

Direccionamiento y estructuración del Sistema de Gestión de la Calidad para
Preflex Logistics S.A.S, conforme a la norma técnica ISO 9001:2015.

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Administración y
Gerencia de Sistemas de Calidad

Autor:

Gina Liceth Meza Cuesta

Asesor:

Guillermo Peña Guarín

Docente

Universidad Santo Tomás
Facultad de Ingeniería Mecánica
Especialización en Administración y Gerencia de Sistemas de Calidad
Bogotá D.C
Noviembre de 2019

Nota de Aceptación:

Jurado

Bogotá D.C, noviembre de 2019

Tabla de contenido

1. SELECCIÓN DEL TEMA Y EL CONTEXTO	7
1.1 TEMA	7
1.2 CONTEXTO	7
2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
3. MARCO CONCEPTUAL	10
4. JUSTIFICACIÓN	11
5. FORMULACIÓN DE OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
6. ALCANCE	14
7. METODOLOGÍA Y ACCIONES	15
8. CRONOGRAMA.....	17
9. RESULTADOS.....	20
9.1 COMPRENSION DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO	20
9.2 MATRIZ DE PARTES INTERESADAS	23
9.3 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	25
9.4 Conocimiento de la percepción del cliente.....	27
9.5 Formación de los involucrados	29
9.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	29
9.6.1 Misión.....	29
9.6.2 Visión.	29
9.6.3 Valores corporativos.....	29
9.6.4 Política de calidad.	30
9.6.5 Objetivos de la calidad.....	30
9.6.6 Cuadro de mando integral (CMI).	31
9.6.7 Despliegue de indicadores	32
9.6.8 Organigrama de la organización	33
9.7 ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	33
9.7.1 Mapa de procesos	33
9.7.2 Caracterizaciones de procesos.....	34
9.7.3 Gestión del riesgo.....	35

9.7.4	Desarrollo de la información documentada por procesos.	39
9.7.5	Verificación de los requisitos del diagnóstico inicial.	40
10.	CONCLUSIONES	43
11.	RECOMENDACIONES	44
12.	BIBLIOGRAFÍA	45
13.	ANEXOS	47

Índice de tablas

Tabla 1. Metodología y acciones	15
Tabla 2. Cronograma objetivo 1 y objetivo 2	17
Tabla 3. Cronograma objetivo 3 y objetivo 4	18
Tabla 4. Matriz DOFA a nivel interno	20
Tabla 5. Matriz DOFA a nivel externo	21
Tabla 6. Matriz de estrategias	21
Tabla 7. Matriz de partes interesadas	23
Tabla 8. Cultura organizacional	27
Tabla 9. Despliegue de indicadores	32
Tabla 10. Tipo de riesgos	36
Tabla 11. Nivel de probabilidad	36
Tabla 12. Nivel de impacto	37
Tabla 13. Calificación del riesgo	38
Tabla 14. Tratamiento del riesgo	38

Índice de figuras

Figura 1. Ubicación Preflex Logistics	7
Figura 2. Identificación de servicios	8
Figura 3. Diagnostico componente estratégico	25
Figura 4. Diagnostico componente operativo y técnico	25
Figura 5. Diagnóstico componente humano	26
Figura 6. Encuesta de satisfacción.....	28
Figura 7. Mapa estratégico	31
Figura 8. Organigrama	33
Figura 9. Mapa de procesos.....	34
Figura 10. Segunda revisión componente estratégico	40
Figura 11. Segunda revisión componente operativo	41
Figura 12. Segunda revisión componente humano	42

1. SELECCIÓN DEL TEMA Y EL CONTEXTO

1.1 TEMA

Direccionamiento y Estructuración del sistema de gestión de la calidad para Preflex Logistics, acorde con la norma técnica ISO 9001:2015.

1.2 CONTEXTO

- Descripción general

Preflex Logistics S.A.S ofrece servicios de logística integral en manejo de carga en zona franca Cartagena. Los servicios incluyen almacenajes temporales y depósitos permanentes en bodega, servicios de nacionalización, etiquetado y/o reempaque.

- Ubicación geográfica

Preflex Logistics S.A.S se encuentra ubicada en zona franca la candelaria mamonal manzana j, Cartagena, Bolívar.

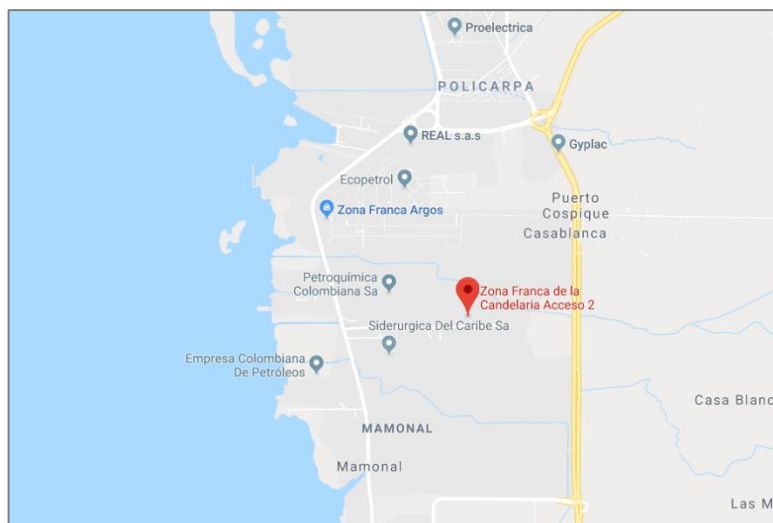


Figura 1. Ubicación Preflex Logistics

Fuente: Google maps

- Clasificación de la empresa

Jurídico: Sociedad por acciones simplificada

Tamaño: Pequeña empresa.

Sector: terciario.

Origen del capital: Privada.

Interacción de sus miembros: Formal

Actividad: CIIU 8299- Otras actividades de servicio de apoyo a las empresas n c p

Fecha de creación: 11 de diciembre de 2017.

- Identificación de servicios



Figura 2. Identificación de servicios

Fuente: Elaboración propia

2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Preflex Logistics S.A.S es una empresa que presta servicios logísticos integrales en el manejo de carga en zona franca la candelaria mamonal. Hace parte del grupo empresarial Preflex que cuenta con una experiencia de 37 años en el mercado.

Dentro de la base de clientes a los que presta servicios, se identifica que un solo cliente ocupa el 80% de la operación de la empresa por lo se hace necesaria la implementación de estrategias de venta que le permitan captar una mayor cantidad de clientes y mejorar su posicionamiento en el mercado.

La ausencia de un Sistema de Gestión de calidad actualmente está generando incumplimiento en los requisitos del cliente que ocupa gran parte de la operación debido a que para la prestación del servicio exige que sus asociados de negocio cumplan con estándares de calidad certificados.

Por lo anterior, la planificación e implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo los lineamientos establecidos en la norma NTC ISO 9001:2015, permitirá a la organización lograr la satisfacción de los clientes existentes y captar nuevos clientes.

3. MARCO CONCEPTUAL

Almacenaje: Es una actividad que añade valor tiempo al producto y comporta decisiones asociadas como la determinación del espacio requerido, el diseño, la configuración de los almacenes y la disponibilidad de los productos en el interior (Franco, 2008).

Cadena de suministro: Conjunto relacionado de recursos y procesos que comienza con el suministro de materias primas y se extiende hasta la entrega de productos o servicios al usuario final, incluidos los medios de transporte (ICONTEC, 2008).

Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos (ICONTEC, 2015).

Cliente: Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella (ICONTEC, 2015).

Gestión de inventarios: es la actividad para proporcionar la requerida disponibilidad de los productos que solicita la demanda (Cuatrecasas, 2011).

Logística: actividades inherentes a los procesos de aprovisionamiento de materiales, transformación de materiales en productos terminados (fabricación), almacenaje y distribución de productos (Anaya, 2007).

Transporte privado: aquel que es adquirido por personas particulares y cuyo uso queda restringido a sus dueños (Mora, 2014).

