiento de los perfiles de cargo, por lo tanto se debe definir un procedimiento donde se describan las actividades a seguir y los elementos a tener en cuenta a la hora de contratar una nueva persona para la empresa, teniendo en cuenta como se mencionó anteriormente las competencias necesarias y requeridas por la empresa, por eso se debe realizar un procedimiento de selección, contratación e inducción de personal.
- No se cuenta con un plan de mantenimiento de equipos que incluya principalmente los computadores que contienen el software de inventarios, facturación, control de ventas.
- La empresa determina los requisitos relacionados con el producto, pero muchas veces no se realiza la revisión de estos requisitos, por lo tanto debe existir un procedimiento documentado que incluya estos aspectos y a la vez describa el procedimiento de ventas de la empresa, el cual es importante por la naturaleza de la operación de la empresa.
- La empresa realiza un proceso de compras con una metodología que no está bien definida, interviniendo varios tipos de variables como los cambios,

faltantes, averías, control de calidad por lo tanto se hace necesario desarrollar un procedimiento documentado que estandarice y establezca controles al proceso. Esto también permite obtener un mayor control sobre la operación que realiza la empresa.

- No se realiza evaluación y re-evaluación a los proveedores que pueden afectar el servicio de comercialización y distribución.
- La organización no cuenta con dispositivos de seguimiento y medición, por lo tanto se debe definir si la empresa, de acuerdo a su operación, necesita poseer algún equipo de seguimiento y medición.
- La empresa no posee un mecanismo para realizar el seguimiento a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento del servicio, por lo tanto se debe diseñar y establecer herramientas de recolección de esta información y posterior análisis.
- La empresa no posee un procedimiento en el cual se identifique y aíse el producto no conforme, se establezca su liberación o aceptación, y se asignen las responsabilidades para evitar su consumo.
- Al no existir un Sistema de Gestión de Calidad, no existe un procedimiento documentado de Auditorías Internas, como mecanismo para el seguimiento y mejora de los procesos.
- La empresa no cuenta con métodos para el seguimiento y medición de los procesos de tal manera que contribuyan al mejoramiento continuo de los servicios prestados.

5. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

5.1 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

ALCANCE:

Comercialización y distribución de productos alimenticios de consumo masivo.

EXCLUSIONES:

En el Sistema de Gestión de la Calidad de NIKOLINA LTDA. se excluyen los siguientes numerales, lo cual no afecta su capacidad de cumplir con los requisitos establecidos para su servicio.

- El numeral 7.3 “Diseño y Desarrollo” de la NTC ISO 9001:2000, debido a que la empresa no diseña ni desarrolla un producto o servicio. La empresa solo comercializa los productos.
- El numeral 7.5.2 “Validación de los Procesos de la Producción y de la Prestación del servicio” de la NTC ISO 9001:2000 no aplica, porque el servicio de NIKOLINA LTDA. puede ser verificado previa entrega al cliente.
- El numeral 7.5.4 “Propiedad del Cliente” de la NTC ISO 9001:2000, debido a que la empresa en ningún momento tiene en su poder materiales, productos o conocimiento de los clientes.

5.2 DEFINICION DE LA POLÍTICA DE CALIDAD DE NIKOLINA LTDA.

Para la creación de una guía para la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de calidad en NIKOLINA LTDA., la Alta Dirección de la

Empresa, compuesta por sus propietarios, contando con el soporte de los demás colaboradores de la organización, definió y documentó la Política De Calidad.

Para definir la política de calidad de NIKOLINA LTDA., se usó la matriz “Necesidades de la empresa V.S Necesidades de los clientes”. Esta matriz determina que la guía a seguir, en este caso la política de calidad, sea favorable para ambas partes, es decir para los clientes y para la empresa, y así permita que los objetivos de calidad y todo el Sistema de Gestión de Calidad se despliegue con base a premisas sólidas que lleven a la empresa a un mejoramiento continuo que la conduzca al crecimiento y a su vez al aumento de la satisfacción del cliente.

NECESIDADES DEL CLIENTE

- Satisfacer sus necesidades.
- Obtener un producto de calidad.
- Recibir el producto oportunamente.
- Tener una respuesta oportuna a sus inquietudes.
- Que lo visiten frecuentemente.
- Recibir un producto en buen estado.
- Que su distribuidor cumpla con la ley.
- Recibir promociones.
- Recibir los pedidos completos.

NECESIDADES DE LA EMPRESA

- Lograr una rentabilidad.
- Ofrecer un excelente servicio.
- Estabilidad Laboral para el personal.
- Personal capacitado y comprometido.
- Cumplir presupuestos de ventas.
- Satisfacer las necesidades del cliente.
- Buscar la seguridad de la empresa

Siguiendo este proceso se desarrolló la matriz “Necesidades de la empresa V.S Necesidades de los clientes” con el fin de localizar cuales necesidades tienen más relación unas con otras. Para esto la matriz usa unos criterios generales de calificación, según el tipo de relación que se encuentra entre las necesidades de los clientes y las necesidades de la empresa:

Si la relación es:

Ninguna: 0

Baja: 1

Media-Baja: 2

Media: 3

Media Alta: 4

Alta: 5

Para tener una opinión general sobre las necesidades de la empresa, así como la de los clientes, la siguiente matriz fue entregada a los Coordinadores y al Gerente con el fin de diligenciarla de acuerdo al punto de vista de cada persona. Luego se sumaron las filas y columnas, se tomaron los requisitos y expectativas con mayores puntajes.

Cuando su desarrollo culminó, se reunieron para analizar los puntajes otorgados en cada relación presentada, estableciendo las variables a tener en cuenta en la definición de la política de calidad de NIKOLINA LTDA.

Tabla 3 Matriz final, Necesidades de la empresa V.S. Necesidades de los clientes

DEFINICION DE LA POLITICA DE CALIDAD											
NECESIDADES DEL CLIENTE											
NECESIDADES DE LA EMPRESA	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	TOTAL
		Satisfecer sus necesidades	producto de calidad	Recibir el producto oportunamente	respuesta oportuna a sus inquietudes	Que lo visiten frecuentemente	producto en buen estado	distribuidor cumpla con la ley	Recibir promociones	Recibir los pedidos completos	
1	Lograr una rentabilidad	3	3	4	4	4	3	1	0	3	<u>25</u>
2	Ofrecer un excelente servicio	5	4	5	5	3	4	1	2	4	<u>33</u>
3	Estabilidad Laboral para el personal	3	0	0	3	4	0	1	0	0	11
4	Personal capacitado y comprometido	5	3	4	4	4	3	1	1	4	<u>29</u>
5	Cumplir presupuestos de vetnas	5	3	4	4	4	2	0	1	4	27
6	Satisfacer las necesidad del cliente	5	4	4	4	4	2	0	2	4	<u>29</u>
7	Buscar la seguridad de la empresa	0	0	4	3	0	3	0	0	2	12
TOTAL		26	17	25	27	23	17	4	6	21	

Fuente: Autor del Proyecto.

Las necesidades con mayores puntajes totales (subrayadas en la tabla 3), son las que se tuvieron en cuenta para desarrollar la política de calidad de NIKOLINA LTDA., pues como se dijo anteriormente, la política debe poseer

elementos que guíen la operación de la empresa hacia el beneficio propio y de sus clientes.

Finalmente la política de calidad de NIKOLINA LTDA. se lee de la siguiente manera:

“ En NIKOLINA LTDA estamos comprometidos en lograr la satisfacción de nuestros clientes, mediante la prestación de un excelente servicio basado en la distribución de productos de óptima calidad, visitas frecuentes, respuestas eficientes a sus inquietudes y la entrega completa y oportuna de sus pedidos, fundamentados en un personal calificado y comprometido en la búsqueda del mejoramiento continuo de los procesos y del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios para la distribución de productos alimenticios de consumo masivo.”

5.3 DEFINICION OBJETIVOS DE CALIDAD

La determinación de los objetivos de calidad es una acción basada en la política de calidad de la Empresa, por lo cual el nivel de cumplimiento de estos asegura que la política de calidad se realice, se implemente y se cumpla. Para definir los objetivos de la calidad del sistema se tomaron en cuenta las directrices de la política de calidad.

A continuación se detalla la forma en que se concretaron los objetivos de calidad y su adecuación e importancia dentro del sistema. Los resultados y las acciones derivadas de estos se muestran en el numeral 7.4 de este documento.

Como mecanismo para determinar el grado de satisfacción de los clientes y tomar decisiones con el propósito de aumentar su satisfacción, se tuvo en cuenta los deberes de la norma ISO 9001:2000, Capítulo 8.2.1 donde propone la

realización de encuestas a una muestra de clientes desde Septiembre de 2008 a Julio de 2009, esta actividad paso a ser incluida como un objetivo de calidad.

La Empresa considera que se debe hacer un seguimiento en la entrega de pedidos por parte de distribución al cliente, considerando como requisito una entrega oportuna de lo demandado y un pedido completo en el momento de ser recibido, al hablar de completo se indica que lo solicitado sea entregado con cantidades y referencias exactas. Estas expectativas del cliente, así como otras necesidades se convierten en directrices para determinar su comportamiento y tomar las acciones requeridas para la mejora.

NIKOLINA LTDA. comprometida con los requisitos legales y reglamentarios, estipulados por la ley en el Decreto 3075 de 1997 exigidos para el almacenamiento y distribución de alimentos, decide hacerle seguimiento y control mediante una priorización, incluyéndolo como objetivo de calidad de la empresa.

Con la adopción de los objetivos de calidad sobre la implementación de planes de mejora a través de la planeación, ejecución y evaluación de acciones correctivas y preventivas y aumento del nivel de ventas, NIKOLINA LTDA., documentó este compromiso con el propósito de evaluar su cumplimiento y establece medidas que lleven a que se alcancen estos objetivos.

Tabla 4 Directrices de la Política y Objetivos de Calidad

DIRECTRIZ DE LA POLÍTICA	OBJETIVO DE CALIDAD
Satisfacción del cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.
Entrega completa y oportuna de pedidos	<ul style="list-style-type: none"> • Entregar de manera completa y oportuna los pedidos.
Mejoramiento Continuo	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar continuamente los procesos.
Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir los requisitos legales y reglamentarios para la prestación del servicio.

Fuente: Autor del Proyecto

Asimismo, el establecimiento de un mecanismo de seguimiento de los objetivos es muy importante, no tendría ningún sentido establecer objetivos y metas sin tener claro en qué nivel se encuentran en un momento específico y sin saber si se está cumpliendo lo que se ha propuesto, por lo cual se desarrollaron unos indicadores de seguimiento a estos objetivos de calidad, los cuales se presentan en la tabla 5.

Tabla 5 Objetivos de Calidad de NIKOLINA LTDA.

NIKOLINA LTDA.							
OBJETIVOS DE CALIDAD							
No.	OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR / SEGUIMIENTO	PROCESO	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA DE ANALISIS
1	Mejorar continuamente los procesos.	Acciones Correctivas y preventivas cumplidas	CALIDAD	% de acciones correctivas y preventivas cumplidas	(Acciones Correctivas y preventivas cerradas /Total de acciones correctivas y preventivas propuestas) *100	100%	Semestral
2	Cumplir y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.	Nivel de servicio y satisfacción del cliente	COMERCIAL	% Nivel de Satisfacción en el Cliente	(Promedio de los puntajes obtenidos en el COUCHING)	>= 95%	Mensual
3	Entregar de manera completa y oportuna los pedidos.	Entrega de Pedidos Completos	COMPRAS	% pregunta 7 de la evaluación de satisfacción al cliente.	Promedio mensual pregunta 7 de la evaluación de satisfacción al cliente.	>= 95%	Mensual
4	Cumplir los requisitos legales y reglamentarios para la prestación del servicio.	Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.	DIRECCION	Cumple / No Cumple	Cumplimiento de la matriz de requisitos legales.	90%	Semestral

Fuente: Autor del Proyecto

5.4 PROCESOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Para definir los procesos del sistema de gestión de calidad se buscó dentro de la empresa la existencia de actividades similares para así poder agruparlas dentro de un solo proceso. Para esto se examinaron los procesos de cada una de las áreas de la empresa como son:

1. Gerencia.
2. Contabilidad.

3. Recurso Humano.

4. Logística.

5. Ventas.

6. Compras.

En un comienzo estas áreas suministraron una guía para definir los procesos del sistema de gestión de la calidad, sin embargo, al ejecutar un análisis más detallado, se observó que estas áreas no reflejan la totalidad de actividades y procesos presentes en la empresa.

Al basarse en la norma donde se habla de enfoques por procesos para un funcionamiento eficaz y haciendo un análisis minucioso acerca de las actividades que se realizan en el recorrido de toda la operación de la empresa, se definieron siete (7) procesos para el sistema de gestión de calidad en NIKOLINA LTDA.:

1. Proceso de Dirección.

2. Proceso de Calidad

3. Proceso de Compras.

4. Proceso Comercial.

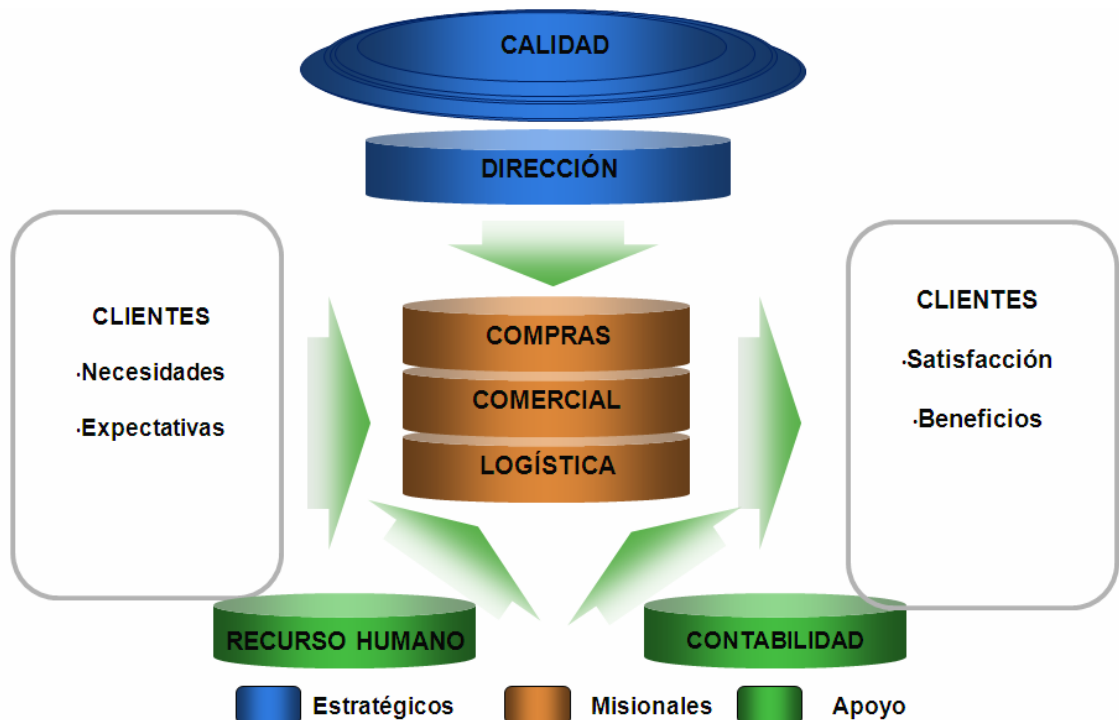
5. Proceso Logístico.

