

Propuesta para la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa

Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S.

Fundación Universitaria San Martín

Universidad Abierta y a Distancia.

Administración de Empresas.



Gabriel Orlando Alfonso Díaz

Gustavo Ernesto Trespacios Silva

Jhon Bernardo Rodríguez

Medellín, Colombia.

2016.

## Tabla de contenido

1. PROBLEMA.....	5
1.1 Planteamiento del problema.....	5
1.2 Formulación del problema.....	9
1.3 Sistematización del problema.....	9
2. JUSTIFICACIÓN.....	10
2.1 Teórica.....	10
2.2 Metodológica.....	10
2.3 Práctica.....	11
3. OBJETIVO GENERAL.....	16
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	16
5. ESTADO DEL ARTE.....	17
5.1 Modelo AHP FUZZY.....	20
5.2 Modelo para la Gestión de Proveedores Utilizando el AHP FUZZY.....	24
5.2.1 Selección de proveedores.....	26
6. MARCO TEÓRICO.....	28
6.1 Situación del Turismo actual.....	36
6.1.1 Turismo en Colombia.....	38
6.1.2 El Turismo Gastronómico en Colombia.....	39
6.1.3 Por parte de la demanda.....	40
6.1.4 Por parte de la oferta.....	42
7. DISEÑO METODOLÓGICO.....	45
7.1 Referente Metodológico de la Investigación.....	45

7.2 Referente Práctico de la Investigación. ....	47
8. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA EMPRESA <i>CINCOSENTIDOS RUTAS GASTRONÓMICAS SAS</i> . ....	48
8.1 Matriz DOFA .....	74
9. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	76
9.1 Misión.....	76
9.2 Visión .....	76
9.3 Valores. ....	77
9.4 Política de calidad. ....	77
9.5 Objetivos de calidad. ....	77
10. ORGANIGRAMA.....	78
10.1 Cadena de valor. ....	81
10.2 Mapa de procesos. ....	82
10.2.1 Caracterización de subproceso. ....	83
10.3 Cuadro de indicadores.....	96
11. FLUJOGRAMA .....	89
12. TÉCNICA ESTADÍSTICA DE CALIDAD.....	90
13. METODOLOGÍA DE MEJORA CONTINUA (KAI ZEN).....	92
14. INFORME DE ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS.....	95
14.1 Acción y Planificación. ....	95
 ANEXO N°2: FORMATO CONSOLIDADO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS.....	 110

14.2 Formato Acciones Correctivas y Preventivas .....	111
15. CONCLUSIONES.....	113
16. RECOMENDACIONES .....	114
17. PRESUPUESTO.....	117
18. CRONOGRAMA .....	118
REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA.....	119
CIBERGRAFIA .....	120
ANEXOS .....	121

## **LISTA DE TABLAS.**

Tabla 1. Consumo del producto Bares y Restaurantes por mercado emisor.....	40
Tabla 2. Composición de turistas por interés gastronómico .....	41
Tabla 3. Interés gastronómico por origen de turista.....	42
Tabla 4. Variación del producto Bares y Restaurantes según ciudades. ....	43
Tabla 5. Presupuesto. Fuente: autores. ....	117
Tabla 7. Cronograma. Fuente: autores. ....	118

## **LISTA DE FIGURAS.**

Figura 1. Visitantes Medellín 2014. Fuente: autores. ....	43
Figura 2. Matriz DOFA. Fuente: autores. ....	75
Figura 3. Organigrama propuesto. Fuente: autores. ....	80
Figura 4. Cadena de Valor Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S. Fuente: autores. ....	81
Figura 5. Mapa de procesos Cinco5entidos rutas gastronómicas S.A.S. Fuente: autores.....	82
Figura 6. Caracterización de subproceso. Fuente: autores. ....	80
Figura 7. Cuadro de indicadores. Fuente: autores. ....	96
Figura 8. Cuadro de procedimiento. Fuente: autores y asesor. ....	88
Figura 9. Flujograma del subproceso. Fuente: autores.....	89
Figura 10. Diagrama de Ishikawa. Fuente: autores. ....	91
Figura 11. Ciclo PHVA. Fuente: autores. ....	94
Figura 12. Cuadro ilustrativo 5W+2H. Fuente: autores. ....	99
Figura 13. Encabezado formato de acciones correctivas, preventivas y de mejora. Fuente: autores y asesor. ....	100

Figura 14. Formato notas de cambio. Fuente: asesor.....	101
Figura 15. Formato acciones correctivas y preventivas. Fuente: autores y asesor.....	108
Figura 16. Informe de acción. Fuente: autores y asesor.....	112
Figura 17. Check list transporte. Fuente: autores.....	121
Figura 18. Check list Restaurantes. Fuente: autores. ....	123

## **RESUMEN**

La falta de Gestión de Calidad en las empresas dificulta el correcto monitoreo de sus procesos, situación que a su vez afecta la creación de estrategias orientadas al crecimiento, generación de valor para el cliente y mantenimiento en el tiempo de las mismas. Se realizó un estudio analítico descriptivo de la empresa Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S donde se evaluó su estructura, funcionamiento y proveedores obteniendo información relevante para que la toma de decisiones se haga basada en datos reales que provengan de su propia operación. Finalmente, se diseñó una propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en uno de sus subprocesos operativos con el fin de lograr alcanzar un máximo desempeño en busca de la mejora continua.

Palabras clave: Gestión de Calidad, monitoreo, desempeño, mejora continua.

## **ABSTRACT.**

The lack of Quality Management in companies makes correct process monitoring difficult. This situation affects the generation of strategies oriented towards growing, creation of value for the customer and survival in time. An analytic descriptive study was conducted in Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S where structure, functioning and suppliers were evaluated obtaining relevant information so that decision making is made based on real data coming from its own operation. Finally, a proposal for the implementation of a Quality Management System in one of its operational secondary processes was designed in order to achieve maximum performance in search of continuous improvement.

Key words: Quality Management, monitoring, continuous improvement.

El presente trabajo de Grado que lleva por título Propuesta para la Implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S está orientado hacia la descripción y análisis de la información referente a los procesos en la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S* con el fin de proponer un modelo de implantación de Sistema de Gestión de Calidad apoyado en documentación clara de referencia que permita una aproximación más apropiada a la hora de tomar decisiones estratégicas enfocándose en información fidedigna que provenga del seguimiento y constante evaluación de su propio desempeño.

Los referentes teórico-conceptuales provienen de información de la *Guía práctica para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en PYMES*, (Julian Roberto Acevedo, 2009) además de la obra *Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos* (Norma Internacional ISO 9001. 2008. Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos. Ginebra, Suiza. Cuarta Edición. Recuperado de ISO-9001 V.2008.pdf – Adobe Reader).

El referente metodológico asumido para dar solución al problema planteado fue el analítico descriptivo debido a su adecuada naturaleza para la investigación y fin práctico de la misma consistente en la generación de formatos y registros estandarizados para la implementación de dicha propuesta. El objetivo general y los objetivos específicos que se propusieron fueron diseñar una propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad a la medida de sus necesidades en la empresa de turismo receptivo *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S*. por medio de acciones como realizar un diagnóstico actual de la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S*, construir el mapa de procesos y la cadena de valor de la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S*, identificar el Subproceso más relevante en el cual basar

el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S.* y por último definir cuáles serán los indicadores más apropiados para realizar el seguimiento y la medición de dicho proceso.

En la parte final del documento, se exponen las Conclusiones, los Recursos Disponibles, el Cronograma, la Bibliografía, el glosario de términos y los anexos que soportan la investigación, tanto teórica-conceptual, metodológica como práctica.

## **1. PROBLEMA.**

### **1.1 Planteamiento del problema**

La ciudad de Medellín se ha venido destacando por el desarrollo de programas de emprendimiento y apoyo a Pymes por medio de instituciones especializadas que cuentan con el aval de las entidades de gobierno municipal y departamental entre otras. En parte esto se ha presentado debido a la gran visibilidad que la ciudad ha ganado como destino no solo turístico sino de negocios tras la realización de eventos a nivel mundial como la cumbre del BID (Banco Interamericano de Desarrollo) llevada a cabo en el 2009, su designación como la ciudad más innovadora de mundo (concurso “City of The Year”, organizado por el diario estadounidense Wall Street Journal y Citi Group en 2013) y ferias o eventos como “Colombia moda” que se realizan anualmente. Esto ha traído consigo la tendencia a generar nuevas empresas en diversos sectores de negocio de los cuales el turismo (Gastronómico Receptivo, por ejemplo) no ha sido ajeno. En principio suena bastante prometedor pero en realidad la gran mayoría sucumben no mucho tiempo después debido en parte a la falta de protocolos claros de operación, la informalidad de su gestión, la carencia de seguimiento que estas hacen a sus diferentes procesos y a la ausencia de una filosofía clara de calidad que les permita generar en el tiempo no solo el valor agregado sino la rentabilidad esperada por sus socios. La impaciencia y la inmediatez en la visualización de resultados se convierten en factores de discordia que generan un ambiente no propicio para el trabajo y la generación de soluciones, condenando prometedoras iniciativas al fracaso.

Las políticas de apoyo a las nuevas empresas ya sean por medio de Plan Semilla o programas de acompañamiento a manos de InnoCámaras (CCMA Cámara de Comercio de Medellín Antioquia), por parte de la iniciativa lanzada por Bancoldex y demás son más cautas al momento de entregar sus recursos y buscan que los mismos sean adjudicados a empresas no solo formales en su constitución legal sino también en su operatividad y funcionamiento. Esto con el fin de minimizar el riesgo de impulsar iniciativas que no se proyecten de manera correcta hacia el futuro. Por este motivo, la oportunidad de acceder a estos recursos depende del compromiso en la organización y buena gestión.

La empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S* fue creada de manera informal a partir de una idea basada en un sondeo de mercados y pruebas piloto por lo que el diseño de una propuesta para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad no estaba entre las prioridades de sus socios. Se le dio prioridad a la creación y asignación de valor a paquetes de servicios para suplir las necesidades del segmento partiendo de la información recopilada y enfocando el negocio en la generación de ingresos. La empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S* no posee una propuesta para la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad por lo tanto no le es posible hacer un seguimiento de los diferentes procesos que componen su funcionamiento ni la implementación de estrategias de mejora debido a que no existen datos reales. Las decisiones son tomadas en base a supuestos donde no se tienen datos de soporte, estandarización y normalización de procesos realizados que apoyen un correcto direccionamiento en la empresa o su orientación hacia medidas que faciliten su crecimiento. Los efectos generados por estos síntomas son la desorganización documental debido a la falta de

protocolos estandarizados en la recopilación de la información, además de la generación de confusión al momento de la toma de decisiones que direccionen la empresa. Sumado a lo anterior, no existe claridad en la destinación de recursos relacionados con su operatividad ni se mantiene un seguimiento al personal para la generación de indicadores de desempeño que faciliten una buena prestación del servicio ofertado.

De mantener prácticas carentes de protocolos pre establecidos y seguir basando su funcionamiento en ideas más que en hechos medibles y documentables, la empresa *CincoSentidos Rutas Gastronómicas S.A.S* no lograra adaptarse a los cambios de su segmento objetivo en el mercado debido a la falta de información para la toma de decisiones lo cual imposibilitará su permanencia, afectará negativamente sus probabilidades de crecimiento condenando su capacidad de generar rentabilidad en el tiempo llevándola a una inevitable liquidación.

Una parte importante de la solución consiste en desarrollar una propuesta para implementar un Sistema de Gestión de la Calidad que provea de claridad y estructura al funcionamiento de la empresa. Además, la adopción de una cultura organizacional orientada hacia el hacer las cosas bien desde el principio y la aceptación de auditorías tanto internas como externas como una oportunidad más de sacarle provecho a las normas y los protocolos mientras se toman como una parte cotidiana en la empresa y no como una imposición para generar incertidumbre en la estabilidad laboral de aquellos responsables del mantenimiento de los estándares de calidad del servicio ofrecido. Se generaría un mayor sentido de pertenencia y un marcado compromiso con el manejo y transmisión de datos. Esto facilitaría en gran medida la

labor del nivel estratégico al contar con información acertada de desempeño en procesos operacionales y la generación de un modelo de negocio más ordenado cuyo seguimiento y control lo lleve hacia la adopción de metodologías de mejora continua.

## **1.2 Formulación del problema.**

¿Cómo diseñar una propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad a la medida en la empresa de turismo receptivo *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S?*

## **1.3 Sistematización del problema.**

¿A través de qué proceso se podría realizar el diagnóstico actual de la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S?*

¿Qué cambios se presentarían en el mapa de procesos y la cadena de valor de la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S?*

¿Cuál es el Subproceso más relevante en el cual basar el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S?*

¿Cuáles serán los indicadores más apropiados para realizar el seguimiento y la medición de dicho proceso?

## 2. JUSTIFICACIÓN.

### 2.1 Teórica.

La fuente de información más relevante para el fundamento teórico-conceptual de este trabajo se basó en información de la *Guía práctica para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en PYMES*, (Julian Roberto Acevedo, 2009) debido a la claridad y practicidad de su exposición, la cual permitió abordar el tema paso a paso. Otro material relevante es la obra *Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos* (Norma Internacional ISO 9001. 2008. Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos. Ginebra, Suiza. Cuarta Edición. Recuperado de ISO-9001 V.2008.pdf – Adobe Reader).

### 2.2 Metodológica.

La metodología de investigación a desarrollar es la *Analítica Descriptiva* debido a que su objetivo es: “caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores.” (Gross, Manuel. 2010. Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>).

El objetivo de esta se basa en el conocimiento de situaciones, actitudes y costumbres por medio de la descripción exacta de actividades, personas, procesos y objetos. Se enfoca en la predicción de las relaciones entre dos o más variables. Se realiza una recolección de datos basados en una hipótesis. Así, se resume la información de manera cuidadosa para realizar un análisis de resultados, extrayendo generalidades aportantes al conocimiento.

### **Etapas de la investigación descriptiva:**

1. Examinar las características del problema escogido.
2. Definir y formular sus hipótesis.
3. Enunciar los supuestos en que se basan las hipótesis y los procesos adoptados.
4. Elegir los temas y las fuentes apropiados.
5. Seleccionar o elaborar técnicas para la recolección de datos.
6. Establecer, a fin de clasificar los datos, categorías precisas, que se adecuen al propósito del estudio y permitan poner de manifiesto las semejanzas, diferencias y relaciones significativas.
7. Verificar la validez de las técnicas empleadas para la recolección de datos.
8. Realizar observaciones objetivas y exactas.
9. Describir, analizar e interpretar los datos obtenidos, en términos claros y precisos.

(Gross, Manuel. 2010. Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa. <http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>).

### **2.3 Práctica.**

La justificación práctica de la investigación se basa en abordaje del problema en sí desde la teoría y la metodología hasta el fin práctico de la misma, es decir, como generar una propuesta para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S* para lograr una completa reorientación de su hacer, abordar los aspectos fundamentales del negocio desde una perspectiva más formal y apegada a la norma actual.

Teniendo en cuenta los numerales 4 al 8 (exceptuando los numerales 7.5.5 y 7.6 los cuales no aplican a la empresa y su modelo de negocio) se realizó un diagnóstico actual de la empresa obteniendo un 30.8% de nivel de cumplimiento previo al desarrollo de este trabajo. Es allí donde se encontró que en lo referente al sistema de gestión de calidad (numeral 4) no se contaba con documentos de referencia para la implantación de mecanismos de mejora continua, no se contaba con políticas ni objetivos de calidad (numeral 4.2.1) para direccionar la empresa en su filosofía. A partir de allí, se desarrollaron tanto la política como los objetivos de calidad alineados con el que hacer de la misma. Se evidencio que no se contaba con un Manual de calidad (numeral 4.2.2), control de documentos (numeral 4.2.3) ni control de registros (numeral 4.2.4). Una vez construido el Mapa de Procesos y la Cadena de Valor, se caracterizó un subproceso de gran relevancia como lo es la Evaluación y seguimiento a proveedores en el cual se llevan a cabo un control documental y de registros a cabalidad. Esto con el fin de hacerlo extensible y aplicarlo a los demás procesos de la empresa.

En lo referente a la Responsabilidad de la Dirección (numeral 5), se cuenta con el compromiso de esta (numeral 5.1) y se comprenden los requerimientos de los clientes (numeral 5.2) por medio de información obtenida de encuestas. En referencia a la Planificación del Sistema de Gestión de la calidad (numeral 5.4.2), ya se está diseñando una propuesta a ser implementada en el subproceso antes mencionado con el fin de hacerlo en los demás.

Con respecto a la Responsabilidad, autoridad y Comunicación (numeral 5.5) aun la empresa no cuenta con autoridades definidas distintas a su Gerente General y la que poseen los respectivos

proveedores. Hay que tener en cuenta que el modelo de negocio de CincoSentidos Rutas Gastronómicas se basa en la tercerización de servicios lo cual la distingue de empresas convencionales. El representante para la puesta en marcha de la propuesta para la implementación del sistema de gestión de la calidad es el gerente debido a que se requiere de alguien con poder decisorio (numeral 5.5.2). Se debe mejorar en lo referente a la comunicación interna (5.5.3) ya que esta se realiza de manera personal. Ya se están generando canales adicionales para facilitar dicha función. La dirección realizará revisiones periódicas una vez se implemente la propuesta (numeral 5.6.1).

Se espera contar con información para su revisión por parte de la Gerencia una vez el Sistema entre en operación (numerales 5.6.2 y 5.6.3). En el ítem referente a la Gestión de Recursos (numeral 6), la empresa planea destinar un rubro específico para tal fin (numeral 6.1). Con respecto a Recurso Humano (numeral 6.2), se dio inicio a la creación de los perfiles correspondientes a cada cargo para asegurar una correcta elección basada en la gestión por competencias.

En referencia a infraestructura (numeral 6.3) la empresa posee lo necesario para su funcionamiento teniendo en cuenta que se enfoca en el área de servicios, por lo cual no requiere de instalaciones demasiado complejas. Se maneja un ambiente de trabajo propicio para el buen desempeño de las labores (numeral 6.4), sin embargo se está en constante búsqueda de mecanismos motivacionales que favorezcan aún más el entorno. En aspectos relacionados a la planificación de la realización del Servicio (numeral 7.1) aunque no se realiza de manera bien documentada, se proyecta la elaboración de registros una vez se implemente la propuesta de implementación para el sistema de Gestión de calidad.

En relación a los aspectos que se relacionan con el cliente (numeral 7.2), comprender sus requerimientos (numeral 7.2.1) y la verificación de su cumplimiento (numeral 7.2.2) se debe trabajar en el diseño de un mecanismo apropiado para dicha labor.

Referente a los canales adecuados para la comunicación con el cliente y de este para con nosotros (numeral 7.2.3) basamos dicha operación en redes sociales como Facebook o twitter donde se tienen perfiles activos además de nuestros correos corporativos [info@cinco5sentidos.com](mailto:info@cinco5sentidos.com) y [gerencia@cinco5sentidos.com](mailto:gerencia@cinco5sentidos.com).

