

ORIENTACIÓN A LA UTILIZACIÓN DE SEGMENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2008,  
COMO ACERCAMIENTO A UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA  
EMPRESA AGRO-PETS

CLAUDIA MARCELA CASAS ARBELÁEZ

ANDRÉS FELIPE VILLEGAS GALLÓN

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN  
FACULTAD DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
“EDUCACIÓN A TRAVÉS DE ESCENARIOS MÚLTIPLES”  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SABANETA

2013

ORIENTACIÓN A LA UTILIZACIÓN DE SEGMENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2008,  
COMO ACERCAMIENTO A UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA  
EMPRESA AGRO-PETS

CLAUDIA MARCELA CASAS ARBELÁEZ

ANDRÉS FELIPE VILLEGAS GALLÓN

Trabajo de grado para optar al título de Administradores de Empresas

Asesor

ALBA PATRICIA PÉREZ CANO

Administradora de Empresas

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN  
FACULTAD DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
“EDUCACIÓN A TRAVÉS DE ESCENARIOS MÚLTIPLES”  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SABANETA

2013

NOTA DE ACEPTACIÓN:

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado 1

---

Firma del Jurado 2

---

Sabaneta, 18 de Noviembre de 2013

## RESUMEN

Comúnmente las personas se encuentran con empresas que ya tienen un sistema de gestión de la calidad y éste erróneamente es reconocido bajo un sello de calidad otorgado por una empresa certificadora, a sabiendas que para gestionar eficientemente los recursos y los procesos solo es necesario que la organización este en un plan de concientizarse internamente hacia la aplicación de medidas que estén actuando en pro de beneficiar al cliente en un proceso comercial.

El trabajo titulado “Orientación a la Utilización de Segmentos de la Norma ISO 9001:2008, como Acercamiento a un Sistema de Gestión de Calidad para la Empresa Agro-Pets, es una iniciativa que parte de la necesidad de dar cumplimiento a los requisitos de la universidad para optar al título de Administradores de Empresas, pero al mismo tiempo se transforma en un insumo de gran importancia para los autores ya que permite integrar conceptualmente los temas adquiridos en el desarrollo de la carrera y sobre todo, abre un panorama para la aplicación de conocimientos que durante la experiencia laboral de los autores se ha generado.

Palabras Claves: Gestión por procesos, normalización, sistemas de gestión de la calidad.

## **ABSTRACT**

Commonly people are with companies that already have a system of quality management and this is recognized wrongly under a seal of quality issued by a certification company , knowing that to efficiently manage resources and processes is only necessary that the organization this plan become aware in internally to the implementation of measures that are acting on behalf of customer benefit in a business process .

The work entitled "Guidance for Using Segments of ISO 9001:2008 , as Approach to a Quality Management System for Agro -Pets Company is an initiative of the need to comply with the requirements of the university for the degree of business administrators , but at the same time becomes a very important input for authors as it allows conceptually integrate acquired issues in career development and above all, open an outlook for the application of knowledge during the work experience of the authors has been generated.

**Keywords:** Process management, standardization, systems quality management.

## **TITULO**

Orientación a la utilización de segmentos de la norma ISO 9001:2008, como acercamiento a un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa AGRO-PETS.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	12
PROBLEMA .....	13
Planteamiento del Problema .....	13
Formulación del Problema .....	14
Sistematización del Problema .....	15
JUSTIFICACIÓN .....	16
Teórica.....	16
Metodológica.....	17
Práctica.....	17
OBJETIVOS .....	18
Objetivo General .....	18
Objetivos Específicos .....	18
MARCO REFERENCIAL.....	19
Marco Teórico .....	19
Marco Conceptual .....	26
ASPECTOS METOLOGICOS .....	31
Tipo de Estudio. ....	31
Método de Investigación .....	32
Fuentes y técnicas para la recolección de información .....	32
Referente práctico .....	32

AGROPETS .....	35
Antecedentes. ....	35
Situación Actual de la Empresa. ....	36
ÁNÁLISIS DEL MERCADO.....	40
ELEMENTOS QUE ORIENTARAN A LA UTILIZACION DE LOS SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD EN AGROPETS.....	44
MISION.....	44
VALORES .....	46
POLÍTICA DE CALIDAD .....	48
OBJETIVOS DE CALIDAD .....	49
MAPA DE PROCESOS.....	52
CARACTERIZACION DE PROCESO – GESTIÓN COMERCIAL.....	57
MATRIZ DE INDICADORES .....	61
PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO.....	62
HERRAMIENTA DE MEJORA .....	74
PRESUPUESTO .....	95
CONCLUSIONES .....	98
RECOMENDACIONES.....	101
BIBLIOGRAFÍA .....	103
CIBERGRAFÍA.....	104
ANEXO 1 - CARACTERIZACION DE PROCESO – COMPRAS Y CONTRATACIÓN.....	105
ANEXO 2 - CARACTERIZACIÓN PROCESO – LOGISTICA DE DISTRIBUCIÓN.....	108
ANEXO 3 – CARTA DE LA EMPRESA.....	111

**LISTA DE TABLAS**

Tabla 1. Caracterización Proceso Gestión Comercial.....	60
Tabla 2. Matriz de Indicadores .....	61
Tabla 3. Hallazgos al Interior de la Empresa.....	77
Tabla 4. Datos Relevantes.....	81
Tabla 5. Costo de la Operación Actual .....	82
Tabla 6. Comparativo Capacidad de Alistamiento .....	88
Tabla 7. Disminución de Tiempo y Costo en la Capacidad de Alistamiento .....	89
Tabla 8. Costo Mensual antes de las Mejoras.....	90
Tabla 9. Situación Deseada.....	90
Tabla 10. Costo de las Mejoras Locativas .....	93
Tabla 11. Cronograma de Actividades Aplicación de Mejoras .....	94
Tabla 12. Presupuesto del Proyecto .....	96
Tabla 13: Cronograma de Actividades del Proyecto .....	97
Tabla 14. Caracterización Proceso Compras y Contratación.....	107
Tabla 15. Caracterización Proceso Logística de Distribución .....	110

## LISTA DE FIGURAS

Ilustración 1: Parámetros de Calidad .....	21
Ilustración 2. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	26
Ilustración 3. Competidor 1 – Industrias Argos.....	42
Ilustración 4. Competidor 2 – CDC Distribuidora.....	42
Ilustración 5. Competidor 3 – Monchilu.....	43
Ilustración 6.Elementos para la Gestión Estratégica de AGROPETS .....	47
Ilustración 7. Mapa de Procesos de AGROPETS .....	52
Ilustración 8. Formato para Cotizaciones .....	69
Ilustración 9. Acta Comercial .....	70
Ilustración 10. Formato para Visita a Clientes.....	71
Ilustración 11. Formato para Registro de Nuevos Clientes .....	72
Ilustración 12. Inconformidad de los Clientes 2013 .....	75
Ilustración 13. Inconformidad de los Clientes 2012 .....	75
Ilustración 14. Cuellos de Botella.....	77
Ilustración 15. Desplazamiento 1.....	79
Ilustración 16. Desplazamiento 2 - Continuación.....	80
Ilustración 17. Vista Frontal 1 – Planta Principal, Piso 1 .....	83
Ilustración 18. Vista Frontal 2 – Planta Principal, Piso 1 .....	84
Ilustración 19. Flujograma para el Alistamiento de Pedidos .....	85
Ilustración 20. Productos de Mayor Rotación por Categoría.....	85

Ilustración 21. Productos de Menor Rotación por Categoría.....	86
Ilustración 22. Pedidos Mensuales por Cliente.....	86
Ilustración 23. Productos de Mayor Demanda por Cliente.....	86
Ilustración 24. Diagrama Causa-Efecto.....	87
Ilustración 25. Nueva Distribución de Planta 1.....	91
Ilustración 26. Nueva Distribución de Planta 1.....	92
Ilustración 27. Carta de la Empresa AGROPETS.....	111

## INTRODUCCIÓN

En el concepto de distribución de productos en el mercado local provenientes de otros países (comercialización de importaciones) no es común encontrar empresas dedicadas a la estructuración de sus servicios de cara a la obtención de altos estándares de calidad para transmitirlos a sus clientes de forma directa, ya que el valor agregado del producto o servicio es descargado en el hecho de que es traído desde otro país y que por ende su calidad es alta.

Pero con el pasar de los años las industrias se han vuelto más exigentes, y ello se deriva del conocimiento que el cliente ha adquirido de estándares, de medición de calidad, pero sobre todo de la exigencia del mismo por lo que va a pagar en cuanto a costo beneficio.

Es en estos casos que la búsqueda por igualar al mercado al que se pertenece, las empresas toman la decisión de incursionar en los sistemas de gestión de la calidad, pero en ocasiones no lo hacen desde un análisis interno y minucioso, sino que invierten en asesores que levantan los requisitos del sistema de forma rápida para posteriormente solicitar una visita de certificación, es allí como en muchas ocasiones podemos observar que las empresas hacen grandes inversiones en certificaciones que no son capaces de sostener en el tiempo.

El lector encontrara a lo largo de este trabajo como inicialmente se orientara a la empresa Agro-Pets en la adaptación de elementos de los sistemas de gestión de la calidad para que luego la organización emprenda un proceso de acoplamiento para todas sus funciones.

## **PROBLEMA**

### **Planteamiento del Problema**

En muchos modelos de negocio, no se tiene en cuenta que para poder avanzar al paso de la demanda del mercado, se deben tener mecanismos capaces de transformar la organización para suplir de forma plena los estándares que la misma sociedad impone. Este es el caso del sector de productos para mascotas, el cual en sus inicios hacía parte de una estrategia comercial complementaria presentada en los centros veterinarios, pero que con el tiempo ha comenzado a tomar fuerza como uno de los elementos de consumo y de preferencia dentro de los clientes que poseen mascotas.

Ya es común ver como los almacenes que antes escuetamente vendían insumos para las mascotas que se encontraban en los hogares, ahora tienen la capacidad de tener intermediarios que producen un sinnúmero de artículos (incluso suntuosos) para dar un toque de personalidad al mundo animal concebido como mascotas, las personas se centran más en dar a su perro, gato, pájaro entre otros, esa importancia como un miembro relevante de su familia.

Hasta ahora todo está muy bien, pero ¿qué pasa cuando en la búsqueda del “amo” por darle esa importancia a su mascota, comienza a exigir un mercado capaz de traducir sus deseos?, en muchas ocasiones la respuesta es sencilla, el sector aún no está lo suficientemente maduro para generar estándares de calidad en cuanto a la atención al cliente, manejar sus objeciones,

preparar un plan estratégico de negocio ni mucho menos formalizar sus procesos en función de del mejoramiento continuo.

Este específicamente es el caso de la empresa Agro-Pets, la cual durante sus años de funcionamiento ha visto como las exigencias de su mercado son cada vez más acentuadas en la exigencia de la calidad, respaldo hacia los clientes y mejoramiento de procesos y procedimientos para que el servicio sea cada vez mejor.

Su necesidad parte de que en el momento la empresa no cuenta con elementos de un sistema de gestión de la calidad que le permita proyectar sus procesos de forma clara hacia la satisfacción del cliente, aun carece de documentación, estructuración, delineación de procesos y elementos de apoyo como indicadores, manuales y herramientas de mejora continua.

### **Formulación del Problema**

¿Con qué elementos se puede intervenir la situación actual de Agro-Pets, con el objetivo de mejorar sus procesos y traducirlo a la satisfacción de sus clientes?

### **Sistematización del Problema**

- ✓ ¿Qué elementos estratégicos ha desarrollado Agro-Pets en su tiempo de vida en el mercado?
  
- ✓ ¿Cómo se han identificado los procesos en Agro-Pets, funciones, responsabilidades y entradas de información a lo largo del tiempo?
  
- ✓ ¿Cuenta la empresa con un sistema de indicadores que le permita medir su rendimiento y alcance de metas?
  
- ✓ ¿En la actualidad existen herramientas de mejora que hayan sido aplicadas al interior de Agro-Pets, y que se esté trabajando con sus resultados en pro de la optimización de procesos?

## JUSTIFICACIÓN

### Teórica

Con el desarrollo del presente proyecto, los autores pretenden ofrecer a la empresa apartes del Sistema de Gestión de la Calidad, tomando como referencia la norma ISO 9001:2008, ya que ésta permite tener una visualización clara de las oportunidades a las cuales se puede llegar mediante la documentación de procesos, procedimientos y estructura de la cadena de valor.

Para ello es clave la participación de la empresa, en la búsqueda de los elementos que más se adapten a ella, es por ello que se inicia con un análisis de la situación actual de la misma y se procede a generar una serie de instrumentos como lo son los elementos para la planeación estratégica, la construcción del mapa de procesos, el establecimiento de los indicadores de cada uno de ellos y la aplicación de una herramienta para la mejora continuada.

A través del análisis descriptivo se ofrecerá a la organización un trabajo que le permite en el tiempo comenzar con procesos de mejoramiento a fin de establecer una cultura interna que la impulse hacia la calidad permanente en sus servicios y a su vez una filosofía permanente de “hacer las cosas bien”

## **Metodológica**

Desde la justificación metodológica, los integrantes del proyecto se inclinan a partir de la observación, ya que permite obtener datos específicos desde la fuente para luego iniciar una etapa de análisis de opciones que pretenden convertirse en soluciones. Cabe aclarar que el fundamento de la investigación también es básico, ya que el objetivo es incrementar los conocimientos y realizar conjeturas sobre las teorías encontradas en el marco de la realidad.

## **Práctica**

A nivel práctico dentro del presente proyecto, se orienta a la construcción de documentos que sirvan de apoyo a la empresa, tomando como base los lineamientos de la norma ISO 9001:2008, ya que con su aplicación se pretende alcanzar un grado de madurez corporativa tanto en las actividades como en el logro de metas que la misma organización se trace.

También tiene un propósito académico como estudiantes y es que permite ampliar los conocimientos y obtener un nivel de experiencia llevando a la práctica aplicaciones en una empresa real.

## OBJETIVOS

### Objetivo General

Orientar la empresa AGRO-PETS hacia la utilización de segmentos de la norma ISO 9001:2008, permitiendo así la creación de los lineamientos estratégicos necesarios que garanticen la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

### Objetivos Específicos

- ✓ Construir un plan estratégico para la empresa AGRO-PETS, en donde se evidencie la misión, visión valores, política de calidad, objetivos de calidad y mapa de procesos.
- ✓ Caracterizar los procesos misionales de la empresa a fin de ofrecer una estructura clara del funcionamiento de la empresa.
- ✓ Documentar proceso seleccionado de la organización.
- ✓ Establecer una matriz de indicadores que permita controlar los procesos de Agropets.
- ✓ Aplicar una herramienta de mejora que le permita a la organización conocer su estado actual y generar estrategias para su mejoramiento.

## MARCO REFERENCIAL

### Marco Teórico

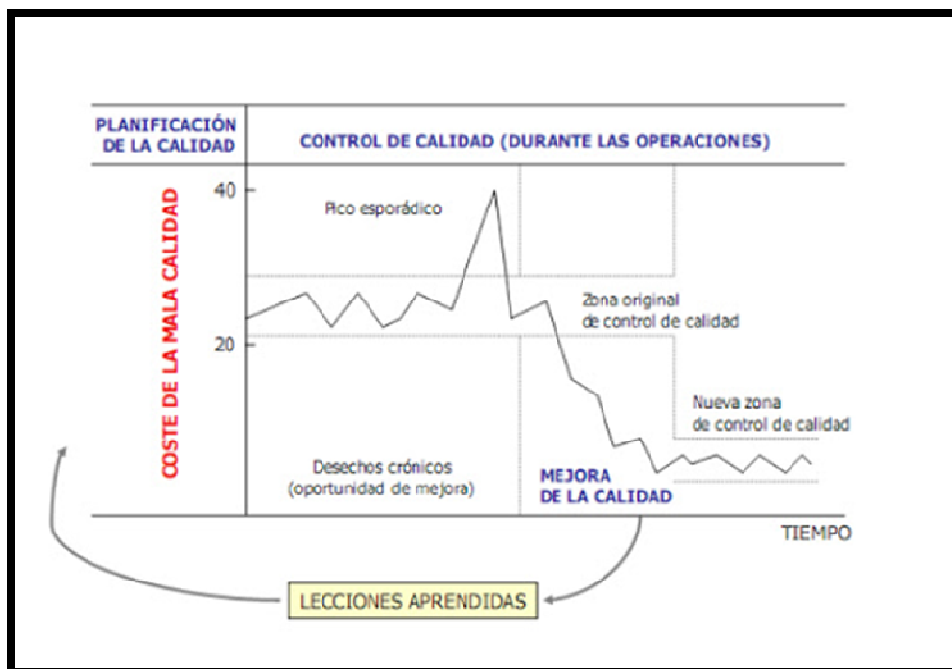
Con la industrialización, el desarrollo comercial de tiempos remotos y lo que se conoce actualmente como globalización de mercados, existen múltiples posibilidades para los clientes de elegir un producto o servicio, y la competencia para las organizaciones se hace mucho más fuerte, provocando incluso la desaparición de muchas y el fortalecimiento de otras. Es por esto que se hace más clara la necesidad de garantizar la calidad y los requisitos del cliente, para aumentar la competitividad y asegurar la permanencia en el mercado; además de ofrecer factores diferenciadores que atraen la atención del cliente y lo más importante su satisfacción.

