

ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA SALAMY Y SABOR, BAJO LOS  
LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC ISO 9001:2015

IVONNE GARCÍA CASTILLO  
LUIS DANIEL RODRIGUEZ  
DAVID SANTIAGO PAEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE  
CALIDAD  
BOGOTÁ D.C  
2019

ESTRUCTURACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA  
EMPRESA COMERCIALIZADORA SALAMY Y SABOR, BAJO LOS  
LINEAMIENTOS DE LA NORMA NTC ISO 9001:2015

IVONNE GARCÍA CASTILLO  
LUIS DANIEL RODRIGUEZ  
DAVID SANTIAGO PAEZ

Trabajo de grado para optar el título de especialistas en gerencia y administración  
en sistemas de gestión de la calidad

Asesor: Mg. GUILLERMO PEÑA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS DE  
CALIDAD  
BOGOTA D.C  
2019



## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. ELABORACIÓN DEL PROYECTO	12
1.1 TEMA.....	12
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	12
3. MARCO CONCEPTUAL .....	13
4. JUSTIFICACIÓN	16
5. OBJETIVOS	17
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	17
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
6. ALCANCE	18
7. METODOLOGÍA Y DESPLIEGUE DE OBJETIVOS	19
8. CRONOGRAMA	21
9. RESULTADOS	23
9.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA .....	23
9.1.1. Matriz DOFA	26
9.1.2. Matriz Pestel	29
9.1.3. Análisis PQR	32
9.1.4. Realización de encuestas	32
9.2 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN .....	37
9.3 PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	38
9.3.1. Misión	39
9.3.2. Visión	39
9.3.3. Nuestra marca	39
9.3.4. Principios de la organización:	40
9.4. NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN: .....	41
9.5 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD: .....	41
9.6 RELACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS:.....	42
9.7 POLÍTICA DE CALIDAD .....	44
9.7.1 Comunicación de la política de calidad	44
9.8 OBJETIVOS DE CALIDAD.....	45
9.8.1 Estrategia de cumplimiento de Objetivos.	45
9.8.2 Matriz de objetivos:	46

9.9. GESTIÓN DE CAMBIO .....	46
9.10. BALANCED SCORECARD (BSC).....	47
9.11. MAPA DE PROCESOS.....	50
9.11. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DEL MAPA DE PROCESOS.....	53
9.12. FLUJOGRAMAS .....	54
9.13. CARACTERIZACIÓN PROCESOS MISIONALES, PROCESOS DE APOYO Y ESTRATÉGICOS:.....	54
9.14. INDICADORES.....	55
9.15 LIDERAZGO.....	56
9.16 ORGANIGRAMA.....	57
9.17. DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES .....	58
9.17.1. Definición de funciones	59
9.18. MANEJO DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA .....	60
9.19. MATRIZ DE COMUNICACIONES.....	63
9.20 CONTROL DE SALIDAS NO CONFORMES.....	64
9.21. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO .....	65
9.22. MATRIZ DE REQUISITOS CLIO.....	67
9.23. MATRIZ DE RIESGOS .....	68
10. CONCLUSIONES	70
11. RECOMENDACIONES	71
12. BIBLIOGRAFÍA	72

## **DEDICATORIA**

A Dios que fue quien supo guiarnos por el buen camino, darnos fuerzas para seguir adelante y no desistir en los problemas presentados, enseñándonos a afrontarlos y superarlos como equipo.

A nuestras familias que pusieron su confianza en nosotros para la realización de este programa de especialización.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por brindarme la oportunidad de cursar y superar este nuevo reto en nuestras vidas.

A mis compañeros por su compañía esencial al momento de la realización de la especialización.

Al Convenio usta-incontec por prestarnos sus servicios profesionales y de alta calidad.

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Porcentaje de diagnóstico SGC	19
Tabla 2. Matriz Dofa	26
Tabla 3. Matriz Pestel	29
Tabla 4. Matriz Grupos de interés	43
Tabla 5. Matriz Macroprocesos Salamy y Sabor	52
Tabla 6. Procedimiento para el manejo de la información documentada	62
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo Fuente Elaboración propia	66

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Representación ciclo PHVA	09
Figura 2. Representación esquemática de los elementos de un proceso	15
Figura 3. Fase 1 del cronograma	21
Figura 4. Fase 2 del cronograma	21
Figura 5. Diagnóstico de la empresa Salamy y Sabor	25
Figura 6. Rango de edades de la población encuestada	33
Figura 7. Gráfico sobre visitantes a la empresa Salamy y Sabor	33
Figura 8. Lugar de origen de los visitantes	34
Figura 9. Platos pedidos por los clientes encuestados	34
Figura 10. Tiempos de espera promedio	35
Figura 11. Resultados en atención al cliente	36
Figura 12. Calificación del servicio resultante para mesero	36
Figura 13. Calificación de servicio para cocina y producto	37
Figura 14. Calificación de servicio prestado por el encargado de caja	37
Figura 15. Instalación de Salamy y sabor	39
Figura 16. Logotipo Salamy y sabor	39
Figura 17. Encabezado de matriz de Objetivos	46
Figura 18. Diagrama de cumplimiento de procesos	48
Figura 19. Balance Score Card	50
Figura 20. Mapa de procesos	53
Figura 21. Ficha técnica de indicador	55
Figura 22. Organigrama	58
Figura 23. Encabezados para la elaboración de documentación	63
Figura 24. Procedimiento para proceso de comunicación	64
Figura 25. Procedimiento para control de salidas no conformes	65

## LISTA DE ANEXO

- Anexo A. Cronograma
- Anexo B. Matriz de despliegue de objetivos
- Anexo C. Check list
- Anexo D. Flujo gramas
- Anexo E. Caracterización de procesos
- Anexo F. Ficha Técnica del indicador
- Anexo G. Matriz CLIO
- Anexo H. Matriz de riesgos
- Anexo I. Check List SGC

## INTRODUCCIÓN

La preparación, comercialización y consumo de carnes procesadas y/o empacadas, en Colombia, ha tenido un incremento gradual, debido a que se ha trabajado por contrarrestar los efectos negativos que tienen estos productos en la salud humana. Para esto, las empresas y/o comercializadores de las mismas, han desarrollado planes y estrategias que contribuyen a la mejora continua de cada uno de sus procesos (internos y externos), a tal punto, que los productos y/o servicios ofrecidos a sus clientes, se encuentren en las mejores condiciones y sean prestados de la mejor manera. En este caso para “Salamy y sabor”, y debido a su razón de ser, esta mejora se enfoca en la comercialización de productos en buenas condiciones de consumo, condiciones organolépticas adecuadas, proceso de cadena de frío adecuado, etc.; condiciones que, si no son controladas y verificadas, podrían incurrir de manera negativa en el flujo adecuado de las operaciones e incluso afectarían la imagen de la organización a través de la entrega de productos no conformes.

A través de las actividades que contribuyen a la mejora, desarrolladas en las organizaciones, el propósito general se basa en tener clientes satisfechos a través de la entrega de productos conformes, contribución a la salud de los compradores y/o beneficiarios de sus productos y aseguramiento de su participación y competitividad en el mercado, con ayuda de los controles y autorizaciones de los entes de control correspondientes.

## **1. ELABORACIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1 TEMA**

Estructuración del sistema de gestión de calidad, para la empresa “*Salamy & Sabor*”, bajo los lineamientos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La salsamentaria “*Salamy & Sabor*” es una microempresa del sector alimentario, dedicada a la preparación y comercialización de productos cárnicos derivados del cerdo y pavo, que, durante su trayectoria, ha operado de manera empírica, ya que no se posee ni maneja herramientas o estrategias que permitan medir y controlar, el desarrollo de las actividades y operaciones ejecutadas en cada una de las áreas internas de la misma.

A causa de este desconcierto, la empresa ha presentado problemas en el desarrollo de sus procesos y actividades, así como también, incumplimiento de los requisitos y necesidades de sus clientes, que, por tanto, genera clientes insatisfechos, debido a los largos tiempos de espera en la prestación del servicio, cambios en las características organolépticas del producto y falencias en el servicio prestado al cliente en la mesa o en compra directa.

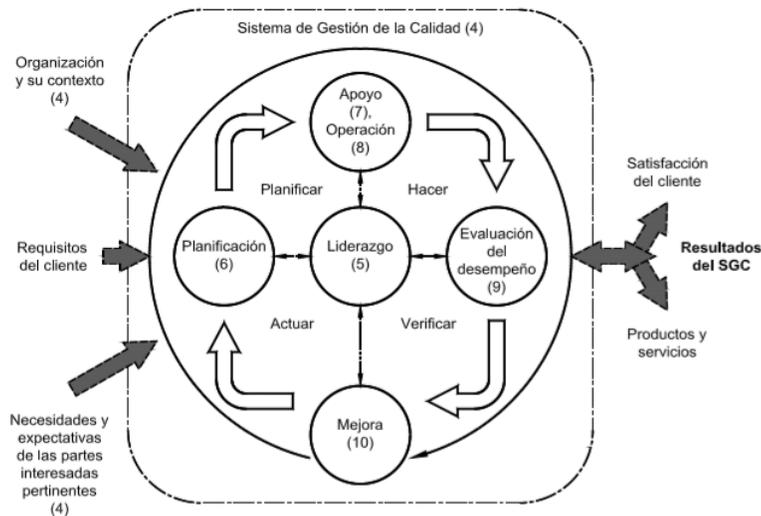
Lo que se podría ver representado en consecuencias más graves como pérdida de clientes, si estos asuntos no se remedian a tiempo.

### 3. MARCO CONCEPTUAL

- **Organización:** son estructuras administrativas y sistemas administrativos creadas para lograr metas u objetivos con apoyo de los propios seres humanos, y/o con apoyo del talento humano o de otras características similares. Son entidades sociales que permiten la asociación de personas que interactúan entre sí para contribuir mediante sus experiencias y relaciones al logro de objetivos y metas determinadas.
- **Planeación estratégica:** “Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.” (Serna, 2012, p.55).
- **Calidad:** grado en el que un conjunto de características cumple con los requisitos. (ISO,2015); calidad está orientada a los ingresos, y consiste en aquellas características del producto que satisfacen necesidades del consumidor y, como consecuencia de eso producen ingresos. (J. Juran 1993)
- **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización, la gestión puede incluir el establecimiento de políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos (NTC-ISO 9000, 2015)
- **ISO:** (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). (Norma Técnica Colombiana NTC 2015-09-23)
- **Ciclo PHVA:** El ciclo PHVA se incorpora como un punto más dentro del Enfoque Basado en Procesos. En este caso, la norma va mucho más allá y nos relaciona cada etapa del ciclo con un capítulo de la norma.

El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestione adecuadamente, y que oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia (Norma Técnica Colombiana NTC 2015-09-23)

**Figura 1. Representación ciclo PHVA**



**Fuente:** ISO 9001:2015

- **Principios de la gestión de calidad:** Los principios de la gestión de la calidad son:

1. Enfoque al cliente:
2. Liderazgo:
3. Compromiso de las personas
4. Enfoque de procesos
5. Mejora
6. Toma de decisiones basada en la evidencia
7. Gestión de la relación Norma Técnica Colombiana NTC 2015-09-23)

- **Enfoque a procesos:** La norma promueve un enfoque a procesos, al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de calidad para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos del cliente. La aplicación de enfoque a procesos en un sistema de gestión de calidad permite:

1. La comprensión y la coherencia en el cumplimiento de los requisitos
2. la consideración de los procesos en el cumplimiento de los requisitos
3. el logro del desempeño eficaz del proceso
4. la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información

**Figura 2.** Representación esquemática de los elementos de un proceso



**Fuente:** ISO 9001:2015

- **Partes interesadas:** individuo o grupo de personas con un interés en la operación o el éxito de una organización. Ejemplos: clientes, personal y representantes, accionistas y propietarios, socios y proveedores, bancos, sindicatos, empresa, etc.
- **Proveedor:** organismo o persona que proporciona un producto. Ejemplo: productor, distribuidor, minorista, distribuidor, proveedor de servicios. Un proveedor puede ser interno o externo a la organización.
- **Política de calidad:** directivas e intenciones generales de una organización relacionadas con la calidad tal cual son oficialmente formuladas por la dirección.
- **Producto perecedero:** Aquellos que han sido sometidos a un proceso adecuado de refrigeración, congelación o ultracongelación, buscando evitar el crecimiento de microorganismos, reducir la emisión de calor y vapor de agua, y el desprendimiento de gas carbónico y oxígeno. Ejemplo: flores, frutas, verduras, carnes crudas y embutidas, leche, helados, órganos humanos, entre otros. Estos se clasifican en altamente, semi y poco perecederos (PROCOLOMBIA, 2014).
- **Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el nivel de satisfacción de sus exigencias. La falta de reclamos no significa necesariamente un nivel elevado de satisfacción.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

Para lograr los propósitos organizacionales, en *Salamy y sabor*, se considera necesaria la implementación de un sistema de gestión de calidad mediante el cual sea posible aumentar el grado de satisfacción de los clientes por medio de la implementación de mecanismos y estrategias que permitan el adecuado flujo de los procesos y posterior a esto, el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Este proyecto tiene como finalidad, establecer y proponer estrategias, encaminadas a la correcta implementación del sistema de gestión de la calidad, que faciliten el flujo de los procesos, cumplimiento de actividades y por ende la satisfacción de cada uno de los clientes. Para esto, es necesaria la realización de diagnóstico sobre la situación actual de la empresa, en el cual se tenga en cuenta los procesos internos y cada una de las herramientas implementadas en la empresa, además de la formulación de los objetivos de calidad de acuerdo con su actividad económica.