Referente al diseño y desarrollo del servicio (numeral 7.3) y la planificación del mismo (numeral 7.3.1), la empresa diseña con antelación los recorridos para ofrecer un servicio bien organizado. En relación a los elementos de entrada (numeral 7.3.2) y el seguimiento a resultados (numeral 7.3.3) la empresa no posee registros referentes al tema incluyendo en aspectos de revisión (numeral 7.3.4), verificación (numeral 7.3.5), validación (numeral 7.3.6) ni control a cambios en el diseño (numeral 7.3.7). Es una de las actividades a corregir una vez se de paso a la propuesta de implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

Respecto a compras (numeral 7.4), su proceso (numeral 7.4.1) y la respectiva verificación (numeral 7.4.3) la empresa no cuenta con registros detallados, los cuales van a ser llevados ordenadamente una vez se instaure la propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad. Con respecto a la información general de compras (numeral 7.4.2) se tiene claridad sobre los servicios a ser adquiridos en su descripción, tipo y costo, sin embargo no se llevan registros claros al respecto.

Referente a la producción y prestación del Servicio (numeral 7.5) el control (numeral 7.5.1) se lleva a cabo de manera directamente proporcional a la capacidad instalada de la empresa pero carece de sistemas de validación (numeral 7.5.1) e identificación (numeral 7.5.2) para hacer seguimiento a la capacidad y el estado para con los requisitos necesarios. Con respecto a la propiedad del cliente (numeral 7.5.4) se protege la información privada de este dando su manejo estrictamente a quienes por su trabajo o labor así lo requieran y la preservación del servicio (numeral 7.5.5) se trata de mantener la calidad en los proveedores con el fin de garantizar en cierta medida la calidad del servicio ofertado.

Finalmente en los apartados referentes a medición, análisis y mejora (numeral 8) no se cuenta con registros de seguimiento ni información de referencia por lo cual este se convierte en uno de los puntos críticos de implementación con la medida que se piensa adoptar referente a la gestión de calidad.

### **3. OBJETIVO GENERAL.**

- Diseñar una propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad a la medida de sus necesidades en la empresa de turismo receptivo *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S.*

### **4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Realizar un diagnóstico actual de la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S.*
- Construir el mapa de procesos y la cadena de valor de la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S.*
- Identificar el Subproceso más relevante en el cual basar el diseño de un Sistema de Gestión de la Calidad en la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S.*
- Definir cuáles serán los indicadores más apropiados para realizar el seguimiento y la medición de dicho proceso.

## **5. ESTADO DEL ARTE.**

Debido al gran nivel de crecimiento que ha tenido en los últimos 15 años el sector turístico en Colombia, donde la tasa de crecimiento del 2001 al 2009 creció el 45% pasando de 615.623 visitantes extranjeros a 1'353.700 en el 2009 “Fuente Viceministerio de Turismo”, gracias al mejoramiento de la seguridad, muy contrario de lo sucedido con el turismo a nivel global en donde se evidenció un decrecimiento del 0,7%, se evidencia que en muchos lugares se crean empresas de turismo sin tener como principal objetivo implementar un sistema de gestión de calidad que garantice un buen servicio en pro de seguir dinamizando el crecimiento del sector turístico en sí.

Sin embargo, entendiendo la necesidad de garantizar la prestación de servicios de calidad, innovadores y con un equilibrio entre el precio y el servicio prestado en un mercado cada vez más competitivo, se encuentran entidades estatales que se han dedicado a la creación de teorías sobre como prestar un servicio estandarizado y de calidad apoyando el crecimiento de las PYMES dedicadas al turismo ya que para el caso de Colombia estas aporta el 1,6% del PIB.

El último punto se orienta a la pauta más importante y la principal debilidad de la gran mayoría de los establecimientos gastronómicos que es la calidad de atención al cliente.

El concepto de calidad está siendo cada vez más aplicado al rubro de los servicios. Sin embargo, en su faz práctica son muchos los prestadores que no comprenden la importancia de implementar pautas de calidad en su negocio y de cómo llevarlo a cabo.

La gastronomía es definida generalmente como el arte del buen comer. La percepción de esta experiencia no solo pasa por el gusto de un buen plato, sino por el aroma, la imagen visual y el sonido creado en el espacio real de la prestación, además de la sensación de buen trato durante su estancia. Actualmente, todos los sentidos tienen que estar contemplados en la recreación de este negocio para obtener un producto integral original y así seducir a sus potenciales clientes. (Pérez Aguirre Gonzalo gastronomía pautas de calidad en el servicio para pequeños hoteles. (2.004). gastronomía pdf: federación centroamericana de pequeños hoteles FEPHCA. Centroamérica: recuperado de <http://www.turismoparatodos.org.ar/libros/gastronomia.pdf>

Este postulado centroamericano se ajusta perfectamente al proyecto que se lleva a cabo en cuanto a que está muy ligado a cómo resolver la problemática actual de *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S*, ya que no cuenta con un sistema de gestión de calidad y este postulado brinda la información exacta de cómo se deben estandarizar los procesos relacionados con el turismo gastronómico, gracias a este planteamiento es posible tener un panorama claro de cómo analizar el servicio que presta en la actualidad *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S* y detectar los factores claves de éxito, como el factor crítico está en la “evaluación y seguimiento a proveedores” este documento permite estandarizar el proceso y definir las variables a medir para contar con un servicio gastronómico de excelente calidad.

Otro claro ejemplo de los esfuerzos que vienen realizando los entes gubernamentales por aportar al crecimiento en el sector turístico en sus países buscando trazar una hoja de ruta que parametrize las buenas prácticas en la prestación de los servicios turísticos es el caso de España

que a través de su ministerio de industria, energía y turismo ha creado un sistema denominado SCTE (sistema de calidad turístico español) que busca relacionar concepto de calidad, competitividad y sostenibilidad.

Anfitriones es un programa de sensibilización y formación del sector turístico, tanto público como privado, orientado, por un lado, a promover la mejora de la atención al cliente, y por otro, a incorporar criterios de embellecimiento, sostenibilidad y accesibilidad en el diseño y gestión de los destinos turísticos. Este plan se materializa en la realización periódica de cursos formativos sobre las materias mencionadas.

Ministerio de industria, energía y turismo, evolución del sistema de calidad turístico de España, tourspain: Madrid, España: instituto de turismo de España, recuperado de <http://www.tourspain.es/es-es/DesarrolloSostenibilidad/Páginas/SCT.aspx>

Si bien en Colombia no se encuentran como referente empresas del sector del turismo gastronómico que cuenten con la certificación de la norma ISO 9001 2008 que sirvan como apoyo para solucionar la problemática de actualidad *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S*, si se cuenta con un proyecto de la universidad del Valle que sirve para atacar la principal problemática de la empresa en su subproceso de evaluación y seguimiento a proveedores ya que centra su estudio en la utilización del modelo AHP Fuzzy (análisis jerárquico de procesos difuso). Este es un modelo matemático que permite tomar la mejor decisión entre varias opciones, este estudio se ajusta a la norma ISO 9001 la cual establece que “La organización debe evaluar y seleccionar los proveedores

en función de su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse criterios para la selección, evaluación y reevaluación”, gracias a este proyecto es posible establecer pautas para la parametrización y estandarización del subproceso de evaluación y seguimiento a proveedores para prestar el servicio de mejor calidad y en busca de una mejora continua.

### **5.1 Modelo AHP FUZZY.**

Esto es un modelo matemático que busca eliminar de los criterios subjetivos y el juicio humano de un comité evaluador en la selección de proveedores, esto es una combinación de análisis jerárquico de procesos (AHP) con lógica difusa (fuzzy logic).

Este sistema busca que los juicios generados en una evaluación con respecto a criterios y alternativas sean convertidos en números difusos para calcular los pesos y estos valores se usan para la construcción de una matriz de comparación, estos valores tendrán una escala de 1 a 10.

Para la construcción de este sistema se debe hacer un esquema en forma de árbol, en la parte superior debe ir el objetivo principal o meta, en la parte inferior deben ir los criterios y sub criterios y en la base de árbol van las alternativas.

Este sistema también llamado multi criterio es ideal cuando se busca seleccionar el mejor proveedor dentro de un grupo que presta el mismo servicio o producto, para realizar la elección más justa se hace necesario estandarizar un grupo de criterios:

- Criterio de la situación de la empresa.
- Criterio del comportamiento del producto.

- Criterio del comportamiento del servicio.
- Criterio de costo.

Este modelo es muy flexible para su implementación y de tal forma permite incluir todas las sub variables que sean necesarias para la mejor elección. Los siguientes son unos ejemplos de esas sub variables:

Criterio de la situación de la empresa: esta busca determinar si la empresa cuenta con la capacidad financiera, física, humana y tecnológica para responder a la demanda que requiere el comprador:

- Capacidad administrativa.
- Estabilidad financiera.
- Habilidad técnica.
- Recurso de soporte.
- Sistema de calidad.
- Flexibilidad.
- Innovación.

En base de esta información obtenida de una evaluación de los proveedores se realiza una jerarquía de los mismos que contenga como tal una meta para la empresa y en base a esto se construye las matrices de comparación, estas matrices incluyen tres pasos:

1. Comparación de criterios Vs la Meta.
2. Comparación de sub criterios Vs al criterio raíz.
3. Comparación de las alternativas Vs los sub criterios.

El siguiente paso consiste en definir las características de calidad: este paso es el soporte principal de todo el proceso ya que es la definición y el acuerdo entre el comprador y el proveedor sobre qué es lo que se busca de la prestación del servicio o producto. Mediante estas características del desempeño del producto se puede llegar a variables de medición de desempeño del proveedor.

El siguiente paso de este modelo es la evaluación de desempeño: en este paso se busca generar unas calificaciones para el proveedor mediante los pesos asignados por criterios en el AHP difuso.

En línea con estas escalas se mide la calidad del proveedor de la siguiente forma:

- Proveedor notable: mayor o igual a 9.
- Proveedor confiable: mayor igual a 8 y menor que 9.
- Proveedor riesgoso: mayor igual a 5 y menor de 8.
- Proveedor crítico: menor a 5.

En el siguiente paso de este modelo es evaluación del sistema de calidad del proveedor: en este paso se realiza un diagnóstico del modelo de trabajo del proveedor y se debe generar un plan de acción para mostrar mejoramiento. Este paso busca desarrollar al proveedor y solo se hace con proveedores críticos ya que requiere de tiempo y dinero por parte de la empresa. Esto busca reducir la rotación en la contratación de proveedores pero requiere también de un gran esfuerzo de estos para permanecer prestando sus servicios a la empresa con una medición propuesta que es la siguiente:

- Proveedores Clase A: Son proveedores confiables que tienen un sistema de calidad reconocido, que pueden desarrollar productos o servicios u ofrecer otra clase de servicios sin ninguna restricción.

- Proveedores Clase B: Es un proveedor apto, pero con un plan de mejoramiento a verificar en un periodo determinado (máximo un año).
- Proveedores Clase C: Es un proveedor con un sistema de calidad en proceso de desarrollo, donde el plan de mejoramiento debe cumplirse en un corto plazo (máximo seis meses).
- Proveedores Clase D: Es un proveedor en situación crítica, donde su plan de mejoramiento es URGENTE, con necesidad de ayuda y apoyo fuerte.

El penúltimo paso de este modelo es seguimiento a planes de acción: el proveedor debe presentar planes de acción ante cada no conformidad encontrada por parte de la empresa contratante, dicho modelo debe llevar: acción a implementar, fecha de implementación y el responsable.

El último paso es la administración de la información y la toma de decisiones: este es la etapa donde ya se superó todo el modelo pero de ahí surgen muchas inquietudes sobre qué hacer con la información recolectada durante la implementación del mismo ¿cómo qué hacer con los proveedores?, ¿Contratar todo su portafolio o solo unos productos específicos?, para este el modelo se tiene una dinámica que se debe cumplir al pie de la letra para garantizar que todo el modelo sea un éxito.

Las certificaciones se harán por producto y por proveedor.

- Sólo se podrá certificar productos de proveedores clasificados en A.
- Para que un proveedor pueda obtener certificación de su sistema, debe tener certificados todos sus productos y servicios ofrecidos a la empresa y estar clasificado en A.
- Si un proveedor A certificado y/o con un producto certificado disminuye su desempeño en seis meses, se retiran ambos certificados.

Finalmente este modelo es lo más acertado a lo que se busca implementar en *Cinco5entidos rutas gastronómicas S.A.S* ya que ataca todas las problemáticas encontradas en el diagnóstico de la empresa; con este modelo se resuelve las siguientes novedades:

1. Contar con los proveedores de mejor calidad en el mercado para garantizar la prestación de un servicio de excelente calidad.
2. Acompañamiento de los proveedores que no cumplen con las características del servicio para potencializarlos y evitar la rotación permanente de los proveedores.
3. Monitoreo permanente acompañado siempre de planes de mejora.
4. Garantizar la calidad del proveedor pero en cada uno de los servicio del mismo.

[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/190/html#tabla3](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/190/html#tabla3)

## **5.2 Modelo para la Gestión de Proveedores Utilizando el AHP FUZZY**

El modelo planteado involucra las etapas que se enmarcan dentro del ciclo PHVA.

### Planear

- Selección de proveedores
- Definición de características a medir de los productos ofrecidos por el proveedor

### Hacer

- Evaluación del sistema de gestión de calidad del proveedor
- Evaluación del desempeño del proveedor

## Verificar

- Seguimiento a los planes de acción derivados de las evaluaciones

## Actuar

- Administración de la información del proveedor y toma de decisiones

Estas etapas se han definido con el objetivo de lograr las siguientes metas en desarrollo del sistema de gestión:

- Escoger el mejor proveedor cuando se tienen varias alternativas.
- Tener definidas claramente las especificaciones y características de calidad que el proveedor debe ofrecer con sus productos y servicios.
- Un diagnóstico del sistema de gestión de calidad del proveedor, que le permita a la empresa cliente hacer un seguimiento a la mejora del mismo.
- Evaluar el cumplimiento del proveedor de las especificaciones y características de calidad pactadas al inicio de la negociación.
- Decidir certificar un proveedor o terminar negociaciones con él evaluando desempeño y compromiso con la mejora de su sistema.

A continuación, se desarrollan estas actividades, enfatizando en aquellas que utilizan el AHP fuzzy como soporte a la gestión.

### 5.2.1 Selección de proveedores

El objetivo es seleccionar el mejor proveedor de un grupo que suministre el mismo producto o servicio, mediante una toma de decisiones multi-criterio, teniendo en cuenta la

subjetividad de los juicios emitidos en este tipo de decisiones y facilitando el manejo de diferentes criterios, necesarios para evaluar un proveedor de acuerdo con la criticidad de la compra.

Criterios de Selección. La aplicación de la metodología AHP difuso debe estar soportada por un estándar de criterios que permita al grupo decisor hacer las comparaciones requeridas por la metodología; a continuación, se presenta una propuesta para la valoración de los criterios:

- Criterio de situación de la empresa
- Criterio de desempeño de producto
- Criterio de desempeño de servicio
- Criterio de costo

En este sentido, la metodología es muy flexible y permite tomar como referencia tantos criterios como se consideren necesarios para garantizar la decisión. A su vez, los criterios se pueden dividir en elementos que faciliten el análisis. En este caso, por ejemplo, se plantean los siguientes:

- Criterio de situación de la empresa. Este criterio se usa para evaluar si el proveedor tiene bien establecida su estrategia de suministro y de tecnología. Mide aspectos del negocio del proveedor tales como:

- Estabilidad financiera
- Capacidad administrativa
- Habilidad técnica
- Recurso de soporte
- Sistema de calidad
- Flexibilidad
- Innovación
- Globalización y localización

Así mismo se puede realizar para los demás criterios que se definan.

Jerarquía. Después de la definición de criterios y sus elementos, el siguiente paso es la estructuración de una jerarquía que contenga una meta, criterios y subcriterios de selección y alternativas mediante las cuales se construye el árbol de selección.

Herrera María Fernanda y Osorio Juan Carlos (09 de febrero de 2.006), Ingeniera industrial universidad del Valle, modelo para la gestión de proveedores utilizando AHP difuso: Cali, Colombia, recuperado de

[http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/190/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/190/html)

## 6. MARCO TEÓRICO.

Previo al abordaje de la situación a la cual se hace referencia, es importante mencionar los orígenes de los conceptos a discutir. Según el Diccionario de la Lengua española, se entiende como *sistema* el conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí; *Gestionar* como el llevar adelante una iniciativa o proyecto; y por ultimo *Calidad* como la adecuación de un producto o servicio a las características especificadas (RAE.es; edición Tricentenario). Lo anterior introduce el concepto de regularización en aspectos interrelacionados, lo cual a través de la historia ha venido cambiando el modo de hacer las cosas a una manera de más fácil identificación gracias a la adherencia a ciertas normas aplicables a proyectos o iniciativas que van encaminados a la entrega de un bien o servicio que cumpla con las expectativas descritas por quien de este requiere.

De acuerdo con Catarina:

“En la antigüedad, la Gestión de la Calidad se centraba únicamente en dos principios del siglo XX: la inspección del producto o servicio por los consumidores

Y el concepto de artesanía, en donde los consumidores confían en la reputación y la habilidad de los artesanos experimentados, ya que se les consideraba un tesoro

Nacional.” (Catarina. 2007. México. Capítulo II, Marco Teórico; Primeras Estrategias de la gestión para la calidad, págs. 8 - 9; Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/gonzalez\\_z\\_md/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/gonzalez_z_md/capitulo2.pdf)).

De este modo, el comercio logra traspasar fronteras abriéndose a nuevos mercados y se apoya en herramientas tecnológicas de la época tras la introducción de conceptos que fomenten la gestión de calidad como lo eran las especificaciones por muestra y la garantía de calidad en los contratos de venta. La agremiación de los artesanos en las ciudades de mayor tamaño da lugar a estrictos códigos de cumplimiento de calidad en el producto.

La colonización del continente americano por parte de países europeos trajo consigo dichas prácticas donde pasaban de ser aprendices a formarse como artesanos y por último alcanzar el título de Maestros con sus propios talleres. Tras la revolución industrial europea, dichos talleres fueron superados en todo sentido por factorías donde se empleaban gran cantidad de trabajadores y cuya producción en masa no podía ser igualada. Los Maestros independientes se vieron avocados a emplearse en estas fábricas como capataces, teniendo lugar una serie nueva de estrategias a saber: especificaciones por escrito de materiales, procesos y artículos terminados; Conjuntos de medidas y sus respectivos instrumentos; normalización. De este modo la influencia de la Revolución industrial llegó a América bajo preceptos europeos.

A finales del siglo diecinueve, los Estados Unidos rompieron bruscamente con la tradición europea, adoptando el sistema Taylor de “gestión científica” (Juran 1973).

En respuesta al marcado crecimiento de la productividad, se vislumbra una separación entre las labores de Planificación y las de Ejecución. Teniendo en cuenta la nueva filosofía de trabajo, se da paso a la creación de departamentos centrales de inspección bajo la supervisión de un Inspector jefe encargado del funcionamiento y buen desempeño de dicha área.

Como consecuencia de la continua especialización de tareas, nacieron en los organigramas empresariales los departamentos denominados de amplia base como lo es Control de Calidad, en cabeza de un Director de Calidad cuya labor se enfocaba en la inspección y el ensayo; es decir, la separación del producto o servicio bueno del malo basándose en estándares de calidad previamente acordados. Esta labor se hacía por partes, es decir, de un área funcional encargada de realizar una tarea específica, a la siguiente durante toda la línea de producción. El departamento de calidad era el encargado de decidir en última instancia si el producto seguía los estándares esperados.

Al seguir estos preceptos, las líneas de producción en algunas de las empresas americanas se volvieron ejemplo de calidad y productividad a lo largo del tiempo elevando el estatus de una nación en desarrollo a superpotencia a nivel económico.