4. JUSTIFICACIÓN

Un sistema de gestión de la calidad (SGC) representa en la actualidad una herramienta de gran utilidad para las organizaciones que buscan mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos. Algunos de los beneficios que las empresas pueden obtener al implementar un SGC son: satisfacer las necesidades sus clientes logrando una percepción positiva, obtener negociaciones con clientes potenciales, lograr diferenciación ante sus competidores y reducción de costos de los productos y/o servicios sin comprometer la calidad (Sánchez, 2018).

Preflex Logistics es una empresa de servicios que busca ser un operador logístico capaz de proveer soluciones integrales a sus clientes mediante la disponibilidad de diversos servicios, reducción de costos y adecuada atención al cliente.

Para lograr los objetivos planteados por la organización, se requiere establecer estrategias para planificar, implementar, controlar y mejorar las actividades de los procesos existentes.

En este sentido, planificar e implementar un Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con los lineamientos establecidos en la norma NTC ISO 9001:2015 representa un mecanismo operativo que le permitirá a Preflex Logistics estandarizar actividades y procedimientos que aseguren el cumplimiento de los requisitos establecidos por los clientes actuales relacionados con tiempos de entrega, adecuada rotación del inventario y bajas averías.

El desarrollo del proyecto favorecerá principalmente a nivel interno a los socios de la organización debido a la mejora en el posicionamiento de la empresa en el mercado y a los trabajadores ya que les permitirá realizar las actividades de una manera organizada y eficaz. A nivel externo beneficiara a los clientes a través del cumplimiento de sus requisitos y a los proveedores generando relaciones mutuamente beneficiosas.

Algunos riesgos que pueden materializarse durante la ejecución del proyecto, están asociados con errores en la comunicación con el personal de la organización debido a que la mayor parte del tiempo podría hacerse telefónicamente y existe una baja probabilidad de efectuar visitas en las instalaciones de Preflex Logistics debido a la

distancia. Con la finalidad de disminuir estos riesgos mencionados, se solicitó al gerente general autorizar la realización de por lo menos una visita a las instalaciones en el transcurso del proyecto y/o una visita a la planta de Soacha por parte del Jefe de logística de Preflex Logistics.

5. FORMULACIÓN DE OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICOS

5.1 OBJETIVO GENERAL.

Efectuar el direccionamiento y estructuración del Sistema de Gestión de la Calidad con base en los lineamientos establecidos en la norma técnica NTC ISO 9001:2015 en la empresa Preflex Logistics con el fin de cumplir sistemáticamente con los requisitos de los clientes y mejorar su posicionamiento en el mercado.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Identificar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma técnica ISO 9001:2015 por parte de la organización mediante un diagnóstico.
- Determinar el direccionamiento del sistema de gestión de calidad para la empresa Preflex Logistics.
- Establecer y aplicar el plan de implementación para la estructuración del sistema de gestión de la calidad.
- Evaluar los resultados obtenidos en las fases de diagnóstico, direccionamiento e implementación del plan operacional.

6. ALCANCE

El direccionamiento y estructuración del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) se realizará en la empresa Preflex Logistics S.A.S ubicada en zona franca la candelaria mamonal manzana j, Cartagena, Bolívar, durante un periodo de seis meses a partir de junio de 2019.

El sistema comprende las actividades especificadas en el mapa de procesos como lo son gerencia general, gestión de calidad, comercial y servicio al cliente, recibo de mercancía, almacenamiento de productos y despacho, mantenimiento en relación con las dos primeras fases de la implementación del SGC relacionadas con el direccionamiento y estructuración.

La organización hace parte de un holding de empresas por lo que los procesos de gestión humana, sistemas, financiero y compras son subcontratados a la empresa Preflex S.A.

Como resultado del desarrollo del proyecto, los documentos entregables a la empresa son: política de calidad, objetivos de calidad, matriz DOFA, mapa estratégico, despliegue de indicadores, mapa de procesos, caracterizaciones de procesos, matriz de riesgos, procedimientos, formatos.

7. METODOLOGÍA Y ACCIONES

Las estrategias metodológicas utilizadas durante el desarrollo del proyecto se muestran a continuación:

Tabla 1. Metodología y acciones

OBJETIVO ESPECÍFICO	ESTRATEGIA METODOLÓGICA	ACCIONES	ENTREGABLES
Identificar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma técnica ISO 9001:2015 por parte de la organización.	Formulario de diagnóstico. Mesas de trabajo	P: Definir el personal a entrevistar y el horario.	Informe de diagnóstico.
		H: Realizar entrevista.	
		V: Consolidar la información suministrada.	
		A: Definir actividades de acuerdo con los resultados obtenidos.	
Determinar el direccionamiento del sistema de gestión de calidad para la empresa Preflex Logistics	Entrevista con personal de la organización que hace parte de la alta dirección. Consulta con tutores de la especialización. Consulta en libros y artículos.	P: Comunicación con la alta dirección para definir el direccionamiento.	Alcance, política, objetivos, mapas de procesos y despliegue de indicadores, gestión del riesgo del SGC, plan de implementación operacional.
		H: Elaborar los elementos que hacen parte del direccionamiento estratégico.	
		V: Entregar la propuesta a la alta dirección.	
		A: Evaluar los resultados obtenidos y realizar los ajustes solicitados por la alta dirección.	
Establecer y aplicar el plan de implementación para la estructuración del sistema de gestión de la calidad	Visita a las instalaciones de la empresa. Entrevistas con los líderes de proceso.	P: Entrevista con los líderes de procesos para conocer las entradas, actividades, salidas, riesgos.	Caracterizaciones de procesos, mapa de procesos, requisitos e indicadores de los procesos, instructivos, formatos,

	Mesas de trabajo con los diferentes grupos conformados.	H: Generar la documentación de cada proceso.	manuales y procedimientos, criterios de riesgos y conocimiento.
		V: Realizar visita a las instalaciones de la organización para verificar en conjunto con los líderes de proceso la concordancia de la documentación generada.	
		A: Efectuar los ajustes pertinentes.	
Evaluar los resultados obtenidos en las fases de diagnóstico, direccionamiento e implementación del plan operacional.	Entrevistas con la alta dirección y líderes de proceso. Revisar nuevamente los criterios definidos en el diagnóstico y verificar su cumplimiento luego del desarrollo del proyecto.	P: Definir el personal a entrevistar y el horario.	Evaluación final de cumplimiento del SGC
		H: realizar en una evaluación final del Sistema de Gestión de Calidad.	
		V: Análisis de los resultados alcanzados.	
		A: Ajustar los resultados de acuerdo con lo solicitado por la alta dirección. Incluir los resultados	

8. CRONOGRAMA

Tabla 2. Cronograma objetivo 1 y objetivo 2

OBJETIVOS	DESCRIPCION	ACTIVIDAD	ENTREGABLES	RESPONSABLE	JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE		
Objetivo 1	Identificar el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma técnica ISO 9001:2015 por parte de la organización.	Diagnóstico - análisis situacional	Diagnostico que evalúa el cumplimiento de la organización con respecto a los requisitos de la norma	Gina Meza			E												
		Determinar tipos de clientes y requisitos del producto	Matriz de partes interesadas	Gina Meza			E												
		Comprensión de la organización, su contexto y su estado actual	Análisis de la debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.	Gina Meza				E											
		Conocer la percepción de los clientes	Análisis de la percepción por parte de los clientes, con respecto a los servicios ofrecidos por la organización a través de quejas y reclamos, encuestas.	Gina Meza															E
		Sensibilización con Principios de ISO 9001	Actas de reunión	Gina Meza															E
Objetivo 2	Determinar el direccionamiento del sistema de gestión de calidad para la empresa	Definir el alcance del SGC	Alcance con la descripción de los procesos y requisitos que abarca el SGC	Gina Meza				E			E			E			E		
		Definir la estrategia organizacional	Organigrama de la compañía Misión Visión	Gina Meza					E			E			E			E	
		Alinear la política de la calidad y los objetivos de la calidad a la estrategia organizacional	Política de calidad acorde con la norma	Gina Meza					E			E			E			E	
			Objetivos de calidad basados en la política de calidad.	Gina Meza						E			E			E			E
			Despliegue de indicadores	Gina Meza						E			E			E			E