La empresa busca definir una estructura organizativa, los procesos, las responsabilidades, los procedimientos y los métodos necesarios para detectar las desviaciones de la comercialización de productos alimenticios, corregir fallas, mejorar la eficiencia y reducir los costos.

A través de la implementación del sistema de gestión de la calidad, se espera generar beneficios para la empresa y sus partes interesadas, ya que, para sus colaboradores, habrá una oportunidad de trabajo y desarrollo personal estable, y sustentable, con un excelente trato humano y condiciones adecuadas y para sus partes interesadas, puesto que en caso de proveedores, habrá mayor porcentaje de producción, lo que se verá reflejado en un aumento de capital, como también mayor confiabilidad de parte de la empresa hacia ellos por la entrega de productos conformes y confiables y por último, para sus propietarios y accionistas habrá un incremento en el número de clientes debido al reconocimiento de marca por su atención y calidad de producto, lo que dará como resultado, clientes que se sentirán más satisfechos con el servicio prestado y esto directamente relacionado con un aumento de la rentabilidad y sostenibilidad, beneficio directo para propietarios y trabajadores de la empresa .

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Estructurar un modelo de sistema de gestión de la calidad para la empresa “*Salamy y Sabor*”, conforme a los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015, con el propósito de mejorar la satisfacción del cliente, a través de la mejora de la prestación del servicio.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual, en la que se encuentra la empresa.
- Elaborar el plan referente a la implementación del sistema de gestión de la calidad de acuerdo con lo obtenido en el diagnóstico.
- Ejecutar el plan establecido, de acuerdo con los procesos y actividades correspondientes a cada uno.

## 6. ALCANCE

En la empresa Salamy y Sabor, dedicada a la preparación y comercialización de productos cárnicos derivados del cerdo y pavo, donde se presta servicio a la mesa y se ofrece una variedad de productos transformados, que se encuentra ubicada en la plaza central del municipio de Chiquinquirá-Boyacá, considerado, importante sitio turístico, debido a la numerosa afluencia de público a causa de las peregrinaciones religiosas y público en común, se realizará un diagnóstico, planificación y estructuración de un sistema de gestión de calidad con base a los requisitos de la norma NTC: ISO 9001:2015. Para llevarlo a cabo, solo se desarrollarán las dos primeras etapas usadas en la implementación de sistemas de gestión de calidad, las cuales son, realizar la planificación y la estructuración de dicho sistema, a través del cual, se espera contrarrestar la carencia de planeación estratégica en la organización, así como también trabajar en generar conciencia en los empleados y así mejorar los procesos de servicio al cliente, preparación de productos y gestión administrativa.

Este sistema de gestión de la calidad, tendrá como alcance los procesos misionales de la organización, entre los cuales se encuentran los procesos de compras, preparación y almacenamiento y atención al cliente, así como los procesos de direccionamiento, donde se involucra la alta dirección y de apoyo tales como gestión humana, gestión financiera, maquinaria y equipos. Lo anterior, basándose en la información suministrada por la empresa, conocimientos en gestión estratégica, gestión de calidad y estandarización de procesos adquiridos a lo largo de nuestra formación académica.

Dentro del contenido de la norma, se habla acerca del diseño y creación de los procesos de la organización, sin embargo, se habla acerca de aquellos procesos que se crean de manera exclusiva o de manera innovadora, en nuestro caso este numeral no es aplicable, ya que nuestro propósito principal es la comercialización y expendio de comidas preparadas y se hace de manera convencional, no se realizan cambios al proceso como tal en cuanto a diseño de procesos de comercialización

Durante el primer semestre se realizó la identificación de la empresa, se planteó el problema y se realizó un diagnóstico inicial de Salamy y sabor con el fin de generar una propuesta y generar el respectivo análisis de la misma (Fase 1). De manera que para el segundo semestre (2019-2), se realice lo faltante (Fase 2) en la estructuración del Sistema de gestión de calidad.

## 7. METODOLOGÍA Y DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

Para dar cumplimiento a los objetivos planteados en el trabajo, el grupo de trabajo, ha utilizado diferentes métodos de investigación, como entrevistas a clientes y a la alta dirección para tener un diagnóstico inicial de los principales problemas que se presentan en *Salamy y sabor*, para a partir de estas entrevistas poder plantear los objetivos y poder brindar oportunidades de mejora para la organización. También se propone la utilización de herramientas como observación a un proceso o una actividad con el fin de proponer ideas de mejora, como disminución de tiempos y eliminar los desperdicios. Con el fin de validar que se dé cumplimiento a cada uno de los objetivos, se plantea la siguiente matriz, donde se plantea la metodología y las acciones que permitan alcanzarlos.

**Tabla 1. Metodología**

OBJETIVO ESPECÍFICO	METODOLOGÍA	ACCIONES	OBSERVACIONES
Realizar un diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunión con la alta dirección.</li> <li>Estudio estadístico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Visita de la empresa para conocer la situación actual y programar visitas periódicas con el fin de validar los cambios generados.</li> <li>Aplicación de encuestas a clientes.</li> <li>Elaboración de matriz de diagnóstico.</li> <li>Validar con la alta dirección los resultados obtenidos en la matriz de diagnóstico</li> </ul>	Matriz de diagnóstico
Elaborar el plan referente a la implementación del sistema de gestión de la calidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesa de trabajo</li> <li>Lluvia de ideas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar una reunión con la alta dirección, con el fin de conocer sus planes a corto y mediano plazo.</li> <li>Elaboración de una plataforma estratégica para Salamy y Sabor. 3. Dar a conocer la planeación estratégica a la organización.</li> </ul>	Plan de implementación del sistema de gestión de calidad.

**Fuente:** Elaboración propia

Tabla 1. (Continuación)

<p>Ejecutar el plan establecido, de acuerdo con los procesos y actividades correspondientes a cada uno.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa de trabajo</li> <li>• Reunión con la alta dirección</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un plan de acción para la implementación del sistema de gestión de la calidad.</li> <li>• Diseñar una propuesta para la Junta directiva del alcance del SGC.</li> <li>• Identificar partes interesadas.</li> </ul>	<p>Entregables como plataforma de calidad caracterización de procesos e interacciones entre ellos</p>
---	--	--	---

**Fuente:** Elaboración propia

## 8. CRONOGRAMA

En el cronograma se realiza un paso a paso de los avances que se han dado para el desarrollo del proyecto de grado, en el cual, se busca realizar una descripción de actividades planeadas, su duración y resultados con base a los objetivos planeados y con el fin de crear un modelo de control de las fechas y actividades planificadas para el proyecto con sus respectivos entregables y con la persona responsable de la actividades y el documento entregable que se realizó.

El cronograma está dividido en dos partes, en la primera parte, se enlistan los objetivos a cumplir, actividades a desarrollar, su respectivo entregable y por último la persona responsable de la elaboración.

**Figura 3.** Fase 1 cronograma

FASE	DESCRIPCION	ACTIVIDADES	RESULTADO O ENTREGABLE	RESPONSABLE	
<b>SEMANAS</b>					
OBJETIVO 1	Realizar un diagnóstico de la situación actual en que se encuentra la empresa	Comprensión de la organización, su contexto y su estado actual.	Selección de la empresa	Se decide realizar diagnostico inicial de Sality y Sabor	Ivonne García
		Diagnóstico - análisis situacional	Contexto de la organización y diagnostico inicial	Contexto de la organización y matriz do la actual, Elaboración de Pestel con el fin de conocer el contexto local en el que se encuentra la organización	Luis Daniel Rodriguez
		Gestión del cambio; comprender la Cultura de la organización.	Reunion con la alta dirección	Conocer a la alta dirección con el fin de identificar que problemas consideran ellos que presenta la organización	Santiago Páez Daniel Rodriguez Ivonne Garcia

**Fuente:** Elaboración propia

En la segunda parte, se muestra el tiempo empleado por cada actividad a realizar. En el cronograma se muestra el tiempo planeado para ejecución de las actividades en color azul y se marca con la letra (E) el tiempo en el cual se llevó a cabo la actividad según lo planificado.

**Figura 4.** Fase 2 cronograma (tiempo)

Febrero-Marzo				ABRIL				MAYO				JUNIO				
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
						E	E									
								E	E							

**Fuente:** Elaboración propia

Se puede validar que la fecha de inicio de nuestro proyecto de grado es en la primera semana de abril debido a que se presentaron problemas en la selección de la empresa. Adicional se presentan desfases en el cumplimiento de las actividades, debido a que es necesario hacer ajustes a los entregables y el tiempo estipulado para realizar las actividades planeadas era mínimo.

En la tabla se hace una breve descripción de las actividades programadas para nuestro trabajo, **Ver Anexo A.**

## 9. RESULTADOS

### 9.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Salamy y Sabor es una microempresa colombiana con más de 11 años de experiencia en el mercado, fundada por la señora Miryam Villamil, con el fin de brindarles a los habitantes de Chiquinquirá y los municipios aledaños, los mejores productos y la mejor atención que pueden encontrar en la región, la empresa en sus inicio empezó haciendo todo de manera empírica, no existen fichas técnicas de los productos ofrecidos y no se establece un margen de utilidad ni un desfalco en los gramajes realizados para las respectivas ventas.

En la actualidad la empresa Salamy y sabor ha demostrado un crecimiento a nivel, estructural, económico, social, administrativo y productivo, la empresa cuenta con 3 procesos misionales que son los siguientes:

- Almacenamiento y preparación
- Compras
- Atención al cliente

Además de esto la empresa ha presentado avances en tecnología en el cual ha adquirido maquinaria que han contribuido al crecimiento y desempeño de las actividades en pro del objeto misional de la empresa, la empresa después de tener solo dos puestos de trabajo pasó a tener 6 puestos de trabajo que son los siguientes:

- Gerente
- Administrador
- Cocinero
- Barra y cafetería
- Mesero 1
- Mesero 2

Esto ha generado mayor organización al momento de la preparación y una reestructuración a nivel interno en relación a los pagos y las tareas designadas por cada uno de los cargos.

Con base al objetivo general del proyecto “realizar estructuración de un sistema de gestión de calidad para la empresa comercializadora Salamy y sabor bajo los lineamientos de la norma NTC: ISO 9001:2015” Se empleó la herramienta de lista de verificación, la cual fue considerada por el grupo de trabajo como la ideal para

saber el estado en que se encuentra la empresa, esta herramienta fue proporcionada por el convenio USTA-ICONTEC como unas de las herramientas utilizadas para el diagnóstico empresarial (*Ver anexo I*). Con esta herramienta buscamos las causas y efectos de los problemas y planes de mejoramiento en búsqueda de la mejora y competitividad empresarial.

La lista de verificación o check list nos sirve para conocer la organización interna y externamente, saber si cuentan con direccionamiento, áreas funcionales definidas, si tienen definido una misión y visión que son dos conceptos claves que nos indican que hace la empresa y donde quiere llegar, si cuentan con distribución de la planta, caracterización de procesos y todas las herramientas que nos ayudaran al funcionamiento interno de dicha empresa. El check list planteado es el siguiente **Ver Anexo. No B**

Con este diagnóstico, se encontró que la empresa, únicamente posee lo básico sobre el funcionamiento de las operaciones, cuenta con actividades que le ayudan a la buena realización de sus actividades fundamentales, pero nada con lo que cumple del check list planteado, está documentado. Esto dificulta la comunicación y divulgación de la información a los operarios y trabajadores de la salsamentaria Salamy y sabor.

La empresa no cuenta con la mayoría de los conceptos y herramientas utilizadas en un sistema de gestión de calidad, esto implica que se debe plantear principalmente un objetivo principal que tenga como fin la estructuración de un Sistema de gestión de calidad con base a los lineamientos de la norma técnica colombiana NTC ISO 9001:2015. Esto va a contribuir al buen funcionamiento de cada uno de los procesos, que operan en la empresa que son: direccionamiento estratégico, compra, almacenamiento y preparación, atención al cliente, recurso humano. Recurso financiero y contable.