Con el advenimiento de la Segunda Guerra Mundial, los Estados Unidos y su industria se vieron abrumados por la alta demanda de material bélico de la mano de tiempos de entrega demasiado ajustados lo que terminó afectando negativamente la calidad. De allí surgió la estrategia del Control Estadístico de Calidad (CEC) en los años 20 como una alternativa viable para lograr el mejoramiento de los estándares de producción que se tenían en artículos militares.

Fue de allí donde provino la idea de crear la Sociedad Americana para el control de la Calidad (ASQC) dirigiendo sus esfuerzos en el control estadístico de la calidad haciendo que muchas empresas se enfocaran en la calidad de las herramientas y maquinarias usadas en los procesos más que en el producto final. Tras el fin de los lucrativos contratos Gubernamentales, la industria debió reevaluar los programas de control estadístico desde la perspectiva de eficacia

frente a costos y los resultados no fueron alentadores ya que la mayoría de las empresas no aprobaban dicho escrutinio.

Al culminar la Segunda Guerra Mundial, los japoneses se concentraron en el logro de objetivos de impacto nacional a través de estrategias comerciales en vez de estrategias militares aprendiendo del modo en que otros países gestionaban la calidad, enviando comisiones de estudio a dichos destinos e invitando expertos a su país para generar conocimiento en la materia. Es aquí donde el Físico Matemático Norteamericano Edward Deming se traslada al Japón donde sus teorías sobre el control estadístico tuvieron gran acogida según Ana Rojo (SBQ Consultores):

En 1950, a la edad de 49 años, se trasladó a Japón donde sus estudios fueron muy bien recibidos y enseñó a los administradores, ingenieros y científicos japoneses cómo producir productos y servicios de calidad. También en este año, el JUSE, unión de científicos e ingenieros japoneses, le hacen una invitación para dictar una serie de charlas, conferencias y seminarios en Japón acerca de sus experiencias y conocimientos con el Control de Calidad. Es en este momento cuando el Ciclo de Deming o círculo PDCA llega a alcanzar su importancia. (Rojo, Ana 25 de Junio 2013. El Ciclo de Deming o ciclo PDCA. España. Recuperado de <http://www.s bqconsultores.es/el-ciclo-de-deming-o-circulo-pdca/>)

El ciclo de Deming constituye la columna vertebral de todo proceso de mejora continua a través de sus pasos:

- Planificar: definir los objetivos claros y los medios necesarios para su consecución.
- Hacer: implementación de la visión establecida.
- Verificar: Comprobación del logro de los objetivos previstos con los recursos asignados.

- Actuar: análisis y corrección de las desviaciones detectadas al igual que la proposición de mejoras a los procesos empleados.

La fase de *mejora continua* del servicio tiene un papel preponderante en los pasos de verificación y actuación aunque también asiste las etapas de planear y hacer por medio de acciones como:

- Asistencia en la definición de los objetivos y las métricas de cumplimiento.
- Monitoreo y evaluación de la calidad en los procesos en cuestión.
- Definición y supervisión de las mejoras propuestas.

Es de gran relevancia el tener en mente que “No se puede mejorar aquello que no se conoce y no se puede llegar realmente a conocer aquello que no se puede medir”. (ITIL Foundation)

De la experiencia anterior, Japón logro adquirir suficiente material didáctico para crear estrategias innovadoras sin precedentes para dar paso a una total revolución en la Calidad. Entre estas se encuentran el involucramiento personal de Directivos en el liderazgo de la revolución, formación en Gestión de Calidad a ser impartida en todos los niveles de las empresas, la mejora de la calidad en cuanto a ritmo y conceptualización se adoptó como parte importante de la cultura organizacional de todas las empresas y por último, la mano de obra se involucró directamente en el cambio a través de la creación del concepto Círculos de control de calidad.

En respuesta a esta nueva filosofía, los Estados Unidos y su industria optaron por enfocar su competitividad en el factor precio más que en el factor calidad, lo que los llevo a instalar plantas de producción por fuera de sus fronteras, en países donde la mano de obra de bajo costo permitiera disminuir el precio final que el consumidor habría de pagar.

Al pasar de los años, declinó la competencia en el precio, mientras que se incrementó la competencia en la calidad (Juran 1981), situación que permitió a los japoneses adquirir una mayor participación en el mercado norteamericano debido a su calidad superior.

En conjunto, dicha sucesión de eventos repercutió drásticamente en el mercado americano reflejándose en una marcada disminución en las ventas. Teniendo en cuenta la evolución del concepto de Gestión de la Calidad es posible el logro de un mayor entendimiento de la importancia que tiene en las empresas y la relevancia de sus conceptos aun en el presente.

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en las empresas se ha constituido últimamente en una práctica cada vez más valorada por los Administradores y Gerentes del siglo XXI. Uno de los principales motivos para ello podría ser la oportunidad que brinda de romper con el paradigma propio de gran cantidad de organizaciones en el país, las cuales basan su operación en ideales creados por un fundador o Patriarca en quien descansan la totalidad de las decisiones estratégicas, tácticas y operativas con el único sustento teórico de la experiencia adquirida y los resultados obtenidos bajo dicha filosofía. El manejo de la información se limita a unos pocos y el activo máspreciado es el tangible. Hoy en día se ha adoptado una visión distinta en el arte del liderazgo y gerenciamiento empresarial. Se ha dado paso a nuevos abordajes para los diferentes negocios y esto ha traído consigo una nueva generación de Ejecutivos con una perspectiva más globalizada, centrada en el valor del conocimiento y aquellos que lo poseen. Han convertido grandes empresas tradicionales en organizaciones flexibles y adaptables que están a la altura de las exigencias actuales.

Es necesario visualizar el proceso de servicios en las organizaciones de hoy de un modo más integral para maximizar su eficiencia. El seguimiento continuo de los procesos no solo brinda la posibilidad de lograr una detección temprana de fallas potenciales sino también permite generar estrategias desde una perspectiva más real.

El ambiente en el que las organizaciones deben moverse hoy en día demanda flexibilidad, innovación y dinamismo en sus estructuras. Los modelos rígidos de negocio tienden a extinguirse y la nueva regla de oro se basa en el desarrollo de capacidad de adaptación no solo en las empresas como tal sino en los líderes sobre cuyos hombros recae la responsabilidad de sacarlas adelante.

El no contar con un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S* como participante activo del sector turístico receptivo en Medellín y el Valle de Aburra priva a la empresa de esa herramienta de seguimiento, orden y buenas prácticas que va a permitir garantizar no solo la permanencia sino la rentabilidad, crecimiento y productividad de esta. El sector turístico a nivel de Gastronomía local está en pleno desarrollo y constituye un segmento prometedor para la adición de nuevas opciones para los usuarios finales. El establecimiento o creación de servicios basados en la variedad se convierte en una puerta de ingreso a mercados y segmentos antes poco explorados e incluso esquivos. El contar con la posibilidad de combinar los aspectos más significativos de la tradición culinaria antioqueña como parte de la historia misma de este país con la generación de espacios donde el turismo experiencial adquiere una nueva dimensión posibilita a quienes tengan la oportunidad de vivenciarlo, un modo diferente e innovador orientado a generar el grado de recordación que genere una fidelización basada en la calidad del servicio recibido.

Los clientes poseen hoy en día una idea muy clara de lo que buscan y lo que esperan obtener a cambio de su lealtad y la calidad en los servicios se toma como una condición propia de los mismos en lugar de un valor agregado. Es por estas y muchas más razones que la implementación de un Sistema de Gestión de la calidad permite a los líderes del mundo sectorial de hoy una mejor y más realista vigilancia de los procesos de sus empresas, buscando siempre la satisfacción de los consumidores más allá de sus expectativas, pensando constantemente en alcanzar prácticas que conlleven al final a la tan anhelada mejora continua.

A continuación se despliega información documental referente al turismo y su situación actual a nivel mundial con valores de referencia tanto en los destinos tradicionales como los no tradicionales, haciendo un comparativo de su situación en los últimos años.

Además, se hace un análisis de las actividades relacionadas a la gastronomía que más disfrutan los turistas, mostrando un comparativo dividido por nacionalidades que brinda una mirada más de cerca hacia el entendimiento de cómo se está poniendo en marcha dicha industria y las preferencias de los nacionales de cada país involucrado en el mismo.

Por último se hace un abordaje analítico sobre los factores de mayor relevancia para los visitantes de nuestro país y se profundiza de manera no solo cualitativa sino cuantitativa en los rubros más apreciados por estos a la hora de gastar su dinero. Esto nos permite ver que el turista de hoy tiene una idea mucho más clara de sus gustos y necesidades. Por lo tanto, sabe muy bien cómo conseguirlos sin tener que pagar de más por ello.

## 6.1 Situación del Turismo actual.

El turismo es uno de los sectores que está cobrando mayor importancia en la economía mundial actual y su desarrollo a futuro es muy promisorio. Según la OMT (Organización Mundial de Turismo), la actual crisis para las empresas relacionadas con esta actividad está en este sector se está superando con los primeros resultados de 2010.

*“El turismo internacional cobra progresivamente impulso después de un 2009 extraordinariamente difícil. Las llegadas de turistas internacionales crecieron un 7% en los dos primeros meses de 2010 en todo el mundo, según el último Barómetro OMT del Turismo Mundial. El crecimiento fue especialmente fuerte en Asia, África y Oriente Medio. La OMT prevé que las llegadas de turistas internacionales crezcan entre un 3% y un 4% en 2010”.*

*Fuente: OMT*

Los mayores crecimientos actuales del último periodo se están dando en países emergentes que se han vuelto muy atractivos frente los tradicionales de mayor arribo de turistas. Las regiones de mayor crecimiento durante el 2010 son: Asia pacifico (+10%) África (+7%), Europa y las Américas. Los destinos más tradicionales se han consolidado con un conservador 3% de Crecimiento Vs el mismo periodo del 2009, Según cifras de la OMT. Europa (+3%) y Américas (+3%), son las dos regiones más afectadas por la crisis mundial y en las que la recuperación económica está resultando ser comparativamente más débil. Cabe resaltar que dentro de estas regiones hay países con crecimientos de más de 2 cifras dentro

de los cuales se resaltan por su cercanía geográfica a Colombia **Nicaragua y Ecuador**, que además son países de un tipo de oferta turística similar a nuestro país.

Respecto a estos primeros resultados positivos, la OMT recomienda ser muy conservadores y no esperar aún un gran cambio inmediato debido al alto impacto de la crisis de 2009. La OMT Espera que las llegadas de turistas internacionales crezcan entre un 3% y un 4% en 2010.

*«Aunque los resultados económicos han mejorado significativamente en los últimos meses, con un impacto positivo en la demanda turística, seguimos mostrándonos cautelosos, ya que hay numerosos factores que ponen en peligro el ritmo de la recuperación», afirmó en Sofía (Bulgaria) el Secretario General de la OMT, Taleb Rifai, durante la inauguración de un seminario de la OMT sobre «La gobernanza del turismo en tiempos de crisis: políticas coyunturales y estructurales». «La recuperación económica viene liderada principalmente por las economías emergentes, mientras que el crecimiento sigue siendo lento en la mayor parte de las economías avanzadas. Al mismo tiempo, el incremento del desempleo en los grandes mercados emisores de turismo es causa de preocupación», Fuente: OMT*

La reducción en los ingresos del turismo internacional, donde los Estados Unidos aportaron 852.000 millones de dólares Vs 942.000 millones Vs 2008 fue el indicador que más impacto al sector a nivel internacional. Esto significa una reducción del 6%, mientras que la reducción en llegadas fue del 4%, esto significa que en tiempos de crisis es más notoria la reducción

en los ingresos de turismo que en el movimiento de turistas, con lo cual se puede inferir que se ha dado una tendencia en la búsqueda de planes y paquetes turísticos más económicos.

### **6.1.1 Turismo en Colombia**

El clúster del turismo ha sido uno de los ejes de desarrollo del país durante el último gobierno, a través del ministerio de industria y comercio y el vice ministerio de Turismo se han dado grandes avances en el desarrollo turístico del país, de la mano con la política de seguridad democrática y el cambio en la imagen del país se han incrementado notablemente los principales indicadores del sector. Como indicador más importante cabe resaltar que los Ingresos por turismo en 2009 se incrementaron el 7.1% por efecto del valor de las divisas que ingresaron al país por turismo durante el primer semestre, pasando de 1.185 Millones de dólares a 1.269 Millones de dólares.

En el plan sectorial de turismo definido por el gobierno se especificaron las principales acciones que regirán el desarrollo de este sector y su participación en el desarrollo económico del país: El siguiente párrafo tomado de este informe resume el interés del gobierno por propender el desarrollo del turismo.

*La recuperación de la confianza en las instituciones, la reactivación del crecimiento económico, la percepción más positiva del país en el exterior, el aprovechamiento, por parte de los empresarios, de las ventajas creadas a través de los incentivos tributarios y la recuperación de la inversión extranjera son hechos que marcan la confluencia de*

*una serie de factores que, capitalizados de manera eficiente, pueden llevar al turismo colombiano a ocupar un lugar privilegiado en la economía.*

## **6.1.2 El Turismo Gastronómico en Colombia**

### **Turismo Gastronómico “Estudio Ipsos – Napoleón Franco”.**

Informe incluido textual:

Entre febrero del año 2007 y enero del año 2008, la empresa Ipsos – Napoleón Franco desarrolló, por solicitud y bajo la dirección de Proexport, realizó una encuesta a los turistas internacionales con el fin de conocer sus gustos e intereses, levantar un posible perfil y determinar las percepciones que se tienen al realizar turismo en Colombia. De esta forma fueron entrevistados 4.180 turistas de los cuales 3.762 manifestaron haber realizado, entre sus actividades, las visitas a bares y restaurantes. Esto es, un 90%. Para el año 2007 DAS reportó la llegada de 1.195.440 viajeros internacionales de los cuales 1.115.050 han ingresado al país como turistas. La proporción revelada en la encuesta de Ipsos indica que 1.003.545 de estos turistas habrán realizado visitas a bares y restaurantes durante su estadía en el país.

### 6.1.3 Por parte de la demanda

En cuanto a la realización de esta actividad por país de origen de los turistas, se determinó que los franceses son los más proclives a esta actividad, pues del total de los nacionales llegados de este país un 96,1% manifestó haberla practicado. En orden de importancia le siguen los canadienses y los mexicanos.

#### Consumo del producto Bares y Restaurantes por mercado emisor % del total del los turistas provenientes del mercado

Mercado Emisor	% de turistas consumen B&R	Mercado Emisor	% de turistas consumen B&R
Francia	96,1%	España	89,4%
Canadá	94,4%	Otros Centro América	89,3%
México	94,2%	Brasil	89,1%
Otros Sur América	93,8%	Venezuela	88,8%
Argentina	93,6%	Reino Unido	88,3%
Alemania	92,9%	Costa Rica	87,7%
Panamá	91,0%	Italia	87,0%
Estados Unidos	90,4%	Perú	84,7%
Chile	90,4%	Caribe	82,1%
Ecuador	90,3%	Holanda & Bélgica	79,5%
Resto de Europa	90,0%		

Fuente: IPSOS – Napoleón Franco, Encuesta a Viajeros Extranjeros.

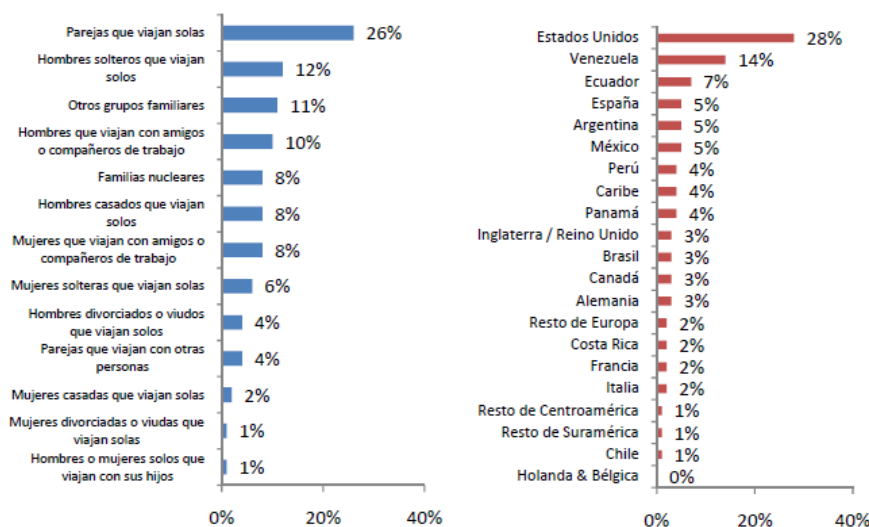
*Tabla 1. Consumo del producto Bares y Restaurantes por mercado emisor*

Los resultados resaltados corresponden a segmentos en los que el número de las encuestas recogidas no alcanza el mínimo (50 encuestas) para realizar posibles análisis, por tanto no deben ser tenidos en cuenta y su presentación se da a manera ilustrativa. La encuesta Ipsos se desarrolló en seis etapas. Durante la última etapa fue integrada una pregunta que pretendía determinar si el consumo del producto “bares y restaurantes” se debía al gusto real del turista por la oferta gastronómica del país o si por el contrario se debía al consumo normal de alimentos necesarios.

Esta última medición recogió 770 encuestas de las cuales las personas entrevistadas afirmaron en 701 oportunidades haber visitado bares y restaurantes, un 91%.

Se pudo establecer que en 55% de los casos las visitas a bares y restaurantes estuvo asociada a un gusto por la gastronomía y en 45% por una necesidad básica de consumir alimentos.

**Composición de los turistas con interés gastronómico  
Por segmento del mercado y por origen de llegada  
% del total con interés gastronómico**



Fuente: IPSOS – Napoleón Franco. Encuesta a Viajeros Extranjeros.

*Tabla 2. Composición de turistas por interés gastronómico*

Para el desarrollo de estrategias comerciales enfocadas a la promoción de este producto, es de vital importancia determinar el porcentaje de turistas por cada mercado emisor que tiene un interés gastronómico al visitar bares y restaurantes. Sin embargo, dado el reducido tamaño de la sexta medición este ejercicio solo es posible en el caso de tres mercados, toda vez que el número mínimo de entrevistados para sacar las posibles conclusiones debe superar a 50 personas.

En la tabla a continuación se puede apreciar que a nivel de mercados emisores solo Estados Unidos, Venezuela y Ecuador alcanzaron el número de encuestas necesarias para poder determinar con certeza qué porcentaje de estos turistas tiene un verdadero interés gastronómico al realizar visitas a bares y restaurantes.

### Mercado Emisor

Interés gastronómico por origen de turista  
% del total del los turistas provenientes del mercado

Mercado Emisor	Tamaño muestra	% de turistas con interés gastronómico	Mercado Emisor	Tamaño muestra	% de turistas con interés gastronómico
Estados Unidos	213	51%	Brasil	19	58%
Venezuela	83	64%	Reino Unido	16	69%
Ecuador	62	42%	Italia	16	44%
España	43	44%	Otros SurAmer	15	33%
México	31	68%	Chile	10	50%
Argentina	31	68%	Costa Rica	9	78%
Perú	28	50%	Francia	8	88%
Panamá	27	63%	Otros Europa	8	75%
Canadá	26	46%	Otros CentAmer	8	50%
Caribe	24	71%	Holanda &		
Alemania	22	59%	Bélgica	2	50%

Fuente: IPSOS – Napoleón Franco, Encuesta a Viajeros Extranjeros.

Los resultados resaltados corresponden a los segmentos en los que el número de las encuestas recogidas alcanzó el mínimo (50 encuestas) para realizar posibles análisis. Los demás resultados se presentan a manera ilustrativa.