E= Ejecutado

Tabla 3. Cronograma objetivo 3 y objetivo 4

FASE	DESCRIPCION	ACTIVIDAD	ENTREGABLES	RESPONSABLE	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE			
Objetivo 3	Establecer y aplicar el plan de implementación para la estructuración del sistema de gestión de la calidad	Definir el mapa de procesos	Mapa de procesos	Gina Meza	E															
		Análisis y modelación de los procesos y de sus interacciones. Determinar los recursos necesarios para el SGC.	Caracterizaciones de los procesos Definición de indicadores por procesos	Gina Meza		E	E													
		Gestión de los riesgos del SGC	Matriz de riesgos por procesos	Gina Meza				E				E				E				
		Productos y servicios No Conformes.	Procedimiento para identificar, corregir, suspender e informar al cliente sobre el servicio no conforme.	Gina Meza												E				
		Definir la información documentada requerida por los procesos: criterios de riesgos y conocimiento.	Definir la información documentada requerida por los procesos: criterios de riesgos y conocimiento.	Gina Meza									E	E	E	E	E	E		
		Formación a todos los involucrados.	Evidencia de capacitaciones al personal	Gina Meza													E			
Objetivo 4	Evaluar los resultados obtenidos en las fases de diagnóstico, direccionamiento e implementación del plan operacional.	Verificar el cumplimiento de los requisitos definidos en el diagnostico inicial, luego del desarrollo del proyecto.	Análisis del cumplimiento de los requisitos	Gina Meza														E		
	Reporte final del proyecto	Revisión del documento final en conjunto con el tutor de la especialización	Documento final	Guillermo Peña Gina Meza															E	
	Sustentación	Elaboración y revisión de diapositivas	Exposición con diapositivas	Guillermo Peña Gina Meza															E	

E= Ejecutado

En el anterior cronograma, se identifica que las actividades planeadas fueron ejecutadas al 100%. El inicio del desarrollo del proyecto se dio a partir de junio de 2019 y no desde febrero de 2019 como otros proyectos de la cohorte 99, debido a que en el segundo semestre se tomó la decisión de aceptar la oportunidad brindada por Preflex Logistics de planificar e implementar el Sistema de Gestión de Calidad.

9. RESULTADOS.

9.1 COMPRESION DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO

Para llevar a cabo el análisis del contexto, se utilizó como herramienta la matriz DOFA donde se evaluaron las debilidades y fortalezas de la organización a nivel interno y las amenazas y oportunidades a nivel externo. Se realizaron entrevistas al personal de la organización y visita a las instalaciones de la empresa ubicadas en Cartagena, en octubre de 2019.

A continuación, se muestran las situaciones que caracterizan a la organización:

Tabla 4. Matriz DOFA a nivel interno

DEBILIDADES	FORTALEZAS
D1: La empresa no cuenta con un Sistema de Calidad estructurado	F1: La empresa hacer parte de un grupo empresarial con 37 años de trayectoria
D2: Escasa publicidad y promoción.	F2: Cuenta con capacidad de almacenamiento en la bodega de Cartagena con un área de 5000 m ²
D3: Falta de estandarización de los procesos y actividades.	F3: Personal profesional capacitado
D4: El 80% de la operación de la empresa depende de un único cliente.	F4: La empresa ofrece servicios que hacen parte de los rubros más importantes en el costo total de la logística como lo son el transporte y el almacenamiento.

Tabla 5. Matriz DOFA a nivel externo

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
A1: Aumento de los costos en la prestación de los servicios debido a la subcontratación de servicios de montacarga.	O1: De acuerdo con la encuesta nacional de logística 2015 realizada por el DANE, la región caribe presenta la mejor calificación en comparación con otras regiones con respecto al índice de competitividad logística (facilidad en actividades y operaciones logísticas).
A2: Falta de rigor en la selección de proveedores.	O2: Alta demanda a nivel nacional con respecto a servicios logísticos (por cada 100 pesos en ventas, las empresas gastan alrededor de 15 pesos en logística).
A3: Zona franca no cuenta con servicio de acueducto y alcantarillado.	O3: Altos costos de transporte en la región caribe

Tabla 6. Matriz de estrategias

FO	DO
F2O1: Con base en la capacidad de almacenamiento de la bodega y la facilidad para las operaciones logísticas en la región caribe, generar estrategias publicitarias para la captación de nuevos clientes.	D1O1: Planificar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad que le permita a la organización ser más competitiva en el mercado.
F4O2: Desarrollar nuevos servicios enfocados en la logística integral.	D2O2: Generar estrategias publicitarias que le permitan a la organización captar un mayor número de clientes

F1O2: Durante la captación de clientes, realizar énfasis sobre el respaldo que tiene la empresa por parte de un grupo empresarial con varios años de trayectoria.	D4O3: Revisar la posibilidad de ofrecer precios más competitivos en el mercado con la finalidad de captar un mayor número de clientes.
F3O3: Revisar los costos logísticos de las empresas de la región caribe y generar estrategias para ofrecer los servicios a bajos precios sin comprometer la calidad y conocimientos por parte del personal.	D3O3: Mediante la estandarización de procesos y actividades al planificar e implementar el SGC, evaluar la reducción de costos a nivel interno que permita generar disminución en los precios ofrecidos a los clientes.
FA	DA
F3A1: Realizar la compra de un montacargas y la contratación de personal capacitado para el manejo de la misma.	D1A1: Planificar en implementar un SGC que permita lograr eficiencia y eficacia en los procesos a nivel interno.
F4A2: Definir los requisitos que deben cumplir los proveedores críticos (por ejemplo, en el caso del transporte) con el propósito de lograr cumplir a satisfacción con los requisitos establecidos por los clientes actuales.	D4A2: Definir los requisitos que deben cumplir los proveedores críticos (por ejemplo, en el caso del transporte) con el propósito de lograr la captación de nuevos clientes.
F2A3: Aunque la organización cuenta con planta de tratamiento de agua residual y potable, se requiere establecer procedimientos para su adecuada operación.	D3A2: Definir requisitos que deben cumplir los proveedores mediante la planificación e implementación del SGC.
	D2A1: Implementar estrategias de publicidad y mercadeo que permitan aumentar la cantidad de clientes. Con mayores ingresos se podrán adquirir montacargas para la operación.

9.2 MATRIZ DE PARTES INTERESADAS

Las partes interesadas son aquellas personas, grupos, organizaciones o instituciones que se relacionan con la organización en función del quehacer o misión de la misma e intervienen en el cumplimiento de los objetivos, dirigiendo sus esfuerzos y recursos para obtener beneficios y utilidades de dichos vínculos (Gaete, 2011).

A continuación, se especifican las partes interesadas a nivel interno y externo de la organización:

Tabla 7. Matriz de partes interesadas

PARTES INTERESADAS A NIVEL INTERNO	NECESIDADES	EXPECTATIVAS
Socios de la organización (la empresa es una sociedad por acciones simplificadas).	Cumplimiento de la normatividad vigente.	Brindar servicios logísticos que cumplan con los requisitos legales
	Incrementar la rentabilidad del negocio	Aumentar la cantidad de clientes.
	Mejorar el posicionamiento de la empresa dando respuesta a las necesidades del mercado	Servicios logísticos integrales que promuevan alianzas estratégicas.
Empleados (la organización cuenta actualmente con seis personas contratadas).	Remuneración económica acorde con su nivel profesional.	Salarios iguales o superiores a los del promedio
	Lograr estabilidad laboral	Permanecer mínimo 2 años en la compañía.