Joseph M. Juran, (1904-2008) maestro de la calidad, define la calidad como: “*Adecuado para el uso*” o “*la satisfacción del cliente externo e interno*” y enseña cómo determinar las necesidades de los clientes, siendo este uno de los factores claves para dar inicio a un sistema de gestión de Calidad, y para esto se debe clasificar:

- *Necesidades Manifestadas*
- *Necesidades Reales*
- *Necesidades Percibidas*
- *Necesidades culturales*
- *Necesidades debidas a un uso no previsto.*

De esta manera se traducen estas necesidades a un lenguaje que permita adoptar las acciones correspondientes como proveedores y que acceda a conocer los clientes para retenerlos y atraer clientes nuevos, del mismo modo que incrementa la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Sin embargo no solo son los clientes externos los que deben estar satisfechos, también son los clientes internos para lograr una mejor productividad y confianza en los procesos, con esta filosofía se conoce la mayor propuesta de Juran: *Planificación, control y mejora*. (Juran, 1996)



### Ilustración 1: Parámetros de Calidad

Fuente.<http://maestrosdelacalidadse100109.blogspot.com/2012/09/joseph-m-juran.html#!/2012/09/joseph-m-juran.html>

Otro aspecto importante para asegurar la competitividad y crecimiento del negocio es la eficiencia que se cree en el equipo de ventas, para esto las Norma ISO 9001 plantea los siguientes requisitos en los procesos relacionados con el cliente en el número 7.2.1.

*La Organización debe determinar<sup>1</sup>:*

- a) Los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a las misma.*
- b) Los requisitos no establecidos por el cliente pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido.*
- c) Los requisitos legales y reglamentarios aplicables al producto, y*
- d) Cualquier requisito adicional que la organización considere necesario.*

*NOTA las actividades posteriores a la entrega incluyen, por ejemplo, acciones cubiertas por la garantía, obligaciones contractuales como servicios de mantenimiento, y servicios suplementarios como el reciclaje o la disposición final. (ICONTEC, 2008)*

---

<sup>1</sup> Tomado de la Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001 (Tercera Actualización), Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

### ***7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto***

*La organización debe revisar los requisitos relacionados con el producto. Esta revisión debe efectuarse antes de que la organización se comprometa a proporcionar un producto al cliente (por ejemplo, envío de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:*

- a) están definidos los requisitos del producto,*
- b) están resueltas las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente, y*
- c) la organización tiene la capacidad para cumplir con los requisitos definidos.*

*Deben mantenerse registros de los resultados de la revisión y de las acciones originadas por la misma.*

*Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, la organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación.*

*Cuando se cambien los requisitos del producto, la organización debe asegurarse de que la documentación pertinente sea modificada y de que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.*

*NOTA En algunas situaciones, tales como las ventas por internet, no resulta práctico efectuar una revisión formal de cada pedido. En su lugar, la revisión puede cubrir la información pertinente del producto, como son los catálogos o el material publicitario.*

### **7.2.3 Comunicación con el cliente**

*La organización debe determinar e implementar disposiciones eficaces para la comunicación con los clientes relativas a:*

- a) la información sobre el producto,*
- b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones, y*
- c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas.*

De este modo es importante para afianzar aún más el proceso de ventas unido otras áreas de la organización realizar un enfoque basado en procesos, con el propósito asegurar y garantizar por parte de todos los involucrados de la empresa los requisitos del cliente, con esto se logra tener un mayor control desde la intervención de cada proceso en cada una de las actividades de entrada, transformación y resultados deseados.

La norma ISO 9001 lo expresa y representa mejor como introducción a la norma en el numeral 0.2:

## ***0.2 Enfoque basado en procesos***

*Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.*

*Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.*

*La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".*

*Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.*

*Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:*

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,*

- b) *la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,*
- c) *la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y*
- d) *la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.*

*NOTA De manera adicional, puede aplicarse a todos los procesos la metodología conocida como "Planificar-Hacer-Verificar-Actuar" (PHVA). PHVA puede describirse brevemente como:*

*Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.*

*Hacer: implementar los procesos.*

*Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.*

*Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.*

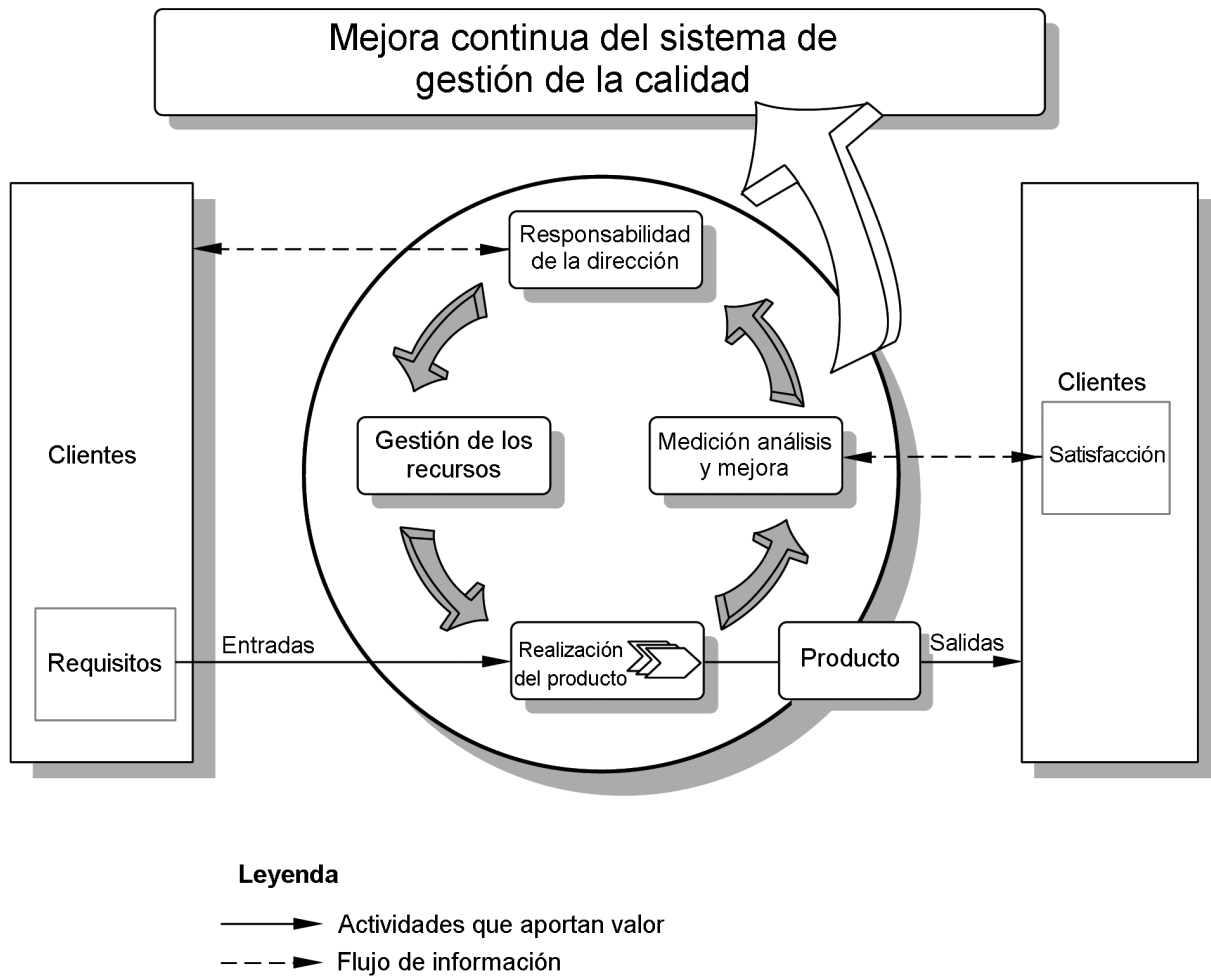


Ilustración 2. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos

Fuente. Norma ISO 9001:2008

## Marco Conceptual

Consecutivamente se relacionan los principales términos asociados a este proyecto:

**ACCIÓN CORRECTIVA:** Acción iniciada para eliminar las causas de una no conformidad, defecto u otra circunstancia no deseable y cierta, con la intención de evitar que vuelva a presentarse.

**ACCIÓN PREVENTIVA:** Operación emprendida para excluir las causas de una no conformidad, de otra situación o defecto no deseable que pudiera ocurrir potencialmente, para evitar que ocurra.

**ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD:** Enfoque de gestión de una organización, centrado en la calidad, apoyado en la participación de todos sus integrantes y buscando a largo plazo el éxito, a través de diferentes acciones que permitan la satisfacción del cliente, beneficios y satisfacción para los diferentes miembros de la organización la sociedad a la cual impactan.

**ASEGURAMIENTO:** Prueba ya sea verbal o escrita que permite asegurar que algo podrá ocurrir o no, o que ya ha ocurrido o no.

**ASEGURAMIENTO DE CALIDAD:** Todas las acciones y evidencias planificadas y metodológicas que se encuentran dentro del sistema de calidad, necesarias para brindar la confianza de que una organización cumplirá los requisitos de calidad que permitan la satisfacción del cliente.

**AUDITORÍA:** Proceso de verificación, in situ o remota, mediante el cual se examina los diferentes requisitos que debe cumplir un proceso.

**CADENA DEL VALOR:** procesos que interactúan con el fin de permitir a la organización cumplir su misión mediante diversos mecanismos que aportan valor a los diferentes procesos con el fin de entregar al cliente un producto o servicio de acuerdo a sus necesidades y requerimientos.

**CALIDAD:** conjunto de actividades que entrelazadas entre si generan valor y que permiten que la organización cumpla requisitos con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.

**CLIENTE:** persona u organización que recibe o adquiere un producto o servicio suministrado por un proveedor. el cliente puede denominarse comprador, consumidor final, usuario, o beneficiario y este puede ser interno o externo de la organización.

**CONFORMIDAD:** Cumplimiento de los diferentes requisitos especificados con los que cuenta la organización para cumplir con su promesa.

**CONTROL DE CALIDAD:** diferentes técnicas y actividades operacionales que se usan con el fin de controlar y hacer cumplir los requisitos de calidad.

**DIAGRAMA DE FLUJO:** Modelo gráfico que utiliza símbolos para identificar las operaciones o acciones involucradas en un proceso, sus interrelaciones, tiempos, entradas, salidas y los diferentes responsables.

**GESTIÓN DE CALIDAD:** Función de la administración general de una organización que tiene por objeto definir la política de calidad y suministrar los recursos para su aplicación.

**ISO 9000:** Metodología difundida por la organización internacional de estándares para el aseguramiento de la calidad.

**MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD:** Acciones iniciadas en toda la organización, para desarrollar niveles de eficacia y eficiencia en las diferentes actividades y procesos con el fin de suministrar los mejores beneficios y valores agregados, tanto para la organización como para sus clientes.

**NO CONFORMIDAD:** incumplimiento de un requisito especificado en cualquiera de los diferentes procesos de la empresa, es la ausencia de una o varias características relativas a la calidad en relación con los requisitos especificados.

**PLAN DE CALIDAD:** Documento que describe las diferentes prácticas, los recursos y la secuencia de las actividades relacionadas con la calidad, que son específicas a un producto, un proyecto o un proceso, contiene planes elaborados para identificar cómo se controlarán, asegurarán, conseguirán y dirigirán los diferentes recursos de acuerdo a requerimientos de calidad especificados.

**POLÍTICA DE CALIDAD:** manifiesto de la organización con respecto a la calidad; compromiso que garantiza la satisfacción del cliente, por medio de valor agregado en sus productos y servicios, responsabilidad de realizar las cosas bien para él.

**PROCEDIMIENTOS DOCUMENTADOS:** Procedimientos que se establecen formalmente en un medio reproducible como papel o diskette.

**PRODUCTO:** Resultado de actividades o procesos.

## ASPECTOS METOLOGICOS

### **Tipo de Estudio.**

Conforme al objetivo de esta investigación, el estudio a realizar es de carácter **Descriptivo**, debido a que es asociado a *“a una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto de estudio. No se debe realizar un estudio descriptivo con una idea vaga del problema del estudio pensado que sería interesante. Un buen estudio descriptivo presupone mucho conocimiento a priori acerca del sujeto bajo estudio. Se apoya en una o más hipótesis específicas. Estas especificaciones dirigen al investigador a una dirección específica. Un estudio descriptivo puede ser simple, es decir, de una pregunta o hipótesis univariable; o complejo, si empieza en un estudio descriptivo con varias variables y nos lleva a estudios más complejos, como los causales.”* (Naghi, s.f.)

En este caso en particular se recopila información de la empresa Agropets, para ampliar el conocimiento frente a las condiciones de la compañía y consecuentemente dar paso a las propuestas orientadas a la implementación de segmentos de la norma ISO 9001-2008 como lineamiento hacia el sistema de Gestión de la Calidad.

### **Método de Investigación**

La clasificación de esta investigación está fundamentada en el método analítico, y este *“es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual”* (Bernal, s.f.)

Conforme a lo anterior se realiza un análisis situacional al interior de la empresa Agropets para identificar los procesos, actividades y responsables con el fin de realizar análisis de la información para detectar acciones orientadas a la mejora de la organización frente a la planificación estratégica y enfoques de la norma ISO 9001-2008.

### **Fuentes y técnicas para la recolección de información**

Las fuentes de información como soporte para el desenlace de la investigación son de tipo primario fundamentado en las entrevistas ejecutadas a la Gerencia, a los empleados, evidenciando la documentación existente, observación de trabajo de campo en las instalaciones de la empresa, documentos como la NTC ISO 9001 y diferentes teorías de autores de la Calidad; y secundario, como información de empresas del sector, revistas, periódicos, tesis de grado de diversos autores.

### **Referente práctico**

La implementación práctica de la investigación se establece mediante el cumplimiento algunos de los requisitos para los Sistemas de Gestión de la Calidad, ofrecidos por la norma ISO 9001:2008.

- Planificación estratégica: Apoyada en los criterios de la gerencia se crean los elementos estratégicos (misión, visión, política de calidad, objetivos de calidad, valores corporativos) para alinear el camino de la empresa hacia el cumplimiento de metas visionadas en la organización.
- Identificación de procesos: elaboración del mapa de procesos, caracterización de procesos, documentación de procesos, representación grafica de procesos, construcción de procedimientos e instructivos,
- Creación de matriz de indicadores, orientado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.
- Implementación de una herramienta de mejora: diseñada para el mejoramiento de un proceso que le permita fortalecer la gestión, creando actividades que generen valor para el cliente.
- Entregable final para la empresa: se proyecta entregar a la Gerencia de la compañía , toda la documentación obtenida de la investigación como referente para la aplicación de

un Sistema de Gestión de la Calidad, con el propósito de ser implementado en la empresa, y así lograr los beneficios planeados desde el campo de estudio.

## **AGROPETS.**

### **Antecedentes.**

La empresa Agropets inició en el año 1994 como un proyecto personal del gerente y dueño actual de la compañía, gracias a las deficiencias del mercado detectadas desde los años de estudio de su carrera profesional como Zootecnista; surgió la idea de suplir servicios y productos que eran difíciles de conseguir en el mercado o que solo los ofrecía cierto tipo de distribuidor, o porque se dependía de muchos proveedores pequeños con los cuales eran complejos los procesos de negociación.

Los inicios de Agropets, como la mayoría de las empresas, fueron con muchos inconvenientes: primero se trataba de un pequeño almacén para mascotas, con un sinnúmero de problemas financieros, logísticos, de servicio al cliente, estructurales, entre otros; pero el emprendimiento de su dueño y las ganas de cumplir un sueño hizo que poco a poco Agropets pasara de ser un almacén de productos para mascotas y lograra convertirse en un gran distribuidor nacional para centros veterinarios y tiendas especializadas. En esa época la dependencia directa era la alianza estratégica con un único proveedor, el cuál suministraba el 90% de los artículos comercializados, sin embargo con la trayectoria, la experiencia adquirida y otros múltiples inconvenientes referentes precisamente a esta condición, contribuyeron a que la compañía tomara la decisión de abrir su mercado y entrar en los terrenos del comercio internacional mediante la importación de diferentes productos que abrieron el abanico de

referencias con las cuales empezó a llegar a diferentes mercados del país, con productos innovadores y con buena rentabilidad, entre los que encontramos productos necesarios para el buen vivir de las diferentes mascotas y productos de entrenamiento especializados que permiten variedad de aplicaciones tanto para los amos como para los animales.

De este mismo modo se da inicio a la ejecución de una labor social al vincular en su equipo de trabajo a diferentes personas de la ciudad, en especial madres cabeza de familia para la confección de diseños propios para diferentes artículos que llegaron al mercado con un sello innovador y diferente.