Tabla 3. Interés gastronómico por origen de turista.

#### 6.1.4 Por parte de la oferta

Además de la variación en el consumo del producto según el origen de los turistas, se puede observar la variación según las ciudades visitadas por los mismos. En ese sentido, la ciudad donde mayor consumo del producto Bares y Restaurantes se registró, fue Medellín con un 22% del total de los turistas.

Ciudad	% de turistas que la visitan	% de consumo de B&R	Ciudad	% de turistas que la visitan	% de consumo de B&R
Cartagena	38%	89,4%	Pereira	1%	58,6%
Medellín	22%	84,0%	Manizales	1%	80,8%
Bogotá	21%	74,5%	Cauca & Nariño	1%	53,2%
Cali	19%	87,4%	Bucaramanga	1%	81,4%
Barranquilla	12%	82,9%	Costa Atlántica	1%	31,0%
San Andres	5%	81,8%	Tolima y Huila	1%	68,6%
Santa Marta	5%	65,4%	Boyacá y C/marca	1%	40,6%
Valle	2%	47,6%	Otros	2%	42,0%
Armenia	2%	50,8%			

Fuente: IPSOS – Napoleón Franco, Encuesta a Viajeros Extranjeros.

Tabla 4. Variación del producto Bares y Restaurantes según ciudades.

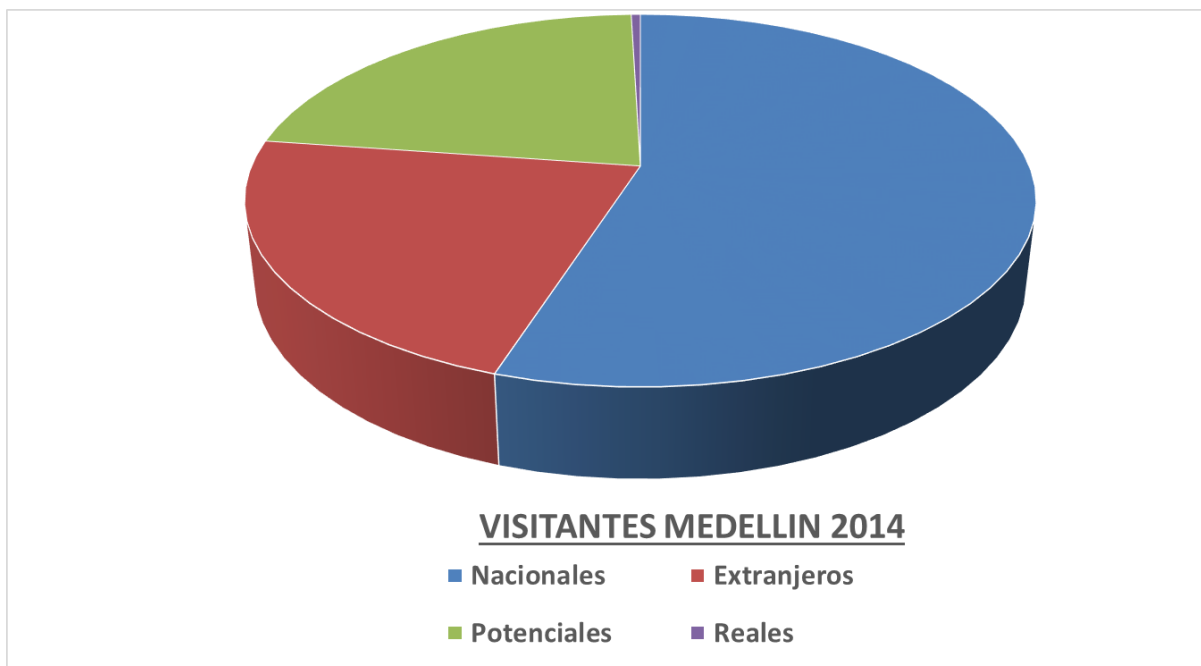


Figura 1. Visitantes Medellín 2014. Fuente: autores.

Se calcula que de Enero a Diciembre del 2014 ingresaron a la ciudad de Medellín un total de 549.455 turistas entre nacionales y foráneos. De estos, 391.030 eran colombianos y 158.425 eran extranjeros. De estos últimos aspiramos inicialmente a apropiarnos de un 2% del mercado actual con una representación de 3.068 visitantes este año aproximadamente, lo que nos da la posibilidad de atender 256 turistas por mes con un equivalente de 64 clientes por semana. Lo anterior está en concordancia con la capacidad inicial de nuestra empresa.

## **7. DISEÑO METODOLÓGICO**

La investigación asumida en este proyecto es la analítica descriptiva ya que por medio del análisis realizado a todos y cada uno de los procesos internos de la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S*, en donde se evidenció que dentro del proceso de garantizar un servicio al cliente con los más altos estándares de Calidad, una de las variables más críticas la cual garantiza tener un servicio idóneo, diferenciador y de alto impacto es la evaluación y seguimiento a proveedores.

Este es el punto más importante en la cadena de servicio de *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S*, con lo cual es el material de estudio del presente trabajo, lo cual buscando apuntar a la excelencia y un servicio diferenciador.

### **7.1 Referente Metodológico de la Investigación.**

A través del presente estudio lo que se busca es poder dar solución a la principal barrera crítica que se logró evidenciar dentro de todos los procesos y subprocesos de la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S*, abordando dicha situación podremos replantear y garantizar un proceso acorde a lo que se necesita en cuanto a la prestación de un servicio diferenciador frente al mercado y a la competencia.

Según los Doctores Francisco López-Herrera y Héctor Salas-Harms:

Los estudios sobre Administración pueden dividirse en aquéllos que tienen por finalidad el diseño de herramientas para su aplicación en la práctica profesional en las organizaciones, por una parte; y por la otra, en aquéllos que tienen por objeto analizar el comportamiento de las mismas, en general, así como el impacto que produce en su desempeño la instrumentación de cada una de dichas herramientas administrativas, en particular. Los estudios del primer tipo son de carácter propositivo; mientras que los que se abocan a investigar comportamiento y desempeño de las organizaciones, dependiendo de los métodos de investigación que empleen, se subdividen a su vez en descriptivos y explicativos, cuando aplican métodos cualitativos o cuantitativos, respectivamente. (Salas-Harms, 2009)

El tipo de estudio que se implementa para la solución del problema es descriptivo, ya que mediante principios teóricos se busca la solución de un problema práctico por medio del análisis de los procesos internos de la empresa, realizando la descripción cualitativa detallada de la problemática encontrada y a su vez es explicativo debido a que determina cuantitativamente indicadores de gestión para medir el impacto de las causas que están ocasionando la problemática en el subproceso. La correcta combinación de métodos (cualitativo y cuantitativo) permiten una amplia descripción de procesos complejos como lo es la toma de decisiones y disminuye en cierta medida el impacto que pueda tener el investigador en la investigación, basándose solo en su análisis e interpretación de los datos obtenidos.

El tipo de fuentes utilizadas para la elaboración de este trabajo de grado es la mixta en cuanto para la solución de la problemática encontrada fue necesaria la recopilación de información de fuente primaria “directamente de la empresa y de cada uno de sus procesos” y también se utilizó gran parte de investigación documental la cual proviene de fuentes en el ámbito del turismo como por ejemplo: El viceministerio del turismo, la Organización Mundial del Turismo y de estudios realizados en el territorio nacional por empresas líderes en la investigación y aplicación de encuestas como lo es Ipsos – Napoleón Franco.

## **7.2 Referente Práctico de la Investigación.**

A través de un diagnóstico que se llevó a cabo dentro de la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S*, teniendo como referente la norma ISO 9001:2008 se logró evidenciar las múltiples áreas de oportunidad que se tenían en la organización más sin embargo el área crítica dentro de la prestación de Servicio de alta calidad su pilar básico y principal era todo lo relacionado con la evaluación y seguimiento a proveedores, subproceso que se tomó en cuenta con el fin de mejorar así la experiencia de los clientes.

Al tener este referente como piedra principal a desarrollar y en el cual recaía una gran responsabilidad, se evidenció la necesidad de empezar a mejorar el mapa de procesos internos así como también la cadena de valor de la empresa la cual está centrada en garantizar satisfacción del servicio al cliente que quiere vivir una experiencia diferenciadora de Turismo.

Con el fin de garantizar el desarrollo y crecimiento en este aspecto se logró tener indicadores y procedimientos estandarizados con el fin de tener a disposición y servicio a los mejores proveedores de la ciudad y de esta forma poder garantizar una satisfacción del cliente con una oferta diferenciadora y que lograra recordación frente a los servicios que tiene la competencia.

## **8. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA LA EMPRESA CINCOSENTIDOS RUTAS GASTRONÓMICAS SAS.**

### ➤ **CUADRO DE DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA.**

<p><b><i>INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA FRENTE A LA NORMA ISO 9001: 2000</i></b></p>		
<p><b><i>El siguiente instrumento permite identificar la situación actual de la empresa frente a la norma tomando cada requerimiento establecido.</i></b></p> <p><b><i>Describa brevemente la situación de la empresa frente a cada ítem, además, califique de 1 a 5 cada uno de los puntos evaluados de la siguiente manera:</i></b></p> <p><b><i>1: No existe nada realizado en la empresa</i></b></p> <p><b><i>2: Se encuentra en los planes de la empresa</i></b></p> <p><b><i>3: Se realiza pero no está documentado</i></b></p>		

<b>4: Se encuentra documentado pero no se realiza</b>						
<b>5: Se encuentra implantado y documentado</b>						
	<b>ISO 9001:2000</b>	<b>Requisitos de la Norma</b>	<b>Situación de: Empresa CINCOSENTIDOS RUTAS GASTRO-NÓMICAS SAS</b>	<b>Calificación</b>		
<b>4</b>	<b>Sistema de gestión de la calidad</b>					
<b>4.1.</b>	<b>Requisitos generales</b>	<b>La organización debe establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar</b>	<b>No se tiene ningún documento que soporte la realización de algún avance en este tema por lo que no hay</b>	<b>1</b>		

		<b>continuamente su eficacia</b>	<b>forma de evidenciar el trabajo en la mejora continua.</b>			
<b>4.2.</b>	<b>Requisitos de la documentación</b>					
<b>4.2.1.</b>	<b>Generalidades</b>	<b>Declarar una política de calidad y objetivos de calidad, los procedimientos requeridos en la norma deben estar documentados, así como los otros documentos necesarios</b>	<b>No se cuenta con una política de calidad parcial ni definida en su totalidad para la organización.</b>	<b>1</b>		

4.2.2.	Manual de la calidad		No se cuenta con Manual de calidad	1			
4.2.3.	Control de los documentos		No existen protocolos claros al respecto.	1			
4.2.4.	Control de los registros		No existen protocolos claros al respecto.	1			
5	Responsabilidad de la dirección						
5.1.	Compromiso de la dirección	La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de	Hay compromiso por parte de la Gerencia y se cuenta con el total respaldo para tal fin.	2			

		gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia.				
5.2.	Enfoque al cliente	La dirección debe asegurarse de entender los requerimientos del cliente	Se tiene la información recolectada por medio de encuestas.	3		
5.3.	Política de la calidad	Se deben establecer unas políticas de calidad, apropiadas y entendidas por la organización.	No se cuenta con la política en la actualidad pero si con la disposición y colaboración por parte de la gerencia para realizarla.	1		
5.4.	Planificación					

5.4.1.	Objetivos de la calidad	Se deben establecer objetivos de calidad	No se cuenta con objetivos de calidad establecidos.	1		
5.4.2.	Planificación del sistema de gestión de la calidad	De acuerdo con los objetivos y numeral 4.1	No se cuenta en la actualidad con un protocolo de Planificación del Sistema de Gestión.	1		
5.5.	Responsabilidad, autoridad y comunicación					
5.5.1.	Responsabilidad y autoridad	La dirección debe asegurarse que las responsabilidades y autoridades están definidas y son comunicadas	La empresa no tiene bien definidas las responsabilidades y autoridades.	1		

		<b>dentro de la organización</b>				
<b>5.5.2.</b>	<b>Representante de la dirección</b>	<b>Se debe elegir el responsable de la dirección ante la implementación del Sistema de gestión de calidad</b>	<b>El Representante elegido para dicha tarea es el Gerente General de la empresa.</b>	<b>3</b>		
<b>5.5.3.</b>	<b>Comunicación interna</b>	<b>Debe haber comunicación continua dentro de la organización con el fin de hacer efectivo el sistema de calidad y la mejora del mismo</b>	<b>La comunicación interna se realiza de modo personal pero no está expuesta de manera visible para los miembros de la empresa.</b>	<b>2</b>		

<b>5.6.</b>	<b>Revisión por la dirección</b>					
<b>5.6.1.</b>	<b>Generalidades</b>	<b>La dirección debe realizar revisiones planificadas periódicamente del Sistema de gestión de calidad</b>	<b>La empresa no realiza revisiones primarias.</b>	<b>1</b>		
<b>5.6.2.</b>	<b>Información para la revisión</b>	<b>Para la revisión de la dirección, ésta debe contar con información enunciada en este numeral de la norma</b>	<b>No se cuenta con la información necesaria.</b>	<b>1</b>		
<b>5.6.3.</b>	<b>Resultados de la revisión</b>	<b>Se deben tener para la revisión de cualquier acción emprendida, decisiones tomadas</b>	<b>No se cuenta con una agenda de registro con los resultados de las revisiones.</b>	<b>1</b>		

<b>6</b>	<b>Gestión de los Recursos</b>					
<b>6.1.</b>	<b>Provisión de los recursos</b>	<b>La organización debe contar con los recursos suficientes para cumplir con el sistema de calidad y cumplir con las expectativas de los clientes</b>	<b>Se creara un rubro dentro de los gastos de la empresa para tal fin.</b>	<b>1</b>		
<b>6.2.</b>	<b>Recursos humanos</b>					
<b>6.2.1.</b>	<b>Generalidades</b>	<b>El personal que afecte la calidad debe ser competente</b>	<b>Dentro de las cosas que se debe trabajar debemos crear el perfil de los cargos y el</b>	<b>1</b>		

			<b>manual de funciones.</b>			
<b>6.2.2.</b>	<b>Competencia, toma de conciencia y formación</b>	<b>La organización debe determinar la competencia necesaria para el personal y el nivel de formación que se debe dar a éste en la empresa</b>	<b>En este punto debemos involucrar a nuestros proveedores ya que gran parte de nuestro personal es tercerizado y debemos establecer los estándares del personal con el que queremos contar</b>	<b>1</b>		
<b>6.3.</b>	<b>Infraestructura</b>	<b>La organización debe asegurar que se cuentan con los recursos</b>	<b>La organización y su core de negocio como tal no requieren</b>	<b>1</b>		

		<b>infraestructurales</b>	<b>por el momento</b>				
		<b>adecuados para el</b>	<b>de</b>				
		<b>cumplimiento de</b>	<b>infraestructura</b>				
		<b>la calidad</b>	<b>propia.</b>				
<b>6.4.</b>	<b>Ambiente de trabajo</b>	<b>Se debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del servicio</b>	<b>En la empresa se genera siempre un ambiente de trabajo propicio.</b>	<b>3</b>			
<b>7</b>	<b>Realización del producto</b>						
<b>7.1.</b>	<b>Planificación de la realización del producto</b>	<b>La organización debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización del</b>	<b>La empresa no realiza una planificación de procesos bien documentada.</b>	<b>1</b>			

		<b>servicio teniendo en cuenta los requisitos de los otros procesos del sistema de gestión de calidad</b>				
<b>7.2.</b>	<b>Procesos relacionados con el cliente</b>					
<b>7.2.1.</b>	<b>Determinación de los requisitos relacionados con el producto</b>	<b>La organización debe garantizar que entiende los requerimientos de los clientes</b>	<b>La empresa cuenta con el portafolio de servicios acordes con los requerimientos de nuestros clientes</b>	<b>3</b>		
<b>7.2.2.</b>	<b>Revisión de los requisitos</b>	<b>La organización debe revisar los requerimientos del servicio y</b>	<b>La empresa no realiza una revisión de requerimientos</b>	<b>1</b>		

		<b>verificar que pueda cumplir con ellos</b>	<b>bien documentada.</b>			
<b>7.2.3.</b>	<b>Comunicación con el cliente</b>	<b>Se deben determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes</b>	<b>Se cuenta con un sitio web, página de Facebook y Twitter como medios de contacto con los clientes debido a que en su gran mayoría son foráneos.</b>	<b>3</b>		
<b>7.3.</b>	<b>Diseño y desarrollo</b>					
<b>7.3.1.</b>	<b>Planificación del diseño y desarrollo</b>	<b>La empresa debe planificar y controlar el diseño</b>	<b>La empresa cuenta con un servicio diferenciado cuyo diseño se</b>	<b>3</b>		

		<b>desarrollo del producto</b>	<b>llevó a cabo previo a la creación de la misma.</b>			
<b>7.3.2.</b>	<b>Elementos de entrada para el diseño y desarrollo</b>	<b>Deben determinarse los elementos de entrada relacionados con los requisitos del servicio y mantenerse registros.</b>	<b>La empresa no cuenta con los registros necesarios.</b>	<b>3</b>		
<b>7.3.3.</b>	<b>Resultados del diseño y desarrollo</b>	<b>Se debe contar con información y registros referentes a los resultados del diseño con el fin de verificar el cumplimiento de</b>	<b>La empresa no cuenta con registros referentes a este ítem.</b>	<b>1</b>		

		<b>los requerimientos</b>				
<b>7.3.4.</b>	<b>Revisión del diseño y desarrollo</b>	<b>Se debe realizar una revisión de los resultados del diseño realizado</b>	<b>Dicha revisión del diseño de servicio fue refrendada por las experiencias piloto realizadas.</b>	<b>3</b>		
<b>7.3.5.</b>	<b>Verificación del diseño y desarrollo</b>	<b>Para verificar que se cumplen con los requisitos de entrada del numeral 7,3,1, se debe realizar una verificación del mismo</b>	<b>Se llevan a acabo verificaciones continuas del servicio ofertado pero no se documentan con el rigor necesario.</b>	<b>1</b>		

7.3.6.	Validación del diseño y desarrollo	Se debe realizar una validación del diseño para comprobar que éste cumple con los requerimientos de los clientes	No se cuenta con tal diseño.	1		
7.3.7.	Control de los cambios del diseño y desarrollo	Se deben registrar, validar y verificar los cambios que se realicen en el diseño	No se cuenta con tales registros.	1		
7.4.	Compras					
7.4.1.	Proceso de compras	La organización debe asegurarse de efectuar compras que permitan ofrecer	La empresa posee no registros detallados de los servicios	1		

		<b>un servicio adecuado</b>	<b>adquiridos y sus condiciones.</b>			
<b>7.4.2.</b>	<b>Información de las compras</b>	<b>Esta información debe incluir la descripción del producto a comprar</b>	<b>La empresa posee registros de los servicios a ser adquiridos y sus condiciones.</b>	<b>3</b>		
<b>7.4.3.</b>	<b>Verificación de los productos comprados</b>	<b>Se deben establecer inspecciones para asegurar que sean cumplidas las especificaciones del producto</b>	<b>La empresa no realiza inspecciones detalladas y documentadas.</b>	<b>1</b>		
<b>7.5.</b>	<b>Producción y prestación del servicio</b>					
<b>7.5.1.</b>	<b>Control de la producción y de</b>	<b>La organización debe planificar y</b>	<b>El número de servicios</b>	<b>2</b>		