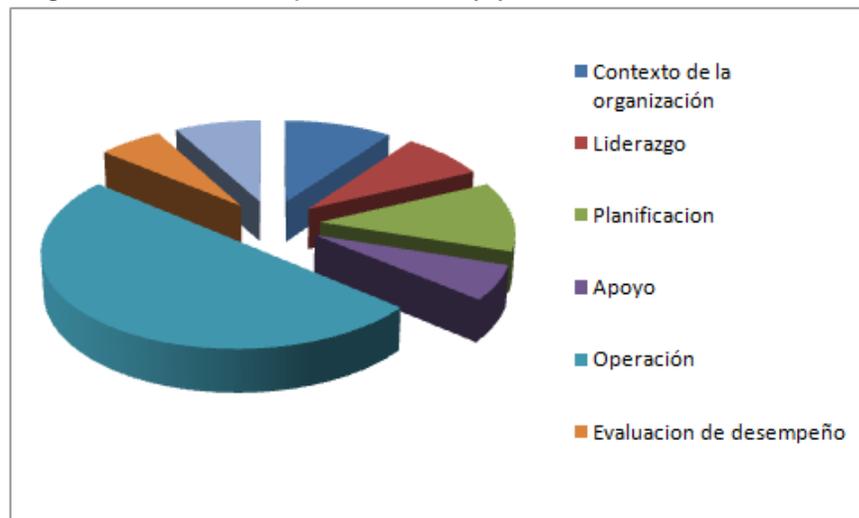
*Con base a este diagnóstico, el cual es la línea base para implementación del SGC, se plantearon mejoras, dichas mejoras se basan en establecer parámetros de medición para saber el desarrollo, desenvolvimiento y cumplimiento que tiene la organización frente a cada uno de los numerales de la norma:*

**Tabla 2.** Porcentaje de diagnóstico SGC

<b>Contexto de la organización</b>	10%
<b>Liderazgo</b>	8%
<b>Planificación</b>	12%
<b>Apoyo</b>	6%
<b>Operación</b>	50%
<b>Evaluación de desempeño</b>	6%
<b>Mejora</b>	8%
<b>TOTAL</b>	100%

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 5.** Diagnóstico de la empresa Salamy y Sabor



**Fuente:** Elaboración propia

Para determinar el contexto interno y externo que afecta el cumplimiento del objeto misional de la organización se realizaron mesas de trabajo con la alta dirección, cocinero y mesero los cuales expusieron los principales factores que afectan a la organización por medio de la cual se estableció la matriz DOFA.

La cual es una herramienta fundamental utilizada para la formulación y evaluación de contexto y estrategia.

De acuerdo a los resultados obtenidos por medio de la aplicación de la metodología DOFA, se pueden determinar los aspectos en los cuales la organización presenta ventajas frente a la competencia y en qué otros aspectos se encuentra con dificultades, por lo cual necesita mejorar para poder ser competitivo, es de vital importancia realizar este análisis de manera crítica, para así ser objetivos y críticos frente a la situación actual y lo que se espera de la organización a corto plazo a través de la mejora continua de los procesos internos de la organización que actúen en pro de lograr el posicionamiento y reconocimiento de la empresa dentro del mercado local y externo.

A partir de las encuestas de percepción realizadas por algunos de nuestros clientes y las evaluaciones de desempeño realizadas a los empleados, obtuvimos como resultado, los aspectos a mejorar dentro de la organización, así como también, los aspectos esperados a futuro con la metodología DOFA.

### 9.1.1. Matriz DOFA

**Tabla 3. Matriz DOFA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Reconocimiento de la empresa, debido a la buena atención y calidad de los productos a nivel regional.</li> <li>● Producto calidad y confianza comparado con nuestros competidores.</li> <li>● Buena ubicación</li> <li>● Precios accesibles y rentables</li> <li>● Crecimiento a nivel nacional.</li> <li>● Renovación de activos, mejora en infraestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ausencia de mecanismos de publicidad</li> <li>● Falta de comunicación entre los meseros y el cocinero</li> <li>● Cambios regulatorios</li> <li>● Falta de compromiso de la alta dirección, frente a la adquisición de compromiso del personal.</li> <li>● Cambio de los gustos de los consumidores</li> <li>● inexistencia de reconocimiento de marca</li> <li>● Atención no conforme para clientes extranjeros, debido a las diferencias culturales como el idioma.</li> </ul>

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Reconocimiento de la empresa, debido a la buena atención y calidad de los productos a nivel regional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Mucha afluencia de público los fines de semana.</li> <li>● Incorporación de mecanismos audiovisuales en publicidad</li> <li>● Implementación de herramientas tecnológicas que faciliten procesos, tales como toma de pedido, inventarios, estandarización de procesos y liquidación de nómina.</li> <li>● Crecimiento a nivel nacional.</li> </ul> <p>Formación y capacitación para los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Capacidad de obtener capital a corto plazo.</li> <li>● Tendencia a comer fuera de casa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aparición de futura competencia, Oferta de productos similares a bajos costos</li> <li>● Quejas por parte de los clientes insatisfechos debido a la mala prestación del servicio debido a la espera en la entrega del producto preparado o entrega de productos no inocuos.</li> <li>● Cambios regulatorios</li> <li>● Entrega del local por solicitud del propietario.</li> <li>● Baja afluencia de público en la ciudad.</li> <li>● Cambio de los gustos de los consumidores</li> <li>● Pérdida de documentación legal (cámara de comercio, facturas, cierres contables), a causa de siniestros inesperados.</li> </ul>

**FUENTE:** Elaboración propia

### **Análisis contexto Interno DOFA**

Con el fin de identificar los factores internos que afectan a Salamy y Sabor el grupo de investigación se identifican fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que pueden impactar directamente la calidad, imagen y el servicio prestado por la organización que es uno de los procesos misionales de la empresa Salami y sabor, para cada uno de estos factores se proponen estrategias en pro del aprovechamiento de estos; para las fortalezas se plantearon las siguientes estrategias:

- Potencializar la acogida de clientes con basándose en la excelente ubicación de la empresa

- La estipulación de buenos precios asequibles para los clientes y que de igual forma generen ingresos a la empresa.

#### Debilidades:

- Implementar estrategias de publicidad que tengan como fin atraer los clientes del municipio que son los que menos visitan el restaurante, debido a que la mayoría de nuestros clientes son turistas.
- Establecer mecanismos donde la comunicación entre mesero y cocinero sea eficiente para así evitar la confusión al momento de realizar los pedidos de los clientes.

#### Oportunidades:

- Implementar estrategias de acogida de público los fines de semana, debido a que es cuando más llega público al municipio.

#### Amenazas:

- Posicionarse en el mercado para que en el momento que aparezca una nueva competencia ya la empresa esté posicionada y tenga su participación en el mercado establecida.
- Realizar pagos oportunos del arriendo y mantener el local en excelente estado para no tener que entregar el local por solicitud del propietario.

### 9.1.2. Matriz Pestel

**Tabla 3.** Matriz Pestel

<b>ANÁLISIS PESTEL</b>	<b>FACTORES</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>POLÍTICOS</b>	Promoción del desarrollo del turismo cultural.	Desarrollo del turismo cultural es responsabilidad de los diferentes niveles del estado en sus áreas de competencia y se desarrolla por las empresas privadas y públicas.
	Estado de las vías y costo de peajes	El mal estado de las vías y los costos de los peajes afecta la afluencia de público al municipio.
	Cambio de administración y legislación	El programa de gobierno se adecua a las necesidades y expectativas de las empresas.
	Cambios legislativos en la política fiscal	
<b>ECONÓMICOS</b>	Generación de empleo y aumento en los ingresos de las poblaciones locales.	Generación de empleo y aumento en los ingresos de los habitantes del municipio.
	Crecimiento en el potencial turístico.	Este factor afecta positivamente los ingresos de Salamy y Sabor puesto a que la empresa está ubicada en la plaza principal del municipio que es el lugar más visitado por los turistas.
	Fortalecimiento organizacional de las industrias de turismo cultural.	Fortalecimiento organizacional de las industrias de turismo cultural y de las cadenas y minicadenas del sector.
	Recesión económica e inflación	Incremento excesivo de los insumos requeridos que incurre en un desequilibrio económico
	Atención a publico extranjero	Se debe manejar bien el inglés

<b>SOCIO- CULTURALES</b>		para atender a extranjeros que se acercan al restaurante.
	Posicionar y promocionar a Colombia.	Posicionar y promocionar a Colombia como uno de los principales destinos de turismo cultural en el mercado internacional.
	Turismo religioso	Gran afluencia de público para visitar la virgen de Chiquinquirá y está localizada en la iglesia de la plaza de Bolívar lugar donde se encuentra el restaurante.
<b>TECNOLÓGICAS</b>	Mejorar la capacidad hotelera y de restaurantes del departamento de Boyacá	Propiciar mecanismos de promoción para el departamento de Boyacá como gran sector turístico en el país
	Maquinaria y equipos adecuados	Equipos adecuados y en condiciones óptimas de desempeño para realizar las tareas correspondientes.
	Ofertas nuevas y llamativas para el turismo extranjero	Ofertas nuevas y llamativas para el turista extranjero.

**Fuente:** Elaboración propia

### **Análisis contexto Interno Pestel**

La aplicación de la matriz Pestel se caracteriza por ser una herramienta que facilita la planeación estratégica para definir el contexto externo que pueden afectar a Salami y sabor.

Con base a lo anterior se evidencia que factores externos como el mal estado de las vías afectaba directamente la llegada de turistas a Chiquinquirá y por ende la afluencia de público visitante a la salsamentaría, debilitando la economía de la organización, a pesar de esto un factor económico que puede afectar positivamente la empresa es el fortalecimiento organizacional de las empresas dedicadas al

turismo cultural, a pesar del factor negativo del estado de las vías las empresas de turismo se han empeñado en fortalecer su objeto misional, brindando planes a los turistas para que conozcan los lugares emblemáticos de la región andina colombiana, esto incrementa de una manera significativa la afluencia de turistas los fines de semana en la empresa salami y sabor, otro factor importante que juega a favor es el turismo religioso, debido a que algunos grupos realizan visitas constantes a la basílica de Chiquinquirá ubicada en la plaza principal, las personas que pertenecen a estos grupos religiosos siempre suelen pasar por la salsamentaria a tomarse una buena bebida.

Todos los factores mencionados anteriormente han afectado positiva y negativamente el cumplimiento del objetivo misional de la empresa, dichos factores se presentan a diario y la empresa salami y sabor debe buscar alternativas para manejar factores positivos y negativos presentados. Se recomienda realizar este análisis cada tres meses puesto a que el entorno y los clientes son muy cambiantes y a diario nacen nuevas expectativas y requisitos por cumplir.

Con base al análisis Pest se hace hincapié en cada uno de los aspectos o factores (políticos, económicos, social-culturales y tecnológicos) que afectan a la empresa Salamy y sabor. Estos aspectos son de gran importancia para la empresa, esto ayuda a describir el entorno donde se desenvolverá nuestra empresa, también ayuda a definir el crecimiento a nivel económico de la empresa en el sector este aspecto está ligado directamente con el socio-cultural, debido a que el crecimiento económico de la empresa depende directamente de la afluencia de público que visita la plaza Simón Bolívar y la virgen de Chiquinquirá. Contar con tecnología adecuada es decir maquinaria y equipo es un plus para la realización de las actividades de la empresa, este factor favorece al desenvolvimiento de las mismas facilitando a los empleados las tareas fundamentales para la realización del objeto misional de la empresa.

La empresa Salamy y sabor respecto al aspecto político se ve afectada principalmente por las vías de acceso al municipio, debido a que los extranjeros se están absteniendo de ir a Chiquinquirá por el mal estado de las vías, al nivel económico se está generando empleo a personas del municipio y a pesar del estado de las vías los turistas religiosos no dejan de ir a la iglesia a visitar la virgen y esto aumenta directamente la cantidad de visitas a la plaza y por ende se incrementa el consumo en restaurantes aledaños a la plaza, entre ellos Salamy y sabor. Con respecto al aspecto tecnológico la empresa cuenta con maquinaria y equipo de alta tecnología para la realización de las actividades.

### **9.1.3. Análisis PQR**

En la actualidad, las peticiones de los clientes del sector alimenticio son muy cambiantes y la empresa Salami y sabor debe adaptarse a dichos cambios, para estar en contacto permanente con las peticiones y quejas de los clientes se debe implementar un mecanismo de PQR el cual tenga como fin informar a la empresa las peticiones, quejas y reclamos realizados por los clientes sobre el servicio prestado o los productos vendidos, un sistema de PQR se convierte en una herramienta para el control y mejoramiento continuo de los servicios y productos de la empresa y que generen un valor agregado al momento de corregir todos las quejas y reclamos que se obtuvieron en el sistema.