6. Proceso de Recurso Humano

7. Proceso Contable.

Los procesos y su interacción se pueden observar mediante el mapa de procesos de la empresa el cual se presenta en la figura 4.

Figura 4. Mapa de Procesos NIKOLINA LTDA.



Fuente: Autor del Proyecto

5.4.1 Proceso de Dirección

El Proceso de Dirección constituye todas las actividades relacionadas con el lineamiento estratégico de la empresa, con principios de liderazgo y control a los demás procesos de la empresa. Este proceso incluye otro principio de enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, donde el cumplimiento de objetivos y metas propuestas debe ser supervisado; e incluye el seguimiento del sistema de gestión de calidad a través de las revisiones por la dirección.

También incluye las responsabilidades que se le otorgan en la norma ISO 9001:2000 al Gerente General por ser el Representante de la Dirección ante el sistema de gestión de la calidad.

Una vez se estableció este proceso, se definió que el responsable del proceso de Gestión de la Dirección es el Gerente General de NIKOLINA LTDA.

5.4.2 Proceso de Calidad

El proceso de calidad incluye todas las actividades que están relacionadas con el mantenimiento del sistema de gestión de la calidad.

Este proceso consta de actividades como la actualización de los documentos cuando se requiera como está estipulado en el procedimiento de elaboración y control de documentos y el procedimiento de control de registros, vigilar que se cumplan los requisitos exigidos por la norma ISO 9001:2000 y las impuestas por la empresa, planear los comités de calidad y hacer el seguimiento a los compromisos tomados, planear y llevar a cabo las auditorías internas, planear junto con el Gerente General las revisiones por la dirección y hacer seguimiento a las acciones correctivas y preventivas abiertas.

En este caso el responsable directo de este proceso es el Coordinador de Calidad de NIKOLINA LTDA.

5.4.3 Proceso de Compras

Este proceso de compras se documentó para facilitar la adquisición de productos a comercializar, y controlar el correcto aprovisionamiento de los mismos, asegurando así el normal funcionamiento de NIKOLINA LTDA.

Este proceso inicia cuando se detecta la necesidad de producto en el inventario final, ya sea por que el nivel de existencias sea bajo o porque en el sistema de facturación ya se estén generando referencias de sugeridos, marcando así faltantes de productos; luego hay una generación de existencias e inventarios donde el Director Comercial mediante una demanda de productos de semanas

anteriores y demandas regidas por el sector, definiendo referencias, cantidades, gramaje y sabores a pedir, diligenciando un formato de pedido diario a cada uno de los proveedores de la empresa. Posteriormente cuando los productos son enviados a la empresa, se realiza un seguimiento de cantidades, referencias, estados y faltantes en la mercancía.

Este proceso es muy importantes dentro de la operación de la empresa por la naturaleza de su actividad, y del buen desempeño de este proceso depende un buen servicio al cliente y un buen aprovechamiento de los recursos invertidos en el inventario.

El responsable de este proceso es el Director Comercial, comprometido en el buen desempeño de este proceso siendo vital en el buen servicio al cliente y el buen aprovechamiento de los recursos invertidos en el inventario, además esta persona es la responsable por tener el mayor tiempo de experiencia en el manejo de inventarios y relaciones con los proveedores de productos a comercializar.

5.4.4 Proceso Comercial

El proceso comercial abarca todo lo coherente con la comercialización de los productos. Se incluyen en este proceso las acciones desde el momento donde hay una identificación de cliente potencial, cliente nuevo o cliente antiguo, ofrecimiento de catalogo de productos, lista de precios y toma de pedido, concluye en el momento de la realización de facturas para la separación de pedido.

Los principales representantes de este proceso son los asesores comerciales bajo la guía de los coordinadores de ventas, siendo estos los responsables de la parte comercial de la empresa que tiene más acceso con los clientes, por lo tanto, son los encargados del manejo y aseguramiento en la determinación y

revisión de los requisitos relacionados con el producto, componente importante para la norma ISO 9001:2000.

En este proceso también se diligencia la encuesta de satisfacción al cliente, función realizada por los coordinadores, quienes mediante esta actividad de contacto con el cliente, pueden mantener canales de información con los clientes, manteniendo actualizada a la empresa sobre nuevos requerimientos, peticiones, quejas y/o reclamos sobre el servicio prestado y sobre el producto, construyendo relaciones de fidelidad a largo plazo del cliente con la empresa y la marca.

El encargado de direccionar y regir el proceso comercial en su totalidad es el Director Comercial, quien establece la estrategia comercial de la empresa.

5.4.5 Proceso Logístico

El proceso logístico comprende todas las actividades relacionadas con la entrega completa y oportuna de los pedidos realizados por el cliente al asesor comercial, así como la entrega de cambios que requieran por fecha de vencimiento y promociones. Este proceso inicia desde la separación del pedido en el cuarto frío mediante las facturas ya separadas por zonas, contando con una verificación del coordinador de cuarto frío, luego se asigna carro distribuidor para la ruta establecida, cargue de cubetas y por último entrega final de pedidos al cliente.

Este proceso representa otro contacto con el cliente de manera directa, escuchando sus dudas, quejas y/o reclamos; además se puede ver la relación con otros proceso de la empresa, si hay faltantes de productos ya sea por referencia y/o sabor se le comunica al proceso de compras para un futuro abastecimiento de productos a comercializar y al mismo tiempo al proceso de ventas para el reporte al cliente de la causa de los faltantes si existe el deseo de pedir ese producto.

En este proceso participan varios cargos, como lo son los auxiliares de separación, el coordinador de separación, auxiliares de distribución, conductores, coordinadores logísticos y por último el jefe de logística siendo este el responsable de este proceso, quien tiene a cargo todos los acontecimientos ocurridos en el cuarto frío, bodega y distribución.

5.4.6 Proceso de Recurso Humano

Este proceso incluye todo lo referido a la gestión del recurso humano, satisfaciendo las necesidades de personal competente requerido por la empresa.

Este proceso comprende diferentes actividades requeridas para contar con un personal competente, capacitado y responsables de sus cargos; primero es necesario la determinación y diseño de la estructura organizacional de la empresa creando un organigrama, la definición de las tareas propias de cada cargo con el manual de funciones de acuerdo a los requerimientos de la empresa de educación, formación, habilidades y experiencia. Con base en la información anterior se realiza la selección del personal adecuado en la que intervienen el gerente general y el asesor comercial, posteriormente se crea un plan de capacitación para la satisfacer las necesidades de formación de los empleados y finaliza con la evaluación del desempeño de los colaboradores de la empresa.

El responsable de este proceso es el jefe de recurso humano, con la ayuda de los dueños de la empresa para la selección de personal.

5.4.7 Proceso Contable

Este proceso contable, comprende todas las actividades relacionadas con la contabilidad de la empresa, actividades de obligatorio cumplimiento establecido

por el estado colombiano y actividades impuestas por la alta dirección de la empresa.

Entre otras actividades que se pueden encontrar en este proceso son la elaboración de la declaración de retención en la fuente, declaración de IVA, creación de estados de resultados, realización de balances generales, mediante soportes contables y la actualización del software contable utilizado en la empresa.

Los colaboradores en este proceso son los auxiliares de contabilidad y el contador de la empresa, como el contador es externo el responsable directo de este proceso es el auxiliar contable.

5.5 DISEÑO DE INDICADORES DE PROCESOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Los indicadores de procesos son un requisito de la norma ISO 9001:2008, además de esto la medición de indicadores del sistema de gestión de calidad es un instrumento útil para hacer el seguimiento a los procesos y conocer su conducta en un momento dado, permitiendo observar de una manera práctica el desempeño de un proceso convirtiéndose en una fuente de acciones de mejora para la empresa.

Cada indicador de proceso en NIKOLINA LTDA., tiene un responsable para calcularlo, analizarlo y hacerle el seguimiento correspondiente. Esta responsabilidad fue asignada dependiendo de las facilidades y conocimientos que tiene cada persona en un cargo específico para llevar cada indicador, es decir, si posee herramientas a su disposición para su cálculo, si tiene la competencia necesaria para hacer su seguimiento y si posee la información requerida para su análisis.

Inicialmente se observaron los diferentes procesos que se concretaron en NIKOLINA LTDA., para poder identificar los aspectos más importantes en cada uno, que al ser medidos y hacerles un seguimiento, reflejaran de una manera general su desempeño. Para la identificación de estos elementos fue muy importante la ayuda de los responsables de cada proceso, gracias a su experiencia en el cargo lograron identificar los puntos críticos de cada proceso que conseguían ser tomados en cuenta para su medición y control.

En total, en NIKOLINA LTDA., se establecieron 11 indicadores de seguimiento, distribuidos entre los 7 procesos establecidos en la empresa, los cuales se presentan en la tabla 6. Se determinó que el análisis de los indicadores de seguimiento de los procesos sería realizado y analizado en los 10 primeros días de cada mes por cada uno de los responsables.

5.6 COMITÉ DE CALIDAD

Con base en el diagnóstico obtenido durante la evaluación inicial se define la metodología de diseño e implementación, estableciendo el Comité de Calidad, grupo responsable de fomentar, promover, apoyar y controlar el Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa, así como de promover al interior de la organización programas de control en bienestar del diseño, documentación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

El comité de calidad está compuesto por los responsables de cada proceso y estos son:

- Gerente General
- Director Comercial
- Coordinadores de Venta
- Jefe de Logística
- Jefe de Recurso Humano
- Auxiliar Contable
- Coordinador de Calidad

Tabla 6. Indicadores de Seguimiento de los Procesos en el Sistema de Gestión de Calidad en NIKOLINA LTDA.

OBJETIVO DE CALIDAD	PROCESO	INDICADOR / SEGUIMIENTO	UNIDAD DE MEDIDA	FÓRMULA DE CÁLCULO	META	FRECUENCIA DE ANALISIS	RESPONSABLE
	CONTABLE	Informes auxiliares oportunos	SI / NO	Informes auxiliares listos los primeros 10 días de cada mes	SI	Mensual	Auxiliar Contable
Mejorar continuamente los procesos.	CALIDAD	Acciones Correctivas y preventivas cumplidas	Porcentaje (%)	(Acciones Correctivas y preventivas cerradas /Total de acciones correctivas y preventivas propuestas) *100	100%	Semestral	Coordinador de Calidad
	COMERCIAL	Cumplimiento de presupuestos y metas de venta por asesor	Porcentaje (%)	(Venta mensual por asesor / Presupuesto de ventas por asesor)*100%	> 90%	Mensual	Coordinador de Ventas
Cumplir y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.	COMERCIAL	Nivel de servicio y satisfacción del cliente	Porcentaje (%)	(Promedio de los puntajes obtenidos en el RMG)	>= 95%	Mensual	Coordinador de Ventas
	LOGISTICA	Total Averias por manejo de separación y distribución de productos	Porcentaje (%)	(Suma total de costo del inventario de averias que contabiliza el software logistico / Compras) * 100	<= 1.5%	Mensual	Jefe de Logística

	LOGISTICA	Estadísticas de Devueltos y Descuentos	Porcentaje (%)	(Suma total de devueltos y descuentos por carro distribuidor/Total de Planillas que lleva cada carro)*100	<=1,5%	Mensual	Jefe de Logística
	COMPRAS	Mantener el stock de inventario disponibles para la venta	Porcentaje (%)	(Valor total de faltantes / Valor total de las ventas producidas)*100	<1%	Mensual	Director Comercial
Entregar de manera completa y oportuna los pedidos.	COMPRAS	Entrega de Pedidos Completos	Porcentaje (%)	Promedio mensual pregunta 7 de la evaluación de satisfacción al cliente.	>= 95%	Mensual	Coordinador de Ventas
	DIRECCION	Margen de Utilidad	Porcentaje (%)	(Utilidad Neta/Ventas Brutas) * 100	7%	Bimensual	Gerente General
	RECURSOS HUMANOS	Evaluación de desempeño	Porcentaje (%)	Tabulación de evaluación de desempeño por persona	90%	Anual	Jefe de Recursos Humanos
Cumplir los requisitos legales y reglamentarios para la prestación del servicio.	DIRECCION	Cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios.	Cumple / No Cumple	Cumplimiento de la matriz de requisitos legales.	100%	Semestral	Gerente General

Fuente: Autor del proyecto.

6. DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

6.1 METODOLOGÍA ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS

Después de un diagnóstico inicial a NIKOLINA LTDA., se determinó la necesidad de la documentación de la empresa, ajustando los requerimientos que exige la norma y a los requisitos de la empresa, estableciendo la documentación del sistema de gestión de calidad de NIKOLINA LTDA.

Para iniciar la documentación se tuvo en cuenta algunos aspectos:

- Necesidad de evidenciar la planificación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Complejidad de los procesos y actividades de la organización.
- Necesidad de definir y comunicar las interacciones de los procesos.
- Garantizar una adecuada comunicación de las disposiciones del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Cambios y rotación del personal.
- Programas de inducción.
- Apoya el cumplimiento y la evidencia de requisitos obligatorios.
- Necesidad de definir los criterios de la auditoría.
- Preservación del saber y hacer de la organización.
- Unificación en el enfoque y la ejecución de las actividades y procesos.

Para la creación de las distintas clases de documentos se requirió la participación de los responsables de los procesos. Estos daban a conocer los

detalles para cada documento que tuviera relación directa con su proceso y brindaba contribuciones a los documentos que no la tuvieran. Esta información se complementaba con requisitos de la Norma y/o de la Empresa, se aprobaba y distribuía al personal.