	<b>la prestación del servicio</b>	<b>realizar un control de la prestación del servicio</b>	<b>ofertados/realizados es siempre directamente proporcional a la capacidad instalada de la empresa.</b>			
<b>7.5.2.</b>	<b>Validación de los procesos de producción y de la prestación de servicios</b>	<b>Se debe revisar la capacidad de los procesos de prestación del servicio para alcanzar los resultados planificados</b>	<b>No se hace un seguimiento juicioso de la capacidad de los procesos.</b>	<b>1</b>		
<b>7.5.3.</b>	<b>Identificación y trazabilidad</b>	<b>Se debe identificar el producto (servicio) de forma adecuada mediante todo el</b>	<b>No se hace una identificación del servicio ni su estado en cada proceso.</b>	<b>1</b>		

		<p>proceso de prestación del servicio, identificar su estado con respecto a los requisitos de seguimiento.</p>				
7.5.4.	Propiedad del cliente	<p>La organización se debe asegurar de cuidar los bienes que son propiedad del cliente</p>	<p>La información de los clientes referente a identidad, números de cuenta, pagos realizados y números de contacto son manejados en bases de datos accesibles únicamente a</p>	3		

			<b>personal de la empresa.</b>			
<b>7.5.5.</b>	<b>Preservación del producto</b>	<b>Se debe mantener la calidad del servicio prestado hasta la entrega del mismo</b>	<b>La calidad en el servicio se mantiene pero no hay registros de control.</b>	<b>3</b>		
<b>7.6.</b>	<b>Control de los dispositivos de seguimiento y medición</b>	<b>Considera la manera como se controla el uso de cualquier instrumento y dispositivo de seguimiento que necesita, incluida la calibración cuando sea necesaria</b>	<b>No Aplica</b>	<b>1</b>		
<b>8</b>	<b>Medición, análisis y mejora</b>					

8.1.	<b>Generalidades</b>	La organización debe planificar e implementar los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora	No se cuenta con el modelo.	<b>1</b>		
8.2.	<b>Seguimiento y medición</b>					
8.2.1.	<b>Satisfacción del cliente</b>	La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización	Se basa en encuestas pero se requieren mecanismos de mayor alcance y masificación para tal fin.	<b>1</b>		

8.2.2.	<b>Auditoria interna</b>	<b>Se deben llevar a cabo a intervalos planificados auditorías internas para determinar la conformidad y eficiencia del sistema de gestión de calidad</b>	<b>Hasta el momento no existen protocolos de auditoria interna en nuestra organización.</b>	<b>1</b>		
8.2.3.	<b>Seguimiento y medición de los procesos de realización</b>	<b>La organización debe estar en capacidad de verificar los procesos</b>	<b>La empresa no realiza una verificación de los procesos.</b>	<b>1</b>		
8.2.4.	<b>Seguimiento y medición del producto</b>	<b>La organización debe estar en capacidad de verificar los productos</b>	<b>Se requiere de más mecanismos de medición con mayor aceptación</b>	<b>2</b>		

			entre nuestros clientes.			
8.3.	Control de producto conforme	de no debe asegurarse de que el servicio que no sea conforme con los requisitos se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencional	No se cuenta con registros de servicio no conforme.	1		
8.4.	Análisis de datos	La organización debe determinar, recopilar, y analizar los datos apropiados para demostrar la idoneidad y la eficacia del	La empresa no recopila datos de seguimiento y análisis.	1		

		<b>sistema de gestión de calidad y para evaluar las mejoras posibles</b>				
<b>8.5.</b>	<b>Mejora</b>					
<b>8.5.1.</b>	<b>Mejora continua</b>	<b>La organización debe mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad</b>	<b>La empresa no ejecuta procesos de mejora continua.</b>	<b>1</b>		
<b>8.5.2.</b>	<b>Acción correctiva</b>	<b>La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de las no conformidades y así prevenir que vuelvan a ocurrir</b>	<b>La empresa no toma acciones correctivas de las no conformidades.</b>	<b>1</b>		

8.5.3.	<b>Acción preventiva</b>	<b>La organización debe tomar acciones para eliminar la causa de las no conformidades potenciales y así prevenir que ocurran</b>	<b>La empresa no ejecuta acciones de tipo preventivo</b>	<b>1</b>		
<p><b>Conclusiones:</b></p> <p><b>Después de esta revisión identifique las siguientes conclusiones:</b></p> <p><b>1. Sume el total de los puntos de la calificación que su empresa tiene frente a los 250 puntos posibles que están en el instrumento</b></p> <p><b>2. Defina el porcentaje de cumplimiento de la empresa frente a la norma ISO 9001:2000, con los parámetros definidos para la calificación</b></p> <p><b>3. De acuerdo a lo anterior establezca el nivel de la situación de la organización frente a la norma</b></p> <p><b>4. En qué condiciones se encuentra la empresa para dar inicio a</b></p>				<b>77</b>	<b>25</b>	<b>30,8</b>
					<b>0</b>	<b>%</b>

<b>un proceso de implementación del sistema de Gestión de</b>						
<b>Calidad</b>						
<b>3.</b>	<b>La empresa se encuentra en un nivel de cumplimiento de la norma del 40,4% teniendo como critico todo el tema de estandarización de procesos y soportes documentales.</b>					
<b>4.</b>	<b>La situación es compleja para el inicio de la implementación de la norma en cuanto a que la estructura es muy pequeña por no decir que no existe y el control de las áreas no se puede implementar ya que solo contamos con procesos y no con estructura, por tal motivo para el seguimiento y control de indicadores iniciamos de 0 ya que no contamos con históricos.</b>					

*Cuadro de Diagnóstico Actual de la Empresa. Fuente: Autores y Asesor.*

## **8.1 Matriz DOFA**

Luego de realizar el diagnóstico de la empresa y a la luz de la norma ISO 9001:2008 se procedió a realizar la matriz DOFA, en donde se logra identificar las oportunidades, amenazas debilidades y fortalezas, las cuales son el insumo principal para poder trazar las estrategias que logran diferenciar a Cinco5entidos rutas Gastronómicas S.A.S, como una empresa líder en el segmento del turismo con altos estándares de Calidad y de servicio diferenciado.

De esta forma logramos establecer el punto de partida para hacer de la organización una empresa con visión futurista y con sentido de pertenencia frente a los estándares de calidad y servicio.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>1. Crecimiento importante en todas las variables asociadas al turismo en Colombia.</p> <p>2. Falta de ofertas innovadoras para el mercado turístico actual.</p> <p>3. Mejores condiciones de seguridad en los últimos años.</p> <p>4. Mejoramiento de la imagen del país en el exterior en los últimos años.</p> <p>5. Consolidación de Medellín como destino turístico (Negocio y Placer).</p> <p>6. Mayor posibilidad de participación de mercado.</p> <p>7. Interés gastronómico de alta demanda en la ciudad.</p>	<p>1. Interdisciplinariedad del equipo de trabajo.</p> <p>2. Propuesta de turismo experiencial gastronómico, combinación no explotada hasta el momento.</p> <p>3. Contenidos del tour altamente diferenciados.</p> <p>4. Conocimiento de gastronomía.</p> <p>5. Bajos costos de operación.</p> <p>6. Contratación con proveedores de alta calidad.</p>	<p>1. Falta de fuerza de ventas propia y consolidada.</p> <p>2. Necesidad de mayor impacto en la web y redes sociales.</p> <p>3. Reconocimiento en el mercado.</p> <p>4. Optimización de Costos.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FO (ofensivas)</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p>1. Alta competencia en el Sector turístico.</p> <p>2. Tasa Representativa del mercado.</p> <p>3. Facilidad para copiar el concepto por parte de la competencia.</p>	<p>F2:O2.- Mejoramiento de la experiencia a través de una propuesta de turismo experiencial gastronómico.</p> <p>F2:O3.- Adaptabilidad a las necesidades del segmento objetivo.</p>	<p>D3: O1.- Buscar apoyo en instituciones de gobierno que cuentan con el capital y asesoría necesarios para IMPULSAR pymes.</p> <p>D2:O2.- Uso masivo de redes sociales, medios escritos para masificar el concepto.</p> <p>D3:O6.- Capacitación con instituciones líderes en el sector Turismo para ganar experiencia necesaria.</p>
	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
	<p>F2: A1.- Flexibilidad en el tipo de servicio ofrecido para generar fidelización.</p> <p>F5:A3.- Sinergia con proveedores altamente calificados que nos distinguen de los demás.</p>	<p>D1: A1.- Filosofía plenamente orientada hacia el servicio y a la seriedad en la prestación del mismo</p> <p>D3:A3.- Retroalimentación con usuarios.</p> <p>D1:A1.- Capacitación constante al Recurso Humano</p>

Figura 2. Matriz DOFA. Fuente: autores.

## **9. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Dentro del apoyo brindado de nuestra parte para *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S* nos vimos en la necesidad de aportar en la construcción de toda la planeación estratégica ya que la empresa en la actualidad no contaba con nada al respecto, la construcción de esta planeación nos da un norte claro de hacia dónde le debe apuntar la empresa y como desde este diseño podemos construir la estrategia para llegar al cumplimiento de los objetivos.

### **9.1 Misión**

Somos una empresa enfocada hacia el posicionamiento del turismo en el campo de la tradición gastronómica de Medellín y el Valle de Aburra, ofreciendo a nuestros clientes locales y extranjeros la oportunidad de conocer de primera mano un aspecto tan representativo de nuestra historia.

### **9.2 Visión**

En el 2018 seremos reconocidos como los principales proveedores de servicios turísticos en el campo de la gastronomía de Medellín y el Valle de Aburra con altos niveles de satisfacción por parte de nuestros clientes locales y extranjeros, ofreciendo servicios bien diferenciados con personal altamente calificado.

### **9.3 Valores.**

VERSATILIDAD: Contamos con personal capaz de adaptar el servicio a las expectativas propias de los nuestros clientes.

INNOVACIÓN: Disponemos de un modelo de negocio distinto a lo convencionalmente ofrecido en el mercado Nacional.

COMPROMISO: Nuestros colaboradores son individuos dedicados a la plena satisfacción de nuestros clientes.

### **9.4 Política de calidad.**

Promover el turismo Gastronómico de Medellín y el Valle de Aburra con altos estándares de calidad y seguridad en la prestación del servicio comprometiéndonos con el mejoramiento continuo de nuestros procesos para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes Locales y extranjeros con personal altamente calificado.

### **9.5 Objetivos de calidad.**

- Definir la prestación de servicios con altos estándares de calidad.
- Implementar sistemas de control a través de indicadores de gestión que permitan la mejora continua en la prestación del servicio.
- Fomentar la capacitación permanente de nuestro recurso humano con el fin de mejorar la calificación de nuestro personal para obtener un valor diferenciado.
- Establecer indicadores de calidad que nos permitan contar con los proveedores más calificados del mercado encaminados a la satisfacción de los requerimientos de nuestros clientes.

## 10. ORGANIGRAMA

El organigrama es la representación grafica de las areas y el talento humano con el que cuenta la empresa, esto se realizó despues de analizar con el capital humano que cuenta en la actualidad la empresa y en línea con las necesidades que tiene la empresa para llegar a la visión y garantizar así el cumplimiento de las metas.

Dentro de el organigrama de *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S* encontramos los siguientes cargos:

- **Gerente:** es la persona encargada de diseñar y ejecutar todas las estrategias de la empresa garantizando el uso eficiente de todos los recursos con que cuenta la organización (Fisicos, humanos y financieros) buscando el logro de los objetivo.
- **Coordinador comercial:** es la persona encargada de diseñar las estrategias comerciales de la empresa y ejecutarlas en campo garantizando el logro de los objetivos de ventas, debe crear todo el plan de incentivos para la fuerza de ventas tales como (comisiones, premios por cumplimiento de objetivos etc).
- **Coordinador de servicios compartidos:** es la persona encargada de generar la sinergia entre las areas de la empresa, es el responsable directo de las areas que sirven de soporte para el logro de los objetivos.
- **Fuerza comercial:** *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S* cuenta con 7 personas de la parte comercial que le reportan directamente al coordinador comercial y son los encargados

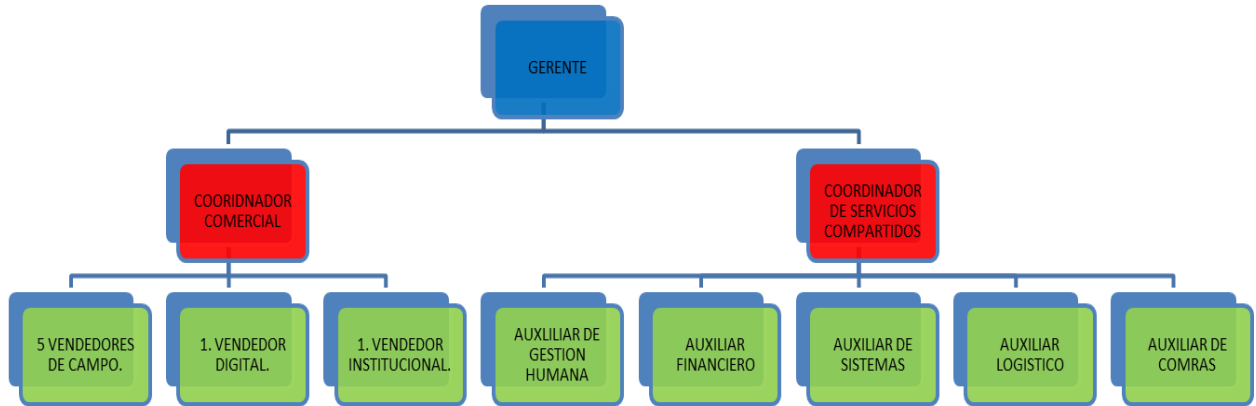
- de ejecutar en campo todas las estrategias comerciales previamente diseñadas y están divididos de la siguiente forma:

5 vendedores de campo: son la personas encargadas de abordar a los potenciales clientes tanto en aeropuertos como en hoteles y hacer posible la venta de servicio.

1 vendedor digital: es el encargado de captar clientes por medio de las redes sociales.

1 vendedor institucional: es el encargado de las negociaciones con empresas para prestar el servicio durante las convenciones comerciales que se realicen en Antioquia.

- **Auxiliar de gestión humana:** es el encargado del reclutamiento del personal para la empresa, creación de programas de capacitación, realización de eventos para el personal, construcción de sistemas de compensación etc.
- **Auxiliar financiero:** es el encargado de realizar el pago de nómina, pago a proveedores y demás funciones que estén relacionados con el manejo del flujo de efectivo de la empresa.
- **Auxiliar de sistemas:** es el encargado de la construcción de las campañas digitales en las redes sociales, actualización de información en la plataforma y todo lo relacionado con los recursos digitales de la empresa.
- **Auxiliar logístico:** es el encargado del diseño de los recorridos para la prestación del servicio, la coordinación del personal externo de la empresa, la coordinación de los vehículos etc.
- **Auxiliar de compras:** es la persona encargada de la consecución de los proveedores, garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y dar el visto bueno para la contratación de los mismos.



*Figura 3. Organigrama propuesto. Fuente: autores.*

### 10.1 Cadena de valor.

La cadena de valor nos ayuda a descomponer las actividades empresa que generan un valor o una ventaja competitiva desde cada una de las áreas, esta cadena nos brinda la oportunidad de entender de una forma más rápida y sencilla toda esencia de la empresa y como basa sus operaciones para su funcionamiento.

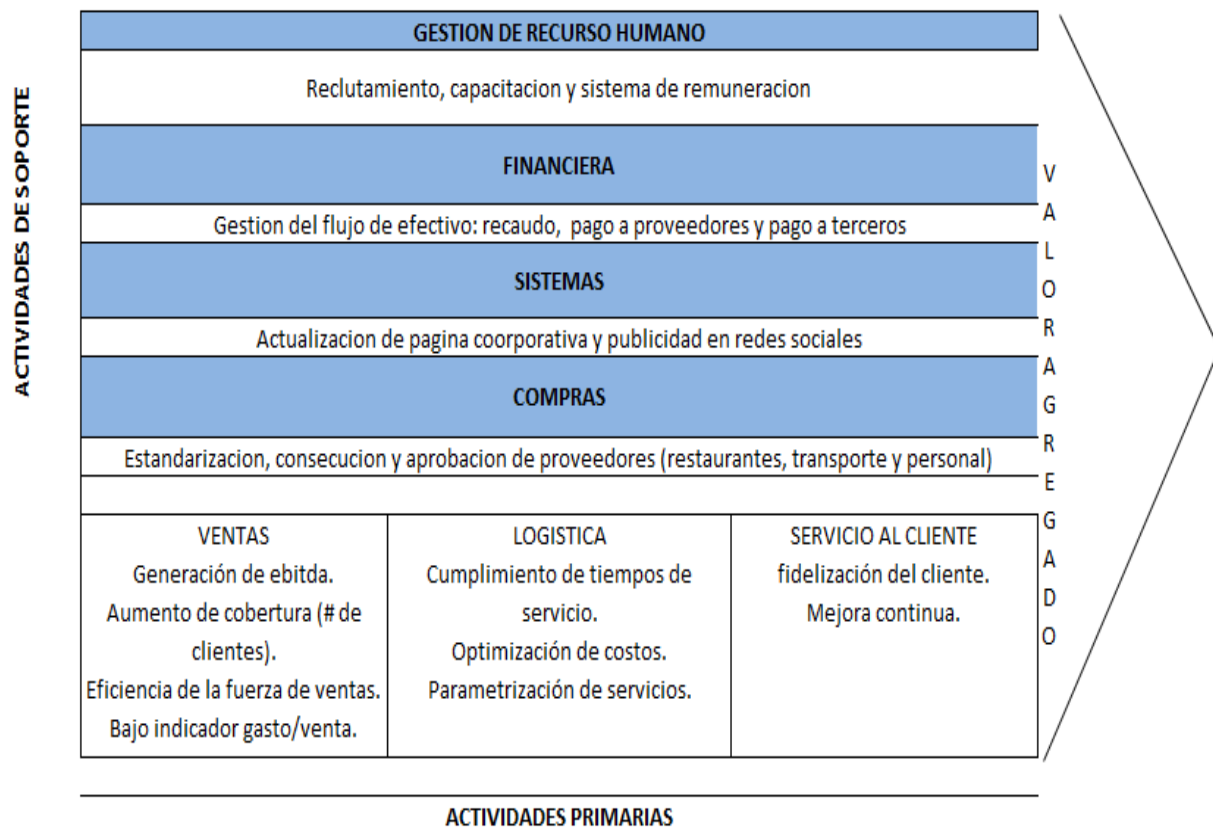


Figura 4. Cadena de Valor CincoSentidos Rutas Gastronómicas S.A.S. Fuente: autores.

## 10.2 Mapa de procesos.

Este mapa nos muestra gráficamente todos los procesos de la empresa y como es su relación entre ellos y con el exterior, mediante este mapa podemos entender cuáles con los procesos operativos y los de soporte dentro de la empresa siempre en pro de garantizar la satisfacción de cliente.