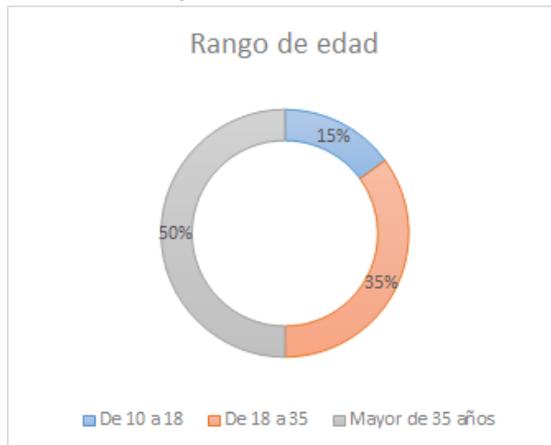
### **9.1.4. Realización de encuestas**

#### **ANÁLISIS DE DATOS**

Para proceder a un estudio más detallado acerca de la situación actual de la organización, se realizó un estudio estadístico, mediante el cual se pretendía conocer aspectos generales sobre clientes, atención recibida por los mismos y productos, con el fin de encontrar a su vez, falencias en estas áreas, para así poder ampliar la información sobre el problema en cada uno de ellos y poder aplicar las acciones correctivas correspondientes.

Se realizaron 20 encuestas a personas al azar de manera tal que no se contaba con un público específico para la aplicación de esta dinámica, con el fin de identificar opiniones y puntos de vista diferentes de cada uno de los clientes encuestados. De acuerdo a esto y resultados obtenidos, se obtuvo que el 50% de las personas encuestadas, tienen un rango de edad, que oscila entre 18 y 35 años, que podría llegar a ser nuestra población objetiva mediante este pequeño estudio.

**Figura 6.** Rango de edades de la población encuestada



**Fuente:** Elaboración propia

Al aplicar las encuestas se obtuvo que la mayoría (55%) de los encuestados no eran del municipio de Chiquinquirá, lo que permite obtener resultados y perspectivas más relevantes y constructivas frente a la atención recibida.

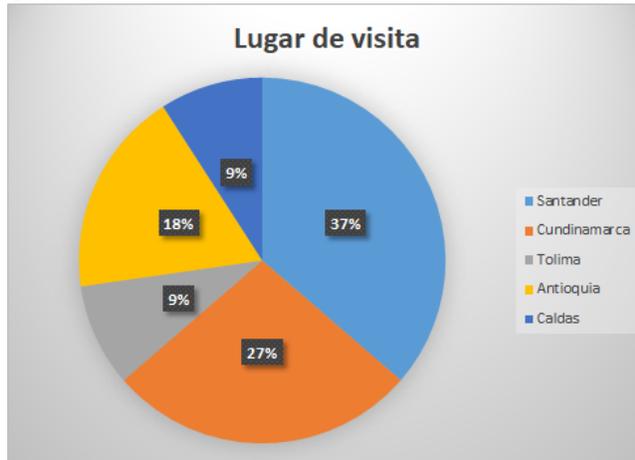
**Figura 7.** Gráfico sobre visitantes



**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se muestran los lugares de los cuales procedían los visitantes del municipio, con lo cual podemos dar garantía que no solamente es una empresa dispuesta al servicio de los Chiquinquireños y por tanto se deben implementar prácticas y mecanismos que mejoren la atención a estos visitantes que son la razón de ser de este municipio que vive y se beneficia del turismo religioso.

**Figura 8.** Lugar origen de los visitantes



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos, nos damos cuenta sobre los platos más pedidos por los comensales de Salamy y Sabor y los tiempos promedio de atención esperados por cada uno de ellos, lo que interviene de manera directa en la atención recibida por cada cliente durante su estancia en el establecimiento.

**Figura 9.** Platos pedidos por los clientes encuestados



**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 10.** Tiempo de espera promedio



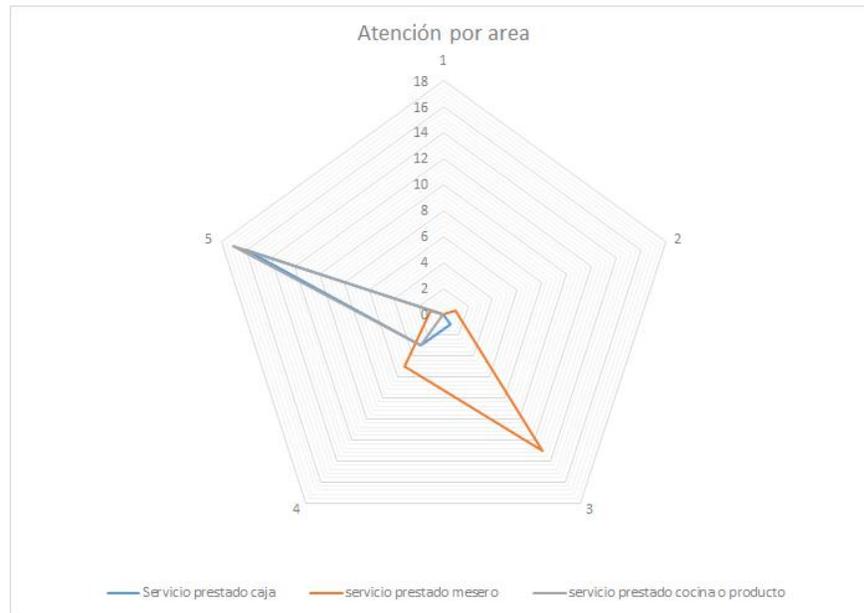
**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a lo anterior, una de las formas en que se puede mejorar el servicio prestado a los clientes, se basa en disminuir los tiempos de espera por cliente, que así mismo puede influir de manera positiva en productividad neta de la empresa y por tanto rentabilidad de la misma.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos para el caso en el cual se pedía a los clientes, calificar de 1 a 5 el servicio prestado por cada una de las áreas que interactúan de manera directa con ellos, siendo 1 la calificación más baja y 5 la mayor, reflejada en el mejor servicio prestado.

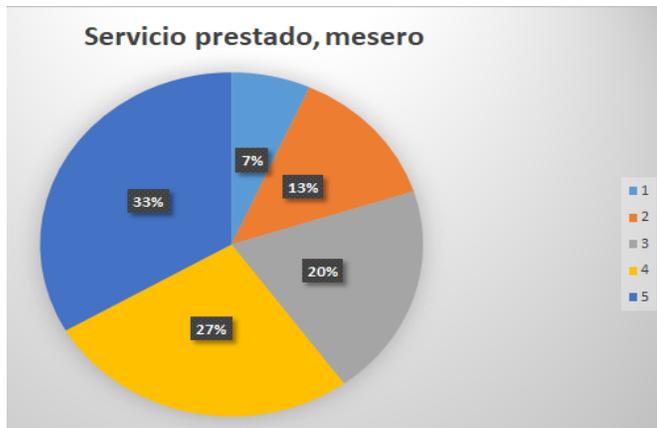
Se puede observar que el área en el cual se tienen más falencias es el área de los meseros, los cuales, interactúan de manera directa con los clientes, que viene siendo otra falencia, debido a la capacitación del personal para atención al cliente.

**Figura 11. Resultados en atención al cliente**



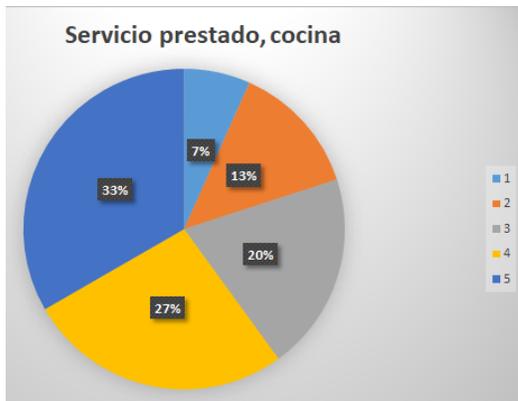
**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 12. Clasificación de servicio**



**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 13.** Calificación de servicio para resultante para mesero cocina/producto



**Figura 14.** Calificación de servicio prestado por el encargado de caja



**Fuente:** Elaboración propia

## 9.2 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

La organización en la cual se desarrollará el proyecto es “Salamy y sabor”, microempresa del sector alimentario, ubicada en el municipio de Chiquinquirá (Boyacá), dedicada a la comercialización y preparación de productos cárnicos saludables, provenientes del cerdo y el pavo.

Dado que la empresa se encuentra en el sector alimentario, los consumidores y usuarios de esta, necesitan de mucha seguridad al consumir cada uno de los productos que allí se ofrecen, siempre teniendo en cuenta las normas de sanidad en establecimientos e inocuidad de los alimentos. Por esto se propone implementar un sistema de gestión de calidad, mediante el cual se superen las falencias y se

solucionen los problemas que no permiten dar una atención y establecer relaciones óptimas con las partes interesadas de la empresa.

Algunos de los problemas que se presentan en la organización, son los enunciados a continuación:

- Clientes inconformes a la hora de ser atendidos por algunos de los empleados.
- El personal contratado, ejerce de forma empírica.
- No están documentados los procesos y actividades realizadas.
- Se presentan quejas por parte de los clientes debido a que en ocasiones deben esperar mucho tiempo para ordenar e incluso para recibir su pedido ordenado a causa de desórdenes del personal.

### **9.3 PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

Como parte de la estructuración de plataforma estratégica se propone con el grupo de investigación y con revisión de la junta directiva la siguiente la siguiente plataforma compuesta por:

- Misión
- Visión
- Principios de la organización
- Valores Organizacionales

#### **SALAMY Y SABOR:**

Microempresa del sector alimentario, ubicada en el municipio de Chiquinquirá (Boyacá), con 11 años de experiencia en el mercado, dedicada a la comercialización y preparación de productos, derivados de la carne de cerdo.

Figura 15. Instalaciones Salamy y Sabor



**Fuente:** Elaboración propia

### 9.3.1. Misión

Comercializar productos cárnicos derivados de cerdo y pavo, brindando a nuestros clientes directos, productos saludables e inocuos, con personal, instalaciones, equipos adecuados y precio justo, para así, satisfacer sus gustos y necesidades, de igual manera, contribuyendo a la creación de empleo y el desarrollo de la industria regional.

### 9.3.2. Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de embutidos y productos cárnicos en el departamento de Boyacá, para que nuestros productos y marca sean reconocidos por su calidad e innovación.

### 9.3.3. Nuestra marca

Figura 16. Logotipo, Salamy y sabor



**Fuente:** Alta dirección

#### 9.3.4. Principios de la organización:

- **Enfoque a clientes:** El principal objetivo de Salamy y Sabor es cumplir con los requisitos del cliente y trabajar en lograr exceder las expectativas del cliente.
- **Liderazgo:** Compromiso de la alta dirección para el cumplimiento de objetivos de calidad de la organización.
- **Compromiso por el personal:** Contar con personal capacitado, comprometido con el crecimiento de la organización y la satisfacción del cliente.
- **Mejora continua:** Salamy y sabor pensando en lograr la satisfacción del cliente y generar experiencias memorables trabaja en pro de la mejora continua con la optimización de tiempos a la mesa.
- **Toma de decisiones basada en evidencia:** Salamy y Sabor para lograr un crecimiento sostenible toma sus decisiones de acuerdo a los resultados de la medición y análisis.

#### 9.3.5. Valores de la organización:

Dentro de "Salamy y sabor", se han determinado, una serie de valores y principios que definen la empresa y la distinguen de las demás organizaciones, que son muy importantes para definir quiénes son ellos, como empresa, su origen y bases de fundamentación, los cuales están muy relacionados con la misión y visión de la empresa.

Estos valores han sido determinados con ayuda de la dirección de la empresa y el grupo de trabajo y son los siguientes:

- Compromiso con los empleados
- Trabajo en equipo
- Respeto por los demás
- Transparencia
- Integridad
- Sentido de pertenencia
- Perseverancia
- Responsabilidad
- Puntualidad en entregas

### **9.3.6. Productos ofrecidos al público**

Algunos de los productos ofrecidos al público son:

- Galantina de pavo
- Jamón prensado
- Queso de cabeza
- Mortadela
- Chorizo
- Salchichón
- Longaniza
- Costilla de cerdo
- Pernil de cerdo
- Comidas rápidas
- Entre otros...

### **9.4. NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN:**

La organización actualmente no cuenta con procesos documentados ni fichas técnicas de los productos que elabora, lo cual genera que se presenten diferencias entre las recetas. No se cuenta con personal capacitado técnicamente; actualmente los empleados trabajan con capacidades que han adquirido empíricamente.

También se presentan problemas con la falta de compromiso del personal debido a que en ocasiones dejan el trabajo y es necesario buscar alguien que supla los puestos. Con esto el grupo de investigación determina que es necesario elaborar fichas técnicas de los productos; adicional se propone una capacitación formal al personal que labora en Salamy y Sabor.