Los tipos de documentos que se han utilizado en el sistema de gestión de calidad en NIKOLINA LTDA. son:

- MANUALES
- PROCEDIMIENTOS
- INSTRUCTIVOS
- FORMATOS
- CARACTERIZACIONES
- REGISTROS
- OTROS

6.1.1 Procedimiento de Elaboración y Control de documentos

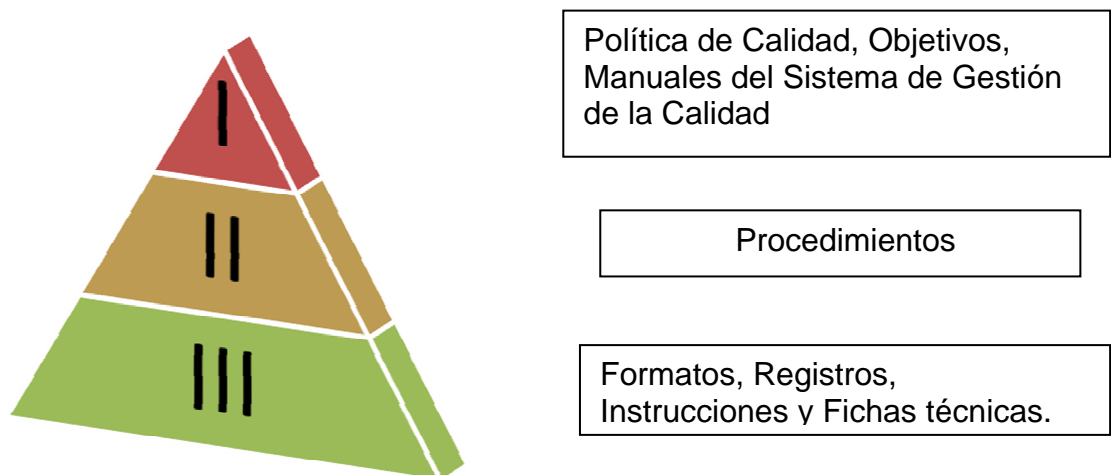
Este procedimiento establece la metodología para elaborar, controlar, modificar o anular documentos que hacen parte del sistema de gestión de calidad de la empresa NIKOLINA LTDA. de acuerdo con los procesos administrativos y productivos de la empresa.

El procedimiento de elaboración y control de documento (NIK-PR-001, Ver Anexo A), de acuerdo a lo exigido en el numeral 4.2.3 de la norma ISO 9001:2000, de manera general define las actividades que deben desarrollarse para aprobar, revisar, actualizar e identificar todos los documentos que componen el SGC, este procedimiento se puede evidenciar en listado maestro de documentos (NIK-FO-001, Ver Anexo B), de igual manera como lo exige

este mismo numeral la empresa se aseguro de identificar y controlar la distribución de todos los documentos de origen externo que puedan afectar la operación del SGC, para esto se elaboro el listado maestro de documentos externos (NIK-FO-002, Ver Anexo C).

Para el correcto desarrollo de control de documentos en el sistema de calidad, es importante tener en cuenta las siguientes consideraciones que son aplicables a todos los procedimientos y registros, garantizando su coherencia y homogeneidad.

Figura 5. Estructura documental de NIKOLINA LTDA.



Fuente: Autor Proyecto

NIVEL I: Política de Calidad, Objetivos y Manuales del Sistema de Gestión de la Calidad.

Concretan los parámetros para el progreso de las actividades de NIKOLINA LTDA., que inciden sobre el desempeño en calidad, haciendo referencia a la estructura organizacional, los procesos y procedimientos.

NIVEL II: Procedimientos

Igualan la ejecución de un proceso, actividad o mapa de procesos. Los procedimientos están diseñados para fines operativos o de aseguramiento.

NIVEL III: Registros

Dan la certeza de las actividades desempeñadas o los resultados obtenidos. En este nivel también se consideran las instrucciones de trabajo y fichas técnicas utilizadas en la empresa.

6.1.2 Procedimiento de Control de Registros:

Para los registros, se busca que estos sean utilizados de forma correcta, sean recuperables fácilmente y se identifiquen y almacenen según los requerimientos de la Empresa.

De acuerdo al numeral 4.2.4 (control de registros) de la norma ISO 9001:2008, el procedimiento de control de registros (NIK-PR-002, Ver Anexo D) de NIKOLINA LTDA., de una manera general muestra el formato de control de registros (NIK-FO-003, Ver Anexo E) donde se nombra el responsable de la custodia del registro, ubicación, recuperación, gestión y disposición de estos.

6.2 PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Los procedimientos creados en NIKOLINA LTDA. tienen el propósito de crear una gestión eficaz y sencilla del sistema.

La metodología utilizada para los demás documentos del sistema de gestión de calidad fue establecida por el procedimiento elaboración y control de documentos.

En NIKOLINA LTDA., se diseñaron (12) procedimientos documentados, incluyendo los obligatorios requeridos por la norma ISO 9001:2008. Con estos procedimientos documentados se buscó estandarizar las actividades que se ejecutan en la empresa.

Para poder apreciar la interacción de cada uno de los procesos de la organización y las actividades más representativas, se determinó en el sistema de gestión de calidad, la elaboración de las caracterizaciones.

6.2.1 Proceso de Dirección

En este proceso se estableció el procedimiento de revisión por la dirección (NIK-PR-012), al crear una metodología para una completa revisión por la dirección exigida por la norma ISO 9001:2008.

Este procedimiento explica la periodicidad con la que se debe llevar a cabo esta revisión, que documentos soporte se deben presentar, los asistentes en la reunión y el acta para llevar el registro de esta, así como los resultados que se encuentren.

Se elaboró el formato de acta de revisión por la dirección (NIK-FO-051), con el fin de establecer una evidencia sobre el análisis de los indicadores de gestión, revisión de la política de calidad, la revisión de los objetivos de calidad, las acciones de mejora propuestas, los responsables y los recursos necesarios para llevarlas a cabo

6.2.2 Proceso de Calidad

En este proceso se encuentran:

1. Procedimiento de elaboración y control de documentos (NIK-PR-001).
2. Procedimiento de control de registros (NIK-PR-002).
3. Procedimiento de control de producto no conforme (NIK-PR-004), uno de los procedimientos exigidos por la norma ISO 9001:2008, el cual contiene las acciones a tomar cuando se identifica un producto no conforme.

4. Procedimiento de acciones correctivas y preventivas (NIK-PR-008), en donde se describen los pasos para tratar acciones correctivas y preventivas.
5. Procedimiento de auditorías internas (NIK-PR-010), en donde se presentan las pautas para llevar a cabo la planeación y ejecución de las auditorías internas en la empresa.
6. Las caracterizaciones de cada uno de los procesos que componen a la organización:
 - Caracterización Proceso de Calidad (NIK-CR-001)
 - Caracterización Proceso Contable (NIK-CR-002)
 - Caracterización Proceso Comercial (NIK-CR-003)
 - Caracterización Proceso Logístico (NIK-CR-004)
 - Caracterización Proceso de Compras (NIK-CR-005)
 - Caracterización Proceso de Dirección (NIK-CR-006)
 - Caracterización Proceso de Recurso Humano (NIK-CR-007)
7. En el proceso de gestión de calidad y mejora se elaboraron los siguientes formatos:
 - Listado maestro de documentos (NIK-FO-001)
 - Control de registros (NIK-FO-003)
 - Acciones correctivas y preventivas (NIK-FO-038)
 - Plan de auditoría (NIK-FO-046)
 - Planeación estratégica del S.G.C (NIK-AS-005)
 - Lista de verificación de auditoría (NIK-FO-047)

- Programa de auditoría (NIK-FO-048)
- Reporte de auditorías (NIK-FO-049)
- Listado maestro de documentos externos (NIK-FO-002)

6.2.3 Proceso de Compras

Los documentos desarrollados en este proceso fueron:

- El procedimiento de compras (NIK-PR-006), en donde se definieron las actividades a seguir y los responsables de llevar a cabo las compras en NIKOLINA LTDA.
- El formato pedido alpina 2009 (NIK-FO-009), el cual es diligenciado y su contenido es enviado mediante el software de inventarios que maneja la empresa, el registro queda como soporte para la verificación de la factura con el pedido, el coordinador logístico quien revisa las cantidades, referencias y el estado de los productos a su llegada.
- El procedimiento de evaluación, selección y re- evaluación de proveedores (NIK-PR-009) para cumplir con los requisitos del numeral 7.4.1 de la norma ISO 9001:2008, en donde se establecen las generalidades, criterios y actividades que la empresa considera importantes para realizar la evaluación y selección un futuro proveedor.
- El formato de inscripción de proveedores (NIK-FO-039) e inscripción de distribuidores (NIK-FO-056) para recoger la información de los proveedores realizando posteriormente la evaluación y es enviado a los proveedores y distribuidores para que estos los diligencien.

- El formato evaluación de proveedores (NIK-FO-041) y evaluación de distribuidores (NIK-FO-057), los cuales son evidencia de la evaluación que se le hace a cada proveedor de la empresa. Después de que un proveedor aprueba la evaluación, este es seleccionado e inscrito en el listado de proveedores (NIK-FO-040) de NIKOLINA LTDA.
- Se hizo una diferenciación entre los proveedores de los productos que la empresa comercializa y los proveedores de servicios y productos de consumo, esto utilizado al momento de realizar la re-evaluación.
- Las re-evaluaciones son realizadas en los formatos de re-evaluación de proveedores de productos a comercializar (NIK-FO-045) y de re-evaluación de proveedores de servicios y productos de consumo (NIK-FO-042).
- El formato de listado y plan de mantenimiento de equipos (NIK-FO-035), en donde se encuentra consignado el tipo de mantenimiento preventivo para los equipos de la empresa.
- El formato de historia total de mantenimiento de equipos (NIK-FO-036) para llevar el seguimiento al mantenimiento de los equipos.

6.2.4 Proceso Comercial

Debido a la naturaleza de operación de NIKOLINA LTDA., el proceso comercial es uno de los más importantes dentro de la empresa. Este proceso mantiene una relación directa con el cliente externo, y cobra importancia a la luz de la norma ISO 9001:2008, donde se han establecido parámetros y requisitos con relación al servicio que se está ofreciendo al cliente y la continua búsqueda de su satisfacción.

Entre los documentos generados para este proceso están:

- El procedimiento de ventas (NIK-PR-007), en donde se forman las actividades que se ejecutan en el momento de vender, entre ellas las actividades de identificación del cliente y determinación de requisitos del producto y/o servicio. También se establecen los métodos de comunicación que la empresa utiliza para contactar sus clientes.
- La evaluación de satisfacción del cliente, se determino con el uso del RMG (NIK-FO-028), donde se analiza la aceptación o rechazo del cliente frente al producto y/o servicio. Además este formato nos permite conocer el grado de competitividad frente a otras compañías y factores internos y externos de la empresa. En esta evaluación se pueden medir aspectos del servicio, tales como la entrega oportuna y a tiempo del pedido, además si es entregada contada y verificada, también como la asesoría comercial por parte del personal del proceso comercial.
- El formato de COACHING (NIK-FO-034) diligenciado por los coordinadores de venta al acompañar e inspeccionar la labor que hacen los asesores comerciales, donde pueden verificar el desempeño del servicio que prestan los asesores en la zona correspondiente, observan oportunidades que han pasado por alto, así como recomendaciones a seguir y comentarios generales que se presenten en el acompañamiento de ruta.

6.2.5 Proceso Logístico

En el proceso logístico se elaboraron los siguientes documentos:

- El procedimiento logístico (NIK-PR-005), en donde se describe las actividades desde que se reciben las facturas de venta y se separa el pedido hasta que se entrega el pedido al cliente.
- Un formato llamado Novedades de Distribución (NIK-FO-015), el cual es tramitado por los Auxiliares de Distribución – Conductor a su llegada a la

empresa después de hacer la ruta. En él se describen los productos descontados o los pedidos devueltos.

- Se ajustaron al sistema de gestión de calidad los formatos existentes en la empresa, tales como: Control Logístico (NIK-FO-013), Inventario Cubetas Bodega (NIK-FO-063), Estadística de Devueltos y Descuentos (NIK-FO-065) y (MUL-FO-036) y Todos los Inventarios Alpina (NIK-FO-006).

6.2.6 Proceso Contable

En este proceso, algunos de los documentos que se crearon y adecuaron son:

- Algunos formatos contables fueron adecuados al sistema de gestión de la calidad, tales como: planilla de gastos varios (NIK-FO-004), cuadro de caja diario (NIK-FO-005), relación cheques (NIK-FO-082)..
- Se diseñó e implementó el formato de consignaciones (NIK-FO-068), en el cual los auxiliares de distribución – conductores reportan las consignaciones que realizan en las cuentas bancarias de la empresa durante el día.

6.2.7 Proceso de Recurso Humano

En este proceso se determinó lo siguiente:

- El procedimiento de selección, contratación e inducción del personal (NIK-PR-003), con el propósito inicial de tener un procedimiento ajustado para la selección del personal, teniendo en cuenta el perfil definido de cada cargo al que se le va a contratar dentro de la empresa.
- Los formatos de selección y contratación de personal (NIK-FO-016) y la hoja de contratación (NIK-FO-025), para tener evidencia de lo concretado en el procedimiento mencionado anteriormente.

- El formato de planeación de capacitaciones (NIK-FO-020), buscando una cultura de identificación de necesidades de formación y capacitación, plasmándose en el formato.
- Una herramienta útil en el seguimiento del rendimiento del personal es la evaluación de desempeño (NIK-FO-054), su diseño estuvo basado en las habilidades establecidas en el manual de funciones de cada cargo, haciendo que cada evaluación sea diferente entre sí.
- La empresa no tenía una guía o manual donde estuviera determinado las funciones a desempeñar de cada cargo dentro de la organización, tampoco se tenía definido que perfil era necesario para cada cargo de acuerdo a las necesidades de contratación.

Es vital para una organización la definición de los perfiles de cada cargo, donde al momento de contratar aspirantes para un cargo es importante la observación de sus aptitudes y que sea competente para las tareas que se le van a asignar. Es por esto que se debe definir previamente un nivel de educación, cierto tipo de formación requerida, habilidades y experiencia previa necesaria para el cargo, todo esto dependiendo de la clase de cargo que va a realizar, también se incluye un factor de equivalencia, esta nos permite que una persona que no cumpla con los parámetros de educación y formación pueda validarla por años de experiencia que lleve realizando funciones y responsabilidades similares. Este factor representa que una persona con la suficiente experiencia, conocimientos y habilidades en una labor específica pueda realizarla sin ningún tipo de contratiempos.

En NIKOLINA LTDA. se creó un Manual de Funciones con el fin de recopilar toda la información necesaria para definir los perfiles mostrados anteriormente en el organigrama y para dar cumplimiento a los numerales 6.2 (Recurso Humano) y 5.5.1 (Responsabilidad y Autoridad) de la norma ISO 9001:2008.

Para obtener completa información de las labores realizadas por cada uno de los colaboradores de la empresa y así poder documentarlas, se les pidió que describieran cada una de las actividades que realizaban en su labor diaria, seguidamente esas actividades se agruparon y se definieron funciones para cada uno de los cargos.

Para los perfiles de la empresa, se hizo un consolidado de las necesidades de la dirección respecto al tipo de educación, formación, habilidades y experiencia requeridas para cada cargo y el perfil actual de cada persona, dando por resultado el manual de funciones con detalle de cada uno de los perfiles de tal manera que la dirección pudiera tener una visión del futuro de la empresa.