MATRIZ PARTES INTERESADAS		
PARTES INTERESADAS EXTERNAS	NECESIDADES	EXPECTATIVAS
Entes reguladores (DIAN, INVIMA, EPA).	Cumplimiento de la normatividad vigente.	Operación de la empresa sin sanciones o multas
Clientes (el principal cliente maneja alimentos perecederos).	Obtener servicios logísticos que cumplan con sus requisitos.	Adecuada preservación de los productos propiedad del cliente.
	Atención al cliente oportuna	Empleados que cuentan con el conocimiento de los procesos necesario para una adecuada atención al cliente.
Proveedores (transportadores, empresas de servicios de montacarga).	Generar relaciones sostenidas durante el tiempo.	Cumplir con los requisitos definidos por la empresa.
	Cooperación para el logro de operaciones efectivas.	Comunicación efectiva entre la empresa y el proveedor.
	Pago oportuno de los servicios suministrados a la empresa.	Definir requisitos para el pago de los servicios.
Competidores (de logística y transporte).	Información de los competidores para el estudio de la evolución del mercado.	Competencia leal durante la adquisición de contratos.

9.3 DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

Con la finalidad de conocer el estado actual de la organización Preflex Logistics en términos del cumplimiento de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015, se llevó a cabo un diagnóstico (ver anexo A) utilizando una lista de chequeo donde se evaluaron los componentes estratégicos (direccionamiento general y gobernanza), operativos (actividades y procesos) y humanos (involucra personas de la organización).

A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

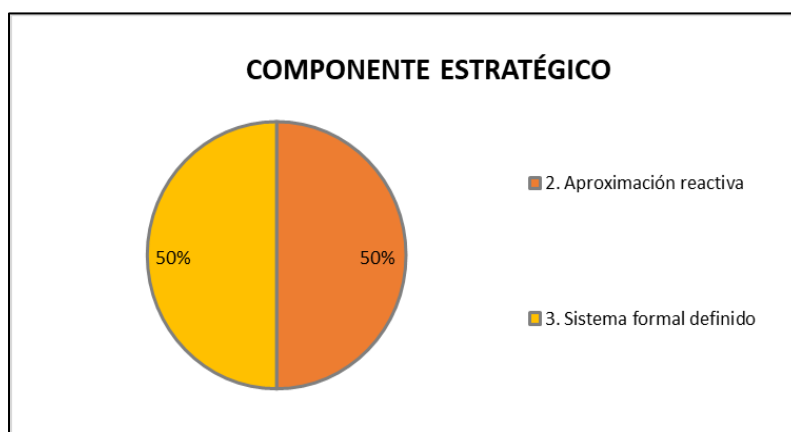


Figura 3. Diagnostico componente estratégico

En la figura 3 se identifica que el 50% de los requisitos de tipo estratégico cuentan con una aproximación basada en necesidades puntuales o problemas presentados. El otro 50% muestra planificación, pero poca aplicación o resultados y documentación. Se evidencia que no se ha realizado la definición del alcance del SGC, los procesos y sus interacciones, política de calidad, gestión del riesgo, objetivos y la mejora continua.

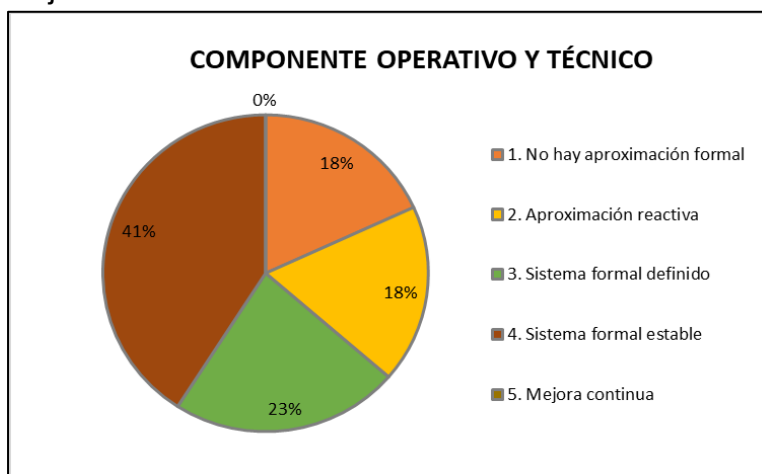


Figura 4. Diagnostico componente operativo y técnico

En la figura 4, se evidencia que el 41% de los requisitos del componente operativo o técnico cumplen con los objetivos, hay retroalimentaciones y procesos sistemáticos. En el 23% de los requisitos existe planificación, pero poca aplicación o resultados y documentación. La organización no cuenta con estrategias para evaluar el desempeño, la eficacia, seguimiento y medición de los procesos. Así mismo, no se llevan a cabo auditorías periódicas y la revisión de la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

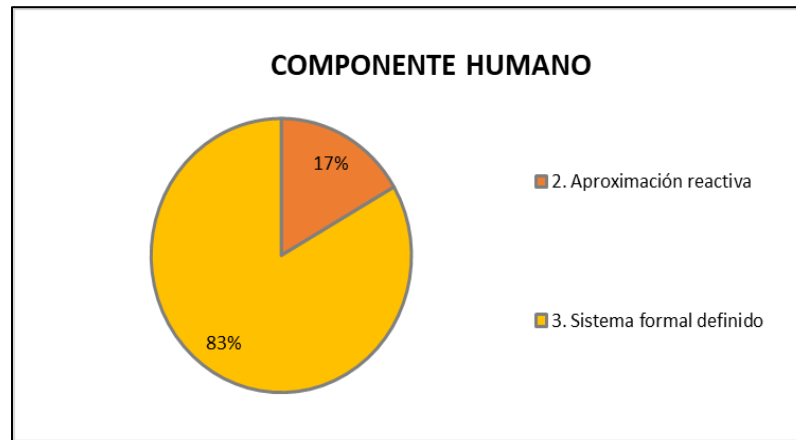


Figura 5. Diagnóstico componente humano

Con respecto al componente humano, el 83% de los requisitos cuentan con planificación, pero poca aplicación o resultados y documentación. El personal de la organización tiene algunos conocimientos relacionados con la importancia de sus actividades para el logro de la satisfacción del cliente sin embargo no se han definido niveles de autoridad y responsabilidad con respecto al Sistema de Gestión de Calidad. Así mismo, cuentan con pocos conocimientos en la norma ISO 9001.

Durante la visita realiza a las instalaciones de la organización a finales de octubre, se efectuaron las siguientes observaciones desde el punto de vista de la cultura organizacional:

Tabla 8. Cultura organizacional

OBSERVACIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA HUMANO - CULTURA ORGANIZACIONAL.	
Estilo de liderazgo en la empresa	Liderazgo participativo: se toma en cuenta las opiniones del equipo de trabajo para tomar decisiones
Qué percepción tienen las personas sobre la calidad real de la empresa y el servicio al cliente	La empresa cumple con los requisitos definidos por los clientes, sin embargo, consideran importante tener una mayor cantidad de clientes.
Personal reticente o amigable con el SGC - hay o no trabajo en equipo.	Existe trabajo en equipo e interés por conocer los requisitos de la ISO 9001 y como desde su rol pueden contribuir con el desarrollo del SGC en la organización.
Hay buena comunicación interna - o hay "murmuraciones".	Se evidencia un ambiente laboral saludable donde hay compañerismo.
Cuál es el lenguaje de la organización - jerga - términos técnicos	Los términos técnicos son utilizados por el jefe de logística al comunicarse con la zona franca y los clientes. El personal operativo utiliza términos usuales para el desarrollo de las actividades asignadas, los cuales no presentan mayor complejidad.
Están muy marcadas las áreas funcionales, los Jefes son colaboradores con otras áreas.	Los procesos son liderados entre el gerente general y el jefe de logística. Existe colaboración mutua entre los colaboradores de los distintos niveles de la organización.
Se percibe compromiso con la empresa en todos los niveles	Se identifica compromiso por parte de la organización a nivel estratégico, táctico y operativo. Se observa que el gerente general realiza visitas a las instalaciones de Preflex Logistics (no está presente todos los días).

9.4 Conocimiento de la percepción del cliente

Como se mencionó en el planteamiento del problema, se identifica que un solo cliente ocupa el 80% de la operación de la empresa. El 20% restante, corresponde a clientes ocasionales los cuales no fue posible evaluar.