### **9.5 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD:**

Actualmente Salamy y sabor no cuenta con un sistema de calidad, lo cual ha generado que se presenten quejas o reclamaciones por parte de los clientes por el servicio prestado ya que los tiempos de espera y cambios en las características gustativas del producto, mal servicio a la mesa. Con el grupo de investigación se propone que con la implementación del sistema de calidad con el fin de mejorar la atención del servicio a la mesa y los tiempos con lo que aumentará la satisfacción de los clientes y aumento de estos.

## 9.6 RELACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS, NECESIDADES Y EXPECTATIVAS:

Según Iso 9000- 2015 se entiende por partes interesadas a todos los grupos de interés que de alguna forma se puedan ver afectados por la actividad de la empresa o cuyas decisiones puedan afectar al Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa o entidad de carácter público. (NTC ISO 9000, 2015).

En este caso para “Salamy y sabor”, se hace referencia, de manera más concreta, a los clientes de la empresa, los empleados, socios, propietarios o accionistas, proveedores, competidores, sindicatos y organismos reguladores; o incluso grupos de ciudadanos que puedan ejercer una determinada presión.

Es importante hacer una identificación de las partes interesadas dado que la norma lo exige, debido a que se deben controlar los posibles riesgos que se presenten sobre la organización y que puedan afectar la implementación del Sistema de Calidad.

A partir del análisis de la matriz de partes interesadas, se encontró que nuestras partes interesadas se pueden dividir en dos en partes interesadas Internas y Externas. Dando cumplimiento 4.2 en cuanto a la definición de partes interesadas, se define una matriz

**Externos:** Se entiende por partes interesadas externas aquellas personas que tienen algún interés en la empresa, pero no tiene una relación directa a la organización.

**Clientes:** Los residentes y visitantes del municipio de Chiquinquirá quienes encuentran en Salamy y Sabor una oferta de productos cárnicos saludables y de precios asequibles, con calidad y alto contenido proteico que satisface sus necesidades alimentarias de los hogares

**Entidades:** Debido a que Salamy y sabor debe garantizar que comercializa productos inocuos y que no garantizan ningún riesgo para la salud, está vigilada por el Ministerio de protección social, Invima, y entidades del departamento.

**Comunidad:** Son los residentes del municipio de Chiquinquirá y pueblos aledaños, que encuentran en Salamy y sabor una oferta de productos cárnicos, sino que también posibilidades de empleo

**Internos:** Se entiende por partes interesadas internas, a todos aquellos que están dentro de la organización y que puedan verse afectados, como empleados y accionistas.

**Accionistas:** Salamy y sabor es una empresa familiar adicional son los únicos accionistas.

**Proveedores:** Actualmente Salamy y sabor solo cuenta con un único proveedor de los productos cárnicos, el cual ofrece productos inocuos y de alta calidad.

**Empleados:** Salamy y sabor con el fin de apoyar el municipio contrata personal residente del mismo, es personal capacitado empíricamente.

**Tabla 4. Matriz grupos de interés**

<b>SALAMY Y SABOR</b>			
<b>Matriz grupos de interes Salamy y Sabor</b>			
Partes Interesadas	Definición	Necesidades y expectativas	Cumplimiento de requisitos
<b>Clientes</b>	Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella	Servicio a la mesa oportuno y que cuente con productos inocuos y de calidad, al precio justo	Contar con personal capacitado y comprometido con el fin de garantizar un servicio de calidad
<b>Proveedores</b>	Organización que proporciona un producto o un servicio	Entregas oportunas y con precios competitivos, Productos con estándares de calidad	Cumplimiento de los pedido de manera oportuna dando así cumplimiento de los contratos
<b>Empleados</b>	OFICIOS Y PROFESIONES Persona que desempeña algún empleo, cargo o servicio a las órdenes del gobierno o de un particular, corporación o empresa.	Estabilidad laboral, un lugar de trabajo agradable, remuneración justa por su trabajo y prestaciones sociales	Crecimiento laboral, ambiente laboral agradable
<b>Entidades</b>	Asociación de personas de cualquier tipo, en especial la que se dedica a una actividad laboral.	Pago oportuno de impuestos, cumplimiento de la normativa para el sector alimentos en Colombia,	Entrega oportuna de información y pago de responsabilidades fiscales
<b>Comunidad</b>	Conjunto de personas que viven juntas bajo ciertas reglas o que tienen los mismos intereses	Generación de empleo, venta de alimentos inocuos, manejo de residuos	Relaciones positivas con la comunidad y con los turistas
<b>Accionistas</b>	Accionista es aquella persona natural o jurídica que es propietaria de acciones de los distintos tipos de sociedades anónimas o comanditarias que pueden existir en el marco jurídico de cada país.	Pago oportuno de sus dividendos, conocer la información financiera de Salamy y Sabor, Rentabilidad	Entrega oportuna de información cuando los socios la requieran

**Fuente:** Elaboración propia

## 9.7 POLÍTICA DE CALIDAD

En el desarrollo de la plataforma estratégica de “*Salamy y Sabor*”, se propone la elaboración de una política de calidad, que tendrá como finalidad, ayudar al direccionamiento estratégico de la empresa, para así tener claridad sobre el establecimiento de los objetivos de calidad de la empresa, incluyendo compromisos de cumplimiento de requisitos de los clientes y encaminada hacia la mejora continua. Esto ya que la empresa no poseía herramientas como esta para optar al mejoramiento continuo. La propuesta de política de calidad para “*Salamy y sabor*” es la siguiente

***Salamy & Sabor es una empresa que comercializa productos cárnicos y comidas preparadas, derivados del cerdo y pavo, que brinda a sus clientes, productos saludables e inocuos para lograr la satisfacción de cliente reduciendo el tiempo de espera para la atención y servicio a la mesa.***

***Nos comprometemos a trabajar de la mano con personal capacitado y competente, que trabaja en pro del crecimiento sostenible de la empresa mediante las buenas prácticas como cero desperdicios, apoyado de infraestructura y equipos que garanticen la satisfacción del cliente, a través de la mejora continua e innovación de los procesos de la empresa.***

Esta estructura fue propuesta, revisada y posteriormente aprobada después de realizar diversos cambios, junto con la dirección de la empresa, ya que será conservada como información documentada oficial de la empresa.

### 9.7.1 Comunicación de la política de calidad

Siguiendo los lineamientos de la norma ISO-9001, 2015 numeral 5.2.2 la política de calidad debe estar disponible y se debe garantizar que se encuentre como información documentada.

Se debe garantizar que la política se comunique, se entienda y se aplique dentro de la organización, para esto se propone que se capacite a los funcionarios mediante actividades didácticas y se publique en lugares de alta visibilidad para los empleados con el fin de generar recordación y compromiso. Es importante que la política se encuentre disponible para las partes interesadas.

## **9.8 OBJETIVOS DE CALIDAD**

Para cumplimiento de los requisitos de la NTC ISO 9001,2015, numeral 6.2.1, en el cual se establece que, la organización debe plantear los objetivos de calidad de acuerdo con la actividad de la empresa; Los objetivos de calidad deben ser coherentes con la política de calidad, deben ser medibles y deben trabajar en pro del aumento de la satisfacción del cliente. Para establecer los objetivos de calidad en “Salamy y sabor”, se debe establecer lo que se quiere hacer, qué recursos se requieren y quien será responsable del cumplimiento de los objetivos planteados, se debe establecer cuándo se finalizará el objetivo y cómo se evaluará los resultados.

Dentro de la propuesta estratégica se plantean los siguientes objetivos

- Garantizar la preparación de productos inocuos y saludables que cumplan con las expectativas del cliente, respecto a características organolépticas.
- Aumentar las competencias de Talento Humano para el desarrollo de tareas específicas con personal motivado.
- Mantener instalaciones y equipos adecuados, con los cuales se brinde un servicio agradable de mayor rapidez y comodidad.
- Alcanzar buenas prácticas de uso de recursos como la metodología de 0 desperdicios.
- Garantizar el crecimiento sostenible y hacer de Salamy y sabor una empresa perdurable y rentable.
- Disminuir las quejas de los usuarios por tiempo de espera de la preparación de los alimentos.

### **9.8.1 Estrategia de cumplimiento de Objetivos.**

Para dar cumplimiento a los objetivos establecidos dentro de la propuesta de estructuración de un Sistema de gestión de calidad, se espera lograr un crecimiento económico de la empresa, mediante la aplicación de estrategias con el fin de alcanzar una metodología de cero desperdicios y llegar a una mejora continua en los procesos de atención a la mesa y preparación de alimentos, contar con personal capacitado y comprometido al cumplimiento de las estrategias de la organización.

### 9.8.2 Matriz de objetivos:

Como propuesta del grupo de investigación se plantea una matriz de despliegue de objetivos, con el fin de validar que se dé cumplimiento a los mismos. Para la elaboración de la matriz se tuvo en consideración las metas u objetivos que tienen planteados la alta dirección de Salamy y Sabor.

La elaboración de esta matriz se realizó en por fases:

**Fase 1:** En esta fase se realiza la propuesta de la Misión, Visión y política de calidad de la empresa, lo que permite definir una estrategia para lograr Propuesta de Valor a los Clientes.

**Fase 2:** En esta fase se realiza la construcción de la matriz de objetivos en la cual se hace una descripción de la estrategia, la forma en cómo se va a medir, cómo se va a ejecutar

**Figura 17.** Encabezado de matriz de objetivos

	<b>SALAMY &amp; SABOR</b>			<i>Formato: FA003</i>
	<b>METODOLOGÍA Y DESPLIEGUE DE OBJETIVOS</b>			<i>Versión: 01</i>
Política de Calidad	<b>OBJETIVO</b>	<b>ESTRATEGIA DE CUMPLIMIENTO</b>	<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<i>Fecha de creación: 02/08/2019</i>

**Fuente:** Elaboración propia

La Matriz de objetivos está dividida en cinco secciones en donde se relaciona el objetivo, estrategia de cumplimiento y se propone un indicador para realizar la medición del cumplimiento del objetivo.

Los objetivos propuestos apuntan a un crecimiento de Salamy y sabor, no solo en la perspectiva financiera sino también en cuanto como organización, ofrecer capacitación a sus empleados y contar con maquinaria e instalaciones de primera con el fin de lograr la satisfacción de los clientes.

**Ver Anexo B** Matriz de despliegue de objetivos

## 9.9. GESTIÓN DE CAMBIO

Para realizar la estructuración de un Sistema de Gestión de Calidad los accionistas, trabajadores y proveedores deben estar dispuestos a cambiar de tal forma que se puedan implementar metodologías que tengan como fin la implementación del

sistema de gestión de calidad para esto se deben establecer factores que tengan como fin las especificaciones y beneficios de los cambios:

- ¿Cuál es el cambio específico para emprender?
- ¿Quién tiene la iniciativa del cambio?
- ¿Cuáles son las razones para realizar el cambio?
- ¿Qué efectos puede tener el cambio?
- ¿A qué personas afecta y beneficia el cambio?

Al momento de exponer estos puntos los integrantes de las empresas presentan resistencia al cambio, más específicamente en la empresa Salamy y sabor se presentó esta situación al momento de realizar la estandarización de las actividades de transformación de productos, puesto a que los trabajadores ya venían trabajando años atrás con actividades y mecanismos totalmente empíricos como se menciona en la descripción del problema, lo cual no contribuía a la estandarización de recetas; dicha estandarización era de gran ayuda para calcular los costos promedio de cada producto transformado y de cada producto comercializado, esto con el fin de obtener un valor de ganancias más preciso con base al capital invertido.

#### **9.10. BALANCED SCORECARD (BSC)**

Con el fin de realizar un análisis más exhaustivo de las cuatro perspectivas (Financiera, clientes, Procesos y crecimiento interno) de Salamy y sabor se elabora el cuadro de mando integral donde queremos plasmar la misión de Salamy y sabor y a su vez transformar estrategias en objetivos e indicadores.

Mediante el Balanced Score card queremos estructurar un lenguaje claro para los empleados donde podamos dar a conocer la misión y las estrategias para llegar a la estrategia empresarial planeada.

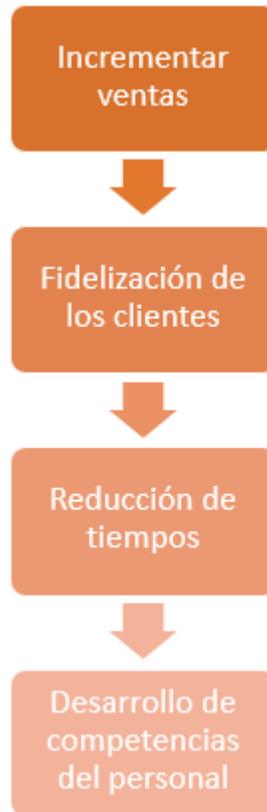
Con el cuadro de mando integral queremos mostrar un equilibrio entre la misión, objetivos a corto y largo plazo y los resultados deseados.