Es importante reconocer que los perfiles están definidos bajo las responsabilidades, funciones y compromisos de cada cargo, en la búsqueda de tener un personal calificado, impulsando el crecimiento y progreso de la organización.

Se diseñó el manual de funciones de la empresa, donde se encuentra el perfil y las funciones de cada cargo de la organización. Todo el manual de funciones tiene su propio código y está en el listado maestro de documentos. Como ejemplo, se muestra el perfil del Jefe de Logística (Anexo F). El manual de funciones se identifica con el código NIK-MF-001 (MANUAL DE FUNCIONES), y se detallan los cargos mostrados previamente en el organigrama.

6.3 MANUAL DE CALIDAD

Suministra una vista general del Sistema de Gestión de la Calidad. Además de encerrar los requisitos mencionados en la norma, se incluyen actividades de la empresa, características principales del Sistema de Gestión de la Calidad, donde se muestra la interacción de los procesos, la política de calidad y los

objetivos de calidad asociados, funcionamiento de la documentación y guía de procedimiento donde detallan las actividades.

En el manual de calidad también se detallan los numerales de la norma que no están incluidos en el sistema y que no afecta la capacidad de cumplir con los requisitos establecidos para el servicio prestado en la empresa.

En NIKOLINA LTDA. el manual de calidad (NIK-MC-001, Ver Anexo G) se diseño y elaboro a medida que avanzaba la ejecución del sistema, con el propósito de usar cierta información como el direccionamiento estratégico, procesos del sistema y otros aspectos. Se finalizó con la revisión y aprobación de la dirección y liberación para conocimiento del documento; el MANUAL DE CALIDAD de NIKOLINA LTDA., está compuesto por las siguientes partes:

En la primera parte del manual se describe el propósito de su elaboración, el alcance del sistema y los procesos abarca, las exclusiones realizadas al sistema de gestión en la empresa, glosario de términos y los responsables de la aprobación e implementación del manual.

La segunda parte del manual muestra una serie de generalidades, como una breve reseña histórica y descripción de la empresa, documentos estratégicos tales como la misión, la visión y la estructura organizacional, también se puede observar la descripción de los procesos y la interacción entre ellos mediante el mapa de procesos, con el fin de presentar la empresa al lector y permitir una panorámica general antes de adentrarse al conocimiento del sistema de gestión de calidad.

En la tercera parte o a partir del numeral 5.2.2 del manual de calidad se observan los títulos de los numerales de la norma ISO 9001:2000, tales como la responsabilidad de la dirección y gestión de los recursos entre otros, además se describen como la empresa da cumplimiento a cada numeral de la norma.

7. IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Paralelo al progreso del sistema de gestión de calidad se iba llevando a cabo la implementación del mismo dentro de la empresa.

A medida que se diseñaban y elaboraban documentos, registros y actividades del sistema de gestión de calidad, cumpliendo al mismo tiempo las exigencias de los numerales de la norma ISO 9001:2000, su fue llevando a cabo la comunicación a los responsables y su implementación por medio de los mismos.

Los documentos, registros y actividades mencionadas anteriormente se desarrollaron junto a los responsables de cada proceso para su correcto uso y aplicación, con el fin de que todos los trabajadores de la empresa se adecuaran tanto a los requisitos de la norma como a las necesidades determinadas de cada cargo.

7.1 COMUNICACIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LAS DIRECTRICES DEL S.G.C.

Es vital que toda la empresa sea consciente del conocimiento y comprensión de las bases donde se fundamenta el sistema de gestión de calidad de la organización, esto los hará entender el propósito final del sistema y los motivos por el cual la empresa desarrolla e implementa nuevos elementos dentro de las actividades de su operación diaria. Una vez entendido y teniendo claras metas que se quieren alcanzar en la organización es más fácil aceptar los cambios que se plantea, buscando el beneficio de todos y de la empresa.

Primero se dió a conocer con todos los trabajadores de NIKOLINA LTDA. la política de calidad y el mapa de procesos para que todo el personal estuviera interesado e integrado en el S.G.C., también se explico elementos

complementarios tales como la misión, visión y la comprensión de las caracterizaciones de cada proceso, para un mejor entendimiento del enfoque por procesos.

Todos los elementos mencionados anteriormente fueron comunicados mediante la realización de reuniones y capacitaciones, programadas tanto a todo el personal como separadamente a cada proceso. También esta comunicación fue complementada mediante folletos, publicación de carteleras y realización de juegos didácticos a todos los empleados de la empresa.

Dentro de la comunicación y socialización de la política de calidad se enfatizo en dos temas esenciales para la norma ISO 9001:2000 y muy importante para la continuidad de la empresa: el enfoque al cliente permanente en todos los niveles de la organización, su satisfacción es uno de los mayores objetivos, así como la mejora continua de todos los procesos mostrando el compromiso de toda la organización.

Se socializaron los objetivos de calidad, donde los responsables de cada proceso eran los encargados de mantenerlos, mientras que ellos direccionaban la parte operativa para su cumplimiento y así todo el personal podría conocer los objetivos trazados en la empresa.

Para dar conocimiento del enfoque por procesos, se presento el mapa de procesos y todas las personas debían ubicarse en el, de acuerdo a las funciones que desarrollaba.

Se propagó a la organización la misión y la visión. Con el fin de que todo el personal tenga claro la actividad de la empresa y que es lo que quiere la dirección en el futuro. Estos elementos buscan crear un ambiente de unión en la organización y un ideal conjunto por el cual trabajar para el futuro.

Todas las comunicaciones y socializaciones se pueden apreciar de manera detallada en el capítulo 8.

7.2 SOCIALIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS EXIGIDOS POR LA NORMA ISO 9001:2000.

La socialización de los procedimientos exigidos por la norma ISO 9001:2000 son de trascendente importancia dentro de S.G.C., estos son la base del mejoramiento continuo de la empresa; los procedimientos exigidos por la norma son el control documental, control de registros, control del producto no conforme, auditorías internas y acciones correctivas y preventivas.

Estos procedimientos de utilidad general para todos los procesos que compone la empresa, se nombraban continuamente en las capacitaciones, reuniones, charlas o actividades, con el propósito de generar un lenguaje común y normalización del procedimiento

- **Procedimiento de elaboración y control de documentos (NIK-PR-001).**

Este procedimiento fue realizarlo para dar cumplimiento a los controles exigidos por el numeral 4.2.3 de la norma ISO 9001:2000, este documento da las pautas para revisar, cambiar, aprobar y actualizar todos los documentos, formatos y manuales que la empresa utilice en su labor diaria o que empezaría a utilizar a partir de ese momento.

Este procedimiento fue comunicado a los responsables de procesos con el fin de que a través de ellos, el personal hiciera la creación y/o modificación de los formatos de S.G.C y a su vez conocer la relación con la norma ISO 9001:2000

Todos los documentos a medida que iban siendo creados y/o modificados se les asignaba su código, fecha de aprobación y número de revisión. Junto a los responsables de proceso de reunieron todos los documentos y formatos que

iban a ser parte del SGC, después de su respectiva aprobación, se disponían en el puesto de trabajo. Todo el personal mediante el procedimiento sabe que serie de pasos se realizan para cualquier cambio, actualización y/o modificación. Para observar el estado de las revisiones y fechas de aprobación de cada documento dirigirse al listado maestro de documentos (Anexo B).

- **Procedimiento de control de registros (NIK-PR-002)**

El procedimiento de control de registros fue comunicado a los responsables de procesos, dando a conocer la importancia de un registro que brinda información soporte de las operaciones diarias de la empresa. También se explico con detalle cómo se identifica un registro, su almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y su disposición final; cumpliendo con requisitos de la norma ISO 9001:2000 numeral 4.2.4., el formato “control de registros” (NIK-FO-003) muestra este cumplimiento.

Después de dar a conocer la metodología, se inicio con la asignación de lugares como archivos y/o gavetas que ya existían en la empresa para determinar el almacenamiento de cada registro. Continuamente se asignaron responsables para la custodia o protección de cada uno de los registros del S.G.C., junto con la determinación del lugar de almacenamiento, también se definió con ellos el tiempo de retención de cada registro, cuánto dura activo y cuanto tiempo iba a durar inactivo, para luego determinar su disposición final.

El tiempo de retención está dividido en dos partes, en el tiempo de gestión y en el tiempo inactivo, se definió con cada responsable de proceso el tiempo de gestión y es el que permanece disponible en el puesto de trabajo y tiene un lapso de tiempo propuesto, ligado por el espacio físico existente en las gavetas y/o archivadores; después este registro cuando se vuelve inactivo pasa a ser parte del archivo de la empresa donde se almacena cierto tiempo previamente establecido, suficientemente necesario como el responsable y la empresa lo determine.

La disposición final es el destino final que tiene cada registro cuando ha pasado el tiempo de retención de archivo en gestión e inactivo. En NIKOLINA LTDA. los registros que ya no se necesitan archivar son rasgados o utilizados como papel borrador.

Como muestra de la implementación del control de registros (NIK-FO-003), se puede observar en el Anexo E.

- **Procedimiento de acciones correctivas y preventivas (NIK-PR-012).**

Este procedimiento es la evidencia de la eficacia de un SGC, mediante un planteamiento de acciones de mejora la empresa demuestra la mejora continua, y con base en los lineamientos estratégicos tales como la política de calidad, objetivos de calidad, resultados de auditorías, análisis de indicadores, entre otros, se puede tomar diferentes acciones para eliminar causas de alguna no conformidad encontrada en alguno de estos resultados.

Durante la comunicación y socialización de las acciones correctivas y preventivas se recalco las definiciones más importantes de las acciones de mejora, tales como no conformidad, corrección, acción correctiva, causa raíz y análisis de causas. Esto se realizo para que hubiera una normalización en la realización del procedimiento, además de una completa y clara comprensión de la forma de cómo se realiza una acción de mejora.

El propósito de esta comunicación fue la sensibilización del personal sobre cómo eliminar las no conformidades encontradas de raíz, evitando que estos problemas volvieran a ocurrir en un futuro, además de evadir reprocesos y caer en un círculo de correcciones; aclarando de tal manera que esta era la forma más viable para el mejoramiento continuo.

Se socializo de igual manera el formato de acciones correctivas y preventivas (NIK-FO-038), enseñando que en nuestra labor diaria había constantes no conformidades y mediante la identificación de la situación a mejorar, realización de una corrección inmediata, un análisis de causas y acciones a tomar, se podían eliminar totalmente para que estas no conformidades desaparecieran de la labor diaria. Este formato serviría como registro del compromiso de los responsables de procesos en la mejora continua y solución de no conformidades. Siendo una actividad que los responsables de procesos no estaban acostumbrados a hacer, se les realizo un seguimiento a reuniones y actividades con el fin de encontrar oportunidades de mejora.

En la tabla 7, se presenta el número de acciones correctivas y preventivas tomadas hasta el momento de la preauditoría hecha por la consultora.

Tabla 7. Número de acciones correctivas y preventivas desarrolladas.

PROCESO	ACCION CORRECTIVA	ACCION PREVENTIVA
CALIDAD	2	1
DIRECCION	1	2
COMPRAS	2	1
COMERCIAL	3	1
LOGISTICA	4	2
RECURSO HUMANO	3	2
CONTABLE	1	-

Fuente: Autor del proyecto

- **Procedimiento de control de producto no conforme (NIK-PR-004).**

Como NIKOLINA LTDA., es una comercializadora de productos de consumo masivo, el control del producto no conforme es trascendente para la completa

satisfacción del cliente, controlando las condiciones en que este es entregado al cliente final, evitando una no conformidad por parte del cliente.

La comunicación de este procedimiento fue dada al personal que tuviera contacto directo con el cliente y/o con el producto, sensibilizando al personal en la buena manipulación del producto mientras es recibido del proveedor, almacenado, separado, cargado y distribuido, además de controlar la exhibición de productos con fecha de vencimiento cortas en las neveras de los clientes. En este caso se comunico el procedimiento al Jefe de Logística, Coordinadores Logísticos, Conductores, Auxiliares de Distribución, Auxiliares de Separación, Coordinadores de Venta y Asesores Comerciales.

Para NIKOLINA LTDA. un producto no conforme se define en la tabla 8, siendo un producto que no cumple con los requisitos del cliente:

Tabla 8. Definición de producto no conforme.

PRODUCTO NO CONFORME	
AVERIA	Accidente de Trabajo Ruptura de Foil Ruptura de Tapa Producto Estallado
CONTROL DE CALIDAD	Empaque soplado. Productos mal sellados. Pérdida de Vacío. Producto Lechoso. Producto con fallas de fabricación.
CAMBIOS	Producto Vencido Falla de Separación

Fuente: Autor del proyecto.

Se estipulo un constante control y vigilancia para que el producto encontrado con estas características nunca sea entregado al cliente y se aisle de la bodega, exactamente en la zona de producto no conforme que se asigno para este tipo de producto.

Las actividades mencionadas en este proceso fueron rápidamente aceptadas e implementadas por el personal, y se tiene un mutuo acuerdo con los proveedores donde ellos responden por el destino final del producto no conforme, demostrando que todas las partes interesadas de la empresa está comprometida con la satisfacción del cliente, manteniendo así la buena imagen de la compañía.

- **Procedimiento de Auditorías Internas (NIK-PR-010).**

Este procedimiento fue creado exclusivamente para los auditores internos de la empresa, los cuales fueron formados a través de un curso realizado por la empresa que brinda asesoría en el SGC, Colmant Consulting Ltda... El curso tuvo como nombre "Formación en auditores internos de calidad ISO 9001:2000", y tuvo una intensidad de 16 horas, donde las personas que asistieron, aprobaron el curso, estas personas fueron: Pablo Merchán (Gerente General), María Luisa Bautista (Coordinador de Ventas) y Christie Castellanos (Coordinador de Calidad).

Después de la formación en Auditoria, el procedimiento fue entendido, se empezó a implementar usando los formatos que se mencionaban, dedicando más tiempo al formato de listas de verificación (NIK-FO-047), puesto que en el curso solo habían visto el cuadro teórico de la norma ISO 9001:2000 y debían asemejarlo a los procesos de la empresa. Se les asignó procesos a auditar, preparando puntos a evaluar y el registro de hallazgos.

También se dedico el tiempo para explicar a todo el personal de la empresa, cuáles eran los objetivos de una auditoría interna, esto fue hecho para retirar el

miedo y la tensión de ser evaluados y así todos estuvieran dispuestos en el momento de la auditoria.

Todo lo relacionado con la aplicación del procedimiento de auditorías internas, será desplegado en el capítulo de evaluación del sistema de gestión de calidad.