### **Situación Actual de la Empresa.**

La empresa en la actualidad se encuentra ubicada en el municipio de Envigado, y está pasando por un proceso de crecimiento, que más que un anhelo de su dueño es la satisfacción de estar logrando un sueño de ver cada día más una empresa firme y consolidada. Cuenta con 17 empleados y 19 años de experiencia en el mercado de productos para mascotas a nivel nacional, tiene en su base de datos a 1250 clientes, desde pequeños puntos para mascotas, centros veterinarios, almacenes especializados y hasta grandes superficies que cada día le ofrecen espacios más grandes a dicho sector.

De acuerdo al análisis efectuado de la empresa se pueden extraer algunos problemas puntuales que el mismo gerente reconoce como puntos de mejora y que se ven reflejados con el crecimiento de la compañía entre ellos están:

- Compras innecesarias que generan bajos niveles de rotación de inventarios, esto debido a que la empresa compra para revender, en vez de comprar por demanda.
- Dificultades para análisis de crédito, debido a la falta de una estructura especializada en el tema puntual de créditos que respalde las negociaciones con los clientes.
- Baja rotación de inventarios, a pesar del número significativo de ventas, no se cumple con las expectativas y se generan costos en inventario y productos con bajo nivel de rotación.

En lo referente al campo de las ventas la empresa no cuenta con un departamento de ventas estructurado, que maneje presupuesto, y que le permita a la compañía vender las cantidades necesarias que le aprueben tener una rotación adecuada de su inventario, por lo que el gerente manifiesta el interés en estructurar dicho departamento con el fin de generar los resultados esperados, a la fecha está en proceso de estructuración.

Se tienen base de datos de los diferentes clientes, pero no se hace una gestión de clientes acorde al crecimiento del negocio lo que hace que la atención de algunos, genere costos innecesarios para la empresa y en algunos casos se descuide su atención.

La recuperación de cartera esta entregada a un tercero por el déficit de personal y por la especialización que este tema requiere.

Se tiene como meta la instalación de sistemas de información y comunicaciones que le permitirán al departamento de ventas hacer una gestión de clientes más efectiva debido a que una gran parte de las ventas se realizan mediante las comunicaciones telefónicas para los clientes constantes.

Se requiere de una logística de distribución especializada, con cronogramas definidos y un mínimo de entregas, que permita el ahorro de costos de transporte a determinados clientes y que incrementen los márgenes de utilidad.

En el tema administrativo y de planificación, la empresa no cuenta con una misión, visión, valores y objetivos estructurados de acuerdo a un sistema de gestión de calidad, pero cuenta con una política de calidad acorde a lo que realiza y a su promesa con el cliente.

En el ámbito del comercio internacional la empresa ha desarrollado mecanismos de importación acordes a las necesidades del mercado y ha hecho de este tema una fortaleza debido al amplio conocimiento y experiencia en el campo, lo que le ha permitido el realizar diferentes negocios en el exterior que le permiten a la empresa unos porcentajes altos de márgenes de utilidad, al mismo tiempo el no depender de terceros para el suministro de los diferentes productos hace que la empresa este un paso delante de la competencia.

Entre los desafíos con los que la empresa se debe someter esta la implementación de diferentes mecanismos de ventas y atención al cliente, entre los que las tecnologías de la información cumplirán un factor determinante en las ofertas de la compañía con el fin de atacar

un mercado directo con el cliente final. Así mismo afrontar el crecimiento actual de la compañía con las medidas necesarias para lograr que este se base en los diferentes principios del crecimiento empresarial.

Para la empresa Agropets uno de sus más valorados activos intangibles es el conocimiento especializado que se tiene del mercado, el cual se deriva de un extenso y permanente estudio del mercado y de sus diferentes tendencias, teniendo como oportunidad que es un mercado que cada día crece más y que permite que la demanda por este tipo de productos aumente a un ritmo sostenible.

## ÁNALISIS DEL MERCADO

En la actualidad la demanda de productos alimenticios y accesorios en la línea de mascotas cada día es más alta y los anaqueles de los supermercados y tiendas especializadas vienen aumentando con la intención de ocupar un espacio para albergar estos bienes cada vez más solicitados por los clientes. Es una situación que con el paso del tiempo hará que los pocos espacios dedicados a la exhibición y comercialización de este tipo de productos sea cada vez mayor.

De acuerdo a datos de la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) más de la tercera parte de los hogares colombianos tiene mascota, es decir, el 37% de ellos; el favorito es el perro con el 69% para el agregado, seguido, bastante lejos, por las aves o los pájaros; también se evidencia que en las familias de clase alta es donde más se tienen este tipo de animales, aquí el porcentaje en los hogares alcanza el 44, mientras que en los estratos más bajos éste es de 33%. La mayoría de los colombianos que tienen mascota compran su alimento o accesorios en súper e hipermercados a donde cada vez es más común tener secciones dedicadas especialmente a este nicho de mercado, según la encuesta realizada por Fenalco el 47% de los consultados dijo que acude a este tipo de establecimientos, otros amantes de las mascotas prefieren ir a las tiendas de barrio o a los graneros para comprar los alimentos para sus compañeros, el 24% de los dueños de estos consumidores adquieren los productos en las tiendas de barrio, mientras que el 13% lo hace en los graneros.

Sin duda, los gastos para la manutención, los servicios de salud y el entrenamiento de las pequeñas mascotas es un tema que va en aumento, pero también es un hecho que se ha convertido en parte de la canasta familiar y por ello no es raro que dentro de los productos de la misma se incluyan estos elementos para estos integrantes de la familia.

Es tan movido este negocio que cada vez aparecen en las ciudades más almacenes especializados en la venta de estos productos. Lo que se evidencia con estos son las grandes posibilidades que surgen alrededor de las mascotas, es un mercado de gran tamaño y con altas posibilidades de segmentación<sup>2</sup>.

A nivel Nacional se encuentran los siguientes competidores referenciados por la compañía y a su vez indagados en las páginas amarillas y en la web. Sin encontrar otros competidores que correspondan a la misma actividad de AGROPETS.

---

<sup>2</sup> Tomado de: Fuente: <http://www.fenalco.com.co/contenido/934>.

**Industria argos**

**Distribuidores y representantes**

**Nosotros**  
**Productos**  
**Domicilios**  
**Dog Resort**  
**Contáctenos**

**Industrias Argos Ltda.**  
**Esta presente en toda Colombia y en algunos países de Latinoamérica**

Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Sincelejo, Montería, Valledupar, Cúcuta, Bucaramanga, Ocaña, Barrancabermeja, Medellín, Manizales, Pereira, Armenia, Ibagué, Melgar, Girardot, Tunja, Sogamoso, Duitama, Chiquinquirá, Villavicencio, Neiva, Cali, Popayán, Tulúa, Pasto, Arauca, Yopal, Puerto Asís, Mocoa, Florencia, Leticia.

**DISTRIBUIDOR PARA COLOMBIA**  
Si desea representarnos o distribuir nuestros productos en alguna zona del país, escribanos a: [info@industriasargos.com](mailto:info@industriasargos.com) y con gusto le atenderemos.

**DISTRIBUIDOR PARA LATINOAMERICA**  
En Latinoamérica, **Industria Argos** se encuentra presente en Estados Unidos, México, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Ecuador, Perú y Chile. Si desea representarnos o distribuir nuestros productos escribanos a: [info@industriasargos.com](mailto:info@industriasargos.com) y con gusto le atenderemos.

Artículos para Mascota.

Industrias Argos Ltda© 2006 Derechos Reservados  
Carrera 20#69-40 PBX: 57 (1) 2110857 Fax: 57 1 5448765 Bogotá D.C.-Colombia

Ilustración 3. Competidor 1 – Industrias Argos

Fuente: <http://www.industriasargos.com/portal/>

**CDC Distribuidora**

**BIENVENIDOS A DISTRIBUIDORA CDC**  
DISTRIBUCIÓN Y VENTAS DE ACCESORIOS PARA PERROS  
GATOS-ROEDORES-AVES-REPTILES Y ACUARISMO

HOME  
EMPRESA  
CONTACTO  
CONDICIONES DE VENTA  
LISTAS DE PRECIOS  
NOVEDADES  
REPRESENTANTES  
OFERTAS  
MAYORISTAS

EN LA SECCIÓN NOVEDADES ENCONTRARÁ TODOS LOS ARTÍCULOS  
INCORPORADOS RECIENTEMENTE  
EN LA SECCIÓN LISTAS DE PRECIOS PODRÁ DESCARGARSE  
LOS CATÁLOGOS COMPLETOS CON FOTOS Y PRECIOS ACTUALIZADOS

Ilustración 4. Competidor 2 – CDC Distribuidora

Fuente: <http://www.distribuidoracdc.com.ar/>

Acerca de Monchilú® Zona Distribuidores Contáctenos

Todo tipo de accesorios para mascotas  
Ventas al por mayor [Ser distribuidor](#)

Síguenos en:

PRODUCTOS PARA >> [PERROS](#) [GATOS](#) [OTRAS MASCOTAS](#)

Me gusta 0 Tweet 0 +1 0 Share

**Acerca de Monchilú®**

**¿QUÉ ES?**  
Monchilú® es una marca registrada, propiedad de Distrimascotas del Valle LTDA, compañía creada en junio de 2002, dedicada a la comercialización de alimentos y accesorios para mascotas.

**¿QUE HACE?**  
Somos distribuidores de marcas de alimentos nacionales e importados y desde el 2009 somos distribuidores de accesorios **ANIMAL PLANET**. Desde el 2010 importamos directamente productos de China y Korea, lo que traduce en un mejoramiento de los precios para nuestros clientes. Nos dedicamos a la distribución al por mayor de todo tipo de productos para mascotas.

Misión: Visión:

Ilustración 5. Competidor 3 – Monchilú

Fuente: <http://www.monchilu.com/>

## ELEMENTOS QUE ORIENTARAN A LA UTILIZACION DE LOS SISTEMAS DE GESTION DE LA CALIDAD EN AGROPETS

### MISION



Elemento construido entre los integrantes de la organización y los autores del proyecto



## VISION



Elemento construido entre los integrantes de la organización y los autores del proyecto



## VALORES



Elemento construido entre los integrantes de la organización y los autores del proyecto



Ilustración 6.Elementos para la Gestión Estratégica de AGROPETS

Fuente. Autores del Proyecto

**Comunicación Efectiva:** Alineada a realizar negociaciones efectivas para la satisfacción del cliente, a través de atención personalizada.

**Persistencia:** Crecimiento constante de la organización y mejoramiento continuo de los procesos.

**Innovación:** Atracción de clientes y mercados con propuestas y productos innovadores por medio de investigación y desarrollo especializado.

**Servicio:** Justo a Tiempo. Logística de distribución que garantice abastecimiento oportuno en cantidades, momento, y lugar preciso.

## POLÍTICA DE CALIDAD

# Política de Calidad.

Agropets Distribuidora, fundamenta su promesa al cliente en ofrecer un amplio portafolio de productos para mascotas; innovadores y de alta calidad. Con precios competitivos, con capacidad de entrega oportuna, atención personalizada y asesoría confiable; a través de personal competente, investigación, desarrollo y procesos basados en principios de mejora continua dirigidos al cumplimiento de los requisitos del cliente, rentabilidad y crecimiento de la organización.