Con el propósito de conocer la percepción del cliente frente a los servicios ofrecidos por la organización, se realizó una encuesta a la Coordinadora de operaciones de la empresa cliente (80% de la operación) donde se evaluaron aspectos como: cumplimiento de la fecha y hora de entrega, entrega de producto en las cantidades solicitadas, el trato brindado por los funcionarios de Preflex, la entrega de la información correcta y oportuna relacionada con la entrega de los pedidos, tramite de reclamaciones.

De las siete preguntas realizadas con calificación de 1 a 5 (1-Bajo, 5 Alto), se obtuvo como resultado un promedio de 5. El término generales el cliente considera que la empresa maneja procesos seguros y eficientes para el almacenamiento de sus productos. El formato de la encuesta realizada se muestra a continuación:



ENCUESTA SATISFACCIÓN DE CLIENTES

EMPRESA CLIENTE: _____

ENCUESTADO: _____ CARGO: _____

FECHA ENCUESTA: AÑO _____ MES _____ DÍA _____

Utilice la siguiente escala. 1:Nunca, 2:Casi Nunca, 3: Algunas Veces, 4: Frecuentemente y 5:Siempre

	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
1 ¿Recibe usted su producto en la fecha pactada y hora pactada?.					
2 ¿Recibe usted su producto en las cantidades solicitadas?					
3 ¿El trato brindado por los funcionarios de Preflex es amable y cordial?					
4 Obtiene información correcta y oportuna sobre el estado de sus pedidos?.					
5 ¿Durante el último año ha debido tramitar algún reclamo hacia la compañía? En caso afirmativo , por cual de las siguientes causales ha tenido que generar un reclamo :					
Faltante de producto					
Demoras en la entrega					
Avería de mercancía					
Faltante de documentos					
No aplica					
6 La respuesta que ha recibido a sus quejas y reclamos es oportuna y satisfactoria?.					
7 El personal de la compañía atiende satisfactoriamente sus requerimientos (quejas y reclamos, llamadas, solicitudes, resolución de inquietudes, cotizaciones, ofertas)?.					
8 Qué oportunidades de mejora considera usted que tiene Preflex Logistics?_____					

COMENTARIOS ADICIONALES DEL CLIENTE

NOMBRE DEL CLIENTE

Rev.01. 2019-10-31

F-GC-04

Figura 6. Encuesta de satisfacción

9.5 Formación de los involucrados

Se realiza sensibilización al personal de Preflex Logistics, a cerca del Sistema de Gestión de Calidad para darles a conocer: ¿Qué es ISO 9001?, Definiciones, Principios de calidad, Familia de las normas ISO 9001, Estructura ISO 9001: 2015, Ciclo PHVA, Etapas de la norma ISO 9001, Objetivo y campo de aplicación.

La sensibilización del personal es fundamental para lograr una cultura organizacional enfocada en el logro de la satisfacción del cliente (ver anexo B)

9.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

9.6.1 Misión.

La misión de una organización expresa su razón de ser y la distingue de otras organizaciones de su tipo. La misión establece las prioridades, la dirección de los negocios, identificando los mercados que quiere servir, los productos que ofrecer y con cuales competencias claves (Rodríguez, 2012).

De acuerdo con lo anterior, se definió para Preflex Logistics la siguiente misión: Proveer soluciones logísticas para el almacenamiento de carga a nivel nacional y del exterior, cumpliendo con la satisfacción de nuestros clientes y siendo parte activa de la consecución de sus objetivos para contribuir con el desarrollo del país.

9.6.2 Visión.

La visión en una organización es la forma de compromiso con el futuro, debe ser retadora para contribuir al fortalecimiento del papel de la misma ante la sociedad. Tiene el propósito de definir el horizonte deseado al que aspira la organización (Rodríguez, 2012).

La visión de Preflex Logistics es: Ser la empresa líder en el suministro de servicios logísticos a nivel nacional para el año 2024.

9.6.3 Valores corporativos.

Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo o un grupo de individuos. Son los ejes

de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma (Martínez, 2005).

Los valores corporativos definidos para Preflex Logistics son:

- Respeto: capacidad para valorar a las personas y en general a la organización en términos de palabras y actitudes.
- Orientación al Cliente: resolver las necesidades de los clientes internos o externos, manteniendo una escucha activa y presentando estrategias encaminadas al ofrecimiento de un buen servicio.
- Responsabilidad: cumplimiento de las obligaciones delegadas alcanzando los resultados propuestos en los roles desempeñados.
- Trabajo en equipo: integrarse y participar activamente dentro de grupos o equipos de trabajo desempeñando roles claros frente a los objetivos establecidos.

9.6.4 Política de calidad.

La política de calidad proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de calidad e incluye el compromiso de cumplir requisitos aplicables y la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad.

A continuación, se especifica la política de gestión de calidad de Preflex Logistics:

Preflex Logistics S.A.S, empresa dedicada a proveer servicios logísticos para el manejo integral de carga, está comprometida en obtener la satisfacción de sus clientes a través de la entrega oportuna de los pedidos, apropiada rotación del inventario, almacenamiento adecuado de los productos, el fortalecimiento de las competencias del personal, el cumplimiento de la normatividad vigente y la evaluación y mejora continua de sus procesos.

9.6.5 Objetivos de la calidad

La norma ISO 9000 define un objetivo como un resultado a lograr en los niveles estratégicos, tácticos u operativos. Con base en la política de calidad definida, se establecieron los siguientes objetivos:

9.6.7 Despliegue de indicadores

Con base en los resultados obtenidos en el cuadro de mando integral en donde se evidencian los objetivos estratégicos de la empresa, se realizó el siguiente despliegue de indicadores que incluye la estrategia de cumplimiento, formula, meta, responsables y proceso a cargo.

Tabla 9. Despliegue de indicadores

DESPLIEGUE DE INDICADORES					
OBJETIVO	ESTRATEGIA DE CUMPLIMIENTO	FORMULA	META	RESPONSABLES	PROCESO
a) Cumplir con los tiempos establecidos en la entrega de los productos al transportador del cliente.	Numero de entregas a tiempo	(N° pedidos entregados a tiempo/N° de pedidos totales entregados al mes) x 100	Min 80%	Jefe de Logística / Auxiliares de Bodega (meta compartida con el cliente ya que es quien suministra el personal de cargue)	Almacenamiento y entrega de productos
b) Realizar una adecuada rotación del inventario manteniendo una vida útil de los productos mínimo 120 días.	Rotación del inventario	(Numero de productos con menos de 120 días/Numero de productos totales) x100	<2%	Jefe de Logística(meta compartida con el cliente ya que es quien suministra el producto a despachar)	Almacenamiento y entrega de productos
c) Generar averías en el almacenamiento de los productos y entrega, menores al 5% con respecto al inventario entregado por el cliente.	Averías de producto	(Numero de productos averiados/Numero de productos entregado por los clientes al mes) x 100%	<5%	Jefe de Logística / Auxiliares de Bodega (meta compartida con el cliente ya que es quien suministra el personal de cargue y descargue en el cual se ocasiona el 80% de las averías)	Recibo de mercancía Almacenamiento y entrega de productos Mantenimiento
d) Fortalecer las competencias del personal en relación con el Sistema de Gestión de Calidad	Capacitaciones al personal	(Numero de capacitaciones realizadas/Numero de capacitaciones programadas)x100%	>80%	Jefe de logística	Gerencia general
e) Incrementar la base de clientes mediante planes de marketing.	Incremento de clientes	Cantidad de clientes al mes/Cantidad de clientes mes anterior x 100	>60%	Gerencia	Comercial-Servicio al cliente
	Incremento en las ventas	(Ventas en el periodo-Ventas en el periodo anterior/Ventas en el periodo anterior) x 100	>60%	Gerencia	Comercial-Servicio al cliente

9.6.8 Organigrama de la organización

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura de la organización que aporta de manera esquemática información relevante a la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad. El objetivo principal es plasmar y transmitir de manera gráfica la composición de una organización o empresa (Pavía, 2012).