7.3 IMPLEMENTACIÓN E INTERIORIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

A continuación se muestran las actividades realizadas durante el modulo de implementación del sistema de gestión de calidad:

- Se diseñó primero un paquete con la documentación estratégica del sistema de gestión de calidad (Misión, Visión, Política de Calidad, Manual de Funciones, Mapa de Procesos, Caracterización, Procedimientos y formatos del proceso) y luego fue entregado a cada uno de los trabajadores de la empresa dependiendo del proceso al cual pertenecía, para ser leído y comprendido.
- Se realizó una reunión de manera general con todo el personal de la empresa para la explicación de la documentación estratégica y empezara su implementación.
- Después se realizó una reunión más directa con cada proceso, se reunió al responsable de proceso y a los demás trabajadores que componen el mismo proceso, para que todas las dudas sobre la documentación fueran aclaradas, así mismo detectando y resolviendo fallas, para que todos los procedimientos fueran normalizados, además se les explico el uso de formatos y como empezar a implementarlos.

- Las fallas encontradas, formatos o actividades no relacionadas con cada procedimiento, fueron recogidas, para realizar respectivas correcciones y mejoras.

Al socializar los procedimientos y los formatos, se noto la falta de colaboración por parte del personal, tornándose compleja la implementación de los documentos estratégicos, y el personal responsable de estas actividades al no estar acostumbrados a realizar estos nuevos conceptos consideraban que era más trabajo y papeleo por hacer, así como pérdida de tiempo. Las actividades de adaptación y culturización del SGC, serán descritas más adelante.

A continuación se exteriorizan tablas comparativas de cada uno de los procesos donde se puede evidenciar el comportamiento antiguo y el actual respecto al S.G.C.

- **Proceso Comercial**

En la tabla 9 se realizo un paralelo de las situaciones más comunes presentadas en el proceso comercial durante la implementación del S.G.C., primero se mencionaran las situaciones encontradas al principio de la implementación y luego se mostraran los resultados después de una correcta sensibilización al personal por parte de la dirección y del coordinador de calidad.

Este proceso por ser el que más contacto tiene con el cliente, fue el que más se debió controlar, para una correcta identificación de los requisitos del cliente, controlando su satisfacción y demás parámetros demandados por estos.

Tabla 9. “Antes y después” del proceso comercial

NIKOLINA LTDA.	
PROCESO COMERCIAL	
ANTES	DESPUÉS

<p>No se conoce cuál es la imagen de la empresa ante los clientes y que se puede hacer para mejorarla.</p>	<p>Se tiene un instrumento de medición de la satisfacción del cliente (RMG NIK-FO-028), en donde el coordinador de calidad pregunta a los clientes evalúan los aspectos más importantes del servicio y del producto entregado, además anotan observaciones dadas por estos para la mejora, además permite al momento de la tabulación encontrar el aspecto que más necesita ser trabajado.</p>
<p>Cuando existía alguna petición, queja y/o reclamo por parte del cliente vía telefónica, se anotaban en hojas no controladas, y muchas veces el asesor comercial no resolvía estas situaciones.</p>	<p>Se creó el formato de Peticiones, Quejas y/o Reclamos (NIK-FO-032), donde se anotan los clientes, códigos de cliente, su petición, queja y/o reclamo, y se controla que cada vez que llegue un asesor este lo vea y realice correcciones al respecto, también el coordinador de ventas verifica la realización y el Director Comercial controla la operación.</p>
<p>Las quejas recibidas de manera personal por los asesores comerciales y los conductores o auxiliares de distribución, se quedaban en la solución solo de manera verbal, no quedaba registro de estas.</p>	<p>Se creó un formato para registrar estas peticiones quejas y/o reclamos, cuando lleguen al director comercial mediante los coordinadores de ventas, puesto que los empleados a penas llegan a la empresa deben comunicarse con los coordinadores, el formato es de quejas y reclamos (NIK-FO-043).</p>

<p>No existe un control, ni seguimiento sobre el trabajo realizado por cada uno de los asesores comerciales cuando estos salen a la calle a vender.</p>	<p>Se creó el formato de Coaching (NIK-FO- 034), donde mientras los coordinadores comerciales acompañan al asesor comercial durante la realización de su ruta, observan como realizan su labor, además de observar oportunidades en la zona encontradas y las recomendaciones a seguir por parte de los asesores.</p>
<p>Los asesores comerciales desempeñan sus funciones diarias de acuerdo a su experiencia y forma personal de hacer las cosas.</p>	<p>Se desarrollaron procedimientos para la normalización y estandarización de actividades, controlando y determinando un orden en la operación.</p>

Fuente: Autor del proyecto.

- **Proceso Logístico**

La tabla 10 evidencia situaciones encontradas antes y después en el proceso logístico durante la implementación del sistema de gestión de calidad.

El personal incluido en este proceso mostro interés durante la implementación, acomodándose rápidamente a los formatos, procedimientos, indicadores de gestión y otros requisitos de la norma ISO 9001:2000, comprometidos en identificación, evasión y el aislamiento del producto no conforme, para que el cliente no tuviera contacto con este.

Tabla 10. “Antes y después” del proceso logístico.

<p>NIKOLINA LTDA.</p>

PROCESO LOGÍSTICO	
ANTES	DESPUÉS
No se había determinado la clasificación y la disposición de los productos que no cumplen con los requisitos del cliente.	Se determino un procedimiento de control de producto no conforme (NIK-PR-004), para estandarizar la denominación de estos productos, donde se encuentran y qué hacer con ellos.
Se evidencio que en la bodega por presencia de algunos productos no conformes abiertos, se empezó a observar la aparición de roedores y otras plagas, que pueden afectar los productos en buen estado y así la salud humana.	Se realizo una programación semanal de constante limpieza dentro del cuarto frio, la zona de no frio y las zonas de producto no conforme, además de una programación mensual de fumigación en todas las áreas de la empresa, controlando así la contaminación del producto. En el formato control de fumigación (NIK-FO-058), se observa el seguimiento.
En la zona de producto no frio, los productos estaban sobre el suelo, sin una base que los protegiera.	Se compraron estibas y se ordeno la zona de producto no frio, evitando así que el producto se dañara y estuviera en contacto directo con plagas y suciedades.
Se estaban presentando muchos pedidos devueltos y descontados por el cliente cuando los carros distribuidores regresaban de sus rutas.	Se creó el indicador de gestión de estadística de devueltos y descuentos (NIK-FO-050), controlando así las causas de estas situaciones y realización de un control sobre un porcentaje para que esto dejara de suceder.

<p>No había control del total de cubetas que el proveedor dejaba, ni de las entregadas a cada carro, ni prestadas clientes.</p>	<p>Se elaboraron diferentes formatos para el control de las cubetas recibidas por el proveedor (NIK-FO-084), entregadas a los carros distribuidores (NIK-FO-060) y las prestadas a los clientes (NIK-FO-067).</p>
<p>Aunque les son suministrados los elementos, los auxiliares de separación no usan los elementos de seguridad industrial como sacos, guantes y botas de seguridad.</p>	<p>Existe responsabilidad y conciencia en el uso de los elementos de seguridad industrial cuando son requeridos.</p>

Fuente: Autor Proyecto

- **Proceso de Compras**

La tabla 11 muestra el “antes y después” de la situación encontrada en el proceso de compras, evidenciando el cambio hecho gracias al diseño e implementación del S.G.C.

En esto proceso se evidenciaron ciertas complicaciones con lo referente al formato de inscripción de proveedores (NIK-FO-039), siendo un proveedor un organismo externo, solían demorarse en diligenciar el formato y enviarlo a las instalaciones de la empresa, aun cuando se dieron diferentes vías para recibir esta información, tales como el internet, directamente en las instalaciones y/o vía fax. Aun así los proveedores retuvieron esta información durante varios meses, demorando así el procedimiento.

Se debe aclarar que NIKOLINA LTDA. siendo una comercializadora y distribuidora, la mayor parte de su flota distribuidora, eran con carros que no pertenecían a la empresa, es por eso que el servicio prestado por los

conductores eran considerados externos y afectaban de manera muy importante el producto, por eso se determinó una inscripción de proveedores diferente, una inscripción de distribuidores (NIK-FO-056), a razón que la empresa tenía otros parámetros de valoración para ellos.

Tabla 11. “Antes y después” del proceso de compras.

NIKOLINA LTDA.	
PROCESO DE COMPRAS	
ANTES	DESPUÉS
No había control en la orden de compra que se le realizaba al proveedor de productos a comercializar y la factura que llegaba.	Se diseñó e implementó el formato de pedidos Alpina (NIK-FO-009), con el fin de comparar los productos pedidos en cantidad y referencia, con la factura que entrega el proveedor de productos a comercializar.
Para productos y/o servicios que requería la empresa, se contrataban proveedores con los precios más bajos.	A partir de un procedimiento donde se estipulan los criterios que NIKOLINA LTDA. consideró importantes para evaluar a los proveedores cuando necesiten adquirir cualquier producto y/o servicio y así poder determinar el proveedor que mejor se acomode a estas necesidades. Además se estipuló un seguimiento a estos proveedores evaluando su desempeño.

<p>No se hacía seguimiento a los equipos y/o herramientas de trabajo que pudieran afectar el servicio de la empresa.</p>	<p>Se realizo seguimiento y control al mantenimiento preventivo de todos los equipos y herramientas que afecten el servicio, tales como los computadores con el software de inventarios y las palms. Se definen actividad por realizar y frecuencia de esta.</p>
<p>No hay un procedimiento de control y seguimiento a las compras hechas al proveedor de productos a comercializar.</p>	<p>Se crea un procedimiento documentado de compras, donde se determinan las actividades y responsables del procedimiento de compras.</p>

Fuente: Autor Proyecto

- **Proceso de Dirección**

En la tabla 12 se evidencia un comparativo de la situación encontrada en el proceso de dirección, un “antes y después” del sistema de gestión de calidad en este proceso.

El capítulo 5 de la norma ISO 9001:2000, habla que se debe evidenciar el compromiso de la dirección en todo el trayecto del sistema de gestión de calidad, así como evidenciar el compromiso con la mejora continua. Pero por lo general este compromiso es delegado al coordinador de calidad, así mismo ocurrió en NIKOLINA LTDA. el coordinador de calidad era el único comprometido en el diseño, implementación y comunicación del mismo, no se tenía la idea que toda la organización debía está involucrada en el sistema, de tal manera que el proceso se vio en un principio con mala actitud y una carga más para las labores diarias.

Después de constantes actividades de persuasión y seguimiento, se logro sensibilizar a todo el personal, haciendo que la dirección estuviera 100% comprometida con el sistema y la mejora de este, además se trabajo con las personas que más se resistieran al cambio, haciendo un cambio de pensamiento sobre sus actividades diarias, viendo que cumplir con la norma ISO 9001:2000 era una alternativa positiva y de mejora para la empresa.

Tabla 12. “Antes y después” del proceso de dirección.

NIKOLINA LTDA.	
PROCESO DE DIRECCION	
ANTES	DESPUÉS
NIKOLINA LTDA. no posee una visión clara y general acerca de la calidad que ofrece a los clientes durante la realización del servicio.	NIKOLINA LTDA. identificó y estableció criterios de calidad que desea lograr y en las que trabaja constantemente buscando la mejora, reflejadas en una política de calidad. También se establecieron la misión y la visión general de la empresa creando una meta a cumplir.
No había reuniones periódicas revisando todas las áreas o departamentos que componen la empresa.	Se creó junto al comité de calidad, el procedimiento de revisión por la dirección, donde se revisa de manera semestral todo lo relacionado con el desempeño de los procesos, satisfacción al cliente y calidad del servicio.

<p>La dirección no tenía establecido herramientas de medición estandarizadas para realizar seguimiento a los principales procesos de la empresa.</p>	<p>Se crearon y calcularon indicadores de gestión para cada uno de los procesos, donde la dirección puede observar de manera general con datos y mediciones el desempeño de la empresa en general.</p>
<p>La dirección está en contacto con su entorno y los clientes, mediante los coordinadores de venta, donde ellos expresan las situaciones fuera de control.</p>	<p>La dirección recolecta información del entorno y de sus clientes mediante la medición del indicador de satisfacción al cliente, las encuestas de satisfacción al cliente, el seguimiento a los asesores comerciales a través del coaching, los registros de PQR vía telefónica y los registros sobre quejas y/o reclamos por parte de los coordinadores de venta.</p>

Fuente: Autor Proyecto.

- **Proceso de Calidad**

La tabla 13 muestra el “antes y después” de la situación evidenciada en el proceso de calidad durante el desarrollo total del sistema de gestión de calidad.

En este proceso también se debió trabajar arduamente en el manejo de registros, estos debían estar correctos y completamente diligenciados, además de que todo el personal de la empresa, se responsabilizara de los formatos y registros a cargo fue una tarea muy dura. La acomodación y creación de nuevos formatos, exigía que se analizara si los formatos existentes tenían los espacios y la información necesaria por llenar, también a través del tiempo se vinieron dando las necesidades de registrar nueva o diferente información, generando así la creación de nuevos formatos a incluir en el sistema de gestión

de calidad. Cuando el formato ya se encontraba aprobado se pedía al responsable la correcta utilización y ubicación del formato, constantemente se le hacía seguimiento para comprobar el buen diligenciamiento de estos.

Un problema común de todos los procesos, fue la falta de toma de conciencia y responsabilidad en el cálculo y análisis de los indicadores de gestión, fue muy difícil que los responsables de procesos fueran consientes de llevar al día el cálculo de cada uno de estos, además de entregar el consolidado mensual y presentar un análisis y presentarlo al momento de la reunión con todos los responsables de proceso, se sentían criticados y ofendidos que su labor se le evaluara continuamente. La causa de este pensamiento era la idea de que el único responsable de estas actividades relativas al sistema de gestión de calidad era el coordinador de calidad, lo cual después se les aclaro que todas y cada una de las personas que están involucradas en la organización está comprometida con el S.G.C, y mucho más los responsables de cada proceso. Después de un arduo trabajo de constante seguimiento y una presión realizada por la dirección, los responsables de proceso se apersonaron de estas actividades de cálculo y análisis de los indicadores de gestión.

Al momento del reporte de las quejas y reclamos encontrados durante la realización del trabajo de los asesores comerciales y los coordinadores de ventas, se encontraron una serie de dificultades, aunque estaban empeñados en la solución de estas eventualidades, no mostraban interés en registrarlas y hacerles un seguimiento a la solución presentada, esta situación fue superada después de la auditoría interna, donde se marco como una no conformidad el no seguimiento, análisis y control de registros de las quejas y reclamos que presentaban los clientes, después de la respectiva acción de mejora sobre la importancia de este seguimiento, los coordinadores de venta vieron los aspectos positivos que traía llevar este registro y empezaron a realizarlo.

Después de la primera auditoría interna realizada en NIKOLINA LTDA. el personal de la empresa constantemente se acercaba al coordinador de calidad

con el fin de consultar o preguntar si ciertas actividades que se realizaban en la empresa se debían controlar y como pertenecía a la norma, aunque se habían realizado capacitaciones sobre el tema, no se había tenido una total comprensión, pero en el fondo era satisfactorio para el S.G.C, por lo que se comenzaba a observar un interés en el cumplimiento y adaptación de nuevas reglas y mandatos.