Los objetivos que comprende la estrategia son los siguientes:

- Incrementar las ventas, objetivo de tipo financiero: Dicho objetivo financiero depende, a su vez, de un segundo objetivo, en este caso de clientes, y que es mejorar la lealtad de los clientes.

- El objetivo de clientes, a su vez, se explica por un tercer objetivo, relacionado en este caso con los procesos: reducir los tiempos de atención.
- El objetivo relacionado con los procesos está asociado a un cuarto objetivo, enfocado en los recursos humanos: desarrollar las competencias del personal.

Figura 18. Diagrama de cumplimiento de procesos



**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se hace un análisis de cada una de las perspectivas que afectan el proceso.

**Perspectiva financiera:** Como en toda empresa la perspectiva financiera es considerada la más importante ya que nos da una visión de cómo se encuentra la empresa económicamente, Salamy y Sabor tiene planteados objetivos financieros enfocados con el crecimiento y rentabilidad.

Como un rápido crecimiento de las ventas mediante la innovación de productos y un mejor servicio a sus clientes otra estrategia utilizada por Salamy y sabor es la generación de flujo de caja.

**Perspectiva del cliente:** Mediante la implementación del cuadro de mando integral queremos identificar los segmentos de los clientes y del mercado que queremos llegar, queremos obtener resultados que nos indiquen que aumentó la satisfacción, retención y adquisición de nuevos clientes.

Esta perspectiva nos permite reconocer el valor agregado que queremos ofrecer a nuestros clientes, la perspectiva de clientes nos permite que la alta dirección una estrategia basada en el mercado.

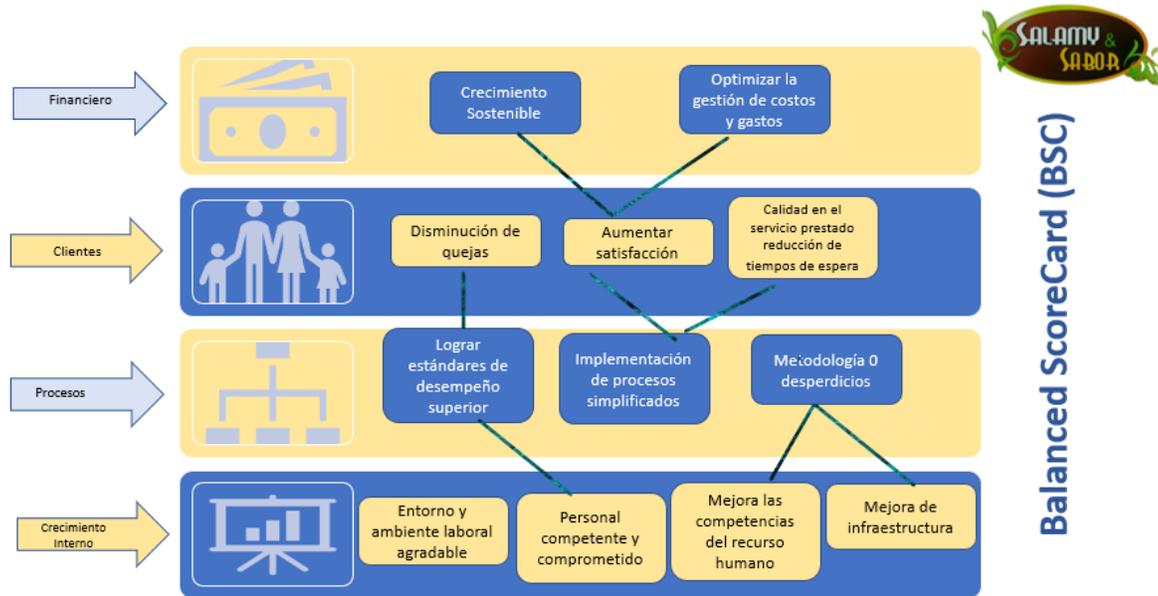
**Perspectiva del proceso interno:** Con esta perspectiva queremos encontrar los procesos críticos que tenemos dentro de nuestra organización para implementar una mejora y tener un impacto sobre la satisfacción del cliente y la consecución de los objetivos financieros.

Queremos medir y mejorar los procesos ya existentes e identificar procesos nuevos que puedan mejorar la experiencia de los clientes.

**Perspectiva de formación y crecimiento:** Identificamos la infraestructura que la empresa necesita para continuar con su mejora continua y crecimiento en el largo plazo, en esta perspectiva logramos identificar factores críticos que pueden afectar el éxito de Salamy y Sabor.

Mediante el cuadro de mando integral queremos traducir las estrategias de cumplimiento de los objetivos e indicadores del sistema de calidad, queremos mostrar los resultados deseados en el largo plazo.

Figura 19. Balanced Score Card



**Fuente:** Elaboración propia

### 9.11. MAPA DE PROCESOS

Dando cumplimiento a los requisitos de la Norma ISO 9001-2015 se debe manejar un enfoque basado en procesos, con el fin de trabajar en pro del requisito más importante, “LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”, para tal fin, se estructuró el mapa de procesos, de manera que en este, se muestran los procesos misionales de la empresa, de direccionamiento y aquellos que son de apoyo, a través de los cuales, se pretende cumplir el objetivo principal de la empresa.

Seguendo los lineamientos de la norma NTC ISO 9001 -2015 numeral 4.4.1 establece que la organización debe garantizar trabajar en pro de la mejora continua no solo de sus procesos sino también de su sistema de calidad.

Salamy y sabor actualmente no cuenta con una propuesta de mapa de procesos ni una división de macroprocesos. Como parte de la propuesta de gestión estratégica se plantea los siguientes macroprocesos.

Esta situación ha sido de gran dificultad para la empresa, a pesar de que Salamy y sabor desarrollaba sus actividades no tenían establecido la secuencia de pasos y la dicha trazabilidad que se debe llevar a cabo al momento de realizar las actividades, se planeó una reunión con la alta dirección donde se estipularon los factores

positivos de estructurar e implementar un mapa de procesos en la empresa Salamy y sabor y se destacaron los siguientes factores:

- Incrementar la eficacia
- Reducir costos
- Reducir tiempos de producción
- Reducir tiempos en la prestación de servicio

**Tabla 5: Matriz Macroprocesos Salamy y Sabor**

<b>SALAMY Y SABOR</b>		
<b>MATRIZ MACROPROCESOS SALAMY Y SABOR</b>		
MACROPROCESO	INTRISECO	ORGANIZACIÓN
<p><b>Procesos Estratégicos:</b> Corresponden a los cargos de dirección y gerencia, son los encargados de planear las estrategias de crecimiento de la empresa adicional son el soporte para la toma de decisiones estratégicas de la empresa</p>	Dirección y planeación estratégica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección de los departamentos</li> <li>2. Liderar los procesos de innovación y de SGC</li> <li>3. Establecer metas para el crecimiento de Salamy y sabor</li> </ol>
	Compras	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquisición de materiales para la empresa</li> <li>2. Evaluación de los precios</li> <li>3. Administración y contabilidad</li> <li>4. Velar por cumplimiento de las políticas de compras</li> </ol>
<p><b>Procesos misionales:</b> Son los procesos esenciales o la razón de ser de la empresa, con los cuales se logra dar cumplimiento a las necesidades de las partes interesadas como lo son los clientes, proveedores etc.</p>	almacenamiento y producción	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proceso de recepción de mercancía</li> <li>2. De ubicación</li> <li>3. Descargar la mercancía del vehículo/transporte</li> <li>4. Transportar la mercancía a la ubicación ordenada.</li> </ol>
	atención al cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. servicio a la mesa para toma de pedidos</li> <li>2. servir a la mesa la comanda solicitada</li> </ol>
	Gestión humana	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Función económica: Relacionada con salarios, incentivos y también con prestaciones sociales.</li> <li>2. Función dinámica: Enganche, contratos, adaptación y además evaluación de desempeño.</li> <li>3. Función formativa: Capacitación y desarrollo de personal.</li> <li>4. Función sanitaria: Exámenes médicos pre-ocupacionales u ocupacionales.</li> <li>5. Función normativa: Reglamentos y políticas de manejo de personal.</li> </ol>
<p><b>Procesos de apoyo:</b> Son los encargados de apoyar los procesos misionales, proporcionan los medios para el funcionamiento de la organización</p>	contables y financiera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar, analizar y evaluar el flujo de caja</li> <li>2. presupuestos</li> <li>3. Buscar fuentes de financiación</li> <li>4. Buscar opciones de inversión</li> <li>5. Pago a proveedores y salarios</li> </ol>
	Maquinaria y equipo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantenimiento de maquinaria y equipo</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia

## 9.11. ANÁLISIS DE LA PROPUESTA DEL MAPA DE PROCESOS

Debido a que Salamy y Sabor no contaba con un mapa de procesos ni una estructuración de macroprocesos se propuso lo siguiente:

- Elaborar un mapa de procesos amigable y fácil de entender tanto para los empleados como para la alta dirección
- Diseñar un mapa de procesos visualmente atractivo
- Definir responsabilidades y actividades de cada proceso

Mediante información obtenida de la organización y sus propietarios, se identificaron los procesos misionales que se llevan a cabo en Salamy y Sabor y para poder entenderlo de manera más gráfica, se plantea el siguiente mapa de procesos.

**Figura 20.** Mapa de procesos



**Fuente:** Elaboración propia

## **9.12. FLUJOGRAMAS**

Los flujogramas son una herramienta de vital importancia en las empresas puesto a que ayuda a designar cualquier representación gráfica de un procedimiento o parte de este, los flujogramas como su nombre lo indica es la representación del flujo de actividades que se llevan a cabo para realizar un procedimiento.

Para la realización de los flujo gramas de la empresa Salamy y sabor, principalmente se estableció el mapa de procesos en reuniones realizadas con el grupo operativo y la alta dirección, posterior a eso, se hizo hincapié en la realización de los flujo gramas, para esto primero se describieron cada una de las actividades realizadas en los procesos misionales estipulados en el mapa de procesos, se enumeraron y se les fue dando la organización adecuada según las actividades realizadas en el área de trabajo, luego se interconectan con cada uno de las figuras implementadas en los flujogramas según las actividades que se iban realizando, esto con el fin de identificar el flujo de actividades que se iban realizados para el cumplimiento de los procesos, esta actividad se realizó para cada uno de los procesos misionales estructurados en el mapa de procesos de la empresa Salamy y sabor.

**Ver Anexo D** Ejemplo Flujograma Procesos Misionales

## **9.13. CARACTERIZACIÓN PROCESOS MISIONALES, PROCESOS DE APOYO Y ESTRATÉGICOS:**

La empresa Salamy y sabor no contaba con la caracterización de los procesos misionales de apoyo y estratégico y por ende los integrantes de la empresa no tenían documento las condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso, es de vital importancia que los trabajadores tengan claro quién hace las actividades, para quien o quienes se hace, cómo se hace, porque se hace. Para realizar la caracterización de procesos se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Identificar los procesos existentes:
- Identificar las entradas
- Definir las actividades
- Identificar las salidas
- Definir los indicadores

Los ítems anteriores son de vital importancia al momento de realizar la caracterización de los procesos y se tuvieron en cuenta al momento de realizar las caracterizaciones de procesos de la empresa Salamy y sabor (**Ver anexo E**).

## 9.14. INDICADORES

Como parte del proceso de estructuración del Sistema de Gestión de Calidad se propone a la alta dirección la implementación de indicadores con el fin de medir los procesos y su eficiencia.

Se realiza la implementación de indicadores para los procesos Misionales con el fin de mejorar el servicio prestado a los clientes. con los indicadores propuestos se espera mejorar los tiempos de servicio a la mesa, control de proveedores y almacenamiento y preparación.

Con el grupo de investigación se propone la siguiente ficha técnica para los indicadores. la cual está dividida en tres secciones.

**Parte 1:** Información básica del indicador: Se hace una breve descripción del nombre, sigla, el proceso que se va a evaluar con el indicador por último se establece el objetivo del indicador.

**Figura 21. (a) Ficha técnica Indicador (Información Básica)**

Nombre del cliente	Cumplimiento de requisito de proveedores
Sigla	CRP
Nombre del proceso a cargo del indicador	Compras
Objetivos	Cumplimiento de requisitos organolepticas de los productos comprados para la producción de Salmey y Sabor

**Fuente:** Elaboración propia

**Parte 2:** Fórmula de cálculo:

**Figura 21. (b) Ficha técnica Indicador (Información Básica)**

Formula del indicador	$CRP = \frac{\text{Número de productos conformes}}{\text{Número de productos comprados}} * 100$
-----------------------	---

**Fuente:** Elaboración propia

**Parte 3:** análisis del indicador: es la parte más importante de la ficha técnica debido a que ahí ve los efectos que se han tenido con la implementación de algún cambio en el proceso.