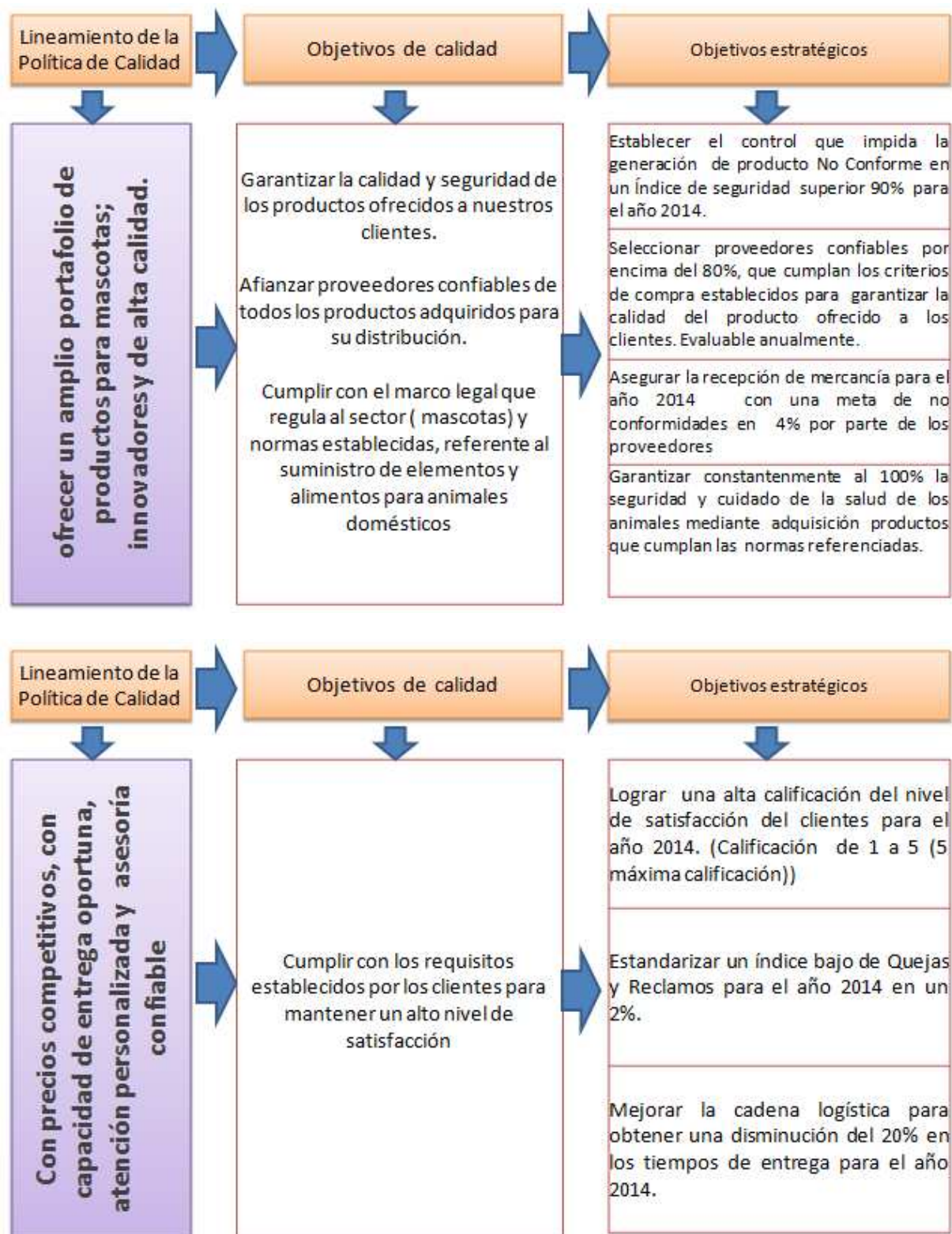


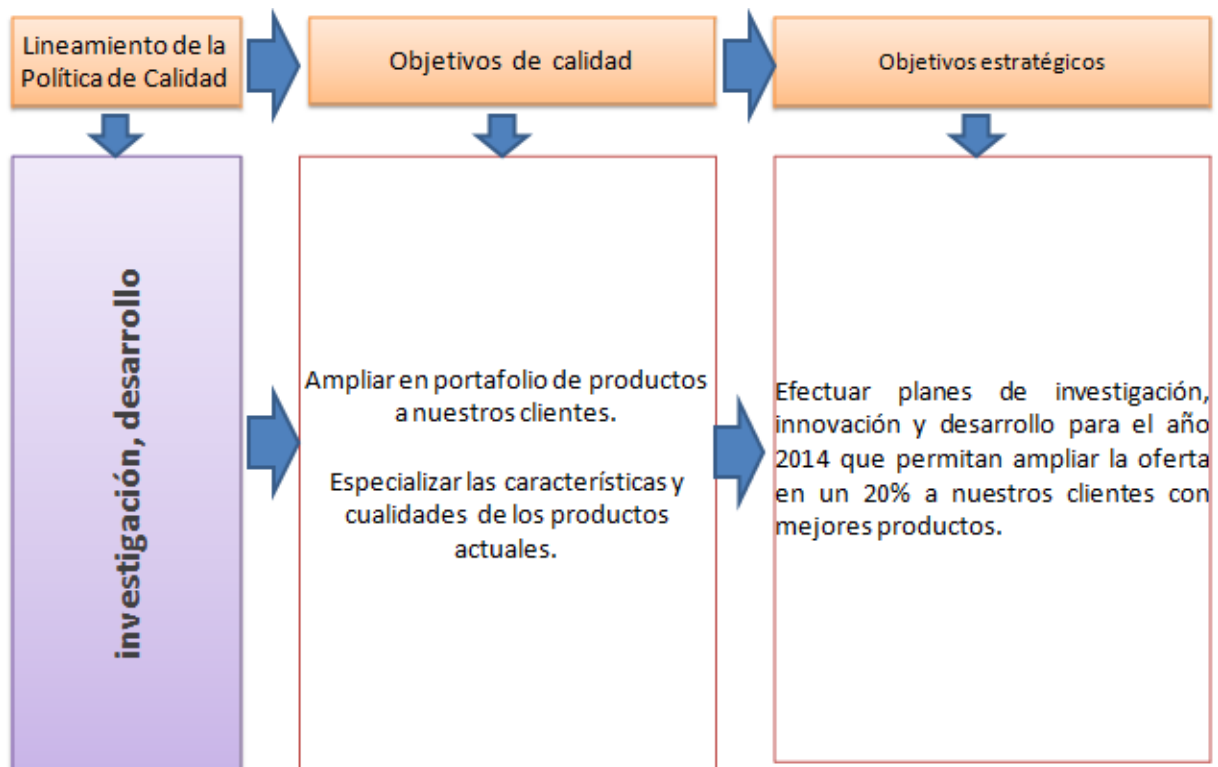
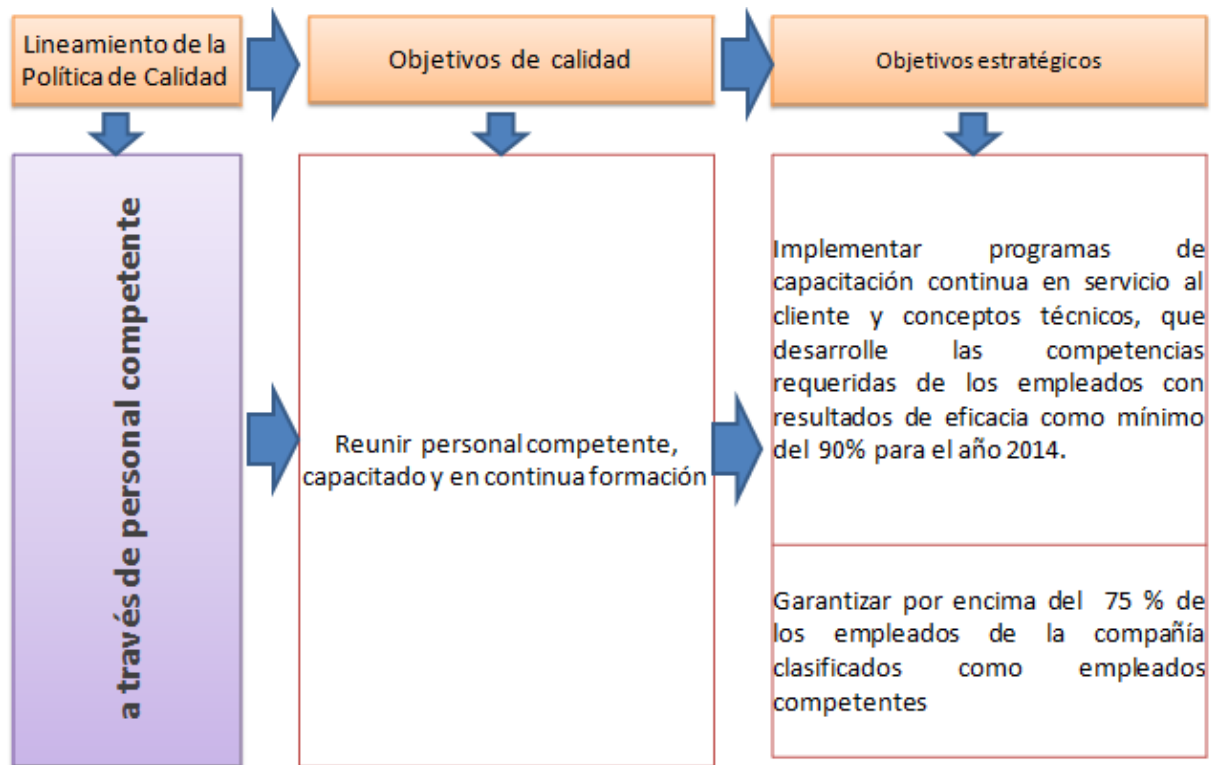
Elemento construido entre los integrantes de la organización y los autores del proyecto

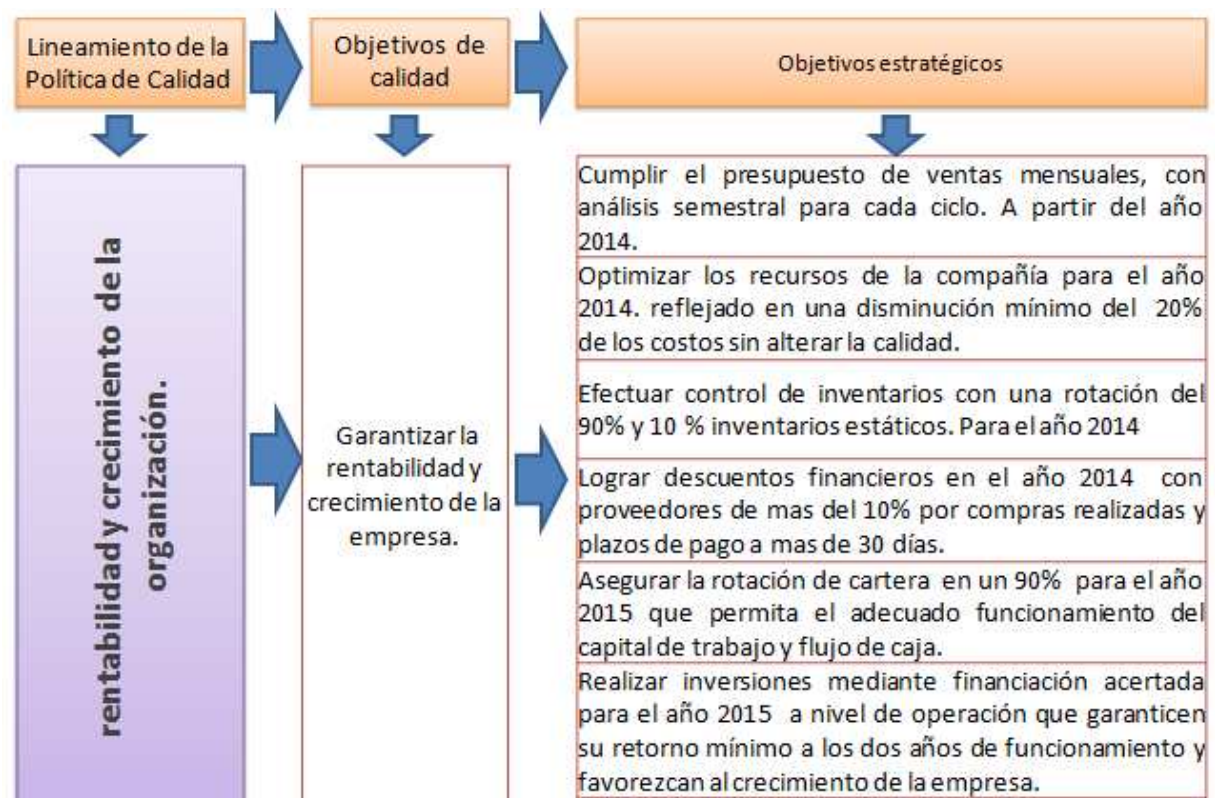
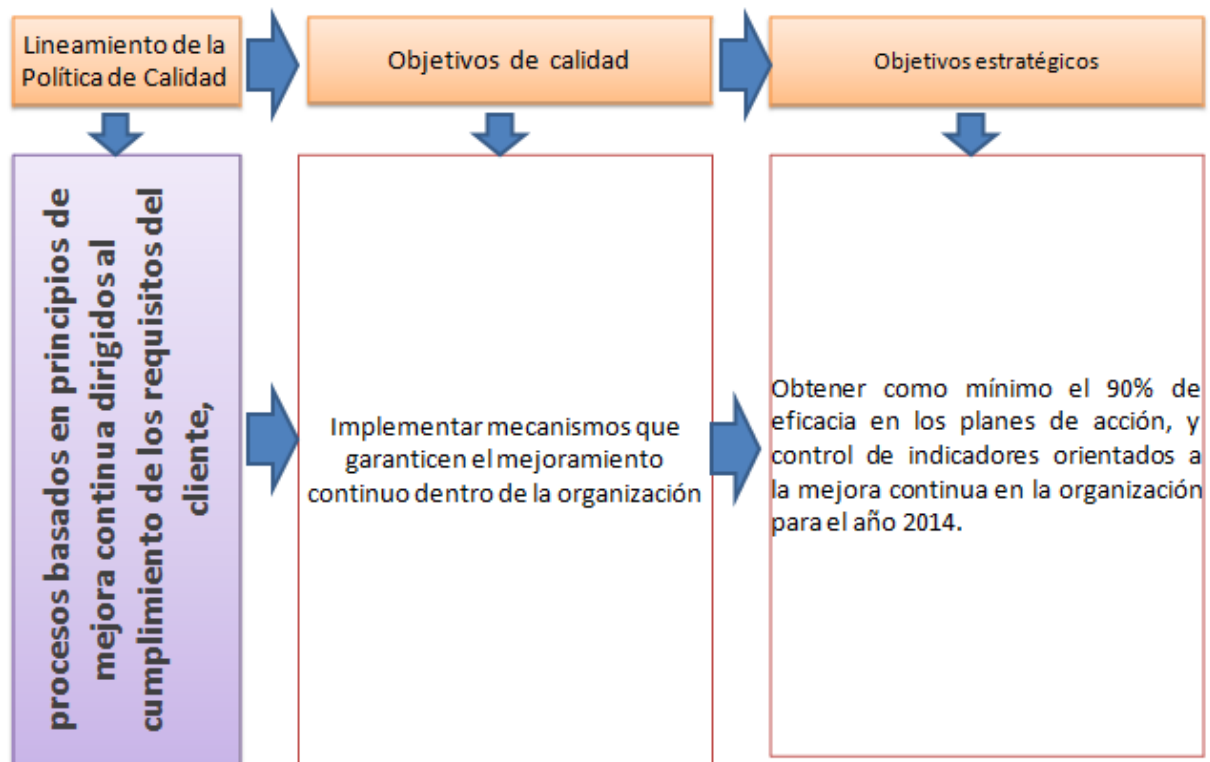


## OBJETIVOS DE CALIDAD

A continuación se mencionan los objetivos que la empresa se ha planteado:







## MAPA DE PROCESOS



Ilustración 7. Mapa de Procesos de AGROPETS

Fuente. Autores del Proyecto

## MAPA DE PROCESOS

Los procesos identificados dentro de la organización en compañía de los integrantes y personas involucradas se representan de forma grafica en el diagrama anterior su interacción y funcionalidad se describen a continuación:

### **Procesos ESTRATEGICOS**

Direccionamiento estratégico: el definir hacia donde se va, el crecimiento y expansión, los plazos propuestos para lograrlo, las metas a cumplir, etc. todo esto basado en obtención de utilidades y apuntándole a permanecer en el mercado, hacen del direccionamiento estratégico un mecanismo con el cual la empresa AGROPETS, identifica las oportunidades y amenazas del mercado, conoce su entorno y elabora estrategias para asumir el crecimiento corporativo, establecer metas y señalar las directrices para cumplirlas, convirtiéndose esto en ventajas competitivas y permitiendo a la empresa prevenir en vez de reaccionar.

Aquí se plantean todas las directrices para los procesos Misionales y de Apoyo, tanto para la Gestión Financiera.

Gestión financiera para AGROPETS, es la forma en que ella administra los diferentes recursos de la empresa, garantizando que con ellos podrá cubrir todas las necesidades y gastos con los que cuenta para poder funcionar adecuadamente, este proceso a su vez interviene con sus

resultados y hallazgos a dar reporte e información al direccionamiento estratégico y a los demás procesos para enfocarlos en el control presupuestal.

### **Procesos MISIONALES**

Gestión comercial: En este proceso se inicia el contacto directo con los clientes, es fundamental en la compañía puesto que de ella depende la rotación de inventarios y la venta de todas las referencias de la empresa, además se encarga de cobrar la cartera y dar los ingresos al negocio es crucial porque de este depende la satisfacción de los requerimientos del cliente en cuanto a pedidos, forma de pago, tiempo de entrega, calidad del producto y servicio post-venta. Interviene en el proceso de Logística de distribución con el insumo de las solicitudes de los clientes y en el proceso de compras para obtener los productos de acuerdo a las necesidades del mercado.

Compras y contratación para AGROPETS: se encarga y responde a la dirección y a los demás procesos, por la negociación para la compra tanto de materias primas como de productos terminados para su comercialización además de los diferentes insumos necesarios para el funcionamiento del negocio, administran la cadena de suministros de la empresa con base en directrices de negociación favorable para los intereses económicos de la compañía.

Logística de distribución para AGROPETS: es la forma y mecanismos con los cuales la empresa distribuye sus productos, es la manera como la compañía se ocupa de los diferentes flujos de mercancía. Representa uno de los procesos fundamentales debido a que enlaza las

actividades comerciales con los requerimientos de mercancía de los clientes los cuales se encuentran alejados por tiempo y distancia, cubre actividades como compras, transporte, alistamiento de pedidos, almacenaje y distribución.

### **Procesos de APOYO**

Gestión humana para AGROPETS: dimensiona el talento de las personas que hacen parte de la empresa y de las que posiblemente puedan hacer parte de ella, entre sus diferentes actuaciones están todo lo relacionado con la contratación de recurso humano idóneo y capaz para las labores específicas de la compañía, capacitar a los diferentes colaboradores y proporcionar un ambiente sano acompañado de mecanismos que permitan que la productividad y el clima laboral generen los resultados esperados, al mismo tiempo que identifica las diferentes necesidades de los empleados, desarrolla y potencializa sus capacidades y implementa diferentes programas dirigidos al bienestar de las personas de la organización.

Gestión de la Calidad para AGROPETS: tiene como objetivo asegurar el mantenimiento, medición y mejora de los distintos procesos determinados en la organización, con el fin de hacer cumplir los diferentes lineamientos y requisitos establecidos para garantizar la satisfacción del cliente, se encarga de direccionar la elaboración, distribución, almacenamiento y control de los diferentes documentos y registros necesarios para apoyar los procesos incluidos en el sistema de gestión de calidad de la empresa.

Diseño y Comunicación para AGROPETS: tiene como propósito estructurar y mantener la imagen corporativa de la empresa y al mismo tiempo diseñar los diferentes productos de línea propia y maquila con el fin de entregar al mercado elementos a la vanguardia de la moda y que le entreguen al cliente la satisfacción de estar adquiriendo un producto de alta calidad e innovación en el diseño.

## CARACTERIZACION DE PROCESO – GESTIÓN COMERCIAL



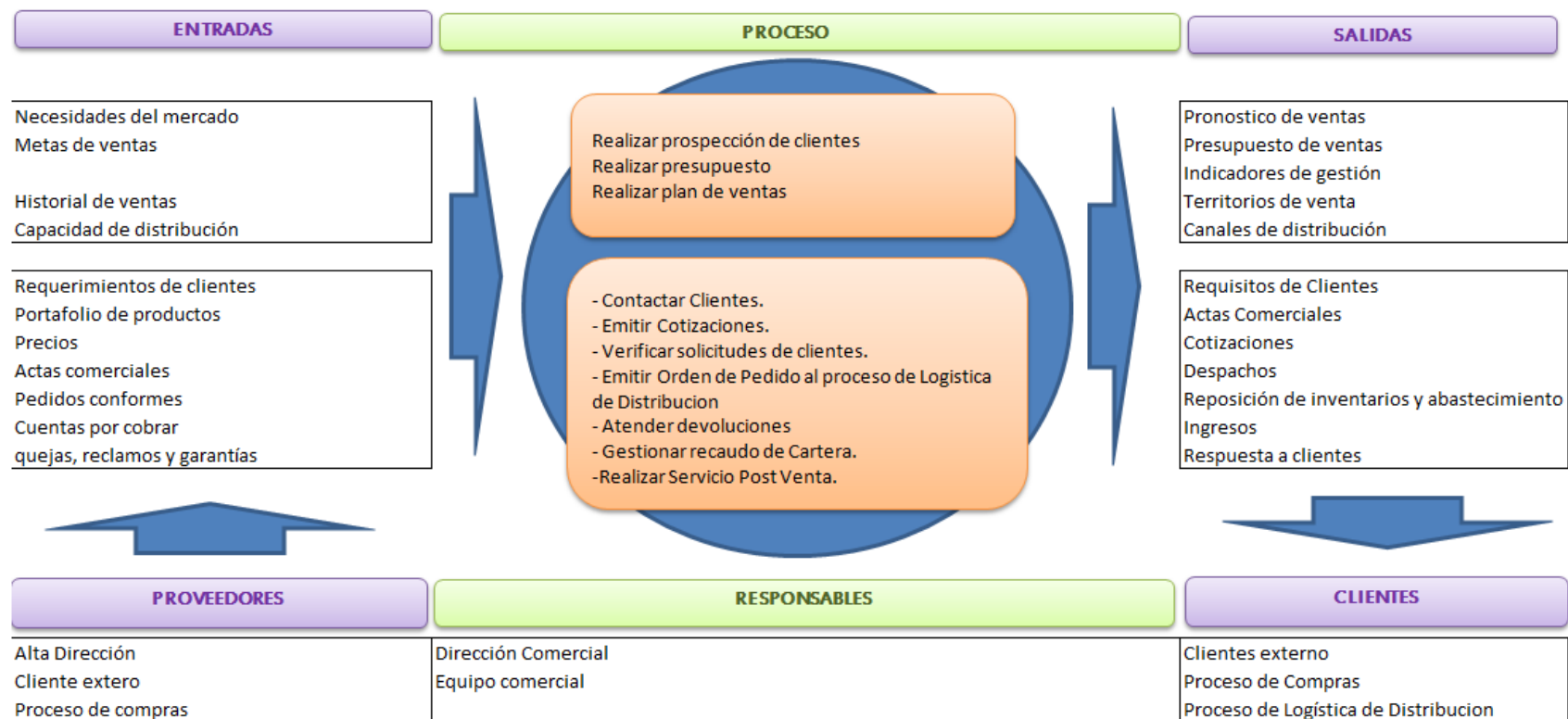
### Proceso de Gestión Comercial

#### OBJETIVO:

Mantener y aumentar las ventas de la organización mediante la administración eficiente del recurso humano de ventas disponible y del mercado potencial de clientes en un periodo determinado.