Tabla 13. “Antes y después” del proceso de calidad.

NIKOLINA LTDA.	
PROCESO DE CALIDAD	
ANTES	DESPUÉS
<p>Los formatos y demás documentos que sean necesarios en la empresa, son realizados por la persona que los necesite sin que haya una uniformidad física ni un control de estos.</p> <p>Los formatos son diligenciados como cada persona le parezca, a medias o en espacios libres escriben lo que hace falta.</p>	<p>Se realizó y estandarizó esta actividad mediante un procedimiento de elaboración y control de documentos, donde se definen documentos estandarizados y actualizados en cada puesto de trabajo.</p> <p>Todos los formatos fueron revisados y adaptados a las verdaderas necesidades de su uso. Se diligencian en su totalidad. Se sensibilizo al personal sobre la importancia de la información que contiene y de su almacenamiento.</p>
<p>Los registros resultados de la operación diaria de la empresa eran botados, almacenados de manera desordenada o como se dispusiera en el momento por la persona que los utilizaba. En el archivo de la</p>	<p>Se realizo y estandarizo esta actividad mediante un procedimiento de control de registros y su formato correspondiente que define quien es el responsable de su protección,</p>

<p>empresa todos los documentos y registros, estaban sueltos y sin una ubicación específica.</p>	<p>recuperación y disposición final. Además de asignación en archivadores y cajones.</p>
<p>Se hacían propuestas de actividades de mejoramiento, pero no se definían fechas ni responsables, en muchas ocasiones no se llevaban a cabo.</p>	<p>Se realizó y estandarizó la actividad mediante la creación de un procedimiento de acciones correctivas y preventivas, además que estas propuestas se registraron en el respectivo formato, nombrando responsables y su seguimiento de cumplimiento se asignó al coordinador de calidad.</p>
<p>No había una persona responsable de recibir las quejas, reclamos y/o sugerencias de los clientes, eran anotadas en papeles que a menudo se extraviaban y no se les hacía seguimiento.</p>	<p>Se creó un formato de peticiones, quejas y/o reclamos, donde la persona de servicio al cliente es responsable de llevarlas, además se acondicionó para que toda queja tuviera seguimiento por parte del asesor comercial, luego por el coordinador de ventas y si era muy importante entraba a participar el director comercial.</p>

Fuente: Autor Proyecto

- **Proceso de Recurso Humano:**

La tabla 14 muestra el “antes y después” de la situación evidenciada en el proceso de Recurso Humano durante el desarrollo total del sistema de gestión de calidad.

En el proceso de Recurso Humano, se vio la necesidad de crear primero un perfil específico para cada cargo, detallando funciones y autoridad, se llamo manual de funciones y no se había generado uno en la empresa, por esto a veces había confusiones al momento de realizar las tareas diarias, además en la inducción no había claridad de la autoridad ni de las tareas propias del cargo y muchas veces se contrato personal sin revisar perfiles, por esto a través del tiempo de debieron modificar estos perfiles. Se creó un procedimiento de selección, contratación e inducción de personal (NIK-PR-003), para que hubiera un orden cada vez que se hiciera este procedimiento porque muchas veces se citaba a la persona, sin haber visto su hoja de vida o sin haber visto otras hojas de vida de personas que querían aplicar, también fue necesario la creación de este procedimiento para establecer únicos responsables en este proceso.

Tabla 14. “Antes y después” del proceso de recurso humano.

NIKOLINA LTDA.	
PROCESO DE RECURSO HUMANO	
ANTES	DESPUÉS
Las funciones realizadas por el personal de la empresa eran dadas mediante la necesidad de realizar las labores en dado momento, además de ser actividades que se venían haciendo a lo largo del día a día.	Se creó un manual de funciones, donde se definieron las actividades a realizar por cada persona, además de sus responsabilidades y autoridad dentro de la organización.
Para la contratación del personal, solo se pedía que fuera bachiller y se le realizaba una entrevista observando el comportamiento. Si la persona era recomendada y	Al definir un manual de funciones, cada cargo se estableció por un perfil fijo, especificando la educación, formación, habilidades y experiencia. A partir de estos

había vacante, su ingreso era casi seguro después de la entrevista.	perfiles se realiza el procedimiento creado de selección, contratación e inducción de personal, buscando el mejor candidato para el puesto.
No había forma de evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa.	Se diseñaron varios tipos de evaluación de desempeño, para ser aplicada a todos los empleados de la empresa y así poder medir aparte del desempeño, el nivel de habilidades propias de su cargo. Se calculo un indicador de este desempeño y acciones de mejora.
Solo se realizaban capacitaciones cuando se consideraba necesario, dependiendo del comportamiento del momento.	Se crearon programas de capacitaciones, planeadas trimestralmente, como respuesta de resultados de evaluaciones de desempeño hechas y otros tipos de necesidades dependiendo del desempeño de procesos.

Fuente: Autor Proyecto

- **Proceso Contable:**

La tabla 15 muestra el “antes y después” de la situación evidenciada en el proceso contable durante el desarrollo total del sistema de gestión de calidad.

En el proceso contable lo que más represento trabajo fue en el análisis y cálculo de los indicadores de gestión que se establecieron para este proceso. Uno fue que los datos estuvieran a tiempo o sea durante la fecha meta que se había establecido, se hizo un compromiso con el gerente general de contratar dos auxiliares de contabilidad para que la información del año 2009 estuviera

completa y al día, conociendo que el pasado personal no fue competente para este cargo; esta labor se completo exitosamente después de 3 meses de adelantar trabajo. También fue difícil que el responsable del proceso, el auxiliar contable, realizara un análisis coherente y profundo sobre los cambios de un mes a otro en el indicador de margen de utilidad, esto requirió que el coordinador de calidad y el gerente general trabajaran con el auxiliar contable al momento de revisar y analizar los datos obtenidos en el estado de resultados de cada mes, durante unos dos meses hasta que se entendió el funcionamiento del análisis.

Tabla 15. "Antes y después" del proceso contable

NIKOLINA LTDA.	
PROCESO CONTABLE	
ANTES	DESPUÉS
No había formatos ni procedimientos controlados del área contable.	Algunos formatos se estandarizaron y se incluyeron dentro del S.G.C, con el fin de que el sistema se presentara en toda la organización. Controlar estos formatos permite un mayor orden en la operación de esta área.
Los estados de resultados y balances generales se presentaban cuando la dirección lo consideraba necesario.	Con el indicador de gestión del proceso de contabilidad, se agilizo el proceso de cálculo de estos, para realizar un análisis mensual de ganancias o pérdidas, así como gastos y costos de la operación. Controlado el uso de recursos económicos y un análisis a tiempo del estado económico de la empresa.

Fuente: Autor Proyecto

7.4 DATOS HISTÓRICOS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS PROCESOS

Los datos recogidos para cada uno de los indicadores de gestión de los procesos durante la implementación del sistema de gestión de calidad se pueden observar en el anexo H.

8. PROGRAMACIÓN Y DESARROLLO DE CAPACITACIONES SOBRE EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Para dar a conocer todo lo relativo al S.G.C, es importante que desde el principio del proyecto, durante el diseño y a lo largo de la implementación del sistema, se comiencen a dar programas de formación o capacitaciones a todo el personal, para aclarar dudas o comentarios sobre el desarrollo de las actividades relacionadas al S.G.C.

El desarrollo de estas actividades de formación permite que todo el personal de la empresa se vea empapado e inmerso dentro de la implementación del sistema, que puedan entender los beneficios que acarrea un sistema de gestión de calidad y con el tiempo sea más fácil adaptarse a nuevas situaciones, actividades y procedimientos.

Dependiendo de la capacitación que se fuera a dar, el personal que se escogía debía estar relacionado con el tema, había capacitaciones diferentes para el personal administrativo, como para el personal operativo. Las capacitaciones dadas durante la implementación del sistema de gestión de calidad en NIKOLINA LTDA. se evidencian en la tabla 16

Al inicio del proyecto se considero importante reunir a todo el personal de la empresa para dar una capacitación de la norma ISO 9001:2000 (Ver tabla 16) con el fin de que todo el personal de NIKOLINA LTDA. conociera la existencia de la norma, su propósito y el trabajo que se iba a empezar a realizar dentro de la empresa. También era importante aprender a manejar nuevos términos y conceptos que se empezarían a usar de ese momento en adelante, vitales para la interiorización del sistema de gestión de calidad. En la capacitación inicial se tocaron los siguientes temas.

- Definición de sistema de gestión de calidad, para que sirva y que aporta a la empresa.
- Enfoque por procesos y mapa de procesos.
- Misión, Visión y Política de calidad.
- Objetivos de calidad.
- Mejora continua.
- Satisfacción del cliente.
- Repaso numeral por numeral de la norma con la explicación correspondiente a puntos claves tales como producto no conforme, no conformidad, control de documentos, control de registros, acciones correctivas y preventivas.

Tabla 16. Capacitaciones y reuniones desarrolladas sobre el S.G.C.

TEMA	NOMBRE CAPACITADOR	CARGO	ASISTENTES	FECHA
NORMA ISO 9001 ; SISTEMA DE GESTIÓN LA CALIDAD	Ing. Camilo Arias	Asesor Calidad	Todo el personal	01/09/08
MISIÓN, VISIÓN, POLITICA DE CALIDAD, MAPA DE PROCESOS, ORGANIGRAMA, MANUAL DE FUNCIONES	Ing. Camilo Arias	Asesor Calidad	Todo el personal	25/09/08
SOCIALIZACIÓN DE MAPA DE PROCESOS Y CARACTERIZACIONES	Ing. Camilo Arias	Asesor Calidad	Responsables de Procesos	01/10/09

SOCIALIZACIÓN CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE DIRECCIÓN	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Gerente General y Director Comercial	8/10/08
SOCIALIZACIÓN CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE RECURSO HUMANO	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Jefe de Recurso Humano	10/10/08
SOCIALIZACIÓN PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN PERSONAL (NIK-PR- 003)	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Jefe de Recurso Humano, Gerente General, Director Comercial	15/10/08
SOCIALIZACIÓN CARACTERIZACIÓN DE PROCESO CONTABLE	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Auxiliares Contables	20/10/09
SOCIALIZACIÓN CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME (NIK-PR- 004)	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Jefe Logístico, Coordinador Logístico y Auxiliares de separación	24/10/08
SOCIALIZACIÓN CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME (NIK-PR- 004)	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Auxiliares de Distribución y Conductores	29/10/08
SOCIALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS Y CONTROL DE DOCUMENTOS (NIK-	Ing. Camilo Arias / Christie Castellanos	Asesor Calidad / Coordinador de Calidad	Todo el personal	04/11/08

PR-001), CONTROL DE REGISTROS (NIK-PR-002)				
SOCIALIZACIÓN CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME (NIK-PR-004)	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Coordinadores de Venta Alpina y Asesores Comerciales Alpina	06/11/08
SOCIALIZACIÓN CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME (NIK-PR-004)	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Coordinador de Venta Zenú y Asesores Comerciales Zenú	11/11/08
SOCIALIZACIÓN PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO (NIK-PR-005)	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Jefe Logístico, Coordinador Logístico y Auxiliares de separación	18/11/08
SOCIALIZACIÓN CARACTERIZACIÓN DE PROCESO LOGÍSTICO	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Jefe Logístico y Coordinadores Logísticos	19/11/08
SOCIALIZACIÓN PROCEDIMIENTO LOGÍSTICO (NIK-PR-005)	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Auxiliares de Distribución y Conductores	21/11/08
SOCIALIZACIÓN CARACTERIZACIÓN DE PROCESO DE COMPRAS	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Director Comercial y Jefe de Recurso Humano	21/11/08
SOCIALIZACIÓN PROCEDIMIENTO	Christie	Coordinador	Director	24/11/08

COMPRAS (NIK-PR-006)	Castellanos	Calidad	Comercial	
SOCIALIZACIÓN CARACTERIZACIÓN DE PROCESO COMERCIAL	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Coordinadores de Ventas	01/12/08
SOCIALIZACIÓN PROCEDIMIENTO VENTAS (NIK-PR-007)	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Coordinadores de Venta Alpina y Asesores Comerciales Alpina	10/12/08
SOCIALIZACIÓN PROCEDIMIENTO VENTAS (NIK-PR-007)	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Coordinador de Venta Zenú y Asesores Comerciales Zenú	12/12/09
SOCIALIZACIÓN PROCEDIMIENTO DE EVALUACION, SELECCION y RE- EVALUACION DE PROVEEDORES (NIK- PR-009)	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Jefe de Recurso Humano, Jefe Logístico	15/12/08
SOCIALIZACIÓN DE OBJETIVOS DE CALIDAD, INDICADORES DE PROCESOS	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Responsables de Procesos	13/01/09
CURSO AUDITORES	Colmant Consulting	Consultora	Gerente General, Coordinador de Ventas y Coordinador Calidad	20/01/09

POLITICA DE CALIDAD, MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS DE CALIDAD, MAPA DE PROCESOS	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Todo el personal	30/01/09
SOCIALIZACIÓN PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA INTERNA (NIK-FO-010)	Christie Castellanos	Coordinador Calidad	Audidores Internos	05/02/09
SOCIALIZACIÓN PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS (NIK-PR-008)	Luis Miguel Vergara	Asesor Calidad	Responsables de Procesos	16/04/09
SOCIALIZACIÓN PROCEDIMIENTO REVISION POR LA DIRECCIÓN (NIK-PR-012)	Luis Miguel Vergara	Asesor Calidad	Gerente General, Director Comercial, Coordinador de Calidad	15/05/09

Fuente: Autor Proyecto

Las principales actividades realizadas fueron definir primero las bases del S.G.C como la política de calidad, objetivos de calidad, misión, visión, mapa de procesos, procesos y procedimientos, durante el desarrollo e implementación del sistema constantemente se les estaba recordando a todo el personal estos temas vistos, incluyéndolos durante reuniones de personal, de proceso, de S.G.C o reuniones de otros temas.

Cada vez que se diseñaba y aprobaba las caracterizaciones, procedimientos, formatos, indicadores de proceso y diferentes metodologías para cada uno de los procesos, se programaban reuniones para socializar, formalizar y

estandarizar cada uno de estos elementos a los responsables. De acuerdo a lo anterior en la tabla 16, se evidencia reuniones de socialización de cada una de las caracterizaciones, procedimientos, indicadores de gestión y diferentes conceptos importantes dentro del desarrollo del S.G.C.

Al mismo tiempo otras capacitaciones también fueron dadas, capacitaciones de temas de interés y relacionadas con la naturaleza comercial y distribuidora de la empresa. Estas se presentan en la tabla 17.

Tabla 17. Capacitaciones y reuniones desarrolladas sobre otros temas.