La composición de la organización de muestra a continuación (en las recomendaciones se propone realizar la contratación de un asistente de gestión de calidad):

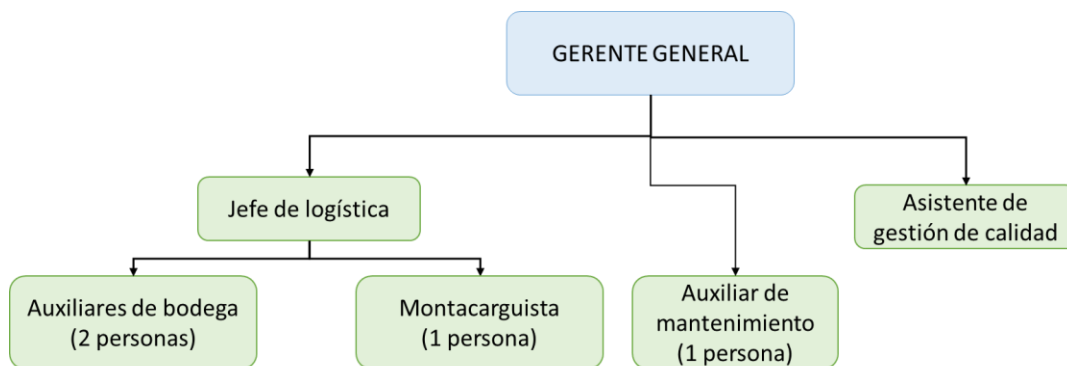


Figura 8. Organigrama

Fuente: Elaboración propia

9.7 ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

9.7.1 Mapa de procesos

Un mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos de una organización. Muestra la secuencia de los procesos que existen entre ellos lo que permite identificar el funcionamiento interno y la generación de los productos y servicios (Pardo, 2018).

El mapa de procesos definido en Preflex Logistics es el siguiente:

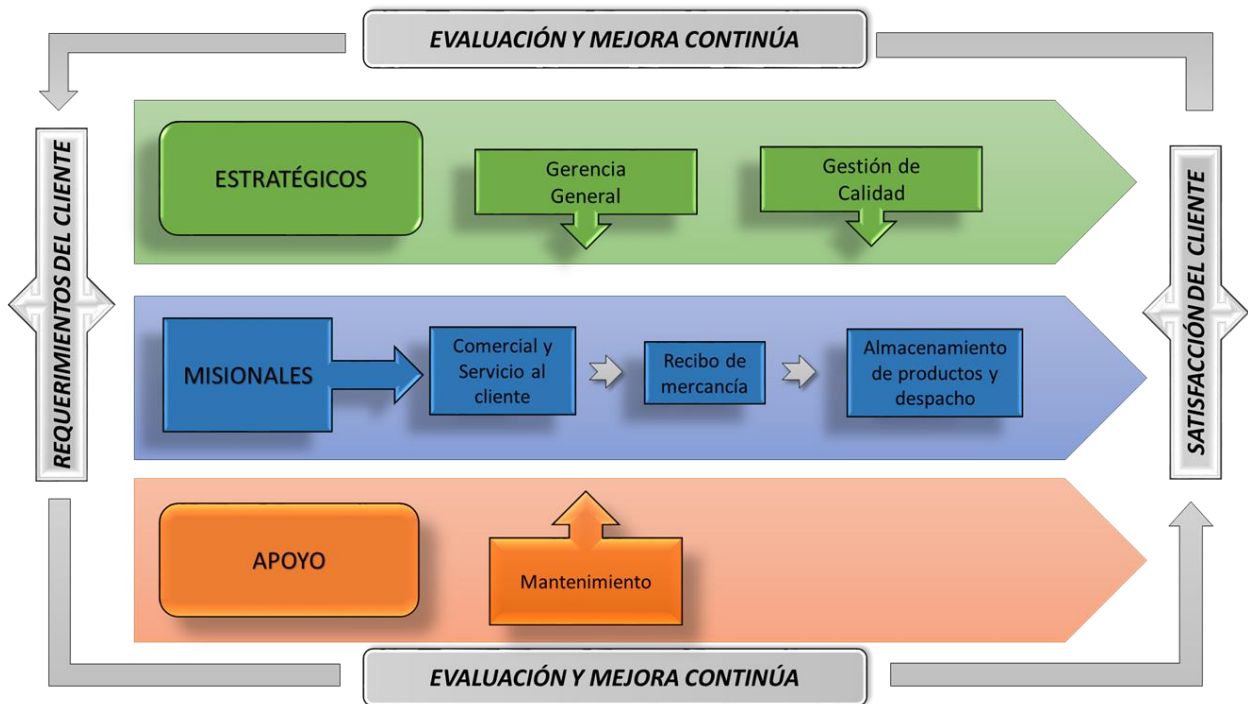


Figura 9. Mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia

9.7.2 Caracterizaciones de procesos

Una caracterización es una herramienta en donde se describen las actividades que se llevan a cabo en un proceso para cumplir a conformidad con los requisitos establecidos a nivel interno y externo de la organización.

En las caracterizaciones de los procesos definidos en el mapa de procesos de Preflex Logistics, se incluyeron los siguientes componentes:

- Objetivo del proceso.
- Los recursos (personal, equipos, información documental).
- Las fuentes de entrada, proveedores.
- Actividades.
- Salidas y receptores de salidas.
- Indicadores a cumplir.

- Requisitos a cumplir y procesos de apoyo.

Las caracterizaciones se encuentran de manera detallada en el anexo C del presente documento.

9.7.3 Gestión del riesgo

El riesgo se define como el efecto de la incertidumbre y se expresa en términos de la combinación entre las consecuencias de un evento y la probabilidad de que este ocurra. La gestión del riesgo se define como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.

Para la identificación de los riesgos, se realizaron entrevistas al personal y en conjunto se definieron los siguientes criterios (ver anexo D):

- Descripción del riesgo
- Tipo (estratégico, cliente o imagen, operativo, legal o de cumplimiento, tecnológico).
- Causas
- Consecuencias
- Controles existentes
- Probabilidad
- Impacto
- Calificación del riesgo
- Tratamiento del riesgo
- Plan de acción
- Responsable
- Plazo de ejecución y seguimiento.

La metodología definida para la identificación y evaluación se muestra a continuación:

- Identificación de tipo de riesgos

Tabla 10. Tipo de riesgos

TIPOS DE RIESGOS	
<i>Tipo</i>	<i>Descripción</i>
Riesgo Estratégico	Se asocia con la forma en que se administra la organización. El manejo del riesgo estratégico se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión y el cumplimiento de los objetivos estratégicos, la clara definición de políticas, planeación estratégica por parte de la alta gerencia.
Riesgo cliente o imagen	Están relacionados con la percepción y la confianza por parte de las partes interesadas (vez matriz de partes interesadas a nivel interno y externo).
Riesgos operativos	Comprenden riesgos en la operación de los procesos, de la definición de los procesos, de la estructura de la organización, y la articulación entre dependencias.
Riesgos legales o de cumplimiento	Se asocian con la capacidad de la organización para cumplir con los requisitos legales y de otra índole.
Riesgos tecnológicos	Están relacionados con la capacidad tecnológica de la organización para satisfacer sus necesidades.

- Determinación del nivel de probabilidad

Tabla 11. Nivel de probabilidad

NIVEL DE PROBABILIDAD			
<i>Nivel</i>	<i>Descriptor</i>	<i>Descripción</i>	<i>Frecuencia</i>
1	Raro	El evento se presenta solo en circunstancias excepcionales	No se ha presentado en los últimos 3 años
2	Improbable	El evento puede ocurrir bajo condiciones normales, pero su frecuencia de ocurrencia es muy baja	Al menos una vez en los últimos 3 años

3	Posible	El evento puede ocurrir en algunas circunstancias teniendo en cuenta que su frecuencia de ocurrencia es baja.	Al menos una vez en los últimos 2 años
4	Probable	La frecuencia de ocurrencia del evento es medianamente alta, por lo que se puede presentar en cualquier instante	Al menos una vez en los último año
5	Casi seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias	Más de una vez al año

- Determinación del nivel de impacto.