#### ALCANCE:

Realizar prospección de clientes (actuales y potenciales), recaudar de cartera y ofrecer servicio post-venta.



DOCUMENTOS		
INTERNOS	EXTERNOS	DOCUMENTOS DE APOYO
Procedimiento de Gestión Comercial PGC001 Historial de precios - Sistema Listas de precios PGC008 Base de Datos Clientes PGC009 Portafolio de Productos PGC010 <hr/> REGISTROS Cotizaciones - PGC002 Acta Comercial - PGC003 Visita a clientes - PGC004 Registro nuevo cliente - PGC005 Orden de pedido ventas - PGC006 Registro de devolución de clientes - PGC007	Orden de Compra - cliente	REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001-2008 5.2 Enfoque al cliente 7.2.1. Determinación de los requisitos relacionados con el producto 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto 7.2.3 Comunicación con el cliente

PROCESOS CON LOS QUE SE RELACIONA	CONDICIÓN DE LA RELACIÓN CON EL PROCESO	RECURSOS
Gestión Humana	Personal que interviene en el proceso	Computador - Internet
Proceso de Logística de Distribución	Por su condición de proceso cliente	Documentación (listado de clientes, lista de precios etc.)
Proceso de Compras	Proveedor de materias primas e insumos necesarios para el proceso de	Teléfono, Fax, smart-phone
Proceso de Gestión Calidad	Es un proceso de apoyo para realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción de los clientes con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización y la atención de quejas y reclamos	E-mail corporativo Vehículo (transporte) Recurso Humano calificado

### INDICADORES DE GESTIÓN

Objetivos	Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Procedimiento de calculo	Meta	Frecuencia de evaluación	Responsables
Cumplir con el presupuesto de ventas	Control Presupuestal	%	Ventas reales mes/Ventas presupuestas mes*100	95%	Mensual	Equipo Comercial
Garantizar la satisfacción del cliente	Devoluciones (producto averiado y asumido)	%	Sumatoria de devoluciones asumidas (und) mensualmente / Total de despachados por mes*100	0,05%	Mensual	Equipo Comercial Director de Calidad
Mantener una Alta Calificacion del nivel de satisfacción de clientes	Nivel de Satisfacción de los clientes	%	Calificacion Clientes encuestados en >4.5 / total de clientes encuestados *100	90% Calificación $\geq$ 4,5 Calificación de 1 a 5 (5 máxima calificación)	Anual	Dirección Comercial Director de Calidad
Aumentar la cobertura del mercado	Incorporacion de nuevos clientes	%	Negocios clientes nuevos mes/presupuesto de clientes nuevos mes*100	10%	Mensual	Equipo Comercial
Asegurar la Efectividad de la Oferta	Efectividad Comercial	%	Cotizaciones aprobadas mes/cotitaciones enviadas mes*100	70%	Mensual	Equipo Comercial

### RIESGOS

Pérdida de clientes  
Pérdida de mercancías  
Deterioro de la imagen empresarial  
Riesgo Cambiario  
Cambio de Políticas comerciales en Colombia  
Pérdida de ventas



Tabla 1. Caracterización Proceso Gestión Comercial

Fuente. Autores del Proyecto

## MATRIZ DE INDICADORES

Objetivos	Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Procedimiento de calculo	Meta	Frecuencia de evaluación	Responsables
Cumplir con el presupuesto de ventas	Control Presupuestal	%	Ventas reales mes/Ventas presupuestas mes*100	95%	Mensual	Equipo Comercial
Garantizar la satisfacción del cliente	Devoluciones (producto averiado y asumido)	%	Sumatoria de devoluciones asumidas (und) mensualmente / Total de despachados por mes*100	0,05%	Mensual	Equipo Comercial Director de Calidad
Mantener una Alta Calificación del nivel de satisfacción de clientes	Nivel de Satisfacción de los clientes	%	Calificación Clientes encuestados en >4.5 / total de clientes encuestados *100	90% Calificación $\geq$ 4,5 Calificación de 1 a 5 (5 máxima calificación)	Anual	Dirección Comercial Director de Calidad
Aumentar la cobertura del mercado	Incorporación de nuevos clientes	%	Negocios clientes nuevos mes/presupuesto de clientes nuevos mes*100	10%	Mensual	Equipo Comercial
Asegurar la Efectividad de la Oferta	Efectividad Comercial	%	Cotizaciones aprobadas mes/cotizaciones enviadas mes*100	70%	Mensual	Equipo Comercial

Tabla 2. Matriz de Indicadores

Fuente. Autores del Proyecto

	<b>PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL</b>	<b>Código</b>
		<b>PGC001</b>
<b>MANUAL DE PROCESO</b>		

## PROCEDIMIENTO DOCUMENTADO

- **OBJETIVO**

Mantener y aumentar las ventas de la organización mediante la administración eficiente del recurso humano de ventas disponible y del mercado potencial de clientes en un periodo determinado.

- **ALCANCE.**

Realizar prospección de clientes (actuales y potenciales), recaudar de cartera y ofrecer servicio post-venta.

- **RESPONSABILIDAD.**

**Director Comercial:** La responsabilidad de la dirección comercial es hacer que se cumplan los objetivos previstos de ventas a través de los esfuerzos de sus vendedores y no en reemplazo de estos: Esto significa que el gerente de ventas debe crear y mantener un equipo de vendedores estable, productivo y satisfecho.

	<b>PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL</b>	Código
		PGC001
<b>MANUAL DE PROCESO</b>		

**Equipo Comercial:** La responsabilidad de los vendedores es mantener los clientes actuales, obtener nuevos clientes y recuperar los clientes perdidos, para alcanzar las metas de ventas presupuestadas.

- **DEFINICIONES.**

**Cotización:** Documento presentado al cliente, donde se informa el valor de los productos, características, condiciones de entrega, condiciones de pago y observaciones adicionales respecto al requerimiento.

**Producto:** Resultado de un proceso productivo ofrecido al cliente para satisfacer sus necesidades a través de la comercialización.

**Servicio:** Actividades dirigidas a la satisfacción del cliente

**Cliente:** Personas u organización que obtiene un beneficio a través de una transacción comercial.

**Mercado:** Grupo de individuos con capacidad y voluntad de adquisición de bienes y servicios para satisfacer sus necesidades y deseos.

	<b>PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL</b>	<b>Código</b>
		<b>PGC001</b>
<b>MANUAL DE PROCESO</b>		

- REFERENCIAS:**

Norma ISO9001:2008

- REGISTROS.**

Código	Nombre del Registro	Encargado	Almacenamiento		
			Medio de Soporte	Ubicación	Periodo de Retención
PGC002	Cotización	Equipo Comercial	Papel /Magnético	Archivo Ventas PC	Anual
PGC003	Acta Comercial	Director comercial	Papel /Magnético	Archivo de Actas Pc	Anual
PGC004	Visita a clientes	Equipo Comercial	Papel /Magnético	Archivo Ventas PC	Anual
PGC005	Registro de nuevo Cliente	Equipo Comercial	Papel /Magnético	Archivo Ventas PC	Anual
PGC006	Orden de Pedido Ventas	Equipo Comercial	Papel /Magnético	Archivo Logística – Ordenes de ventas PC	Anual
PGC007	Registro de devoluciones	Equipo Comercial	Papel /Magnético	Archivo Ventas PC	Anual
PGC008	Listas de Precios	Alta Gerencia Dir. Comercial	Papel /Magnético	Archivo Ventas PC	Anual
PGC009	Base de Datos	Dir. Comercial.	Papel	Archivo Ventas	Anual

	<b>PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL</b>	<b>Código</b>
		<b>PGC001</b>
<b>MANUAL DE PROCESO</b>		

	clientes	Equipo Comercial	/Magnético	PC	
PGC010	Portafolio de Productos	Alta Gerencia	Papel /Magnético	Archivo Ventas PC	Anual
PGC011	Presupuesto	Alta Gerencia Dir. Comercial	Magnético	PC	3 años
PGC012	Plan de Ventas	Dir. Comercial	Magnético	PC	3 años

- **DESCRIPCION DEL PROCESO.**

<b>Actividades</b>	<b>Observación</b>	<b>Responsable</b>
<p><b>Realizar Prospección de Clientes:</b></p> <p>Se identifican y localizan clientes potenciales. A su vez que se investiga el mercado para mejorar el conocimiento de los clientes actuales.</p>	<p>De este proceso se generan listas de clientes, dándole su clasificación <b>PGC009</b></p>	<p><b>Equipo Comercial</b></p>
<p><b>Realizar Presupuesto de Ventas:</b></p> <p>Conociendo las necesidades del mercado y los clientes actuales y potenciales, se determinan los objetivos de ventas y utilidades de la alta gerencia, definiendo las ventas específicas y funciones de mercadeo que deben acompañar para su cumplimiento; los gastos de ventas fijos y variables, análisis de punto de equilibrio, precios y demás factores que Agropets considere respecto al presupuesto de ventas.</p>	<p><b>El presupuesto PGC011 es usado para el control de operaciones de ventas.</b></p>	<p><b>Director Comercial</b></p> <p><b>Alta Gerencia</b></p>

	<b>PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL</b>	Código
		PGC001
MANUAL DE PROCESO		

<p><b>Realizar Plan de Ventas:</b></p> <p>Teniendo definido el presupuesto de ventas, se continúa con el plan de ventas establecido para cada vendedor, determinado por la clasificación del territorio a cubrir, fijación de cuotas de ventas: volumen de ventas, actividades y criterios financieros.</p>	<b>PGC012</b>	<b>Director Comercial</b>
<p><b>Contactar Clientes:</b></p> <p>Para dar inicio al plan de ventas se realiza el acercamiento con clientes potenciales y actuales para presentar el portafolio de productos. <b>PGC010</b></p>	<p>Deben cumplirse las actividades definidas en el plan de ventas, referente a visitas <b>PGC004</b>, correos, muestras, llamadas y reuniones con nuevos clientes. <b>PGC005</b></p>	<b>Equipo Comercial</b>
<p><b>Emitir Cotizaciones :</b></p> <p>De acuerdo a las necesidades manifestadas por los clientes se envían las cotizaciones como oportunidades de venta.</p>	<p><b>PGC002.</b> Deben ajustarse a los criterios financieros establecidos en el plan de ventas o Actas Comerciales <b>PGC003</b> en cuanto a descuentos y precios <b>PGC008</b> ofrecidos a clientes.</p>	<b>Equipo Comercial</b>
<p><b>Verificar Solicitudes de Clientes:</b></p> <p>Una vez realizado el pedido por el cliente, debe ser verificado su requerimientos y</p>	<b>Documento externo</b>	<b>Equipo Comercial</b>

	<b>PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL</b>	Código
		PGC001
<b>MANUAL DE PROCESO</b>		

condiciones para dar cumplimiento a su necesidad		
<b>Emitir Orden de Pedido al proceso Logística de distribución:</b> Se envía orden de pedido al proceso de logística de distribución para que realice el despacho.	<b>PGC006</b>	<b>Equipo Comercial</b>
<b>Atender devoluciones.</b> Dar respuesta oportuna frente a las devoluciones de clientes en apoyo con el procedimiento asentado en Gestión de Calidad.	<b>PGC007.</b>	<b>Equipo Comercial</b>
<b>Realizar Recaudo de Cartera.</b> Formalizada la transacción comercial con el cliente y generada la cuenta por cobrar a un plazo determinado, el vendedor realiza el recaudo de este dinero como finalización de su proceso de venta e indicador para la remuneración en comisiones.	Esta información reposa en el departamento de Cartera y posteriormente a nomina mediante un proceso contable para su causación.	<b>Equipo Comercial</b> <b>Jefe de Cartera</b> <b>Auxiliar Contable</b> <b>Analista de Nomina.</b>
<b>Realizar Servicio Post-Venta</b> El vendedor ejecuta todo el soporte necesario para apoyar al cliente en el uso de los productos Agropets y todo aquello que ocurra después de la venta: soporte técnico, aplicación de garantía, capacitación y seguimiento al cliente.		<b>Dirección Comercial</b>  <b>Equipo Comercial.</b>

	<b>PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL</b>	<b>Código</b>
		<b>PGC001</b>
<b>MANUAL DE PROCESO</b>		

- **INDICADORES DE GESTIÓN.**

- ✓ Control Presupuestal
- ✓ Devoluciones (producto averiado y asumido)
- ✓ Nivel de Satisfacción de los clientes
- ✓ Incorporación de nuevos clientes
- ✓ Efectividad Comercial

- **ANEXOS.**





	<b>PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL</b>	Código
		PGC001
<b>MANUAL DE PROCESO</b>		

✓ PGC004      Visita a Clientes




VISITA A CLIENTES PGC004			
RAZON SOCIAL CLIENTE	HORA	ACUERDOS-REQUERIMIENTOS	FIRMA Y SELLO

Ilustración 10. Formato para Visita a Clientes

Fuente: Autores del Proyecto

	<b>PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL</b>	Código
		PGC001
MANUAL DE PROCESO		

- ✓ PGC005 Registro de nuevo Cliente



**REGISTRO NUEVO CLIENTE PGC005**

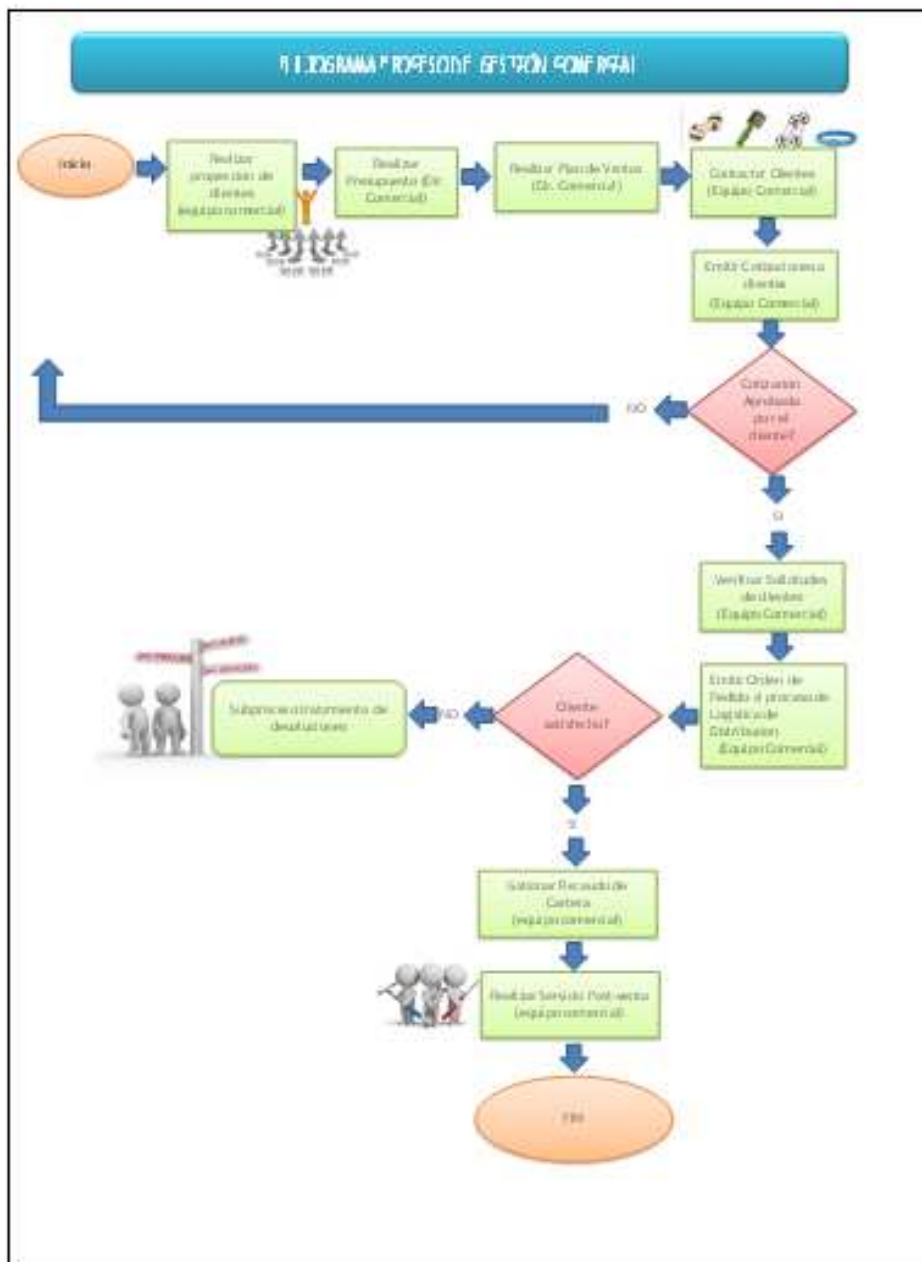
<b>RAZON SOCIAL CLIENTE</b>		<b>Productos a Ofertar</b>
<b>NIT</b>		
<b>TELEFONO</b>		
<b>Dirección Entrega Factura</b>		
<b>Dirección Entrega de Mercanca</b>		
<b>Plazo de pago</b>		
<b>Observaciones</b>		

Ilustración 11. Formato para Registro de Nuevos Clientes

Fuente: Autores del Proyecto

	<b>PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL</b>	<b>Código</b>
		<b>PGC001</b>
<b>MANUAL DE PROCESO</b>		

✓ Flujoograma del proceso



## HERRAMIENTA DE MEJORA

La empresa AGROPETS se dedica a la comercialización de productos para mascotas, la empresa cuenta con un gran número de referencias ofrecidas a sus clientes, en mercancía importada y elaborada mediante maquila, se identifica demora en las entregas hacia el cliente.