TEMA	NOMBRE CAPACITADOR	CARGO	ASISTENTES	FECHA
Capacitación COPASO	María del Pilar Jaramillo	Capacitador ARP	Miembros COPASO	Febrero 10/09
Clima Organizacional	Paola Saavedra	Capacitador ARP	Todo el personal	Febrero 27/09
Neurolingüística	Jazmín Cortes	Capacitador EPS	Todo el personal	Marzo 25/09
Programas de prevención de accidentalidad	María del Pilar Jaramillo	Capacitador ARP	Miembros COPASO	Abril 13/09
Autoestima	Héctor Wandurroga	Capacitador EPS	Todo el personal	Abril 28/09
Cáncer de Próstata	Pedro Castillo	Capacitador EPS	Todo el personal	Mayo 4/09
Servicio al cliente y Balance Score Card	Albeiro Ceballos	Capacitador Alpina	Coordinadores de Ventas (Alpina y Zenú)	Mayo 19/09

Informe Botón Gerencial e Infraestructura	Jairo Tribaldo y José Germán Rodríguez	Capacitadores Ilimitada	Personal Proceso Comercial (Sistemas)	Junio 8/09
Escuela de Ventas	Roniber Navarro	Capacitador Zenú	Personal Proceso Comercial (Zenú)	Julio 02/09
Buenas Prácticas de bodega	Albeiro Ceballos / Simón Hernández	Capacitadores Alpina	Personal Proceso Logístico	Julio 13/09

Fuente: Autor Proyecto

Como se muestra en la tabla 17, se aprovecharon los servicios prestados por la ARP, con el fin de obtener charlas de interés personal, en temas diferentes al S.G.C que sirven para la realización de tareas diarias.

Se reforzaron temas importantes dirigidos al proceso comercial de la empresa tales como servicio al cliente, escuela de ventas y exposición del producto, con el fin de fortalecer las actividades propias de la empresa, por lo tanto es importante brindar y renovar conocimientos a quienes tienen constante y directo contacto con el clientes, representando la empresa fuera de esta.

Las capacitaciones y programas de formación fueron un instrumento esencial dentro de la implementación del sistema de gestión de la calidad, pues permitieron la socialización e interiorización de los diferentes elementos del sistema además de presentar temas de interés general para toda la organización que promueven el buen ambiente laboral y el mejoramiento continuo.

9. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Para conocer en realidad cuanto se ha interiorizado el S.G.C dentro de la organización, es muy importante que durante el diseño, desarrollo e implementación del S.G.C, se realice una evaluación del estado actual de la implementación.

La norma ISO 9001:2000, propone y exige dos tipos de evaluación del sistema de gestión de calidad, estos son la revisión por la dirección (numeral 5.6) y la auditoría interna (numeral 8.2.2), estas se usaron en NIKOLINA LTDA. para conocer el estado de implementación del sistema de gestión de calidad.

9.1 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN

La revisión por la dirección hecha en NIKOLINA LTDA. fue el día 29 de Mayo de 2009. Esta reunión se llevó a cabo con los responsables de cada proceso y se siguieron los parámetros planteados por el procedimiento de Revisión por la Dirección (NIK-PR-012). Ver anexo I.

Tal como lo establece el procedimiento esta actividad se realiza para describir el proceso de revisión del Sistema de Gestión de la Calidad, asegurando su adecuación y eficacia permanente, definiendo intervalos de tiempo que permitan una periodicidad de la revisión. Los asistentes fueron el comité de calidad o sea:

- Gerente General
- Director Comercial
- Coordinadores de Venta
- Jefe de Logística

- Jefe de Recurso Humano
- Auxiliar Contable
- Coordinador de Calidad

Se puede observar en el acta de revisión por la dirección (NIK-FO-051, ver anexo J), los temas analizados durante la reunión fueron:

- Revisión de la vigencia de la política de calidad.
- Revisión de la vigencia de los objetivos de calidad.
- Revisión de los resultados de la última auditoría interna realizada y el estado actual de las acciones correctivas propuestas para el cierre de las no conformidades encontradas.
- Revisión de la retroalimentación del cliente durante el año 2009.
- Revisión del desempeño de los procesos, indicadores de gestión del sistema de gestión de calidad.
- Revisión del estado de las acciones correctivas y preventivas propuestas y realizadas durante el año 2009.
- Revisión de cambios que podrían afectar el sistema de gestión de calidad.
- Recomendaciones para la mejora.
- Actividades propuestas para la mejora de la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Actividades propuestas para la mejora del servicio con respecto a los requisitos del cliente.

La evidencia de la implementación del procedimiento se observa en su totalidad en el registro de la reunión y discusión (NIK-FO-051), realizada en la acta de revisión por la dirección, ver anexo J.

Se puede observar en los resultados de recomendaciones para la mejora del acta de revisión por la dirección, la necesidad de incluir un nuevo objetivo de calidad, debido a que en los resultados de la retroalimentación del cliente, se encontró una deficiencia en las visitas, muchos clientes se quejaron que no eran visitados por el asesor comercial, por eso se decidió crear un objetivo de calidad llamado visitas frecuentes y oportunas, controlándose de manera mensual mediante indicadores de gestión.

Otra propuesta generada durante la revisión por la dirección, era generar actividades lúdicas con posibilidad de ganar premios para el personal de la empresa en el aprendizaje de la política de calidad, objetivos de calidad, control del producto no conforme y procedimientos, debido a que el personal encontraba dificultad relacionarse con los términos, definiciones y conceptos nuevos en sus actividades diarias. Esta propuesta demuestra el interés de la dirección respecto al aumento de conocimientos del personal en la estandarización de elementos del S.G.C.

9.2 AUDITORÍAS

En NIKOLINA LTDA. se desarrollaron dos auditorías para evaluar el cumplimiento de la norma ISO 9001:2000. Estas auditorías se hicieron con el fin de identificar no conformidades que estén presentes en el sistema de gestión de calidad con anticipación por si se presenta la decisión de certificarse todo esté solucionado permitiendo así un sistema de gestión ajustado y preparado para este momento.

La primera auditoría que se desarrolló en NIKOLINA LTDA. fue una auditoría interna a cargo del coordinador de calidad y de los auditores internos. La segunda auditoría para NIKOLINA LTDA. fue hecha por un auditor de la empresa consultora de calidad Colmant Consulting Ltda., esta auditoría se denominó preauditoría, desarrollada por si la empresa tomaba la decisión de certificarse.

9.2.1 Auditoría Interna

La primera auditoría interna realizada en NIKOLINA LTDA. fué realizada durante las semanas del 24 a 28 de Marzo de 2009 y continúo del 30 de Marzo al 3 de Abril de 2009. Esta auditoría estuvo a cargo del coordinador de calidad y los auditores internos de la empresa.

Los auditores internos de la empresa son:

- María Luisa Bautista (Coordinadora de Ventas Zenú).
- Pablo Emilio Merchán (Gerente General).

Los auditores internos de la empresa fueron formados por la empresa consultora de calidad Colmant Consulting Ltda. Esta capacitación tuvo una intensidad de 16 horas donde se estudio la norma ISO 9001:2000 direccionada al trabajo a realizar en una auditoría interna de calidad. La empresa otorgaba el certificado de auditores internos, al concluir la capacitación después de aprobar el examen escrito que el curso planteaba.

Se definieron las fechas, el objetivo, el alcance, los procesos a auditar, los auditores por proceso y los numerales de la noma ISO 9001:2000 que se aplicaban a cada proceso del S.G.C, tal como se había determinado en el procedimiento de auditorías internas de NIKOLINA LTDA. (NIK-PR-010), y se pueden evidenciar en el registro del formato plan de auditoría (NIK-FO-046, ver anexo K).

Después de realizar el plan de auditoría, este es entregado a los auditores internos para que con base al plan elaboren un borrador de la lista de verificación (NIK-FO-047). La lista de verificación es usada como guía para realizar la auditoria, además de ser el registro donde se plasman los hallazgos obtenidos durante el procedimiento.

Los auditores internos recibieron colaboración en la realización de las listas de verificación, aunque habían recibido previa información de cómo diseñarlas durante la capacitación de la norma ISO 9001:2000, no era suficiente para tener claridad sobre la norma y sobre cómo hacer una auditoría. Se asesoró acerca de las preguntas que se deberían realizar de acuerdo al proceso auditado y a la norma, que maneras habían de hacer las preguntas durante las entrevistas, confirmar el cumplimiento de los procedimientos, que documentos revisar y demás elementos que permiten que los auditores internos realicen su labor de la mejor manera. Después de tener hechas todas las listas de verificación, llegó el día de la auditoría interna, donde se realizó la reunión de apertura con toda la empresa y se dio inicio a la auditoría.

Los hallazgos encontrados por los auditores internos durante la auditoría fueron reportados por ellos mismos dentro del formato de las listas de verificación, después se realizó un consolidado de todas las no conformidades y observaciones encontradas durante la auditoría en el informe de auditorías (NIK-FO-049), posteriormente se registraron las acciones correctivas a tomar por el responsable en el formato de acciones de mejora (NIK-FO-038), eliminando la no conformidad y observación encontrada.

Las no conformidades encontradas fueron socializadas con toda la empresa en una reunión de cierre dirigida por el coordinador de calidad. En la tabla 18, se presentan las no conformidades más importantes reportadas después de la primera auditoría interna y la forma en cómo se les dio solución.

Tabla 18. Reporte de auditoría interna

NIKOLINA LTDA.						
REPORTE DE AUDITORIA INTERNA						
No.	PROCESO	NUMERAL DE LA NORMA ISO 9001:2000	TIPO		NO CONFORMIDAD REPORTADA	ACTIVIDADES DE MEJORA
			NC	OBS		
1	CONTABLE	8.4	X		No se encontró análisis a los indicadores de los procesos de contabilidad, durante el mes de Febrero y Marzo de 2009.	Exigir la presentación de los análisis de los meses que faltaban y se establecieron nuevas fechas límites para entrega de análisis.
2		8.5.2	X		No se han visto mejoras en el indicador de informes contables oportunos, desde el mes de Septiembre de 2008.	Se contrato otro auxiliar contable para la actualización de información de la contabilidad.

3	RECURSOS HUMANOS	6.2.2		X	No está actualizada la planeación de capacitaciones futuras a desarrollarse, lo cual incumple con procedimiento de capacitaciones.	Capacitación en la caracterización del proceso de personal, además del procedimiento de selección, contratación e inducción de personal. Realizar seguimiento periódico a la ejecución del procedimiento.
4		6.2.2 E		X	No se han realizado las evaluaciones de desempeño de Cesar Chacón, de Julián Pinto, John Ardila, lo cual incumple con la caracterización del procedimiento NIK-PR-007.	Exigir la realización de estas evaluaciones y se programo fecha límite de entrega.
5		7.2.3	X		El formato NIK-FO-043, no ha sido utilizado ni hay evidencia del seguimiento, como lo indica el procedimiento de ventas.	Hacer capacitación sobre el procedimiento de ventas y realizar un seguimiento en la utilización de este, verificando buen uso y ubicación.
6	COMERCIAL	5.4	X		Los asesores comerciales de Alpina no conocen la política de calidad ni los objetivos de calidad.	Capacitación sobre la política de calidad de la empresa, objetivos de calidad y entendimientos de estos.

7		8,3		X	Los Asesores comerciales de Alpina no distinguen la identificación del producto no conforme que maneja la empresa.	Realizar capacitación sobre procedimiento de control de producto no conforme.
8		5.5.3		X	No hay formatos para comunicación de quejas y reclamos de manera interna, todo es realizado de manera verbal.	Con el formato quejas y reclamos (NIK-FO-043), se define la aplicación de este mecanismo, capacitar sobre su seguimiento y ubicación.
9		4.2.4	X		Se encontró que no se está registrando las actividades de mantenimiento realizados según con el plan de mantenimiento establecido, Ej.: Equipos de computo NIK-EQ-002, NIK-EQ-006 y las impresoras NIK-EQ-009, NIK-EQ-010, NIK-EQ-011.	Capacitar con el responsable la utilización del formato, periodicidad de uso y las bondades que representa el control de mantenimiento de equipos.
10		5.4	X		Los auxiliares de distribución y los conductores, no se conoce la política de calidad ni los objetivos de calidad,	Capacitación sobre la política de calidad de la empresa, objetivos de calidad y entendimientos de estos.

	LOGÍSTICA				lo cual va en contra del numeral 5.4 de la norma ISO 9001:2008.	
11		8,4	X		Se encontró que el indicador de estadística de devueltos y descuentos del mes de Marzo no estaban analizados.	Exigir el análisis de este indicador y establecer fechas límites de entrega.
12		6.3, 6.4		X	La zona de producto No Frio, se encuentran estibas viejas y dañadas, además de mucho polvo y suciedad.	Hacer programación de limpieza semanal para la zona de no frio, además de asignar presupuesto para la compra de nuevas estibas.
13		8.3		X	Los conductores y auxiliares de distribución no distinguen claramente la clasificación del producto no conforme que maneja la empresa.	Realizar capacitación sobre procedimiento de control de producto no conforme.
14		5.6		X	No tiene claro que documentos se usan como soporte en la revisión por	Se realizo capacitación sobre el procedimiento revisión por la dirección

					la dirección.	(NIK-PR-012), con respectiva evaluación.
15	DIRECCIÓN	8.2.3	X		No se ha calculado indicador de Margen de Utilidad desde el mes de Diciembre/08.	Exigir la presentación de los análisis de los meses que faltaban y se establecieron nuevas fechas límites para entrega de análisis.
16		8.2.3		X	No hay claridad de su respectivo indicador a analizar.	Realizar capacitación sobre la caracterización del proceso de dirección (NIK-CR-006).
17	COMPRAS	7.4	X		No se encuentran los registros de inscripción y evaluación del proveedor STM SOFT, lo cual está en contra de la caracterización del proceso NIK-CR-007 y el procedimiento NIK-PR-009.	Capacitar al responsable del procedimiento de selección, contratación y evaluación de proveedores (NIK-PR-009) y definir fecha límite para entregar los registros.
18	CALIDAD	-	-	-	NINGUNA	NINGUNA

Fuente: Autor del proyecto.

9.2.2 Preauditoría

Los directivos de NIKOLINA LTDA. decidieron realizar una preauditoría, con el fin de realizar un último examen al sistema de gestión de calidad antes de una auditoría externa de certificación.

La preauditoría fue desarrollada los días 25 y 26 de Junio de 2009 y estuvo a cargo de Andrea Juliana Hernández, auditora enviada por la empresa consultora de calidad Colmant Consulting Ltda.

Para la realización de esta auditoría, fue enviada previamente la documentación del sistema de gestión de calidad de NIKOLINA LTDA., y así poder elaborar con base a la información dada el plan de auditoría hecho por el ente consultor.