**Figura 21. (c) Análisis Indicador**

Analisis	Se da un cumplimiento del indicador en un 88% el promedio el porcentaje de materia prima que se recibe por el proveedor cumple con los requisitos necesarios, adicional se observa que los días Domingo es cuando más se presenta inconsistencias con el pedido debido a que la materia prima no cumple los requisitos
----------	--

**Fuente:** Elaboración propia

**Ver anexo F:** Ficha técnica indicador

### **9.15 LIDERAZGO**

Con el apoyo de la alta dirección de Salamy y sabor queremos lograr ejercer un liderazgo positivo sobre sus empleados y el logro de metas de la organización, la alta dirección debe garantizar tener las habilidades necesarias para conducir lo que conlleva la implementación de un sistema de calidad.

Basados en el numeral 5 de la NTC ISO 9001-15 la alta dirección debe comprometerse a tener liderazgo frente a la implementación de un sistema de calidad garantizando el cumplimiento de:

- Asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;
- Asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización.

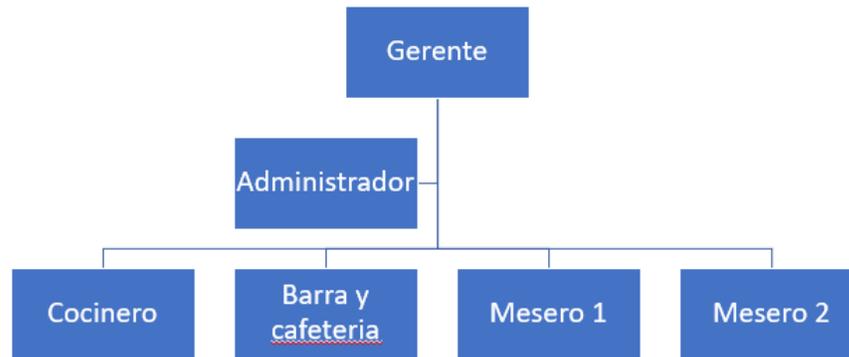
- a) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;
- b) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;
- c) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;
- d) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;
- e) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;
- f) promoviendo la mejora;
- g) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad. **(NTC ISO 9001:2015, Numeral 5)**

Con el cumplimiento de todos estos requisitos se garantiza que Salamy y Sabor logre desarrollar las habilidades de liderazgo y compromiso en sus empleados con el fin de garantizar un mejor servicio y atención a la mesa, personal capacitado y que la alta dirección esté comprometida con la mejora continua y una metodología de cero desperdicios.

#### **9.16 ORGANIGRAMA**

Debido que la organización es una microempresa que está surgiendo en la industria alimentaria, no se cuenta con numeroso talento humano para desarrollar las funciones correspondientes. Por tanto, los cargos existentes y sus respectivas funciones son las siguientes:

**Figura 22.** Organigrama



**Fuente:** Elaboración propia

### **ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN:**

- Gestión de talento humano
- Gestión Financiera
- Gestión administrativa

### **9.17. DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES**

Para la empresa, Salamy y sabor, es muy importante, que sus clientes se sientan satisfechos con la prestación del servicio en cada una de las áreas y sus procesos. Por tanto, para poder alcanzar este fin, es necesario contar con personal idóneo y competente que aporte de manera directa su conocimiento y experiencia en cada uno de los cargos que desempeñe. Para esto, con ayuda de la alta dirección de la empresa, se describen las funciones que debe desempeñar cada uno de los integrantes de este equipo de trabajo.

De igual forma se pretende que la empresa, implemente la práctica de definir funciones y competencia requeridas para el personal, para así poder elegir a sus colaboradores de la manera más eficiente, de modo que los roles y responsabilidades dentro de la organización se asignen de manera equitativa, para lograr el mejor funcionamiento dentro de la misma y la buena labor de sus colaboradores, asegurándose que sus procesos internos y externos frente a sus partes interesadas, proporcionen las salidas esperadas por ambas partes. Lo anterior teniendo en cuenta que, para cada cargo específico, se deben tener ciertas aptitudes y habilidades, conocimientos mínimos de un área específica, experiencia en la labor a desempeñar y así mismo, un nivel de educación mínimo que facilite su

desempeño dentro de la organización, requisitos que deben ser definidos por la alta dirección, dependiendo el área de desempeño, como se plantea en el numeral 7.2 de la NTC ISO 9001-2015.

Así mismo se elaboró un formato, el cual se espera que se implemente dentro de la empresa, para el momento de la elección de los colaboradores, en el cual la persona encargada de selección (administrador o gerente), será la encargada de definir las competencias y requerimientos para los cargos en cuestión, teniendo en cuenta el cargo a desempeñar, carga laboral, horas de trabajo, temporada laborada y demás factores que serán tenidos en cuenta al momento de la selección, tal como se muestra a continuación.

#### **9.17.1. Definición de funciones**

**CARGO: GERENTE**

**FUNCIONES:** Implementación de planes de ventas, delegar funciones y realizar inspección a nivel global de la empresa en un periodo de tiempo determinado. Es el responsable de la supervisión de las instalaciones de los equipos y demás elementos necesarios, para que siempre se encuentren en óptimas condiciones de limpieza para el desarrollo de las actividades diarias, estar al pendiente que el personal cumpla con las funciones encomendadas, controlar los inventarios como equipos de operación, entablar relaciones públicas con los clientes, asistir a las diferentes reuniones requeridas por la cámara de comercio y entes de control, lo que contribuye a la mejor atención al cliente.

**CARGO: ADMINISTRADORA**

**FUNCIONES:** Llevar los registros de la Empresa ante la Dian, cámara de comercio, alcaldía y otros, actualización de contabilidad, mantener los archivos de la empresa, responsable de contestar las llamadas y hacer las diferentes negociaciones con los clientes, supervisar que el personal cumpla a cabalidad con los requisitos exigidos para una buena atención al cliente, empezando por mantener su uniforme en buenas condiciones de presentación personal.

**CARGO: ENCARGADA DE COCINA**

**FUNCIONES:** Mantener los cuidados personales necesarios, para una buena higiene en la cocina, disponer de los elementos necesarios para iniciar la preparación de los alimentos, entregar a la persona encargada de atención en mesas, los alimentos preparados en excelentes condiciones, dejar todos los días en

excelente estado de limpieza y desinfección su sitio de trabajo, comunicar acerca de la falta de insumos cuando estén a punto de agotarse.

**CARGO: MESERO 1**

**FUNCIONES:** Presentarse en excelente estado de presentación personal, verificar que en su sitio de trabajo que no falte en ningún momento los elementos necesarios para el buen desarrollo de sus actividades, atender al cliente cumpliendo con los lineamientos de la empresa de excelente servicio, llevar los pedidos al cliente en el menor tiempo posible y en su totalidad, además de realizar limpieza de salón.

**CARGO: MESERO 2**

**FUNCIONES:** Presentarse en excelente estado de presentación personal, verificar que en su sitio de trabajo que no falte en ningún momento los elementos necesarios para el buen desarrollo de sus actividades, atender al cliente cumpliendo con los lineamientos de la empresa de excelente servicio, llevar los pedidos al cliente en el menor tiempo posible y en su totalidad, además de realizar limpieza de salón.

**AUXILIAR DE CAFETERIA:**

**FUNCIONES:** Estar pendiente de asistir a sus compañeras para colaborarle en alistar, recibir y entregar en el menor tiempo posible los pedidos y despacharlos a la mesa en el menor tiempo posible y en excelente estado de presentación, asistir a la persona encargada de las mesas para que en su momento ella sea quien la reemplace para que la atención sea óptima y rápida, velar porque los platos despachados a la mesa estén completos y sean entregados a su debido tiempo, mantener el sitio de trabajo en excelente estado de presentación.

**9.18. MANEJO DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA**

De acuerdo a los requisitos establecidos por la NTC ISO 9001-2015, en cuanto a información documentada y las cualidades de la organización, se debe incluir la información requerida por la norma y aquella información que la alta dirección considere necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad, acatando las directrices especificadas en la misma, respecto a su creación y control.

Para Salamy y sabor, esta información documentada corresponde a todo lo relacionado con la actividad financiera que desarrolla la empresa, las debidas

evidencias, soportes y demás documentos o información que la organización necesita para continuar con su normal funcionamiento.

Actualmente el manejo que se da a esta información no es totalmente adecuado, ya que no hay orden alguno en la elaboración de documentos, no se poseen copias de seguridad de algunos otros y no hay alguna manera estándar de manejo de los mismos, bien sea de forma digital o manual.

Con la estructuración del sistema de gestión de calidad, se propone solucionar este inconveniente, a través de la realización de formatos enumerados, copias de los archivos manuales y digitales, digitalización de documentos, revisión periódica de documentos, ingreso y salida de productos a través de bases de datos o hojas de cálculo. Documentación que va a servir de gran ayuda a la empresa para mejorar su servicio, gracias a la organización y mejora del proceso documental, a través de la mejora de sus procesos, estandarización de sus procesos, planificación organizacional con ayuda de la dirección, controles internos dentro de los procesos, información sobre indicadores, entre otros.

Por tanto y de acuerdo a los lineamientos de la NTC ISO 9001-2015, en la empresa Salamy y sabor, se propone un procedimiento para creación, control, actualización y manejo de la información. Lo anterior teniendo en cuenta que en la empresa no se cuenta actualmente con algún control de este tipo para cualquier tipo de información, incluyendo la información pertinente al sistema de gestión de calidad.

El procedimiento para el manejo de esta información se encuentra descrito como documento auxiliar, en el cual se describe cómo se debe realizar el diligenciamiento y manejo de manera estándar sobre toda la documentación.

Para Salamy y sabor, se propone la siguiente manera de clasificación de documentos de manera tal, que como se especifica en la norma, “la información correspondiente siempre debe estar disponible e idónea para su uso en caso de que sea necesaria, sin importar la situación”. Así como también debe estar protegida y se debe dar cuidado a la misma para tal fin.

PROCEDIMIENTO PARA EL MANEJO DE LA INFORMACIÓN DOCUMENTADA		
Ítem	Descripción	Ejemplo
Membrete	Nombre y logotipo de la empresa	<i>“Salamy &amp; Sabor”</i>
Título	Nombre del documento o descripción del mismo	<i>“Formato para descripción de actividades”</i>
Fecha de creación	Fecha en la cual se realizó la primera versión del documento, así. DD/MM/AAA	<i>“21/11/2019”</i>
Versión	Número de la versión actual del documento, dependiendo los cambios realizados	<i>“03”</i>
Autor	Nombre y firma de la persona encargada de la elaboración del documento	<i>“David Páez”</i>
Referencia (Formato)	Consecutivo del documento, dependiendo finalidad, proceso y versión. Compras:CO Almacenamiento y preparación: AP Atención al cliente: AC Proceso-Consecutivo-Versión.	CO_14_03

**Tabla 6: Procedimiento para el manejo de la información documentada**  
**Fuente: Elaboración propia**

<h1>SALAMY Y SABOR</h1>					
<p>FORMATO PARA XXXX</p>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td data-bbox="1062 457 1224 520" style="padding: 2px;">Formato:</td> <td data-bbox="1224 457 1471 520" style="padding: 2px;">Versión:</td> </tr> <tr> <td colspan="2" data-bbox="1062 520 1471 581" style="padding: 2px;">Fecha de creación:</td> </tr> </table>	Formato:	Versión:	Fecha de creación:	
Formato:	Versión:				
Fecha de creación:					

**Figura 23.** Encabezados para elaboración de documentación  
Fuente: Elaboración propia

Para tener éxito implementando esta nueva práctica para la empresa, se debe tener mucho cuidado en el momento de la denominación y numeración de cada formato y su versión, organizándose siempre en A-Z según la fecha, desde la más antigua hasta la más reciente, con ayuda de documentos digitales y/o escritos donde se tenga diligenciada toda la información.

### 9.19. MATRIZ DE COMUNICACIONES

Dentro de la organización es muy importante que el flujo de cada uno de los procesos internos y externos de la organización sede, de la mejor manera de la mano del mejor personal y así mismo de una alta dirección que esté siempre, con miras al avance y la mejora, más todo esto no se puede dar si dentro de la organización no se cuenta con buena comunicación entre los procesos y sus diversos interlocutores, esto nos permite que haya buena interacción entre las personas que intervienen en los diferentes procesos, ya que la salida de su proceso, puede llegar a ser la entrada de otro proceso interno o incluso puede ser ya el producto terminado y su último interlocutor es el cliente.