Tabla 12. Nivel de impacto

<i>NIVEL DE IMPACTO</i>		
<i>Nivel</i>	<i>Descriptor</i>	<i>Descripción</i>
1	Insignificante	Sus consecuencias no afectarían el normal desarrollo de las operaciones de la organización.
2	Menor	En caso de materializarse el riesgo, los efectos o consecuencias tendrían un efecto mínimo sobre la organización y pueden solucionarse fácilmente.
3	Moderado	Se llegará a presentar, se podría ver afectada la operación de la organización y la presentación de los productos y/o servicios.
4	Mayor	Sus consecuencias causarían la imposición de multas, el deterioro de la imagen, el incumplimiento a clientes.
5	Catastrófico	Causaría pérdidas millonarias y el cierre parcial o total de la organización

- Calificación del riesgo- mapa cualitativo.

Tabla 13. Calificación del riesgo

PROBABILIDAD		IMPACTO				
		1	2	3	4	5
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
5	Casi seguro	M	A	A	E	E
4	Probable	B	M	A	A	E
3	Posible	B	M	M	A	A
2	Improbable	B	B	M	M	A
1	Raro	B	B	B	B	M

- Definición del tratamiento del riesgo.

Tabla 14. Tratamiento del riesgo

<i>Descriptor</i>	<i>Descripción</i>
Aceptar	Se decide no cambiar las condiciones actuales del riesgo
Mitigar	Llevar a cabo acciones que disminuyan la probabilidad de aparición de la amenaza, o bien su impacto si acaba materializándose.
Transferir	Trasladar el impacto negativo del riesgo hacia un tercero.
Evitar	Cambiar las condiciones para eliminar totalmente el riesgo identificado.

En el desarrollo de las matrices se identificaron los siguientes riesgos por proceso:

- Comercial y servicio al cliente: se identificaron cinco riesgos de los cuales dos se encuentran con una calificación alta (incumplimiento en el

presupuesto de ventas y e incumplimiento en las operaciones requeridas por el cliente), uno con calificación media (no visitar a los clientes no hacer seguimiento a sus requerimientos comerciales) y dos con calificación baja (no realización de evaluación como proveedores y pedido del cliente sin inventario en bodega).

- Recibo de mercancía: Se identificaron cuatro riesgos de los cuales dos se encuentran con calificación media (producto mal inventariado al ingreso de la mercancía y número del sello del contenedor no coincide con la documentación suministrada) y dos con calificación baja (documentación incompleta entrega por el cliente o transportador y mercancía física con errores en comparación con el certificado de origen).
- Almacenamiento y entrega: se evidenciaron ocho riesgos de los cuales tres son clasificados como altos (producto no conforme por averías en el producto o empaque, producto mal almacenado y accidente en el que se vea comprometida la carga) y cinco como medio (Entrega de mercancía sin documentación soportes al transportador, formato de entrega de mercancía sin firma por el transportador, error en la referencia despachada, numero de sello no registrado en la documentación de salida e inadecuado FIFO en el inventario).
- Mantenimiento: Se identificaron tres riesgos, uno clasificado como alto (equipos, maquinaria e infraestructura en malas condiciones) y dos calificados como medio (no realización del plan de mantenimiento preventivo y no realizar pruebas de funcionamiento de la planta eléctrica y red contra incendio).

9.7.4 Desarrollo de la información documentada por procesos.

En visita realizada a las instalaciones de la empresa, se llevaron a cabo entrevistas al personal de la organización con el propósito de conocer las actividades operativas e identificar las necesidades documentales de los procesos para lograr la eficacia del sistema de gestión de calidad.

Algunos de los documentos desarrollados son los siguientes:

- Manual de cargos y funciones (anexo E): documento que representa una guía para los colaboradores de la organización donde se incluye información relacionada con las actividades a desarrollar dentro de su cargo y la definición de responsabilidades y autoridades.

- Matriz de comunicaciones (anexo F): La matriz de comunicaciones es una herramienta donde se describen de manera detallada los medios de comunicación requeridos para asegurar la correcta comunicación interna. Incluye información relacionada con que comunicar, cuando comunicar, a quien comunicar, como comunicar, quien comunica.
- Procedimiento de control de no conformes (anexo G y J): Este procedimiento aplica para las salidas no conformes identificadas en los procesos misionales.
- Instructivo para la revisión del Sistema de Gestión de Calidad por parte de la dirección (anexo H): documento generado para que la alta dirección revise periódicamente el Sistema de Gestión de Calidad para asegurarse de la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema.

9.7.5 Verificación de los requisitos del diagnóstico inicial.

Al finalizar el desarrollo del proyecto, se diligenció nuevamente la lista de chequeo inicial del diagnóstico donde se evaluaron los componentes estratégicos (direccionamiento general y gobernanza), operativos (actividades y procesos) y humanos (involucra personas de la organización).

A continuación, se muestran los resultados obtenidos (ver anexo I):

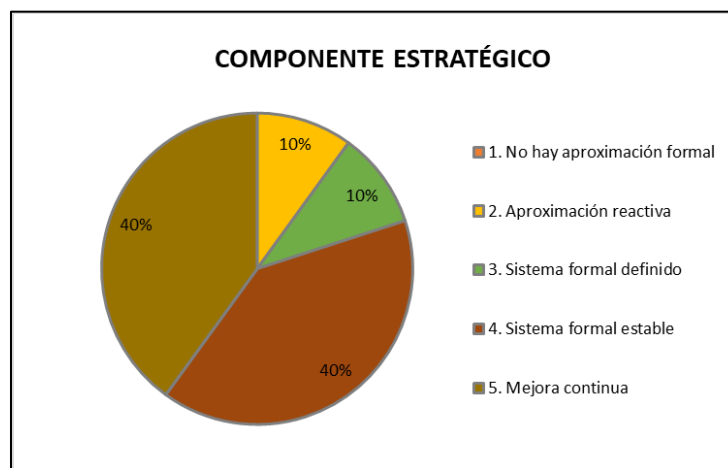


Figura 10. Segunda revisión componente estratégico

Fuente: Elaboración propia

En la figura 10 se identifica que, con el desarrollo del proyecto, el 40% de los requisitos de tipo estratégico cuentan con procesos sistemáticos y el 40% presenta dominio de los procesos. Se presenta planificación y documentación. Se requiere fortalecer la mejora continua y revisar periódicamente el SGC para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación. En comparación con el diagnóstico inicial, se evidencia que el 40% de los requisitos que presentaban una aproximación reactiva y el 40% de los requisitos que representaban un sistema formalmente definido, actualmente se encuentran dentro de las calificaciones de mejora continua y sistema formalmente estable.

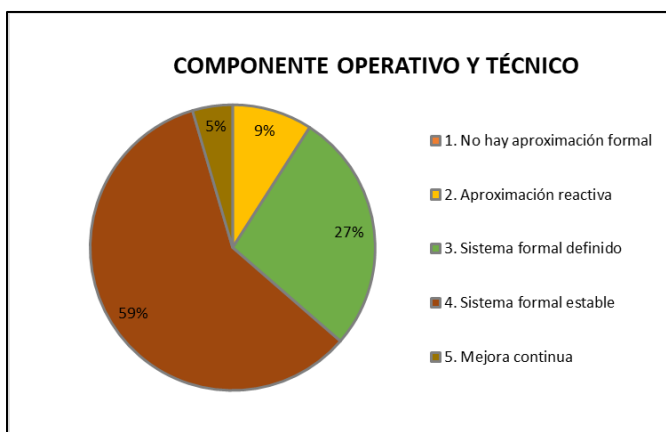


Figura 11. Segunda revisión componente operativo

Fuente: Elaboración propia

En la figura 11, se evidencia que el 59% de los requisitos del componente operativo cuentan con procesos sistemáticos, se cumplen los objetivos planteados y hay retroalimentaciones. Se requiere realizar la implementación de auditorías internas y el fortalecer el diseño y desarrollo de servicios con la finalidad de contar con elementos diferenciadores en el mercado.