La reunión de apertura se realizó el primer día de auditoría para luego dar paso a la iniciación del proceso. El día 26 de Junio, ya finalizada la auditoría, se desarrolló una reunión con el gerente general, el director comercial y todos los responsables de proceso, donde la auditora expuso los hallazgos encontrados y presentó los reportes en el formato de informes de auditorías.

En la tabla 19, se presentan las no conformidades más importantes encontradas y la forma en cómo se les dio solución.

Tabla 19. Reporte de preauditoría.

NIKOLINA LTDA.						
REPORTE DE PREAUDITORÍA						
No.	PROCESO	NUMERAL DE LA NORMA ISO 9001:2000	TIPO		NO CONFORMIDAD REPORTADA	ACTIVIDADES DE MEJORA
			NC	OBS		
1	Proceso Comercial	4.2.4	X		Existen registros sin firmas y espacios vacíos - Ej. Coaching (NIK-FO-034), RMG (NIK-FO-028) donde el director comercial debe firmar dando un visto bueno a los resultados presentados en estos formatos - atendiendo contra lo establecido en el numeral 4,2,4 de la norma ISO 9001.	Se realizó una reunión informativa sobre como diligenciar los formatos de la empresa. A su vez se realizó un seguimiento a todos los registros para verificar su buen diligenciamiento para evitar que registros mal diligenciados siguieran su curso.

2	Proceso de Calidad	4.1	X		<p>La caracterización de procesos no describe claramente la interacción que muestra el mapa de procesos de la organización.</p> <p>Ej.: El proceso de calidad aparece interactuando con todos los procesos y en la caracterización de los demás procesos no se ve reflejado.</p>	<p>Revisión y modificación de todas las caracterizaciones de los procesos del sistema de gestión de calidad.</p>
3	Proceso de Calidad	8.2.2	X		<p>El procedimiento de auditorías internas no determina los criterios en la planificación del programa de auditorías internas, además de no programar todas las auditorías del año 2009, tal como lo define el procedimiento auditorías internas (NIK-PR-010).</p>	<p>Actualización del procedimiento de auditorías internas, definiendo criterios en la planificación.</p> <p>Realización de plan de auditorías para el año 2009.</p>
4	Proceso de Compras	7.4	X		<p>No se encuentra el registro de la inscripción de proveedores (NIK-FO-039) ni evaluación de proveedores (NIK-FO-041) de</p>	<p>Se reviso todos los proveedores de la empresa, actualizando listado y se les volvió a insistir a los proveedores sobre el</p>

					Tienda y tecnología (Proveedor de palms), ni de Tecnomicros (Proveedor de reparación de equipos).	diligenciamiento del formato de inscripción.
5	Proceso de Compras	7.4.3		X	Al preguntar al auditado acerca de los criterios utilizados en la re-evaluación de proveedores de productos a comercializar, este manifiesta no tener conocimiento de estos criterios.	Volver a capacitar sobre el procedimiento de evaluación, selección y re-evaluación de proveedores (NIK-PR-009), además de seguimiento para realizar la re-evaluación de estos.
6	Proceso de Dirección	5.5.3	X		Al entrevistar a los asesores comerciales tanto de Alpina como de Zenú, se les pregunto si conocían los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción al cliente realizada mensualmente, así como el consolidado de quejas y reclamos, estos afirmaban no conocer el resultado.	Socialización del resultado de satisfacción al cliente y del consolidado de quejas y reclamos, a principio de cada mes durante la reunión con el Director Comercial.

7	Proceso de Dirección	5.4.2	X		El auditado (Gerente General) comenta no conocer que cambios pueden afectar el sistema de gestión de calidad, ni que hacer al momento de que se presenten.	Se volvió a capacitar a la dirección y a los responsables de procesos sobre el formato de planificación de cambios al S.G.C (NIK-FO-081), además de recordar la norma ISO 9001:2000, sobre el numeral 5.4.2.
8	Proceso de Dirección / Proceso de Calidad	8.4	X		En los reportes presentados de alguno indicadores - Ej. Proceso de dirección, margen de utilidad 2009, así mismo el proceso de calidad, el porcentaje de acciones correctivas y preventivas cumplidas - se presentan sin resultados sin hacer su respectivo análisis incumpliendo lo establecido en el numeral 8,4 de la norma ISO 9001.	Se les recordó nuevamente a los responsables que debían realizar el registro del análisis a cada uno de los indicadores asignados.

9	Proceso de Recurso Humano	6.2.2		X	En las evaluaciones de desempeño realizadas en el primer trimestre de 2009 a todo el personal, no se presenta acciones de mejora para el personal que no cumplió la meta determinada por la empresa.	El responsable de cada evaluación de desempeño por debajo de la meta, realizo acciones de mejora a cada persona con compromisos y una re-evaluación.
10	Proceso de Recurso Humano	6.2.2	X		No se está haciendo seguimiento de la eficacia de los programas de formación y capacitación.	Se creó un formato de quiz asistencia a programas de formación (NIK-FO-037), evaluando si se han aplicado la formación y enseñanzas dadas en su labor diaria.
11	Proceso de Recurso Humano	4.2.4	X		No se realizo el formato de selección y contratación de personal (NIK-FO-016), a las personas recién contratadas en el último mes, tal como lo describe el procedimiento de selección, contratación e inducción de personal (NIK-PR-	Se realizo el registro de selección y contratación de personal (NIK-FO-016), para los empleados contratados en el último mes y se desarrollo seguimiento para que no volviera a ocurrir.

					003).	
12	Proceso Logístico	8.3	X		No se están generando acciones correctivas para las auditorias hechas por el proveedor de productos a comercializar sobre el constante descuido en la zona de producto no frio, tal como lo indica el procedimiento de acciones correctivas y preventivas NIK-PR-008. Donde se menciona que se deben generar y tomar acciones de mejora cuando hay una falla en el desempeño de algún proceso.	Se generó inmediatamente un seguimiento a los resultados de todas las auditorias que realiza el proveedor de productos a comercializar, sobre los parámetros legales de la comercialización y distribución de productos de consumo masivo.

Fuente: Autor del proyecto.

10. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

10.1 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS

La tabla 20 presenta los objetivos específicos planteados al inicio de este proyecto y relación en que numeral de este libro se les da cumplimiento de acuerdo a la descripción del trabajo realizado.

Tabla 20. Cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto.

OBJETIVO ESPECÍFICO	NUMERALES EN EL QUE SE DA CUMPLIMIENTO
Efectuar un diagnóstico situacional que permita analizar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001:2000 en NIKOLINA LTDA.	5. - 5.1 - 5.2
Diseñar y ejecutar programas de capacitación al personal de NIKOLINA LTDA., con el fin de impartir conocimiento sobre el S.G.C y generar un compromiso hacia el mejoramiento continuo.	9
Elaborar y Comunicar a todos los niveles de la organización la política y los objetivos de calidad basados en los requisitos legales, del cliente, de la norma y la organización.	6. - 6.1 - 6.2 - 6.3
Establecer la estructura documental exigida por la Norma NTC ISO 9001:2000, para la implementación de un S.G.C.	7. - 7.1 - 7.1.1 - 7.1.2 - 7.2 - 7.3
Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la documentación realizada y a los lineamientos de la norma en mención.	8. - 8.1 - 8.2 - 8.3 - 8.4 - 9
Planificar y ejecutar una Auditoría Interna, con el fin	10. - 10.2 - 10.2.1

de identificar la veracidad del cumplimiento de los requisitos establecidos en el S.G.C	
Elaborar y Ejecutar un plan de acciones correctivas, con el fin de corregir y realizar acciones de mejora sobre las No Conformidades encontradas en la Auditoría Interna.	10. - 10.2 - 10.2.1
Realizar el proceso de revisión por la dirección para asegurar su adecuación y eficacia permanente.	10. - 10.1
Planificar y ejecutar una Preauditoría, realizada por la empresa consultora con el fin de que la empresa esté preparada si hay decisión de certificar.	10. - 10.2 - 10.2.2

Fuente: Autor del proyecto

10.2 CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS GENERALES

El cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto lleva al cumplimiento del objetivo general del mismo. Esto es representado en la tabla 21.

Tabla 21. Cumplimiento del objetivo general del proyecto.

OBJETIVOS GENERAL	CUMPLIMIENTO
Documentar, implementar y evaluar un sistema de gestión de la calidad en NIKOLINA LTDA. basado en la NTC ISO 9001:2000 para construir herramientas de soporte y consulta que faciliten el cumplimiento de los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios, y los de todos los integrantes de la organización para proyectarla al mercado como una empresa con un alto nivel de competitividad.	SI

Fuente: Autor del proyecto.

11. CONCLUSIONES

- Se realizó un diagnóstico situacional, el cual permitió analizar y cuantificar el nivel de cumplimiento de la empresa frente a los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2000, el cual fue la base para la planeación y ejecución del proyecto.
- El diseño y ejecución de programas de formación y capacitación fue vital en la implementación del S.G.C, donde la participación e integración del personal se percibió y las buenas relaciones entre ellos se evidenciaron junto con un total compromiso en la mejora continua, logrando el éxito en la implementación.
- Al establecer la estructura documental exigida por la Norma NTC ISO 9001:2000, se demostró una operación ordenada y definida, resultado de estandarizar procesos y el debido control documental.
- La participación, compromiso y apoyo de la gerencia en el proceso de implementación del S.G.C fue imprescindible, pues de esta figura se desprendieron elementos esenciales tales como los recursos físicos, recursos humanos, recursos financieros y lo más importante, la imagen ante toda la organización con su compromiso con el S.G.C., comunicado y adoptando la importancia de regirse por una política y objetivos de calidad y otros lineamientos establecidos.
- Todas las áreas de la empresa estuvieron comprometidas en la mejora continua, mediante opiniones, decisiones y participación sobre los diferentes problemas y situaciones que se presentaron en la realización diaria de la labor, realizando o proponiendo acciones de mejora con el fin de corregir o evitar futuras no conformidades encontradas . Cuando toda la organización participa,

las soluciones y mejoras son beneficiosas para todos y no solo un área, surgiendo más ideas, posibilidades de solución y finalmente satisfacción general al tener en cuenta todas las opiniones.

- Las auditorías realizadas en los meses de Marzo y Junio de 2009, a todo el sistema, fueron vitales para verificar la conformidad, implementación y eficacia del sistema a pesar de las no conformidades encontradas, las cuales fueron solucionadas antes del mes de Agosto de 2009. Se verificó y socializó la utilidad de las auditorías internas y externas como herramienta de mejoramiento continuo.
- La implementación de la revisión por la dirección del sistema de gestión de calidad en NIKOLINA LTDA. hecha en el mes de Mayo de 2009 arrojó los resultados esperados por la Alta Dirección, quien reconoce la revisión como una de las herramientas para encontrar oportunidades de mejora y realización de cambios necesarios durante el tiempo de ejecución del proyecto. Además se adquirió el compromiso de continuar con el sistema y con su mejoramiento para asegurar el crecimiento de la Empresa.
- Para una rápida comprensión e interiorización al personal de todos los elementos conceptuales y físicos del sistema, fue necesario diseñar un sistema de gestión de calidad sencillo y práctico en cuanto a documentación, metodología y procedimientos.
- Realizar el proyecto de grado en una empresa permite al estudiante ver la realidad de las empresas colombianas, confrontarla con el conocimiento adquirido en la universidad, concluir y sacar provecho a lo mejor de los dos espacios.

12. RECOMENDACIONES PARA LA MEJORA

Para asegurar el sostenimiento del sistema y el mejoramiento de la Empresa se realizan las siguientes recomendaciones:

- Utilizar la investigación de mercados para aumentar el conocimiento del mercado en el que opera la empresa, al comercializar en tiendas, colegios y micromercados. Es necesario apoyar la toma de decisiones comerciales estratégicas de la empresa reduciendo los riesgos de competencia, bajas ventas, pocos clientes nuevos y productos sustitutos.
- Se recomienda a NIKOLINA LTDA. seguir manteniendo excelentes relaciones con sus principales proveedores, por medio del desarrollo de una evaluación de proveedores de productos a comercializar, fortaleciendo y aumentando el servicio prestado por ellos. Esto con el fin de minimizar problemas e inconvenientes al momento de la adquisición de productos para la venta y promociones.
- Mantener el compromiso que viene mostrando la empresa para el mantenimiento adecuado del Sistema de Gestión de calidad.
- Continuar el proceso de programas de formación y capacitación a todo el personal de la empresa haciendo especial énfasis en los propósitos de la empresa respecto a la calidad, plasmadas a través de su política y objetivos de calidad; para que estas se vean a través de las actividades y labores desempeñadas diariamente, cumpliendo con los indicadores y el logro de los objetivos y metas propuestas.

- Durante la medición y análisis de los indicadores, la empresa deberá continuar ajustándolos a las expectativas de los clientes y a los objetivos de la organización, para ir mejorando la competitividad de la empresa.
- Continuar con la ejecución del programa anual de auditorías con el fin de verificar que el sistema de gestión de calidad cumple con todos los requisitos establecidos por la organización, las disposiciones planificadas y los requisitos exigidos por la norma NTC ISO 9001:2000.
- Teniendo en cuenta la proyección de NIKOLINA LTDA, de cambiar de instalaciones con el fin de aumentar la capacidad de almacenamiento y zona de cargue para ofrecer un mejor servicio a los clientes de Bucaramanga, Girón, Piedecuesta y Rionegro, se recomienda realizar una distribución de planta para redistribuir los espacio de oficinas, bodega, cuarto frio y zona de cargue.
- Implementar todas las recomendaciones de la ISO 9004:2000 con el propósito de prepararse y anticiparse al cambio en los requisitos de la ISO 9001:2000.

BIBLIOGRAFÍA

- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACION. Norma Técnica Colombiana 19011, Directrices para la Auditoria de los Sistemas Gestión de la Calidad y/o Ambiental. Bogotá: ICONTEC, 2002.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC. Normas Fundamentales sobre gestión de la calidad y documentos de orientación para su aplicación. Bogotá D.C. 2006.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACIÓN ICONTEC. Directrices para la documentación del Sistema de Gestión de la Calidad. Norma ISO 10013. Bogotá D.C. 2002.
- UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. ASEDUIS. Memorias del Diplomado en Sistemas Integrados de Gestión HSEQ. Bucaramanga. Junio 2009.
- VERGARA GONZALEZ, Luis Miguel. Tesis de grado: Diseño, documentación e implementación de un sistema de gestión de calidad en “PROVEO LTDA.” basado en la norma NTC ISO9001:2000. Bucaramanga. 2007.
- VEGA SERRANO, Sonia Judith. Tesis de grado: Diseño, documentación e implementación del sistema de gestión de la calidad en “EICON LTDA.” basado en los lineamientos de la Norma NTC ISO 9001:2000. Sonia Judith Vega Serrano. 2008.
- <http://www.icontec.gov.co>
- <http://www.normas9000.com/beneficios-de-iso-9001.html>

ANEXOS