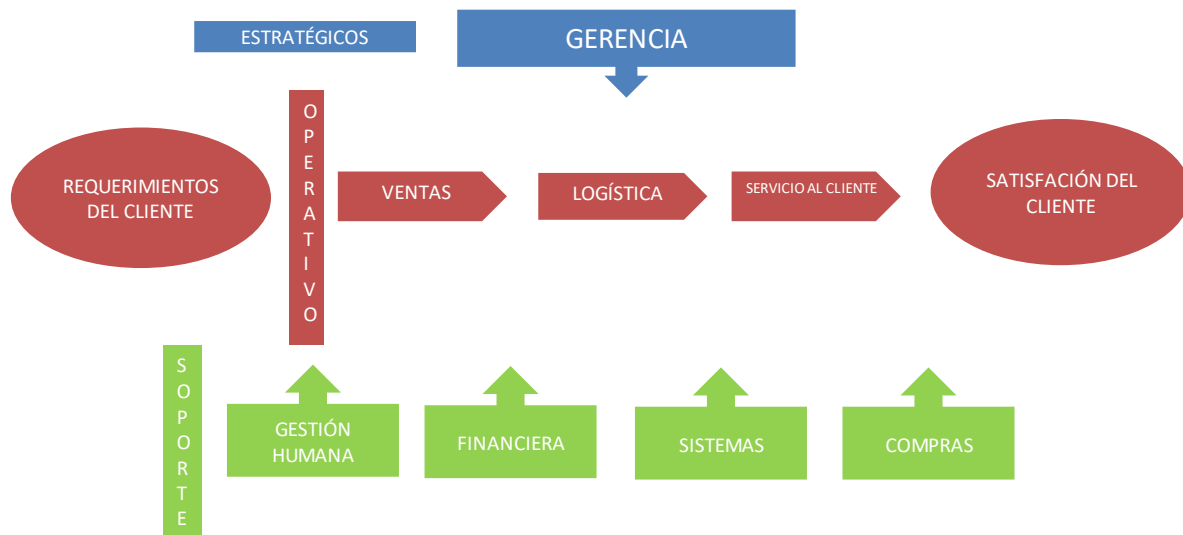


Figura 5. Mapa de procesos Cinco5entidos rutas gastronómicas S.A.S. Fuente: autores.

### **10.2.1 Caracterización de subproceso.**

Luego de realizar un análisis profundo de las áreas y los procesos de la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S* encontramos que uno de los subprocesos que puede ser crítico y que va directamente ligado a la calidad de la prestación del servicio brindado es, la evaluación y seguimiento a proveedores, este subproceso no está parametrizado y se hace de una forma muy empírica sin fundamentos técnicos, es por eso que para iniciar a mejorar este subproceso nuestro primer paso es la caracterización del mismo, esto no es más que la identificación de las condiciones y/o elementos que hacen parte del proceso respondiendo preguntas como, quien lo hace? ¿Para qué lo hace? ¿Porque se hace? ¿Cuándo se hace? ¿Cómo se hace?

En la figura 011, se pretende dar a conocer cómo debe ser el proceso por medio de cual se garantiza una evaluación y seguimiento de proveedores acorde a los estándares de alta calidad en la prestación de servicios.

Como primera medida se cuenta con las diferentes áreas internas y externas que entran dentro del subproceso de tal forma que desde el inicio del procedimiento se logra identificar responsabilidades y se identifican las diferentes tareas que se deben realizar con el fin de garantizar un procedimiento acorde a la norma ISO.

Las primeras acciones a ser tenidas en cuenta a la hora de caracterizar el proceso de estudio son las acciones de entrada, las cuales consisten en las acciones que en un futuro garantizan que el subproceso se lleve a cabo de manera idónea y ajustada a la realidad.

Dentro de las acciones que se describen en la caracterización del proceso estudiado es posible asegurar que este Check list no es más que la ruta por medio de la cual se garantiza que los proveedores están cumpliendo con los estándares establecidos para garantizar la prestación de un servicio con calidad.

Al hacer referencia a las acciones de salida, estas están alineadas con el procedimiento adecuado luego de terminar la visita, evaluación y seguimiento a los futuros proveedores de la empresa. Los proveedores que obtienen una calificación sobresaliente, han pasado todos los filtros con lo cual se puede decir que están cumpliendo los requisitos para la prestación del servicio.

Finalmente se denota cuáles son las áreas y sus responsabilidades con el fin de garantizar que se establezcan prioridades y responsabilidades para garantizar que el procedimiento se lleve a cabo con baja supervisión de parte de la gerencia de Cino5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S.


	<b>CARACTERIZACIÓN DEL SUBPROCESO EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A PROVEEDORES</b>			VERSION: 1.0
				FECHA: 25/03/2.016
				APROBADO POR:
				SUBPROCESO: Evaluación y seguimiento a proveedores.
<b>PROCESO</b>	Compras.			
<b>OBJETIVO</b>	Garantizar que los proveedores presten el servicio dentro de los parámetros establecidos por cincoSentidos.			
<b>RESPONSABLE</b>	Auxiliar de compras.			
<b>ALCANCE</b>	Desde la selección de proveedores a evaluar hasta la evaluación y seguimiento de todos los proveedores.			
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTE</b>
Compras	Listado de proveedores a certificar.	Selección interna de proveedores a evaluar	Check list de la visita	Auxiliar de compras
	Hoja de vida proveedores. check list de evaluación y seguimiento	Agendar visitas a cada uno de los proveedores Evaluación del check list según la naturaleza del negocio.	Proceso de retroalimentación. Acta de compromisos del proveedor	
Pesebreras.	Carta de requisitos legales	Entrega de requisitos legales	Contrato de servicio.	Auxiliar financiero
Restaurantes.	Formato de acuerdos de pago	Se detectan las oportunidades de mejora.	Agendar próxima visita	
		Ficha técnica de vehículos.	Elaboración del acta de compromisos	
Servicio de transporte	Hoja de vida de conductores.	Realización del vínculo comercial		Coordinador de ventas
<b>RECURSOS</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>MEDICION (INDICADORES)</b>		
HUMANO	Norma ISO 9001:2008	Satisfacción del cliente.		
LOGISTICOS	Numerales: 4,5,6,7,8			
	FISICOS (VEHICULOS E INFRAESTRUCTURA DE LOS PROVEEDORES)	Codigo de Comercio 7990: Agencia de viajes receptiva y/o operativa, logística y organización de eventos. Ley 232/95 Art. 2	Cumplimiento de tiempos.	
RNT 22590				
SOPORTE (ASEGURADORAS)		Calidad de los proveedores evaluados		
<b>DOCUMENTOS SOPORTE</b>				
Carta de presentación de la empresa				
Carta de requisitos legales				
Formato de acuerdos de pago				
Formato de vinculación comercial				


Figura 6. Caracterización de subproceso. Fuente: autores.

### 10.3 Cuadro de indicadores

En este paso definimos los indicadores mediante los cuales podemos hacer seguimiento del avance de las mejoras de una forma numéricas y de la misma forma estableces metas a corto y largo plazo para garantizar el éxito de este proceso.

NÚMERO	PERSPECTIVA	NOMBRE DEL INDICADOR	JUSTIFICACIÓN	UNIDAD DE MEDIDA	FORMULA	DATOS	PERIODICIDAD	PONDERACIÓN
1	INTERNA	Satisfacción de cliente	Medir la satisfacción de los clientes detectando oportunidades de mejora en la prestación del servicio.	%	Número de quejas mensuales / Total recorridos realizados en el mes	Compras	Mesual	40%
2		Cumplimiento de tiempos	Garantizar el tiempo establecido para los recorridos gastronómicos.	%	Tiempo por servicio / tiempo establecido para al prestación del servicio	Compras	Diario	30%
3		Calidad de los proveedores evaluados	Mejorar la prestación del servicio aumentando la satisfacción de nuestros clientes.	%	Promedio de requisitos no satisfechos / total de requisitos a evaluar	Compras	Mesual	30%

*Figura 7. Cuadro de indicadores. Fuente: autores.*

	<p align="center"><b>Procedimiento:</b></p> <p align="center">Evaluación y seguimiento a proveedores</p>	<p>Cód.:</p> <p>N° Edición:</p> <p>Fecha</p>												
<p>1. <b>Objetivo:</b> Diseñar una propuesta para la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad a la medida de las necesidades de la empresa de turismo receptivo Cinco5entidos Gastronómicas S.A.S.</p>														
<p>2. <b>Alcance:</b> Subproceso de Evaluación y Seguimiento a proveedores.</p>														
<p>3. <b>Definiciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación: determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas.</li> <li>- Seguimiento: Acción y efecto de seguir en un contexto de observación o vigilancia.</li> <li>- Proveedor: Persona o empresa que abastece a otro(a) suministrando lo necesario para lograr un fin.</li> <li>- Calidad: Percepción individual para comparar aspectos relacionados con las necesidades y las expectativas que generan la adquisición de un servicio.</li> </ul>														
<p>4. <b>Referencias:</b> Norma ISO 9001:2008</p>														
<p>5. <b>Responsabilidades:</b></p> <p>Actividad 1.- Selección Interna de Proveedores a evaluar: Auxiliar de Compras.</p> <p>Actividad 2.- Agendar Visita a Proveedores: Auxiliar Logístico.</p> <p>Actividad 3.- Evaluación del Check list según la naturaleza del negocio: Auxiliar Logístico.</p> <p>Actividad 4.- Entrega de formato de acuerdo de servicio: Auxiliar Financiero.</p> <p>Actividad 5.- Firma de Vínculo Comercial: Auxiliar Financiero.</p>														
<p>6. <b>Ejecución y Desarrollo:</b></p> <table border="1" data-bbox="349 1381 1269 1843"> <thead> <tr> <th>No.</th> <th>Responsable</th> <th>Actividad</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Auxiliar de Compras</td> <td>Priorización de lista interna de proveedores dividiéndolos en principales y de reserva con el fin de realizar la respectiva evaluación.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Auxiliar Logístico</td> <td>Contacta proveedores escogidos vía telefónica o por correo electrónico para programar visita en horarios disponibles para ambas partes</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Auxiliar Logístico</td> <td>Una vez en el sitio, se diligencia un Check list específico para el tipo de proveedor con el fin de evaluar: infraestructura, servicio e idoneidad de este.</td> </tr> </tbody> </table>			No.	Responsable	Actividad	1	Auxiliar de Compras	Priorización de lista interna de proveedores dividiéndolos en principales y de reserva con el fin de realizar la respectiva evaluación.	2	Auxiliar Logístico	Contacta proveedores escogidos vía telefónica o por correo electrónico para programar visita en horarios disponibles para ambas partes	3	Auxiliar Logístico	Una vez en el sitio, se diligencia un Check list específico para el tipo de proveedor con el fin de evaluar: infraestructura, servicio e idoneidad de este.
No.	Responsable	Actividad												
1	Auxiliar de Compras	Priorización de lista interna de proveedores dividiéndolos en principales y de reserva con el fin de realizar la respectiva evaluación.												
2	Auxiliar Logístico	Contacta proveedores escogidos vía telefónica o por correo electrónico para programar visita en horarios disponibles para ambas partes												
3	Auxiliar Logístico	Una vez en el sitio, se diligencia un Check list específico para el tipo de proveedor con el fin de evaluar: infraestructura, servicio e idoneidad de este.												

4	Auxiliar Financiero	Una vez terminada la evaluación, se procede a la entrega del formato de acuerdo de Servicio para un VoBo. de parte del proveedor.
5	Auxiliar Financiero	Luego del análisis del acuerdo por parte del proveedor, se procede a la firma del mismo.
<b>7. Anexos:</b> .- Check list transporte. .- Check list Restaurantes.		
<b>8. Controles y Cambios:</b>		

Figura 8. Cuadro de procedimiento. Fuente: autores y asesor.

En la figura 013 se establece el procedimiento del subproceso evaluación y seguimiento a proveedores y se pretende dar a conocer la ruta que se debe seguir con el fin de tener un proceso acorde a las necesidades del negocio. Un proceso enmarcado dentro de los estándares altos de calidad que busca la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S*, de esta forma se establecen los parámetros a tener en cuenta a la hora de hacer la evaluación de cada uno de los proveedores; quien es el encargado y sobre quien recae responsabilidades con el fin de garantizar un proceso dentro de lo reglamentado en la norma ISO 9001:2008.

Se establecen también las áreas de soporte de la compañía con sus tareas específicas con el fin de garantizar un proceso 100% alineado a la norma.

## 11. FLUJOGRAMA

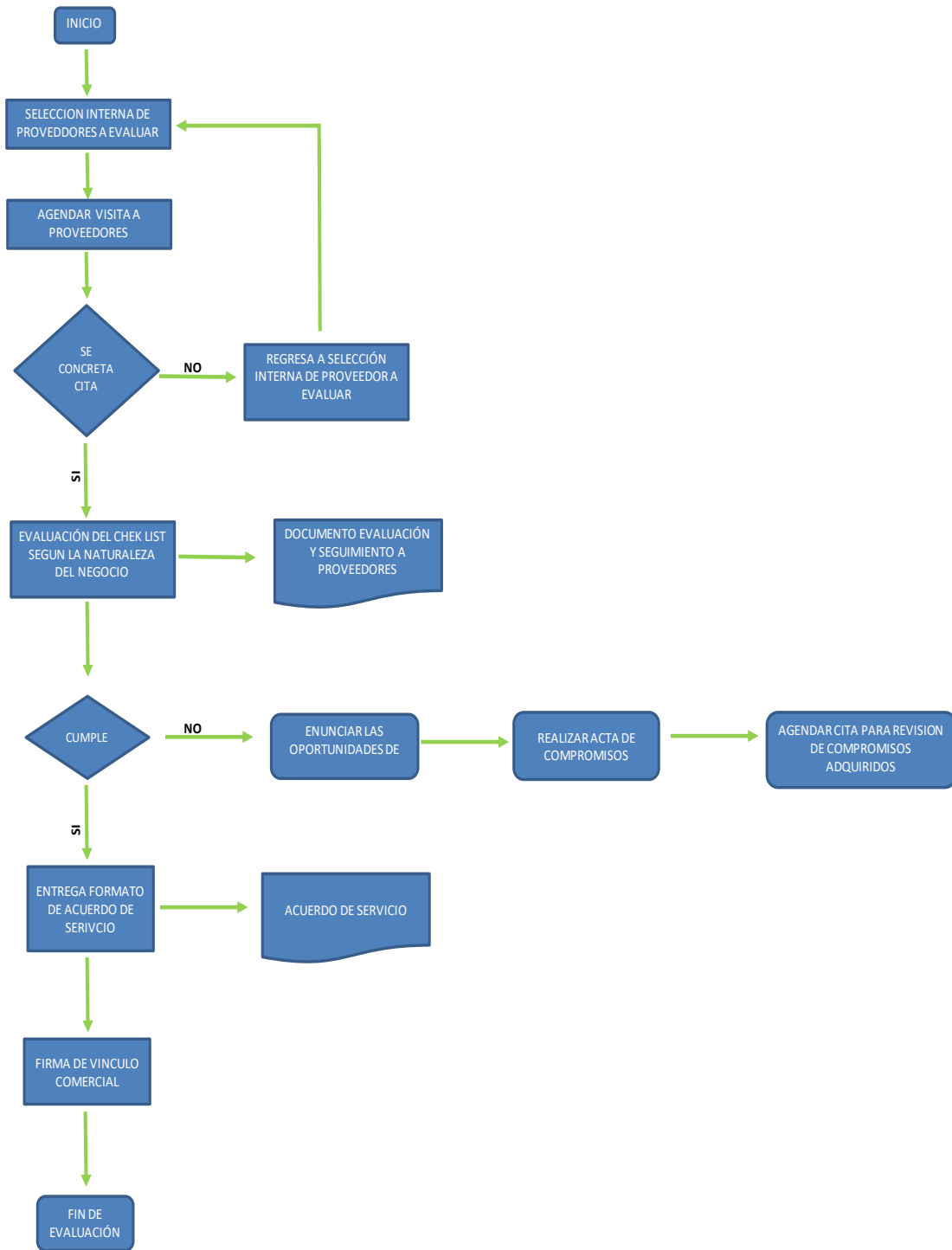


Figura 9. Flujoograma del subproceso. Fuente: autores.

## 12. TÉCNICA ESTADÍSTICA DE CALIDAD.

### Causas y Efectos (Ishikawa).

Decidimos utilizar una herramienta estadística conocida como Ishikawa (causas y efectos) ya que esta nos muestra una forma de análisis de un problema establecido y las posibles causas y sus respectivos efectos sobre la organización. Su asistencia en la determinación de los datos a obtener permite confirmar la relevancia de los mismos. Además de lo anterior, debido a la carencia de datos históricos dentro de los registros de la empresa en los cuales basar la implementación de un método diferente, además del hecho de no contar con certificación ISO en la organización.

**Problema:** Falta de un sistema de Evaluación y seguimiento a proveedores. (Cabeza)

Causas:

- **Visita a posibles proveedores:** problemas de agenda; dificultad en la programación de las visitas, ausencia de comunicación con los proveedores.

- **Evaluación de Proveedores:** no existe un formato Evaluativo, no se cuenta con un protocolo preestablecido para la evaluación y se requiere tener una programación para la realización de las visitas de evaluación.

- **Contratación de Proveedores:** No se tiene claridad acerca de los requisitos mínimos de contratación, por lo tanto se dificulta la implementación de acuerdos comerciales.

- **Seguimiento a proveedores:** No existe el procedimiento para realizar la evaluación y no se está dando seguimiento adecuado a los proveedores con miras a una retroalimentación efectiva adicional no se tienen los formatos adecuados para el seguimiento efectivo a los proveedores.

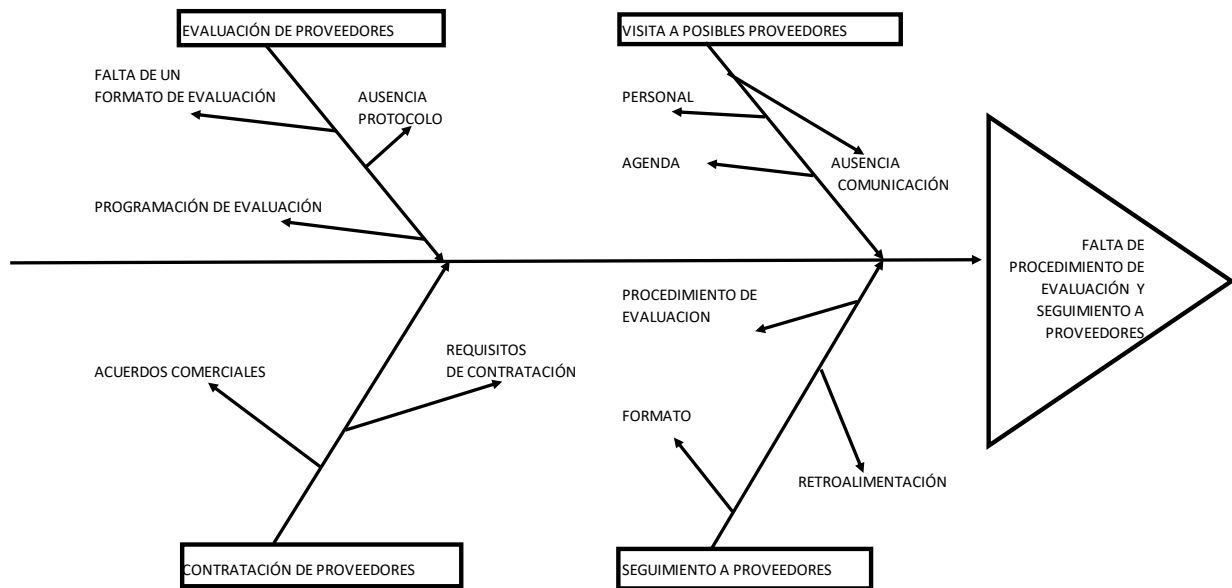


Figura 10. Diagrama de Ishikawa. Fuente: autores.