### COMPORTAMIENTO DE LA NO CONFORMIDAD

La oportunidad es relevante como característica de la misión de la empresa y a medida que la compañía ha ido creciendo y se ha ampliado su portafolio de productos se evidencia una falla en este aspecto, debido a que el cliente siempre espera una respuesta oportuna a sus diferentes requerimientos y el no hacerlo afecta representativamente la satisfacción del cliente.

En la última encuesta de percepción del cliente realizada para el primer semestre del año 2013, se observan los siguientes resultados referentes a inconformidades de los clientes:



Ilustración 12. Inconformidad de los Clientes 2013

Fuente: AGROPETS

- El ítem de entrega oportuna refleja más inconformidad respecto al año 2012:



Ilustración 13. Inconformidad de los Clientes 2012

Fuente: AGROPETS

### **IDENTIFICACIÓN DE LA NO CONFORMIDAD**

Se enfoca el análisis en el proceso de Logística de distribución, en compañía de la persona encargada de los despachos, realizando un seguimiento al proceso con el fin de identificar las diferentes causas que determinaban el incumplimiento de esta promesa al cliente.

1. Capacitación del personal
2. Equipo de trabajo conformado por un reducido número de personas
3. Tiempo de alistamiento de pedidos
4. Faltantes de inventarios.
5. Poca disponibilidad de vehículos
6. Mala planeación de logística de entregas informada a los clientes

Dando respuesta a las variables mencionadas se obtiene lo siguiente:

VARIABLES	HALLAZGO
Capacitación del personal	La persona que actualmente ocupa el cargo es conocedora y apoderada de su cargo, reflejado en el buen desempeño. La falta de señalización impide que otra persona supla su trabajo. Todo el conocimiento reposa en su memoria
Equipo de trabajo conformado por un reducido número de personas	Hay una persona encargada de recibir y otra despachar la mercancía.
Tiempo de alistamiento de pedidos	Se invierte gran parte del tiempo en alistar los pedidos
Faltantes de inventarios.	No se evidencian faltantes, hay un elevado nivel de stock
Poca disponibilidad de vehículos	El vehículo de entrega permanece

	disponible de acuerdo a la ruta programada
Mala planeación de logística de entregas informada a los clientes	El tiempo de respuesta ofrecido al cliente es coherente para dar cumplimiento

Tabla 3. Hallazgos al Interior de la Empresa

Fuente: Autores del Proyecto

En una escala de 1-5, siendo el 1 el de menor peso y 5 el de mayor peso para la organización respecto al cuello de botella que impide realizar una entrega oportuna a los clientes se solicita calificar en compañía de la gerencia y los involucrados del proceso, cada uno de los aspectos anteriormente mencionados, de manera cualitativa.

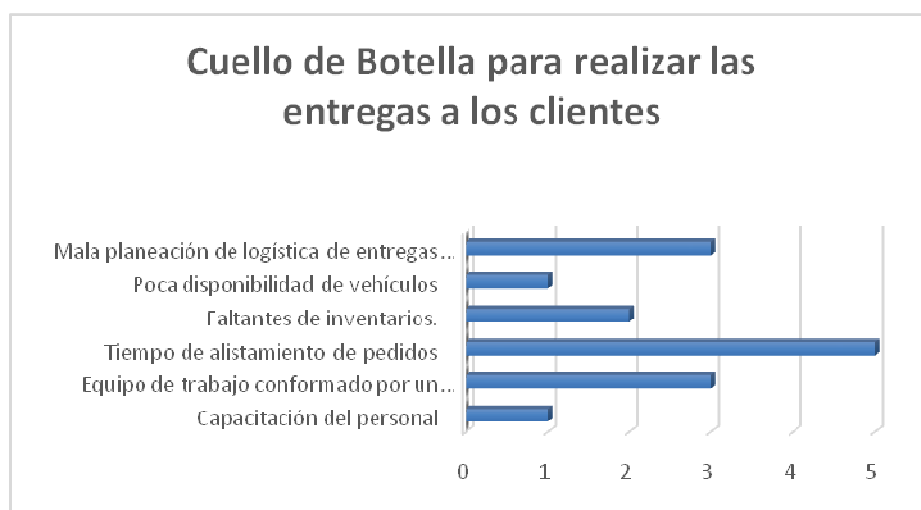


Ilustración 14. Cuellos de Botella

Fuente: Autores del Proyecto

Se realiza seguimiento a la variable de mayor afectación identificada, con trabajo de campo para lo cual se toma el tiempo de alistamiento de un pedido de uno de los clientes más activos en volumen de mercancía desde que se recibe la orden hasta que se despacha:

No se tiene tiempo esperado puesto que este ejercicio pretende identificar la demora neta que el operario consume en minutos en una orden promedio. La distribución de la bodega se identifica de la siguiente manera:

- PRIMER NIVEL, entrada de personal, almacenamiento de producto próximo a despacharse, zona de cargue y descargue, dos puestos de trabajo, anaqueles de almacenamiento según la finalidad del producto pero sin ningún orden lógico, baños.
- SOTANO, anaqueles de almacenamiento según finalidad del producto pero sin ningún orden lógico, mesa de empaque, baños.
- SEGUNDO NIVEL, almacenamiento en anaqueles y en el piso, área de diseño y confección, área administrativa (contabilidad, gestión comercial, personal, cartera)
- TERCER NIVEL, área Gerencial, sala de juntas, almacenamiento de producto.

El operario debe desplazarse por los diferentes niveles de la empresa con el fin de completar la orden de acuerdo a los requerimientos de la misma.

## DESPLAZAMIENTO 1

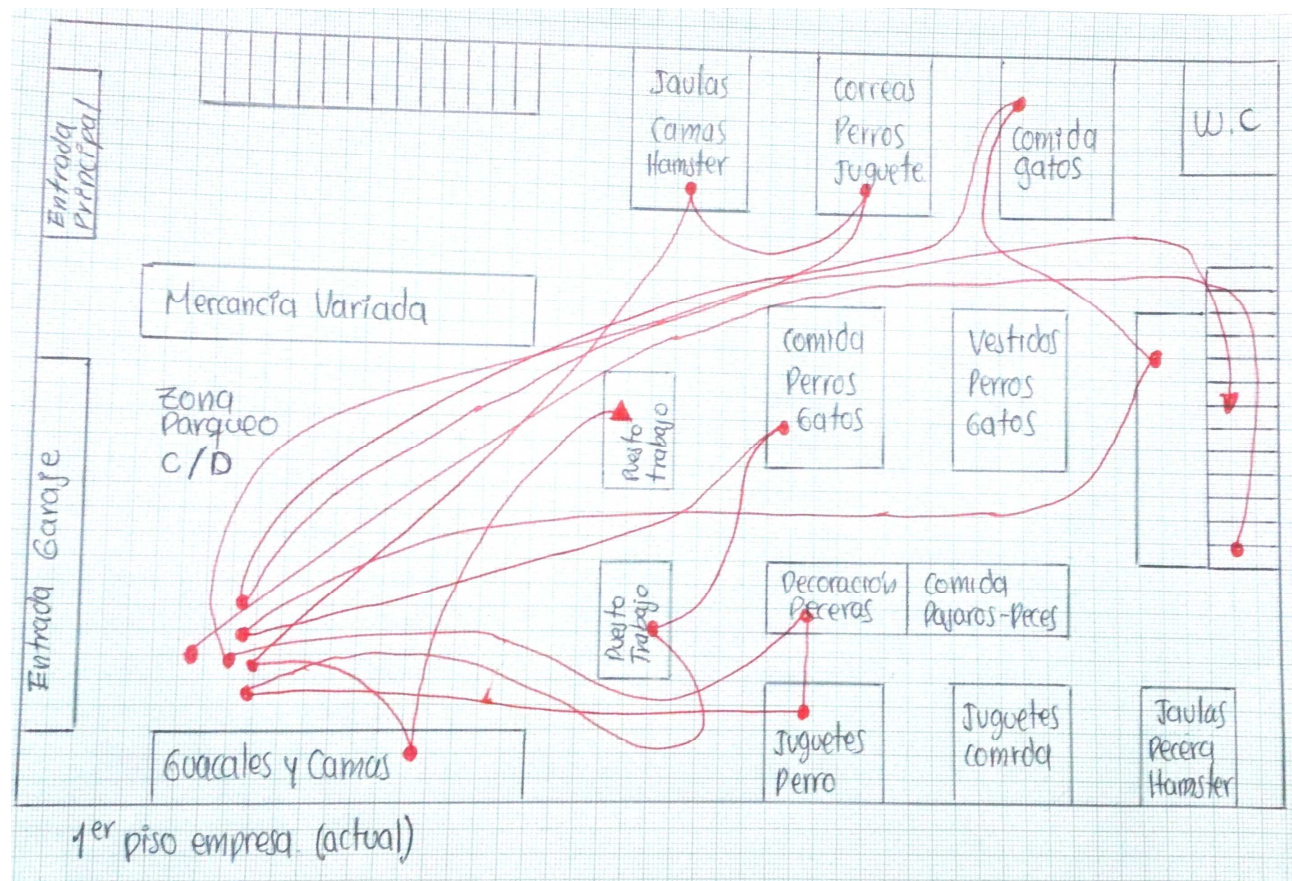


Ilustración 15. Desplazamiento 1

Fuente: Autores del Proyecto

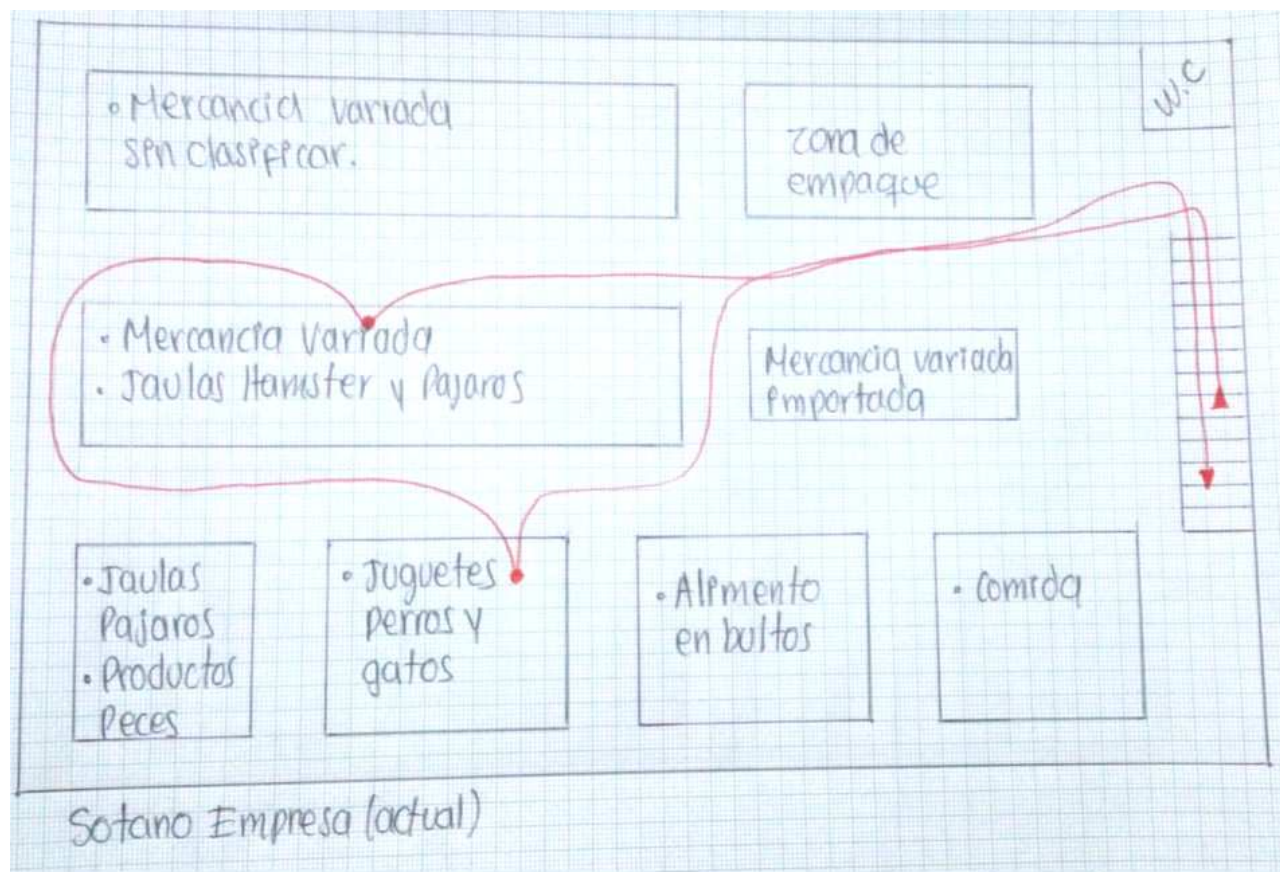
**DESPLAZAMIENTO 1 – CONTINUACIÓN**

Ilustración 16. Desplazamiento 2 - Continuación

Fuente: Autores del Proyecto

- ✓ Distancia recorrida en el edificio: 310 Metros
- ✓ Tiempo estimado: 37.8 minutos

Se identifica dentro de los 8 desperdicios un gran nivel de afectación para este proceso, en movimientos innecesarios, transporte, tiempos de espera y reprocesos.

Realizando la valoración económica del proceso, se da paso para iniciar una herramienta de mejora que permita disminuir los costos y aumentar la eficiencia:

<b>TIEMPO DISPONIBLE</b>	
Horas x día	8
Minutos x día	480
<b><i>CAPACIDAD DE ALISTAMIENTO</i></b>	
Minutos alistamiento	37.8
Pedidos x día	12

Tabla 4. Datos Relevantes

Fuente: Autores del Proyecto

Se efectúan en promedio 600 pedidos al mes de esta misma muestra en volumen y periodicidad, y en la empresa se labora 20 días al mes, teniendo una demanda estimada de 30 pedidos diarios, lo cual no se logra con la capacidad actual que son 12 pedidos diarios, dando

cumplimiento solamente al 40% de la demanda con un costo de alistamiento de pedido por operario de: \$3.675.02 (dato obtenido de la tabla a continuación:

<b>COSTO MOD</b>	
Salario mes	\$ 1.400.000,00
Salario día	\$ 46.666,67
Salario minuto	\$ 97,22

<b>VALOR ALISTAMIENTO</b>	
PEDIDO	\$ 3.675,02

Tabla 5. Costo de la Operación Actual

Fuente: Autores del Proyecto

Con esta información se da paso a buscar la optimización del recurso en búsqueda de mejores resultados y las causas que llevan a ellos.