En comparación con el diagnóstico inicial se identifica que los requisitos del componente operativo o técnico pasaron del 41% al 59% en términos de cumplimiento de los objetivos, retroalimentaciones y procesos sistemáticos.

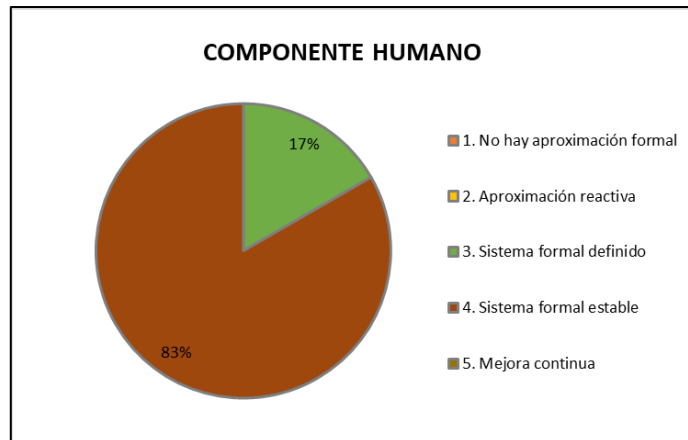


Figura 12. Segunda revisión componente humano

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al componente humano (figura 12), el 83% de los requisitos cuentan con procesos sistemáticos, cumplimiento de los objetivos y retroalimentaciones. Se identifica que luego del desarrollo del proyecto, existe mejora en la documentación y se requiere fortalecer las capacitaciones al personal en temas relacionados con el SGC.

10. CONCLUSIONES

- De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado a la organización a nivel estratégico, operativo y humano, se concluye que el 19% cuenta con procesos sistemáticos y con los objetivos trazados. Por su parte el porcentaje restante cuenta con actividades de planificación, pero poca aplicación orientada a la obtención de resultados, documentación no definida en los procesos, falta de determinación del alcance del SGC, los procesos y sus interacciones, política de calidad, objetivos, gestión del riesgo, mejora continua, estrategias para evaluar el desempeño, la eficacia, seguimiento y medición de los procesos, niveles de autoridad y responsabilidad lo que dificulta el desarrollo eficaz de las operaciones.
- Mediante el direccionamiento estratégico se lograron definir las metas y objetivos de la organización a corto y largo plazo. La visión, misión, los valores corporativos, la política de calidad, los objetivos de calidad, el cuadro de mando integral y el despliegue de indicadores permitirán a la organización lograr una gestión organizada, eficiente y eficaz.
- Por medio de la visita realizada a la organización y la entrevistas al personal de los procesos, fue posible identificar las actividades, procesos, salidas, los riesgos asociados con la operación y la documentación clave para el desarrollo de los procesos.
- Al verificar nuevamente el cumplimiento de los requisitos definidos en el diagnóstico se identifica que el 16% de los requisitos se cumplen y muestran mejora continua y dominio de los procesos. El 39% muestra procesos sistemáticos que cumplen con los objetivos y retroalimentaciones. Para dar cumplimiento al porcentaje restante, se requiere efectuar la implementación de los indicadores de procesos, realizar capacitaciones al personal, aplicar los criterios para la evaluación de proveedores, desarrollar actividades de mejora continua, auditorías internas y la revisión por parte de la dirección.
- Se requiere desarrollar las fases de aplicación, seguimiento y mejora con el propósito de obtener la certificación en ISO 9001:2015, lograr cumplir con los requisitos del cliente actual, captar una mayor cantidad de clientes y mejorar el posicionamiento en el mercado de la organización. Se define como meta desarrollar estas fases el primer semestre de 2020.

11.RECOMENDACIONES

- Se recomienda fortalecer las capacitaciones del personal en temas relacionados con el Sistema de Gestión de Calidad con la finalidad de mejorar los conocimientos y habilidades de los colaboradores y generar una cultura orientada al logro de la satisfacción del cliente.
- Es importante realizar la contratación una persona con formación en Sistemas de Gestión de Calidad quien sea la encargada de realizar la planificación, organización, seguimiento y control de la gestión de calidad de los objetivos trazados por la organización.
- Se propone realizar la instalación de un sistema de información WMS que le permita a la organización administrar de una manera más controlada y eficaz los inventarios propiedad del cliente.
- Se recomienda gestionar la compra de un montacargas para evitar sobre costos en la operación ocasionados por el alquiler de montacargas externas.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Anaya, J (marzo 2007). Logística integral, la gestión operativa de la empresa. Madrid: Tercera edición. Editorial Businnes & marketing school.
- Cuatrecasas, L. (2011). Organización de la producción y dirección de operaciones: Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva. Madrid. Editorial Díaz de Santos.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE. (2015). “Colombia es Logística” - La Encuesta Nacional de Logística 2015. Recuperado de: <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/prensa/2015/Paginas/Colombia-es-Logistica-La-Encuesta-Nacional-de-Logistica-2015.aspx>
- Gaete, R. (2011). Identificación de los stakeholders de las universidades. Revista de ciencias sociales. Universidad de Zulia. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3209158&query=partes%2Binteresadas%2Bde%2Buna%2Borganizacion>
- Lamattina, M. (2011). Análisis organizacional de un operador logístico. Recuperado de: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4625/riverocalderon analisisorganizacional-operadorlogistico.pdf
- Franco, P (2008). Aproximación Teórica al Concepto Integral de Logística. Recuperado de: <https://biblioteca.ucp.edu.co/ojs/index.php/gestionyregion/article/viewFile/903/854>
- ICONTEC (2015) NTC ISO 9001: 2015. Sistemas de Gestión de la calidad. Requisitos con orientación para su uso.
- ICONTEC (2015) NTC ISO 9000:2015. Sistema de Gestión de la Calidad- Fundamentos y vocabulario.
- ICONTEC (2008) NTC ISO 28000: 2008. Sistemas de gestión de la seguridad para la cadena de suministro.
- Martín, M. (2018). El cuadro de mando integral. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecausta-ebooks/reader.action?docID=4504726&query=indicadores%2Bestrategicos>

- Martínez, M. (2008). Sistemas de gestión de calidad y resultados empresariales: una justificación desde las teorías institucional y de recursos y capacidades. Recuperado de: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1138575808700513?token=84727125D63846ACC8542F4E7E4824CAA2E56743080B3122543CB9E89B4BD46EA1201D5BD1E246C0B8754E53E44DC069>
- Martínez, D. (2005). La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3173508&query=valores%2Bcorporativos>
- Mora, L. (2014). Logística del transporte y distribución de carga. Bogotá D.C. Editorial ECOE Ediciones.
- Pavía, I. (2012). Organización empresarial y de recursos humanos. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3212210&query=organigrama%2Bde%2Bla%2Borganizaci%25C3%25B3n>
- Pardo, M (2018). Configuración y uso de un mapa de proceso. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3214182&query=como%2Bhacer%2Bun%2Bmapa%2Bde%2Bprocesos>
- Rodríguez, E. (2012). Diseño de la planeación estratégica del centro de investigaciones. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3202653&query=mision%2Bby%2Bvision>.
- Sánchez, T. (2018). Costo/ beneficio en la implementación un sistema de gestión de calidad para las pymes. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17469/SANCHEZ-ACOSTATATIANAPATRICIA2018..pdf;jsessionid=9F9FF08245B28C71E01B70238E0D9E28?sequence=1>

13. ANEXOS.

Anexo A. Diagnóstico del Sistema de Gestión de Calidad

Anexo B. Capacitación al personal

Anexo C. Caracterizaciones de los procesos.

Anexo D. Matriz de riesgos por proceso.

Anexo E. Manual de funciones.

Anexo F. Matriz de comunicaciones

Anexo G. Procedimiento de no conformes.

Anexo H. Instructivo para la revisión del Sistema de Gestión de Calidad por parte de la dirección.

Anexo I. Revisión del diagnóstico.

Anexo J. Formato control de no conforme.