### **13. METODOLOGÍA DE MEJORA CONTINUA (KAI ZEN).**

Teniendo en cuenta las variables anteriormente descritas consideramos que la Metodología de Mejora Continua que más se adapta a Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S es la metodología KAIZEN (Kai = Cambio y Zen = Mejora), la cual se enfoca en pequeñas mejoras incrementales que se caracterizan por su bajo costo y su enfoque en el sentido común. Esta cubre aspectos orientados al cliente como tal, la generación de círculos de calidad y la implantación de una disciplina de trabajo que orientados a la implementación de la normatividad ISO con el subproceso en el que se trabaja se consigue alinear este a los estándares de calidad que se buscan mantener en cada uno de los proveedores involucrados en la operación de la empresa.

Con el fin de dar claridad a la metodología y los cambios requeridos, se parte del hecho de involucrar a todas las personas para lograr pequeñas mejoras de forma incremental cubriendo aspectos que se orientan al cliente, a la disciplina de trabajo, a la integración de los sistemas y el mejoramiento de la calidad.

Como soporte se exploran las posibles respuestas a seis preguntas básicas que direccionan y ayudan a enfocar dicho procedimiento de manera ordenada.

.- ¿Quién?: La empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S.* en cabeza de la Gerencia se encuentra en el momento desarrollando una herramienta de mejora continua en la implementación de una propuesta para un Sistema de Gestión de la Calidad al subproceso de evaluación y seguimiento a proveedores.

.-Qué?: Se busca mejorar el subproceso de evaluación y seguimiento a proveedores abordando sus cuatro (4) aspectos principales (Visita, Evaluación, contratación y Seguimiento), coordinando apropiadamente las visitas mediante una comunicación efectiva, creando un protocolo en el que se especifique la programación y demás aspectos que puedan ser registrados en un formato específico. Por consiguiente obteniendo claridad en los requisitos de contratación con el fin de generar acuerdos comerciales claros. De este modo, se garantiza un procedimiento bien establecido de evaluación que podrá ser registrado en su respectivo formato y permitirá una retroalimentación positiva con los proveedores.

.- ¿Dónde?: debido a que actualmente no se tiene implementado un sistema de Gestión de Calidad en la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S*, Se planea implantar dicha propuesta en el área de logística, más específicamente en el subproceso de evaluación y seguimiento a proveedores, con el fin de poder aplicarlo al total de la empresa.

.- ¿Cuándo?: La aplicación de esta propuesta, teniendo en cuenta la importancia de este subproceso, debe ser de carácter inmediato con el fin de minimizar el impacto negativo de las prácticas empíricas que a la fecha se están llevando a cabo.

.- ¿Por qué?: Se realiza no solo por cumplir un requisito, es decir, la motivación radica en generar una cultura organizacional de alto desempeño y basada en las mejores prácticas posibles. Pues en la actualidad los procesos que se llevan dentro de la empresa no garantizan una prestación adecuada y dentro de los más altos nivel es de calidad en el servicio.

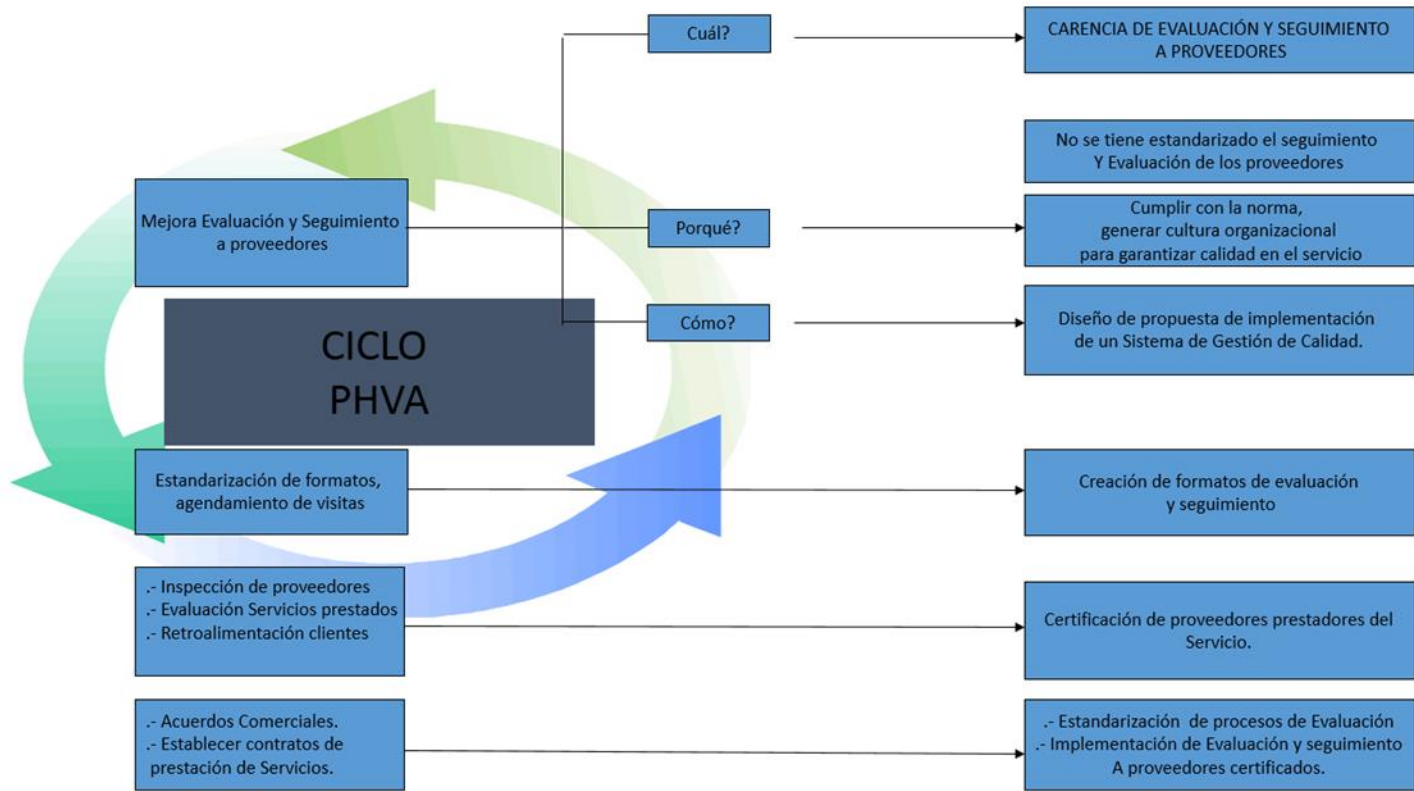


Figura 11. Ciclo PHVA. Fuente: autores.

## **14. INFORME DE ACCIONES PREVENTIVAS Y CORRECTIVAS**

### **14.1 Acción y Planificación.**

Se decidió utilizar el modelo 5W+2H debido a que es una herramienta de planeación utilizada en la clara definición de un proyecto, plan de acción y asociación de actividades ejecutables necesarias para la obtención de un objetivo específico. El objetivo de dicho modelo es “lograr una planificación adecuada a situaciones complejas utilizando una herramienta simple y fácil, que presenta acciones claras a llevar a cabo a fin de alcanzar una meta” (Secretaría de Gestión Pública de la Presidencia del Consejo de Ministros de Perú, 2015, página 2).

Además, la riqueza propia de la información recolectada será la que permita bloquear sus causas fundamentales y facilite suplir las necesidades o requerimientos de los clientes respetando las competencias y funciones propias de la organización.

La razón por la cual se genera un enfoque en la eficiencia y las buenas prácticas responde a las nuevas tendencias globales en el mundo de los negocios y las empresas de diversos tamaños con conceptos como:

La productividad es una obsesión de pequeños y medianos empresarios. Ya sea para reducir costos o mejorar el lucro, la gestión calificada garantiza la sostenibilidad financiera de las empresas. El plan de acción 5W+2H puede resultar una herramienta muy útil para ese propósito. Más que una herramienta de gestión, el plan de acción 5W+2H funciona como un checklist para resolver temas fundamentales en el rendimiento de la empresa. Sus resultados se pueden ver en el aumento de la

productividad (*Anselmo1, 2015, recuperado de <http://destinonegocio.com/co/negocio-por-internet-co/plan-de-accion-5w2h-como-mejorar-la-productividad-de-la-empresa/>*).

A continuación se procede a dar respuesta a cada uno de los interrogantes aquí planteados:

¿Qué?: se busca reducir el riesgo de trabajar con proveedores poco capacitados o cuyo servicio no esté a la altura de los requerimientos de los clientes por medio de la elaboración de un listado de posibles proveedores a certificar de la cual se generara una selección interna de proveedores a evaluar, siendo estos últimos visitados con la finalidad de diligenciar un Check list (lista de chequeo) orientado a corroborar las condiciones idóneas de este. Dicho instrumento de evaluación tendrá ítems referentes a la ubicación, accesos (incluyendo zonas de parqueo), infraestructura del sitio, servicios varios (aseo, presentación del personal, menú de productos, costos, receptividad a la propuesta). Tras la elaboración de una hoja de proveedores, se agendaran visitas complementarias con las cuales se realizarán reuniones de retroalimentación para asegurar el entendimiento entre las partes y las condiciones que lo rigen. Acción a seguir, se generara un Check list de Evaluación y Seguimiento la cual se diligenciará según la naturaleza del prestador con el fin de levantar un Acta de Compromiso entre los involucrados. Adicionalmente se mantendrá copia de una carta de requisitos legales la cual estará firmada por cada operador donde se especifiquen los acuerdos del servicio de la mano de un formato de acuerdos de pago con el cual se evitaran malos entendidos en el momento de la cancelación del servicio. Por último, se contará con la ficha técnica de cada vehículo respaldada por un acta de compromiso y la hoja de vida del respectivo conductor para dar paso al acuerdo de vínculo comercial. De este modo se busca detectar las ventajas a ser usadas en favor de la empresa y las posibles oportunidades de mejora.

¿Por qué?: se espera obtener orden administrativo en la operación del negocio al implementar esta propuesta para un sistema de gestión de la calidad con el fin de desarrollar una cultura organizacional que termine por la generación de un sentido de pertenencia en aquellos involucrados en su funcionamiento. De ese modo, se estimule no solo la identificación de los proveedores con la importancia del servicio que prestan, la motivación de los colaboradores inmersos en la operación de la misma sino también el sostenimiento en el tiempo de prácticas de mejora continua que garanticen la prestación del servicio con los más altos estándares enfocados siempre en la satisfacción de los requerimientos del cliente más allá de sus expectativas.

¿Dónde?: no solo en el subproceso en cuestión sino en toda la empresa pero de manera gradual que sea proporcional su capacidad de gestión y a los recursos de los cuales se disponga para tal fin.

¿Quién?: la implementación de la Propuesta para un Sistema de Gestión de calidad comienza por su Gerente y Representante Legal, el Señor Gustavo Ernesto Trespalacios Silva quien tendrá en su haber la transmisión de las nuevas políticas y objetivos de calidad a los miembros de su personal comenzando por su Coordinador Comercial en quien recaerá la responsabilidad de retransmitirlo a los 5 vendedores de Campo, el vendedor digital y el vendedor institucional. Ellos a través de su labor comercial serán quienes lo lleven a cada proveedor seleccionado internamente como prestador primario haciendo énfasis en el hecho de ser estos últimos los que tienen un contacto directo con el cliente final y cuya calidad del servicio prestado repercutirá positiva o negativamente en la recordación que genere la experiencia y por ende en la rentabilidad de ambos. A nivel interno, el Coordinador de servicios compartidos será el responsable de retransmitir el

mensaje de la Gerencia al Auxiliar de Gestión Humana y al Auxiliar de Logística con el propósito que se conviertan en masificadores de este en sus respectivas áreas.

¿Cuándo?: Con el fin de materializar dicho proceso, se plantea una implementación inmediata (Julio 1 de 2016) de la propuesta para un Sistema de Gestión de la calidad en el subproceso de Evaluación y seguimiento a proveedores, proyectando la generación de resultados observables a mediano plazo (6 meses a 1 año) para el logro de un cambio de filosofía. Su avance será medido a través de indicadores de gestión que serán visualizados mensualmente durante el primer año, bimestralmente durante el segundo y trimestralmente durante el tercero con el fin de tomar como un hábito la realización de 2 revisiones al año.


¿Cómo?: conforme a lo establecido en el diagrama de Ishikawa (causas y efectos) las causas de las No conformidades son errores en la evaluación a proveedores potenciales, en la visita a proveedores potenciales, en lo referente a contratación y seguimiento a proveedores seleccionados ya que este muestra un tipo de análisis para un problema determinado que fue individualizado en el subproceso correspondiente a la Evaluación y Seguimiento a Proveedores y sus efectos tienen que ver con falta de formatos establecidos, carencia de protocolos de ejecución, el no reconocimiento de los proveedores, pobre comunicación, dificultad en la programación de citas, carencias en el personal de los proveedores potenciales y de CincoSentidos Rutas Gastronómicas S.A.S, dificultades con el transporte, ausencia de lineamientos a la hora de negociar, carencia de claridad en los requisitos de contratación, no practica de retroalimentación, es decir, una operación desorganizada y carente de estandarización que impide la generación de valor o la rentabilidad en

el ejercicio. Su labor en la determinación de los datos a obtener permite confirmar la relevancia de los mismos.

Una vez el problema en cuestión es descompuesto en sus elementos de mayor relevancia, se procede a la aplicación de la metodología de mejora continua KAIZEN la cual se enfoca en pequeñas mejoras incrementales de bajo costo y enfoque en el sentido común.

SOLUCIÓN	¿QUÉ?	¿POR QUÉ?	¿DÓNDE?	¿QUIÉN?	¿CUÁNDO?	¿CÓMO?	¿CUÁNTO? Mes/aprox
Implementación de acciones	Selección de proveedores a evaluar.	Orden administrativo	Área de Logística & Compras	Coord. Servicios varios	Julio 1 de 2016	Protocolo de ejecución	1.200.000
	Agendamiento de visitas	Verificación de condiciones	Área de Logística	Auxiliar Logístico	Julio 11 a 16 de 2016	Comunicación activa	800.000
Preventiva y	Diligenciamiento de formato de chequeo (Check list)	Orden Administrativo & Certificación de proveedores	Área de Logística & Proveedores	Auxiliar Logístico	Agosto 16 a Sept 16 de 2016	Formato establecido	800.000
Correctivas en la implantación de la propuesta para un SGC.	Selección de proveedores certificados a ser usados.	Garantizar calidad en el servicio	Gestión Humana & Compras	Gerente	Sept 19 a 24 de 2016	Reconocimiento de proveedores	2.800.000
	Reunión de retroalimentación	Dar solución a posibles no Conformidades	Gestión Humana & Proveedores	Coord. Servicios varios	Sept 26 a 30 de 2016	Claridad de Requisitos	1.200.000
	Firma de Acta de Compromiso.	Orden Administrativo	Financiera & Proveedores	Auxiliar Logístico	Sept 30 de 2016	Protocolo de Negociación	800.000

Figura 12. Cuadro ilustrativo 5W+2H. Fuente: autores.

	<b>ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA</b>	<b>ÁREA DE COMPRAS</b>
		<b>CÓDIGO P-04</b>
		<b>VERSIÓN 01</b>
<b>ÁREAS ADMINISTRATIVAS</b>		
<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>
Gabriel Alfonso Jhon Bernardo Rodríguez Gustavo Trespacios Estudiantes curso SGC	Claudia Patricia Ocaña Coordinadora curso de profundización SGC	Gerente CincoSentidos Rutas Gastronómicas S.A.S
<b>FECHA</b>	<b>FECHA</b>	<b>FECHA</b>
14-05-2016	16-05-2016	18-04-2016

*Figura 13. Encabezado formato de acciones correctivas, preventivas y de mejora. Fuente: autores y asesor.*

## OBJETIVO

Establecer las acciones correctivas y preventivas necesarias para eliminar las causas de una no conformidad real o potencial, con el fin de prevenir o evitar su ocurrencia.

## ALCANCE

Aplica a todas las no conformidades reales o potenciales identificadas dentro del subproceso de evaluación y seguimiento a proveedores.

**NOTAS DE CAMBIO**

<b>N°</b>	<b>Descripción</b>	<b>Página (s)</b>
<b>01</b>		
<b>02</b>		
<b>03</b>		
<b>04</b>		


*Figura 14. Formato notas de cambio. Fuente: asesor.*

**RESPONSABILIDAD  
PERSONAL ADMINISTRATIVO**

Detectar, dar tratamiento y reportar las no conformidades reales y potenciales al responsable del área o a quien estos deleguen.

**LÍDER, COORDINADOR Y/O JEFE DE CADA AREA ADMNISTRATIVA**

Proveer los recursos necesarios para la implementación de las acciones correctivas, preventivas y de mejora.

	<b>ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA</b>	<b>ÁREA DE COMPRAS</b>
		<b>CÓDIGO</b> P-8314-05
		<b>VERSIÓN 02</b>
<b>Servicio de Turismo Receptivo</b>		

## GLOSARIO Y SIGLAS

**ACCIÓN CORRECTIVA:** Es aquella emprendida para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseada, con el propósito de evitar que vuelva a ocurrir.

**ACCIÓN PREVENTIVA:** Es aquella tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable.

**CAUSA:** Es la razón por la cual se ha presentado, o es posible que se presente una no conformidad.

**CORRECCIÓN:** Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada. Tratamiento de la no conformidad.

**NO CONFORMIDAD:** Incumplimiento de un requisito especificado o convenio.

**PLAN DE ACCIÓN:** Conjunto de actividades que se implementan para eliminar la causa de las no conformidades reales o potenciales.


**QUEJA:** Manifestación de insatisfacción o no conformidad de los usuarios acerca del incumplimiento de un requisito.

## CONTENIDO GENERALIDADES

### Acciones Correctivas y Preventivas

La necesidad de implementar una acción correctiva o preventiva según sea el caso, puede surgir de la detección de no conformidades derivadas de: servicios no conformes, quejas y sugerencias de los usuarios, auditorías internas y externas, revisión por la dirección, análisis de datos, mediciones de satisfacción, análisis de indicadores del proceso y retroalimentación u observaciones del personal.

La información relacionada con la implementación de acciones correctivas y preventivas, se registra en el formato de Acciones Correctivas, Preventivas (F-06) y se archiva como evidencia del tratamiento y cierre de la no conformidad real o potencial, siguiendo las directrices dadas en el procedimiento “Control de Registros (P-02)”.

	<b>ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA</b>	<b>ÁREA DE COMPRAS</b>
		<b>CÓDIGO P-</b>
		<b>VERSIÓN 01</b>
<b>ÁREAS ADMINISTRATIVAS</b>		

La eficacia de las acciones emprendidas, se registra en la casilla “Observaciones” y en caso que no sea eficaz, se revisan las causas, siguiendo las especificaciones del presente procedimiento. Igualmente, el campo “Observaciones” permite registrar el seguimiento a las acciones tomadas.

## DESCRIPCIÓN

### Acciones Correctivas y Preventivas

- El personal administrativo, identifica, trata y redacta la no conformidad real o potencial, utilizando el formato “Acciones Correctivas y Preventivas (F-04)”.


- El Coordinador de Servicios Compartidos o quién él delegue:

Evalúa el tratamiento dado a la no conformidad, con el fin de identificar la necesidad de adoptar acciones para asegurar que las no conformidades no vuelvan a ocurrir; en caso afirmativo, conforma un equipo de mejoramiento para la identificación de las posibles causas.