De este modo, todos y cada uno de los integrantes del equipo de trabajo de Salamy y sabor, debe tener conocimiento de los procesos y procedimientos internos de la organización, para aportar al buen funcionamiento y mejora de la misma. Para ello, es necesario que la alta dirección tenga presente que le va a comunicar a su equipo, cuando lo va a comunicar, cómo lo va a comunicar y a quién lo va a comunicar, como lo está estipulado en el numeral 7.4 de la NTC ISO 9001-2015.



**Figura 24,** Procedimiento para proceso de comunicaciones  
*Fuente: Elaboración propia*

## 9.20 CONTROL DE SALIDAS NO CONFORMES

En Salamy y sabor, siempre se debe velar porque los productos que no tengan las condiciones óptimas de inocuidad e higiene, así mismo como de condiciones organolépticas no adecuadas, se identifiquen en el momento que son recibidas al proveedor y se controlan para evitar su uso y entrega al destinatario final, que en este caso sería cada uno de nuestros clientes y compradores. Tomando acciones preventivas y/o correctivas, para así evitar los reprocesos, por tanto, la insatisfacción de los clientes. Para complementar el proceso, se debe conservar la evidencia correspondiente a cada uno de los procesos donde se describa la no conformidad y el procedimiento llevado a cabo para contrarrestar esta falla a través del seguimiento al siguiente procedimiento y diligenciamiento del formato.



**Figura 25,** *Procedimiento para control de salidas no conformes*  
*Fuente: Elaboración propia*

### 9.21. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Mediante el uso de esta herramienta, lo que se permite es poder realizar una comparación de los factores claves de la organización frente a la competencia directa, para así mismo poder conocer las debilidades de la organización a través de una calificación.

En este caso se hace la comparación de mercados entre “Salamy & sabor” y 3 diferentes competidores, comercializadores de productos cárnicos (Rica, Zenu, Rumbos), cabe aclarar que la diferencia entre las empresas es notoria, ya que las

otras 3 empresas son productoras y comercializadoras en grandes superficies y poseen más experiencia en el mercado (almacenes de cadena, centros a nivel nacional e internacional), más sin embargo es algo que puede llegar a servir demasiado , ya que se van a identificar los aspectos a superar desde la organización, con el fin de aportar a la mejora y crecimiento interno y externo.

Algunos de los factores a evaluar dentro de la matriz, son los siguientes, precio, entregas oportunas, servicio al cliente, innovación, exportaciones, diversificación de portafolio, apertura de nuevos mercados.

La calificación se realiza mediante una escala de 1 a 5, siendo 1 la que menos se cumple dentro de la organización o aquella que posee una apreciación muy baja actualmente.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO									
FACTOR	CALIFICACIÓN								
	PONDERACIÓN DEL FACTOR	SALAMY Y SABOR	PUNTAJE	RICA	PUNTAJE	ZENÚ	PUNTAJE	RUMBOS	PUNTAJE
Precios bajos	11,11%	4	0,444444444	3	0,333333333	3	0,333333333	4	0,444444444
Entregas oportunas	11,11%	3	0,333333333	4	0,444444444	4	0,444444444	4	0,444444444
Servicio al cliente	11,11%	3	0,333333333	3	0,333333333	4	0,444444444	4	0,444444444
Innovación	11,11%	2	0,222222222	4	0,444444444	4	0,444444444	3	0,333333333
Exportaciones	11,11%	0	0	4	0,444444444	4	0,444444444	2	0,222222222
Diversificación de portafolio	11,11%	3	0,333333333	5	0,555555555	5	0,555555555	3	0,333333333
Apertura de nuevos mercados	11,11%	0	0	4	0,444444444	4	0,444444444	3	0,333333333
Publicidad	11,11%	2	0,222222222	4	0,444444444	4	0,444444444	3	0,333333333
Tecnología	11,11%	2	0,222222222	5	0,555555555	5	0,555555555	3	0,333333333
TOTAL	100,00%		2,111111111		4		4,111111111		3,222222222

**Tabla 7. Matriz de perfil competitivo**

*Fuente Elaboración propia*

A través de la aplicación de esta metodología, se pudo conocer, los aspectos en los que la empresa se encuentra en desventaja, frente a los competidores mencionados anteriormente.

Para realizar un análisis más detallado, a cada uno de los factores se les dio el mismo valor, dentro del estudio, para así tener un resultado más coherente y equitativo dependiendo de la calificación de cada uno.

Por ejemplo, en el caso de la diversificación del portafolio de productos ofrecidos a los clientes, se podría presentar una mejora a futuro, de manera tal que se mezclen

ideas de productos y se de origen a uno nuevo, que también podría ayudar en parte a la innovación de productos y procesos.

## **9.22. MATRIZ DE REQUISITOS CLIO**

Dando cumplimiento al numeral 8.2.2 de la NTC ISO 9001-2015 se realiza la elaboración de la matriz CLIO, donde se identifican los requisitos de Clientes, requisitos legales, requisitos relacionados sobre el servicio y los definidos por Salamy y sabor para garantizar un servicio de calidad y cumplir a todas las actividades que se realizan en el proceso de Comercialización de productos cárnicos.

Para la elaboración de la matriz CLIO se realizó una reunión con la alta dirección con el fin de conocer los requisitos de los clientes en cuanto tiempos de espera del servicio y calidad en los productos, teniendo en cuenta las experiencias que se han obtenido durante la prestación del mismo. También se realizó un análisis de los requisitos legales que se deben tener en cuenta para una microempresa comercializadora de productos cárnicos y por último se identificaron los requisitos de los empleados o de la organización.

Se identificaron puntos críticos en los procedimientos en cuanto al cumplimiento de requisitos los cuales pueden generar oportunidades de mejora para el buen funcionamiento de la compañía. Salamy y Sabor quiere garantizar a sus clientes calidad, servicio oportuno y productos inocuos dando así cumplimiento a los requisitos intrínsecos esperados por los clientes.

Con el grupo de investigación se llegó a la conclusión que para lograr el cumplimiento de metas referentes al servicio a los clientes, preparación y estandarización de productos etc. debe aplicarse la normativa correspondiente que garanticen la mejora continua en cada uno de los procesos. Salamy y sabor debe garantizar que su prioridad será el buen servicio a los clientes brindando productos de calidad y bajo costo.

Se considera importante que la organización realice una actualización periódica de la matriz CLIO en caso de actualizar procesos.

**Ver anexo G** Matriz CLIO

### 9.23. MATRIZ DE RIESGOS

La matriz de riesgos es una herramienta que sirve para identificar los riesgos más significativos inherentes a las actividades de una empresa, tanto de procesos como de transformación de productos y prestación de servicios como lo es la empresa Salamy y sabor. Por esta razón la matriz de riesgos es un instrumento para mejorar el control de riesgos y la seguridad de la empresa.

Para la realización de la matriz de riesgos de la empresa Salamy y sabor se hizo una mesa de trabajo donde se identificaron cada uno de los riesgos que pueden sufrir los operarios al momento de desarrollar las actividades que van ligadas al cumplimiento del objeto misional, se analizó las actividades por objeto misional y se fue identificado uno a uno con el fin de que el alcance de la matriz de riesgos abarque todas las actividades desarrolladas en la empresa Salamy y sabor.

Dentro de la matriz de riesgos se identificaron unos factores que dan el nivel de importancia a los riesgos que se pueden presentar en el desarrollo de las actividades en pro del desarrollo del objeto misional de la empresa salamy y sabor, dichos factores son los siguientes:

**Clasificación de los riesgos:** En este aspecto se le da una clasificación a los riesgos y se dividen en 6 (seis) que son los siguientes

- Estratégico
- Imagen
- Operativo
- Financiero
- Cumplimiento
- Infraestructura y tecnología

**Eficacia del control:** Es el nivel en que el dicho control puede prevenir o evitar los riesgos presentados, y se clasifican en los siguientes:

- Alta
- Moderada
- Baja
- Nula
- No existen controles

- **Tabla de probabilidad:** Es el nivel en el cual se especifica la posibilidad de ocurrencia de los riesgos.
- Raro
- Improbable
- Posible
- Probable
- Casi seguro

**Nivel de impacto:** Es el grado de afectación que tiene el riesgo en los trabajadores o en los procesos de salamy y sabor

- Insignificante
- Menor
- Moderado
- Mayor
- Critico

**Mapa de calor:** Ayuda a identificar que tan importante es el grado de afectación del el riesgos que pueda ocurrir y este se clasifica por zonas, cada una con un cloro respectivo:

- B (verde): Zona de riesgos bajo
- M (amarillo): Zona de riesgo moderada
- A(anaranjado):Zona de riesgo alta
- E (Roja): Zona de riesgo extrema

**Opción de manejo:** Como su nombre lo indica es el manejo a la eventualidad presentada al momento de desarrollar las actividades

- Asumir: El riesgo se encuentra en un nivel que puede aceptarlo sin necesidad de tomar otras medidas de control diferentes a las que se poseen.
- Evitar: Se deben tomar las medidas encaminadas a prevenir su materialización.
- Reducir: Se deben tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad (medidas de prevención), como el impacto (medidas de protección).
- Compartir: Se debe involucrar a un tercero en su manejo, quien en algunas ocasiones puede absorber parte de las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia.

**Ver anexo H Matriz de riesgos**

## **10. CONCLUSIONES**

A partir del trabajo realizado durante la especialización se evidencia que se logró alcanzar los objetivos propuestos para la estructuración de un Sistema de Calidad para la empresa Salamy y Sabor.

- Se realizó un diagnóstico inicial de la empresa Salamy y Sabor mediante la validación de una matriz de requisitos de la Norma NTC ISO 9001:2015, con el fin de evaluar e identificar fortalezas y debilidades y dando así cumplimiento al primer objetivo propuesto.
- El uso de herramientas como el DOFA y PESTAL nos permitió conocer el contexto interno y externo de la organización lo que nos da a información para plantear ideas de mejora a la alta dirección
- Se propuso una plataforma estratégica para la Organización Salamy y Sabor compuesta por Misión, visión, principios, valores, política de calidad y objetivos de calidad, como lo establece NTC ISO 9001:2015
- Se realizó una identificación de procesos y se presentó una propuesta de un mapa de procesos, caracterización e implementación de indicadores con el fin de medir los procesos.
- A través de la estructuración del sistema de gestión de calidad dentro de la empresa Salamy y sabor, se ha concientizado de la alta dirección, sobre la importancia y los beneficios que 'genera la implementación de este, no solo económica sino organizacional, todo esto basado en la NTC ISO 9001-2015
- Gracias a las herramientas adquiridas a lo largo de nuestra formación de postgrado, se pudo conocer un poco más de la organización y su contexto actual, así como también hicimos que la alta dirección conociera acerca de varios aspectos que no conocían, eran faltantes y muy importantes dentro de su planeación.

## **11. RECOMENDACIONES**

1. Revisar periódicamente si los controles propuestos para cada uno de los procesos funcionan de manera adecuada y los resultados obtenidos son medibles respecto a su finalidad
2. La alta dirección debe mantener el compromiso frente a la revisión del desempeño de los procesos internos y sus controles, para así ayudar a la mejora continua de cada uno de ellos.
3. Se debe actualizar en un periodo de tiempo establecido el análisis del contexto y las partes interesadas para mantenerlas de acuerdo con los objetivos planteados por la organización.
4. Se debe realizar sensibilización frecuente a los trabajadores de la empresa Salamy y sabor con el fin de hacerle alusiones a la importancia y el impacto que tiene el trabajo que desempeña cada uno para el Sistema de Gestión de Calidad.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

*Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (2015). Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001:2015.*

*Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (2015). Norma técnica colombiana NTC-ISO 9000:2015.*

*Invima (2019) Productos Cárnicos*

*María de los Ángeles Pérez Cepeda "Matriz de Perfil Competitivo" [en línea] Dirección URL: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo> (Consultado el 19 de Nov de 2019)*

*Rosenberg, J. (1999). Diccionario de administración y finanzas .Barcelona: océano (Consultado el 11 de Julio de 2019)*

*Serna, H. (2003). Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos índices de gestión. Bogotá: 3r editores. (Consultado el 16 de Septiembre de 2019)*

*F. Jiménez Colmenero, J. Carballo Santaolalla, 2007. Principios Básicos en la elaboración de Embutidos (Consultado el 11 de Julio de 2019)*

*Benenson, A. Intoxicaciones alimentarias. Manual para el control de las enfermedades transmisibles. Decimosexta edición 1997. (Consultado el 11 de Julio de 2019)*

*Procolombia, Logística de perecederos y cadena de frío en Colombia en línea] Dirección URL: [http://www.procolombia.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann\\_ruta\\_exportadora/files/06-cartilla-cadena-frio.pdf](http://www.procolombia.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann_ruta_exportadora/files/06-cartilla-cadena-frio.pdf) (Consultado el 11 de junio de 2019)*