## ALCANCE DEL PROBLEMA

El problema comienza desde que se genera la orden de despacho hasta que el mismo llega donde el cliente, en la promesa al cliente, se está asegurando que la mercancía llega de 4 a 5 días después de la orden de pedido, analizando las actividades a realizar se llega a un menor nivel donde se verifica mediante la observación que el cuello de botella del sistema se encuentra en la escogencia de los diferentes productos para alistar las diferentes órdenes, puesto que esta actividad será la que se analizara para este ejercicio, definiendo el alcance del problemas a la selección de las diferentes referencias de acuerdo a cada orden de pedido y a su debido embalaje.



Ilustración 17. Vista Frontal 1 – Planta Principal, Piso 1

Fuente: Autores del Proyecto - AGROPETS



Ilustración 18. Vista Frontal 2 – Planta Principal, Piso 1

Fuente: Autores del Proyecto - AGROPETS

### FLUJOGRAMA PARA ALISTAMIENTO DE PEDIDOS

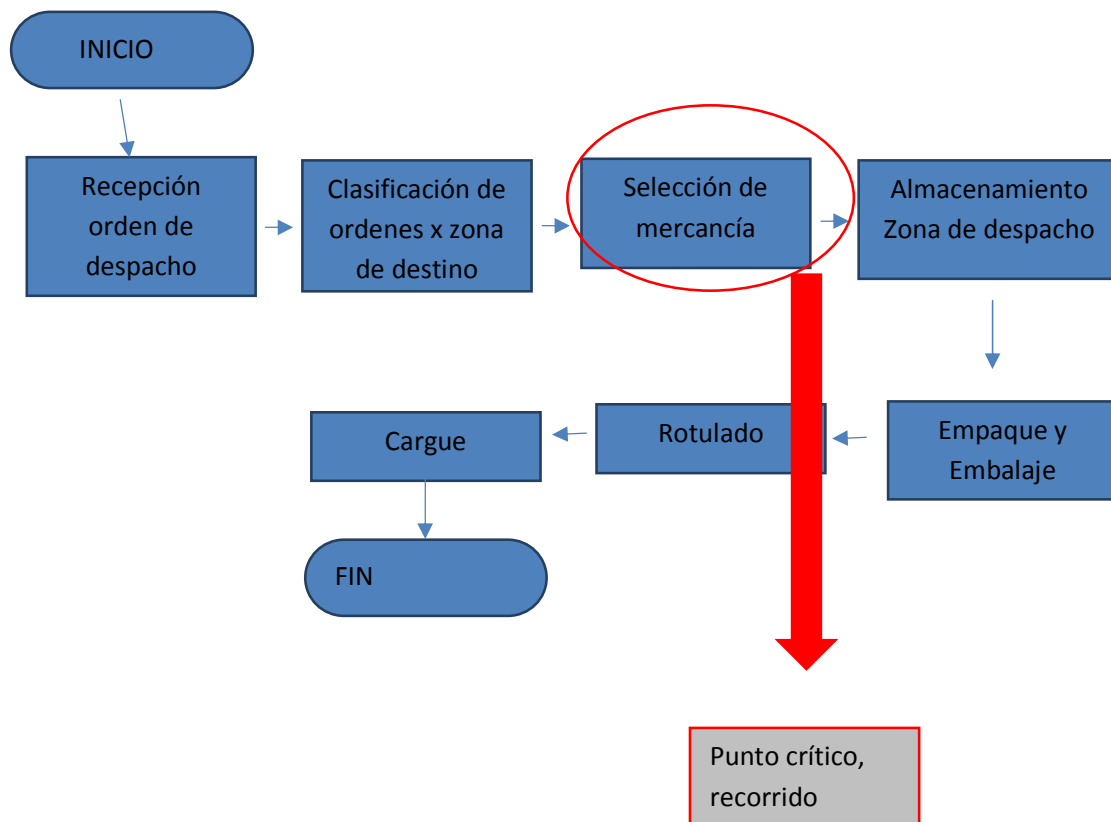


Ilustración 19. Flujograma para el Alistamiento de Pedidos

Fuente: Autores del Proyecto

**VARIABLES DE MAYOR IMPACTO**

- ✓ Productos de Mayor Rotación por Categoría

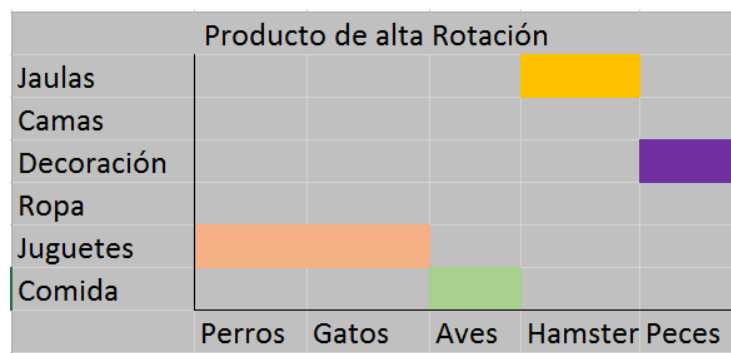


Ilustración 20. Productos de Mayor Rotación por Categoría

Fuente: AGROPETS

- ✓ Productos de Menor Rotación por Categoría

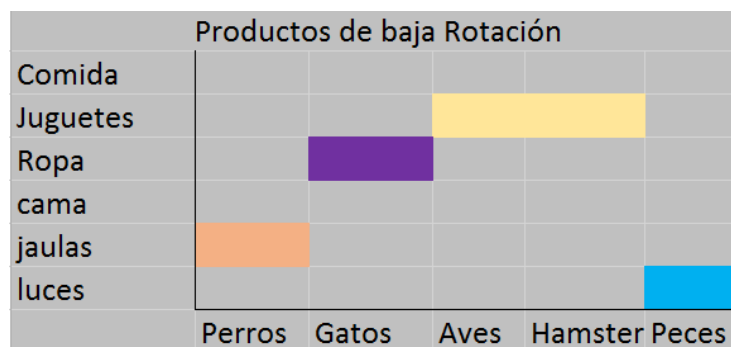


Ilustración 21. Productos de Menor Rotación por Categoría

Fuente: AGROPETS

- ✓ Número de Pedidos al Mes por Cliente.

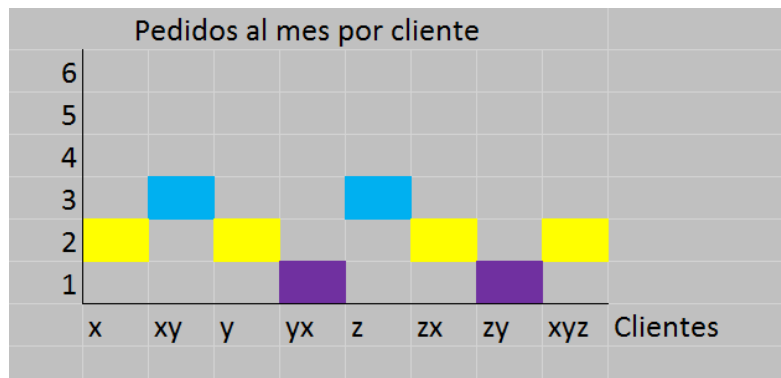


Ilustración 22. Pedidos Mensuales por Cliente

Fuente: AGROPETS

- ✓ Categoría de Productos de Mayor Demanda por Cliente

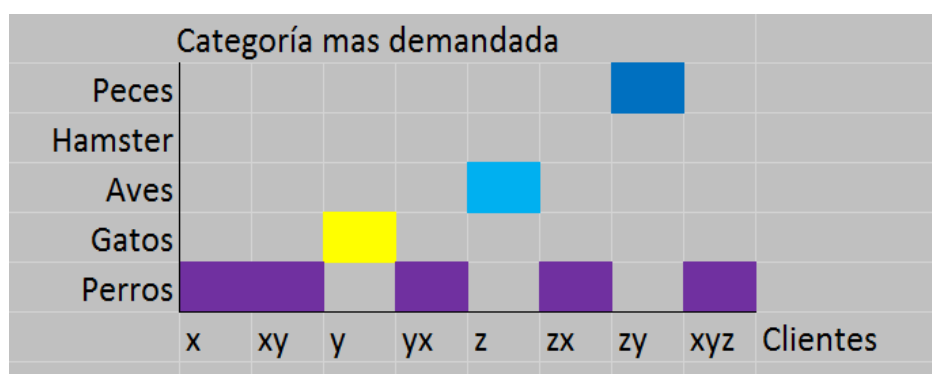


Ilustración 23. Productos de Mayor Demanda por Cliente

Fuente: AGROPETS

Se presenta a continuación en forma de espina de pescado el problema. Se tuvo en cuenta para su elaboración las variables:

Mano de Obra, Método, Maquinaria, Materiales, Medición y Medio Ambiente



Ilustración 24. Diagrama Causa-Efecto

Fuente: Autores del Proyecto

## SOLUCIONES PROPUESTAS

Se identifica que mediante la utilización de la herramienta de DIAGRAMA SPAGUETI se puede llegar a la disminución del tiempo de entrega y al mismo tiempo garantizar la eficiencia del funcionario que la realiza mediante la reubicación estratégica de los anaqueles, efectuando una clasificación por categoría y productos de mayor a menor rotación.

Se plantean las siguientes alternativas de solución:

- ✓ Con la reubicación, se busca obtener un tiempo de alistamiento de 20 min.

<b>CAPACIDAD DE ALISTAMIENTO</b>	
Minutos alistamiento	20
Pedidos x día	24



<b>COSTO MOD</b>	
Salario mes	\$ 1.400.000,00
Salario día	\$ 46.666,67
Salario minuto	\$ 97,22



<b>VALOR ALISTAMIENTO PEDIDO</b>	<b>\$ 1.944,44</b>
----------------------------------	--------------------

Tabla 6. Comparativo Capacidad de Alistamiento

Fuente: Autores del Proyecto

- ✓ Con la reubicación, se busca obtener un tiempo de alistamiento de 20 min.

<b>TIEMPO DISPONIBLE</b>	
Horas x día	8
Minutos x día	480

<b>CAPACIDAD DE ALISTAMIENTO</b>	
Minutos alistamiento	15
Pedidos x día	32



<b>COSTO MOD</b>	
Salario mes	\$ 1.400.000,00
Salario día	\$ 46.666,67
Salario minuto	\$ 97,22



<b>VALOR ALISTAMIENTO PEDIDO</b>	<b>\$ 1.458,33</b>
----------------------------------	--------------------

Tabla 7. Disminución de Tiempo y Costo en la Capacidad de Alistamiento

Fuente: Autores del Proyecto

Luego de analizar el costo-beneficio de cada una de las soluciones ofrecidas, se propone acudir a la solución debido a que una disminución en el tiempo de recorrido, en un 61.7% de 37.8 min a 15 min, representa el cubrimiento del 100% de la demanda estimada con una disminución de costos del 60% por pedido de \$3.675.02 a \$1.458.33.

<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>	
Pedidos que se cubren	12
Costo mensual	\$ 882.000,00

Tabla 8. Costo Mensual antes de las Mejoras

Fuente: Autores del Proyecto

En este caso no se cuenta con la capacidad para cubrir la demanda de 600 pedidos al mes para alistar 30 pedidos diarios.

- ✓ Con la reorganización del sistema se puede obtener:

<b>SITUACIÓN DESEADA</b>	
Pedidos que se cubren	30
Costo mensual	\$ 874.800,00

Tabla 9. Situación Deseada

Fuente: Autores del Proyecto

- ✓ La reestructuración mencionada, garantiza la satisfacción del cliente.

A continuación detalles de la reforma planteada:

## NUEVA DISTRIBUCIÓN DE PLANTA 1

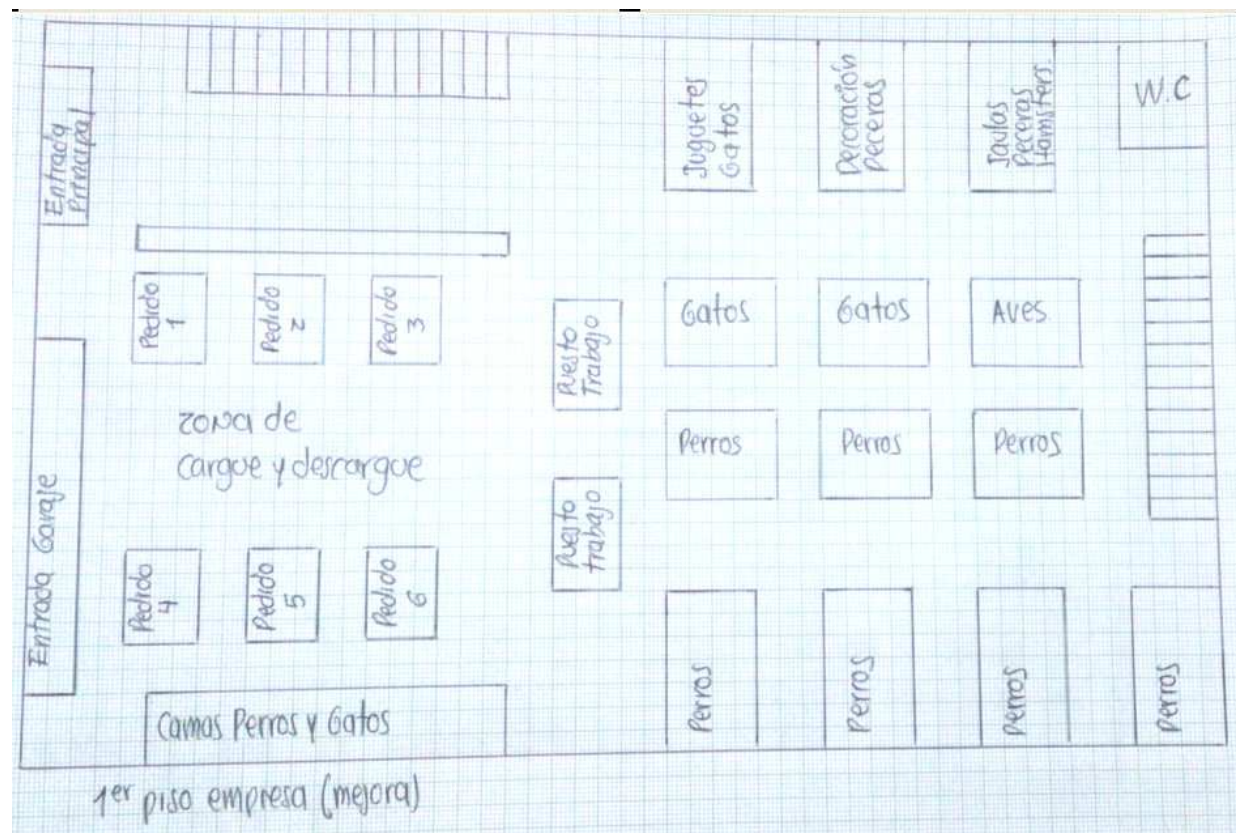


Ilustración 25. Nueva Distribución de Planta 1

Fuente: Autores del Proyecto

## NUEVA DISTRIBUCIÓN DE PLANTA 2

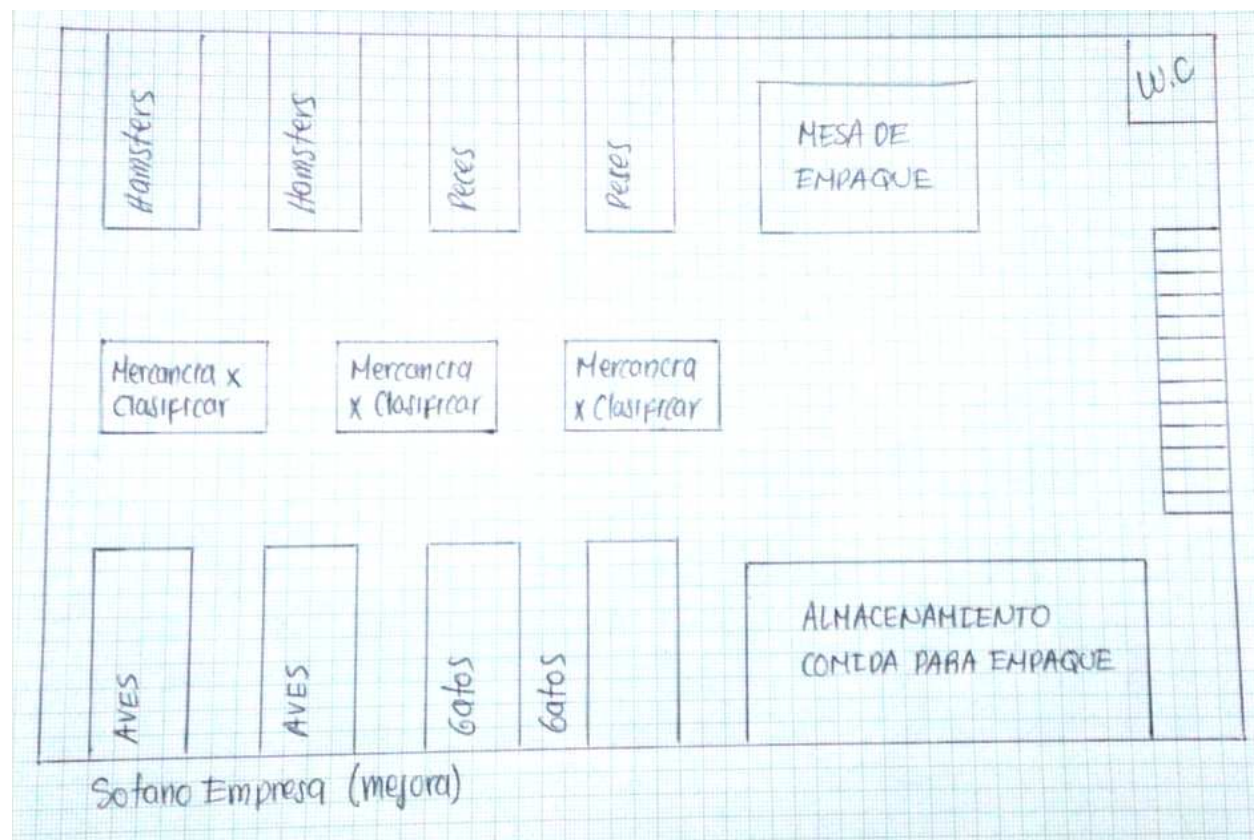


Ilustración 26. Nueva Distribución de Planta 1

Fuente: Autores del Proyecto

Se cotizó con el proveedor Industrias Ferra S.A. y Metálicas Pintuquito, obteniendo el siguiente presupuesto:

<b>ITEM</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>
Señalización horizontal	200 mt lineales	\$ 1,500,000.00
Señalización vertical	30 señales informativas	\$ 650,000.00
Adecuación anaqueles existentes	14 existentes	\$ 2,800,000.00
Almacenamiento	6 anaqueles	\$ 6,000,000.00
Instalación MO	1	\$ 2,500,000.00
	<b>Total inversión</b>	<b>\$ 13,450,000.00</b>

Tabla 10. Costo de las Mejoras Locativas

Fuente: Proveedores-Cotizaciones

Con un retorno de la inversión de 10. 1 meses, que se cubren con la diferencia en costos obtenida por los desplazamientos actuales y cubrimiento de pedidos vs el costo de alistamiento.