Inicia el análisis de las posibles causas que originaron la no conformidad real o potencial, con el grupo de personas convocadas, teniendo en cuenta los componentes del proceso según el diagrama causa-efecto o de Ishikawa: personas (usuarios y personal de cada Área Administrativa), Identifican y registran la(s) causa(s) fundamental(es) o causa(s) raíz, en el formato “Acciones Correctivas y Preventivas (F06)”.

Registra el resumen de la información de las acciones correctivas, preventivas y de mejora en el formato “Consolidado de Acciones Correctivas y Preventivas (F-06), para ser analizada en las reuniones de Las Áreas Administrativas y en la Revisión por la Dirección del SG, con el fin de recopilar las acciones correctivas, preventivas y de mejora de todos Áreas Administrativas.

- El Gerente General en compañía del Coordinador Comercial y el Coordinador de Servicios Compartidos, establece las acciones correctivas y/o preventivas para eliminar la(s) causa(s) de la no conformidad real o potencial, la(s) cual(es) se registra(n) en el plan de acción (acciones, responsables de la ejecución y verificación de las acciones y fechas de implementación y verificación programadas y reales). Esto se registra en el formato “Acciones Correctivas y Preventivas (F-06)”.

	<b>ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA</b>	<b>ÁREA DE COMPRAS</b>
		<b>CÓDIGO P-</b>
		<b>VERSIÓN 01</b>
<b>ÁREAS ADMINISTRATIVAS</b>		

#### DOCUMENTOS DE REFERENCIA

En el formato “Listado de Documentos de Origen Externo (F-02)” se referencia el control que se tiene sobre este tipo de documentos.

**NTC-ISO 9000:2008: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.** Fundamentos y vocabulario.

**NTC-ISO 9001:2008: SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.** Requisitos.

#### LISTA DE REGISTROS

En el formato “CONTROL DE REGISTROS (F-03)”, se referencia el control que se tiene sobre los registros generados por este documento.

**ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS (F-06).**


**CONSOLIDADO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS (F-06).**

#### ANEXOS

**ANEXO 1: FORMATO DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS (F-06).**

**ANEXO 2: FORMATO DE CONSOLIDADO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA (F-07).**

## ANEXO N° 1: FORMATO ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

	<b>ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS</b>	<b>ÁREA DE COMPRAS</b>
		<b>CÓDIGO</b> F-06
		<b>VERSIÓN: 01</b>
<b>ÁREAS ADMINISTRATIVAS</b>		

Convenciones: <b>N.C:</b> No Conformidad; <b>A.C:</b> Acción Correctiva; <b>A.P:</b> Acción Preventiva; Formato de fecha 30-04-2016				
FECHA	PROCESO IMPACTADO	TIPO DE ACCIÓN		
		A.C: X	A.P: X	Nº: ____
<b>DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD</b>				
El no cumplimiento de los estándares de calidad del servicio prestado.				
<b>TRATAMIENTO O CORRECCIÓN</b>				
Estandarizar el subproceso de evaluación y seguimiento a proveedores alineado con los requisitos de				
La Norma ISO 9001 2008.				
<b>POSIBLES CAUSAS</b>				
Evaluación a proveedores.				
Visita a posibles proveedores.				
Contratación a proveedores.				
Seguimiento a posibles proveedores.				
<b>CAUSA RAIZ</b>				
No establecer un sistema de gestión de calidad desde la creación de la empresa cincoSentidos rutas gastronómicas S.A.S				

PLAN DE ACCIÓN				VERIFICACIÓN DE LA EFICACIA DE LA ACCIÓN		
ACCIONES	RESPONSIBLE DE IMPLEMENTACIÓN	FECHA DE EJECUCIÓN	RESPONSIBLE DE VERIFICACIÓN	SI	NO	FECHA
Implementación de la propuesta de sistema de gestión de calidad.	Gerente General	Programada	Auditoria externa			
		01/05/2016				
		Real				
Dar a conocer el sistema de Gestión de Calidad implantado por cincoSentidos rutas gastronómicas S.A.S	Gerencia y líderes de cada área.	Programada	Gerencia.			
		01/05/2016				
		Real				
Capacitación interna a los líderes de las áreas de la empresa.	Gerencia.	Programada	Auditoria externa			
		01/05/2016				
		Real				
<b>OBSERVACIONES</b>						
Teniendo en cuenta que la empresa cincoSentidos Rutas Gastronómicas S.A.S cuenta con						
una estructura organizacional tan pequeña se hace necesario la contratación de una auditoria						
Externa para la revisión de los avances y el cumplimiento de lo programado.						


Fecha de cierre: \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_

Figura 15. Formato acciones correctivas y preventivas. Fuente: autores y asesor.



## 14.2 Formato Acciones Correctivas y Preventivas

	<b>INFORME DE ACCIÓN</b>	<b>X</b>	<b>CORRECTIVA</b>
		<b>X</b>	<b>PREVENTIVA</b>
Tema /Asunto: No conformidades en el subproceso “Evaluación y Seguimiento a Proveedores”		Ref.:	
		Fecha inicio: Abril 30 de 2016	
		Realizado por: Jhon Rodríguez, Gabriel Alfonso, Gustavo Trespalcios.	
<b>1.- Personas que participan en la acción y coordinador:</b> Gabriel Alfonso – Gustavo Trespalcios – Coordinador Jhon Rodríguez -	<b>2.- Descripción del problema que se quiere eliminar o evitar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No existe formato de Evaluación.</li> <li>➤ No contamos con un protocolo establecido para negociar con los proveedores.</li> </ul>		
<b>3.- Acciones precedentes o primeras acciones adoptadas:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis de mercado</li> <li>➤ Identificar los proveedores potenciales</li> <li>➤ Identificar las variables y la capacidad en precios de los proveedores.</li> <li>➤ Realizar comparativo de listado de precios y servicios ofrecidos de los distintos proveedores.</li> </ul>			
<b>4.- Causa o causas que generan el problema o que lo pueden generar:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desconocimiento del mercado.</li> <li>➤ No se tiene identificado la capacidad de los proveedores en el valle de Aburra.</li> <li>➤ Falta de entrenamiento en técnicas de negociación.</li> <li>➤ Desorden Administrativo.</li> </ul>			
<b>5.- Soluciones que atacan la causa del problema, posibles acciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar encuestas de inmersión en el sector gastronómico de la ciudad con el fin de conocer su posición ante el servicio.</li> <li>➤ Llevar a cabo visitas exploratorias con el fin de identificar los distintos proveedores del Valle de Aburra y su respectiva capacidad en la prestación del servicio.</li> <li>➤ Capacitación del personal interno de la empresa con el fin de fortalecer las habilidades de negociación.</li> <li>➤ Llevar registros ordenados de las actividades realizadas nivel interno y externo para futuras referencias.</li> </ul>			
<b>6.- Acciones correctivas / preventivas finalmente realizadas, incluyendo fechas:</b> Con el fin de materializar dicho proceso, se plantea una implementación inmediata (Junio 1 de 2016) de la propuesta para un Sistema de Gestión de la calidad en el subproceso de Evaluación y seguimiento a proveedores, proyectando la generación de resultados observables a mediano plazo (6 meses a 1 año) para el logro de un cambio de filosofía. Su avance será medido a través de indicadores de gestión que serán visualizados mensualmente durante el primer año, bimestralmente durante el segundo y trimestralmente durante el tercero con el fin de tomar como un hábito la realización de 2 revisiones al año.			



## 15. CONCLUSIONES

- El soportar la operación de una empresa en la normatividad vigente, independientemente de su tamaño o segmento sobre el cual influya, constituye un paso de gran importancia hacia la preparación de la misma para los embates de medios cada vez más competitivos y hostiles con aquellos que aun pongan sus decisiones en manos del azahar.
- Aspectos como la Planeación estratégica, el aseguramiento de hábitos que garanticen la calidad total y el enfoque en metodologías de mejora continua apuntan hacia el desarrollo de una cultura organizacional congruente que facilite la generación de valor, rentabilidad y mantenimiento en el tiempo de las empresas.
- La estandarización de procesos a través de un registro claro y organizado de las actividades que los componen, facilita en gran medida el seguimiento continuo de aspectos relevantes para el apropiado funcionamiento y la correcta operación de las empresas lo cual permite un mejor control no solo de los costos sino que las proyectan hacia un futuro menos incierto de la mano de decisiones que se tomen basadas en datos reales.
- Es importante garantizar un proceso de Gestión de la Calidad a nivel empresarial pues de esta forma las empresas estarán siempre en mejora continua y garantizando la prestación de un servicio con altos estándares de calidad siempre pensando en la satisfacción de las necesidades del cliente final.

## 16. RECOMENDACIONES

### Nivel Estratégico:

- Garantizar los recursos para la contratación de asesores expertos y el tiempo necesario para que los miembros de la empresa pueda asistir a las capacitaciones programadas.
- Hacer parte activa de las actividades de formación no solo con el fin de adquirir conocimientos necesarios para la nueva implementación de la estrategia sino como líderes activos de la empresa, guiando con el ejemplo y garantizando la motivación del grupo.
- Mantener el compromiso con la implementación de la propuesta para el Sistema de Gestión de la calidad en la empresa *Cinco5entidos Rutas Gastronómicas S.A.S* no solo pensando en el cumplimiento de la normatividad sino como un cambio de filosofía orientado a la generación de valor agregado para el cliente por medio del cumplimiento de sus expectativas.
- Contratación anual de un servicio de Auditoria externa para garantizar el cumplimiento de la norma y la actualización de cambios que esta presente.

### **Nivel Táctico:**

- Transmitir los preceptos y las directrices de cambio que provengan de la Gerencia al personal operativo bajo su mando con la misma mística y compromiso con el que fueron creadas.
  
- Se debe mantener un control de las nuevas actividades específicas realizadas desde las Coordinaciones Comercial y de Servicios compartidos dejando registro de estas para que sirvan de protocolo y manual de operación para ser implementadas por cualquier miembro de la empresa.
  
- La comunicación entre dependencias debe ser constante, siempre orientada hacia la retroalimentación y el aprendizaje mutuo.
  
- Mantener un constante seguimiento al nivel de desempeño del personal operativo con el fin de detectar posibles hallazgos que sean susceptibles de acciones preventivas, evitando así a la aparición de posibles no conformidades.

### **Nivel Operativo:**

- Atender y aceptar las indicaciones provenientes de sus jefes de área y personal encargado de las capacitaciones como un paso necesario para el crecimiento de la empresa y no como una imposición de la dirección.
  
- Participar activamente de las actividades programadas con el fin de ir generando una cultura organizacional congruente con la transformación que se está llevando a cabo.
  
- Hacer uso de los diferentes canales de comunicación que existen entre los niveles de la empresa con el fin de resolver dudas o inquietudes que puedan generar algún grado de incertidumbre que puedan entorpecer de alguna manera la implementación del proceso.
  
- Ser conscientes de su posición como imagen y rostro de la empresa ante los clientes, actuando acorde a las políticas y objetivos de calidad promulgados por la empresa.

**17. PRESUPUESTO**

<b>Elemento</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor unitario</b>	<b>Valor total</b>
<b>Computador</b>	<b>Equipo para el seguimiento de la implementación del proyecto por parte de la empresa.</b>	<b>1</b>	<b>\$1'430.000</b>	<b>\$1'430.000</b>
<b>Transporte</b>	<b>Combustible para los desplazamientos hacia la universidad y hacia la empresa.</b>	<b>50</b>	<b>\$7500</b>	<b>\$375.000</b>
<b>Papelería</b>	<b>Gastos de impresiones, elementos básicos para el desarrollo del trabajo (lapiceros, agendas etc.)</b>	<b>3</b>	<b>\$15.000</b>	<b>\$45.000</b>
<b>Auditorías</b>	<b>Contratación de un auditor externo para garantizar el avance en la aplicación de la norma.</b>	<b>1</b>	<b>\$2'000.000</b>	<b>\$2'000.000</b>
<b>Presentación escrita del proyecto</b>	<b>Impresión, argollado y empastado del proyecto escrito</b>	<b>1</b>	<b>\$250.000</b>	<b>\$250.000</b>
<b>Gastos generales</b>	<b>Gastos varios como (cafetería, refrigerios etc.)</b>			<b>\$200.000</b>
<b>Valor Total</b>				<b>\$4'300.000</b>

*Tabla 5. Presupuesto. Fuente: autores.*

## 18. CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	AÑO 2.016											
	Julio				Agosto				Septiembre			
	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Elección de las personas que conformarán el comité de implementación	■											
Entrega de todos los elementos necesarios para la implementación (formatos, equipos de computo, recursos financieros, etc.)		■										
Comunicación por parte de la empresa a todos los proveedores del nuevo sistema de Evaluación y seguimiento.			■	■								
Trazar objetivos para el primer mes en línea con el cuadro de indicadores.						■						
Visitas a proveedores actuales y potenciales para trazar compromisos.							■	■	■			
Reunión mensual para presentar primeros resultados de la implementación.											■	
Acta de las novedades encontradas frente al proceso para mejorar los resultados												■

Tabla 6. Cronograma. Fuente: autores.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFIA

- .- Definición de sistema, Gestión, calidad  
<http://dle.rae.es/?id=Y2AFX5s>
- .- Como citar URL´s y páginas web según normas APA  
<http://normasapa.com/como-citar-referenciar-paginas-web-con-normas-apa/>
- .-Como plantear un problema según normas APA  
<http://es.slideshare.net/jcarangoq72/ejemplo-cmo-estructurar-el-planteamiento-del-problema>
- .-Justificación teórico-conceptual (Norma Internacional ISO 9001. 2008. Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos. Ginebra, Suiza. Cuarta Edición. Recuperado de ISO-9001 V.2008.pdf – Adobe Reader) Investigación Analítica, definición Gross, Manuel. 2010. Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa.  
<http://manuelgross.bligoo.com/conozca-3-tipos-de-investigacion-descriptiva-exploratoria-y-explicativa>)
- .-Cómo citar con Normas APA – Actualizado 2015 sexta edición.  
[http://ponce.inter.edu/cai/manuales/Citar\\_fuentes\\_APA\\_6ta.pdf](http://ponce.inter.edu/cai/manuales/Citar_fuentes_APA_6ta.pdf)
- .-Plan de acciones correctivas y preventivas (Anselmo1, 2015, recuperado de <http://destinonegocio.com/co/negocio-por-internet-co/plan-de-accion-5w2h-como-mejorar-la-productividad-de-la-empresa/>).
- .- Rojo, Ana 25 de Junio 2013. El Ciclo de Deming o ciclo PDCA. España. Recuperado de <http://www.sbgconsultores.es/el-ciclo-de-deming-o-circulo-pdca/>

## **CIBERGRAFIA**

- Colombia tiene el potencial para ser uno de los grandes destinos del mundo gastronómico del en el mundo (Rey, s.f.)
- La gastronomía que prevalece a lo largo de estas rutas cuyo hilo conductor es histórico pero que, al igual que hace 100 o 200 años, llevará a los viajeros al descubrimiento de nuevos sabores y saberes que contribuirán al mestizaje que caracteriza nuestra esencia nacional. (Edmond, s.f.)
- La única manera para ser competitivo en tiempos de crisis como éste, en la industria de la hospitalidad (Lobera, s.f.)

## ANEXOS

### VERIFICACION DE LOS REQUISITOS DE PROVEEDORES DE SERVICIOS DE TRANSPORTE

FUNCIONARIO QUE HACE LA REVISION \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

VEHICULO : TIPO \_\_\_\_\_ PLACAS \_\_\_\_\_

                  MODELO \_\_\_\_\_ CAPACIDAD DE PASAJEROS \_\_\_\_\_

CONDUCTOR : \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PROVEEDOR: \_\_\_\_\_

#### 1. DOCUMENTOS

TARJETA DE PROPIEDAD	SI ___ NO ___	
LICENCIA DE CONDUCCION	SI ___ NO ___	VENCIMIENTO _____
SEGURO OBLIGATORIO	SI ___ NO ___	VENCIMIENTO _____
OTRO SEGURO _____	SI ___ NO ___	VENCIMIENTO _____
ANALISIS DE GASES	SI ___ NO ___	VENCIMIENTO _____

#### 2. CONDICIONES DEL VEHICULO

LIMPIEZA INTERIOR	SI ___ NO ___	OBSERVACIONES _____
LIMPIEZA EXTERIOR	SI ___ NO ___	OBSERVACIONES _____
LUCES DELANTERAS	SI ___ NO ___	OBSERVACIONES _____
LUCES TRASERAS	SI ___ NO ___	OBSERVACIONES _____
LLANTAS	SI ___ NO ___	OBSERVACIONES _____
AIRE ACONDICIONADO	SI ___ NO ___	OBSERVACIONES _____
BOTIQUIN	SI ___ NO ___	OBSERVACIONES _____
EXTINTOR	SI ___ NO ___	OBSERVACIONES _____
SEÑALES	SI ___ NO ___	OBSERVACIONES _____
LLANTA DE REPUESTO	SI ___ NO ___	OBSERVACIONES _____
RADIO	SI ___ NO ___	OBSERVACIONES _____
CALCOMANIA AVIATUR S.A.	SI ___ NO ___	OBSERVACIONES _____
CINTURONES DE SEGURIDAD DELANTEROS	SI ___ NO ___	OBSERVACIONES _____

#### 3. CONDUCTOR

PRESENTACION PERSONAL	SI ___ NO ___	OBSERVACIONES _____
UNIFORME	SI ___ NO ___	OBSERVACIONES _____
EQUIPO DE COMUNICACIÓN	SI ___ NO ___	OBSERVACIONES _____
CARNET DE IDENTIFICACION	SI ___ NO ___	OBSERVACIONES _____

#### OTRAS OBSERVACIONES

*Figura 17. Check list transporte. Fuente: autores.*

								
TOUR Y FECHA:								
FRUTAS	CONDICION	LIMPIEZA	COLOR/OLOR	SABOR (DULZURA 1 - 5)	ACEPTACION POR PARTE DEL CLIENTE	PRECIO/UNIDAD	# DE UNIDADES	PRECIO TOTAL
Higo								
Curuba								
Guayaba								
Uchuva								
Nispero								
Guama								
Mamondillo								
Corozo								
Lulo								
Tomate de arbol								
Maracuya								
Chirimoya								
Algarroba								
Kiwi								
Carambolo								
Tamarindo								
Sandia								
Guanabana								
Pina								
Zapote								
Murrapo								
Aguacate								
Granadilla								
Mandarina								
Naranja								
Mango								
Papaya								
							0	0

				
TOUR Y FECHA:				
PRODUCTO	NUMERO DE ASISTENTES	PRECIO / UNIDAD	NUMERO DE UNIDADES	PRECIO TOTAL
Charla + Degustacion				
Show de Templado				
Caja x 4 Chocolates				
Parqueo Vehiculo				
				0

cincoSentidos				
TOUR Y FECHA:				
PRODUCTO	NUMERO DE ASISTENTES	PRECIO / UNIDAD	NUMERO DE UNIDADES	PRECIO TOTAL
Plato economico		\$5.000		
Plato Ejecutivo		\$8.000		
Plato Premium		\$11.000		
Parqueo Vehiculo				

CRITERIOS DE PERCEPCION: Rango de 1 a 5 (Maximo por Variable: 20).					
PRODUCTO	PRESENTACION	LIMPIEZA	COLORIDO/OLOR	SABOR	ACEPTACION POR PARTE DEL CLIENTE
Plato Economico					
Plato Ejecutivo					
Plato Premium					
Parqueo Vehiculo					
TOTALES	0	0	0	0	0

Figura 18. Check list Restaurantes. Fuente: autores.