Una vez presentada la propuesta de mejora a la gerencia, fue aceptada favorablemente, planteando un cronograma para la ejecución y puesta en marcha a partir del próximo año.

ACTIVIDAD	MES				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
Compra de Anaqueles	■				
Desocupar Bodega Sótano		■			
Señalización Sótano		■			
Instalación Anaqueles Sótano		■			
Señalización Vertical Sótano		■			
Abastecimiento Sótano			■		
Desocupar Bodega Primer Piso			■		
Señalización Primer Piso			■		
Instalación Anaqueles Primer Piso			■		
Señalización Vertical Primer Piso				■	
Abastecimiento Primer Piso				■	■

Tabla 11. Cronograma de Actividades Aplicación de Mejoras

Fuente: Autores del Proyecto

## PRESUPUESTO

Los activos fijos son Patrimonio de los autores, pero su uso se hace necesario en el desarrollo del proyecto.

<b>Costos Fijos</b>	<b>Consumo</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Costo Total</b>
Energía	236.7	KWh	\$ 73,893.00
combustible	25.99	Gln	\$ 220,999.00
Telefonía móvil	360	MIN	\$ 72,000.00
internet	150	MB	\$ 144,000.00
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 510,892.00</b>

<b>Costos Variables</b>	<b>Cant</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Costo Total</b>
Asesoría Metodológica	12	horas	\$ 600,000.00
Tiempo de consultoría bibliográfica	130	horas	\$ 650,000.00
Tiempo de ejecución del proyecto	450	horas	\$ 2,250,000.00
Tiempo de visitas a la empresa	140	horas	\$ 700,000.00
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 4,200,000.00</b>

<b>Gastos de Operación</b>	<b>cant</b>
Papelería	\$ 57,000.00
Refrigerios	\$ 150,000.00
Impresión de documentos	\$ 75,000.00

<b>Subtotal</b>	<b>\$ 282,000.00</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 4,992,892.00</b>

Tabla 12. Presupuesto del Proyecto

Fuente: Autores del Proyecto

### CRONOGRAMA

ACTIVIDAD	Junio 15-30	Agosto 05-15	Agosto 13-26	Septiemb re 01-30	Octubre 07-30	Noviembre . 30	Diciembre . 02
Selección de la Empresa							
Análisis de la empresa							
Elaboración de Estructura estratégicas							
Elaboración de mapa de procesos							
Elaboración de caracterizaciones							
Elaboración de procedimiento seleccionado							
Elaboración de Matriz de Indicadores							
Planteamiento de herramienta de mejoramiento							
Construcción de Manual Instructivos							
Presentación del proyecto							
Entrega de propuesta a la empresa							

Tabla 13: Cronograma de Actividades del Proyecto

Fuente: Autores del Proyecto

## CONCLUSIONES

Por medio de las diferentes visitas y realizando un trabajo de campo para conocer el movimiento de la empresa AGROPETS, pudimos desarrollar un diagnóstico actual de la Organización, el cual nos permitió conocer las diferentes actividades que se desarrollan dentro de ella actualmente, con este insumo, se logró orientar a la empresa en segmentos de la norma ISO 9001:2008, con el fin de que hagan parte activa en la mejora continua y eficiencia de los diferentes procesos de AGROPETS, enfocados a la satisfacción del cliente y a la garantía económica del negocio.

A lo largo de la ejecución de este proyecto se notó un interés profundo de la empresa por el trabajo realizado, y será de una importancia alta que la empresa AGROPETS se comprometa con la continuidad, desarrollo y crecimiento de este sistema, con el fin de que la compañía avance al ritmo creciente que el mercado y su capacidad le reten, logrando así una mejora continua en toda la cadena de valor y en sus procesos y al mismo tiempo una evolución adecuada de su actividad económica en el mercado y en el tiempo.

Por medio del trabajo práctico que permitió este proyecto, los autores pudimos desarrollar e implementar las diferentes habilidades, destrezas y conocimientos adquiridos en la carrera y en especial a lo largo del curso de profundización, por medio de la investigación y aplicación de las diferentes herramientas adquiridas en el proceso de aprendizaje, lo que ha permitido aumentar

nuestro nivel de conocimiento y experiencia a fin de aplicarlos en nuestras vidas laborales y personales y al mismo tiempo escalar otro peldaño de nuestra carrera profesional.

La empresa es un elemento clave en el desarrollo profesional de los estudiantes y es en el quehacer diario donde es posible la puesta en práctica de los diferentes conceptos y bases teóricas aprendidas por los mismos, es por esto que el permanente contacto entre Empresa y Universidad debe fortalecerse con el propósito de crecimiento mutuo y propender por que este sea de acuerdo al cambio en los diferentes factores que rigen la sociedad.

Debido al alto grado de competitividad que enfrentan las organizaciones en la actualidad es fundamental que estas se diferencien en el mayor grado posible de sus competidores y es aquí donde se convierte en fundamental para lograr esta meta, que las organizaciones cuenten con un sistemas de gestión de la calidad adecuado a sus necesidades, que impulsen permanentemente estrategias de mejoramiento continuo de todos sus procesos y que permita la estandarización de los mismos, con el fin de cumplir con los requerimientos del cliente, buscando una mayor participación de la empresa en el mercado, garantizando la rentabilidad deseada por los dueños y cumpliendo con la promesa ofrecida a los diferentes clientes que al final serán los que hagan que la compañía crezca a lo largo de los años.

Los sueños que nacen en el corazón se pueden realizar con disciplina y entusiasmo, es una enseñanza que nos deja Alejandro Ruiz, Gerente y dueño de AGROPETS, todo lo que nos imaginemos es posible si contamos con la energía y disciplina necesaria para que un simple sueño se convierta en una acción de vida, en el cual no solo los sentimientos encontrados afectan

la vida propia sino la de un sinnúmero de personas que van creciendo con ese sueño personal, es por eso que la “verraquera” se convierte en la gasolina de la vida y nunca permite que claudiquemos, “soñar es posible y realizar los sueños también, siempre y cuando se hagan las cosas bien o se traten de hacer bien desde el principio”.

## RECOMENDACIONES

### **Para la empresa AGROPETS, objeto de investigación:**

Basado en los fundamentos de los segmentos aplicados por los autores del proyecto, se recomienda ampliar el alcance, con el fin de generar una propuesta de Diseño del Sistema de Gestión de calidad con base en la norma ISO 9001:2008 de todos los procesos de la organización puesto que el crecimiento continuo de la compañía hace que la estandarización de la misma sea una necesidad latente para ser competitivos en el mercado.

Interiorizar en todos y cada uno de los diferentes colaboradores de AGROPETS los beneficios de un sistema de Gestión de Calidad, tanto para la compañía como para ellos mismos, generando un cambio positivo en la cultura organizacional que permita que el cliente sea valorado como el principal actor de nuestra razón de ser y al mismo tiempo permita a sus empleados mejorar continuamente.

Implementar la mejora, basados en los hallazgos obtenidos, a través de la herramienta de mejora aplicada, con el fin de optimizar la actividad de alistamiento de pedidos y así disminuir las reclamaciones causadas por los retrasos en las entregas generando una mayor satisfacción de los clientes

### **Para la Fundación Universitaria San Martín:**

Darle continuidad a los diferentes cursos de profundización ofrecidos, al mismo tiempo ampliando la oferta de temática de los mismos, que le permitan a sus estudiantes una mayor capacitación y profesionalismo, al mismo tiempo que le den la oportunidad de ponerlos en práctica, fomentando la investigación en los estudiantes a fin de poder lograr un carácter personal y un nivel crítico adecuado a las diferentes situaciones laborales, profesionales y personales, permitiéndole tener herramientas decisivas para su desarrollo y así poder “vivenciar los valores en interacción con el saber, saber hacer, saber aprender a aprender y saber ser en completa armonía”. (Valores FUSM)

## BIBLIOGRAFÍA

J.M. Juran, Juran y la Calidad por el diseño, Ediciones Díaz de Santos S.A. 1996, Juan Bravo, 3-A 28006 Madrid (España).

César Augusto Bernal Torres. Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.

Mohammad Naghi Namakforoosh, Metodología de la investigación, Limusa, 2005, Mexico.

Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001 (Tercera Actualización), Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación y Certificación (ICONTEC).

## CIBERGRAFÍA

### Conceptos de Calidad

Inducción a la Calidad, Carolina de Barillas, Gloria Hernández. Disponible en:

<http://www.onsec.gob.gt/descargas/calidadgestionpublica/MATERIALINDUCCIONALACALI DADParte1.pdf>

### Sistemas de Gestión de la Calidad

Departamento Administrativo de Función Pública. Disponible en:

[http://portal.dafp.gov.co/portal/page/portal/home/politicas\\_publicas/sistema\\_gestion\\_calidad](http://portal.dafp.gov.co/portal/page/portal/home/politicas_publicas/sistema_gestion_calidad)

### Los Indicadores de Gestión

Carlos Mario Pérez Jaramillo. Universidad Escolme. Disponible en:

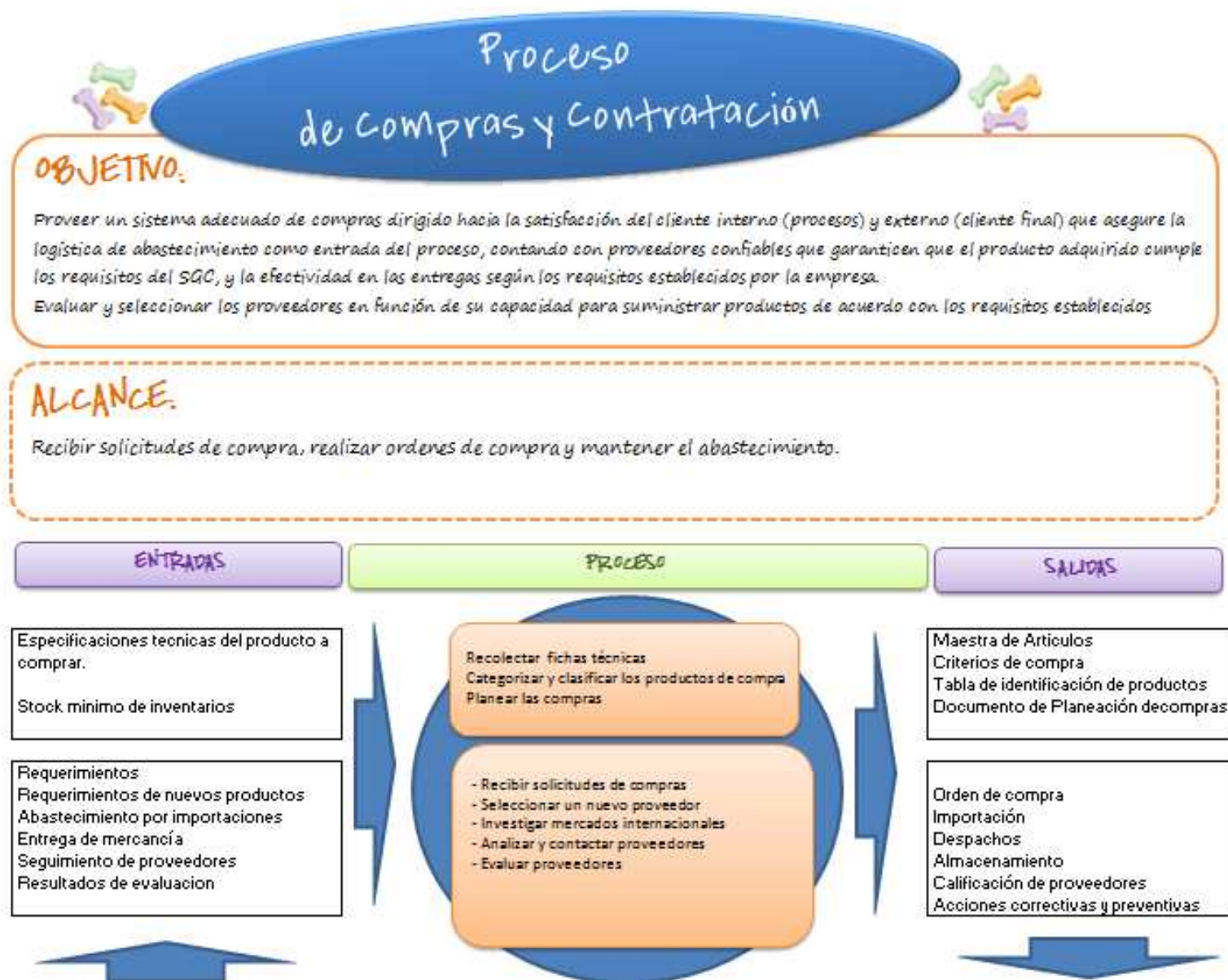
[http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion\\_calidad/contenido\\_u3.pdf](http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/gestion_calidad/contenido_u3.pdf)

### ¿Qué es la política de calidad y para qué sirve?

Abante Consultores. Disponible en:

<http://www.abante.com.mx/que-es-la-politica-de-la-calidad-y-para-que-sirve/>

## ANEXO 1 - CARACTERIZACION DE PROCESO – COMPRAS Y CONTRATACIÓN



PROVEEDORES	RESPONSABLES	CLIENTES
Procesos internos Proveedor externo Gerencia	Jefe de compras Almacenista	Cientes internos

DOCUMENTOS		
INTERNOS	EXTERNOS	DOCUMENTOS DE APOYO
Procedimiento de compras PCC001 Lista de proveedores aprobados PCC002 Planeación de las compras PCC003 Maestra de artículos PCC004 Criterios de Compra PC0005 REGISTROS Solicitud de Compra - RCM001 Orden de Compra - RCM002 Selección de nuevo proveedor - RCM003 Evaluación de proveedores - RCM004 Verificación de productos comprados RCM005 Registro diario de entregas RCM006	Cotización de proveedores Factura de Compra Remisión de mercancía Fichas técnicas	REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001-2008 7.4.1 Proceso de compras 7.4.2 Información de las compras 7.4.3 Verificación de los productos comprados

PROCESOS CON LOS QUE SE RELACIONA	CONDICIÓN DE LA RELACIÓN CON EL PROCESO	RECURSOS
Procesos estratégicos Procesos Misionales Procesos de Apoyo	Requerimientos y necesidades	Computador - Internet Teléfono, Fax, smart-phone E-mail corporativo Vehículo (transporte) Recurso Humano calificado

INDICADORES DE GESTIÓN						
Objetivos	Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Procedimiento de calculo	Meta	Frecuencia de evaluación	Responsables
Contar con proveedores confiables de Los productos y mercancías críticas para el proceso (SGC)	Clasificación de Proveedores	%	# de proveedores X/total de proveedores evaluados *100	>90 % de proveedores Muy confiables	Anual	Líder de Compras
Mantener un % bajo de No conformidades en la recepción productos y mercancías	No Conformidades de Proveedores	%	Unidades NC de proveedores criticosmes/ Total unidades entregadas por proveedor criticomes * 100	5%	Mensual	Líder de Compras

## RIESGOS

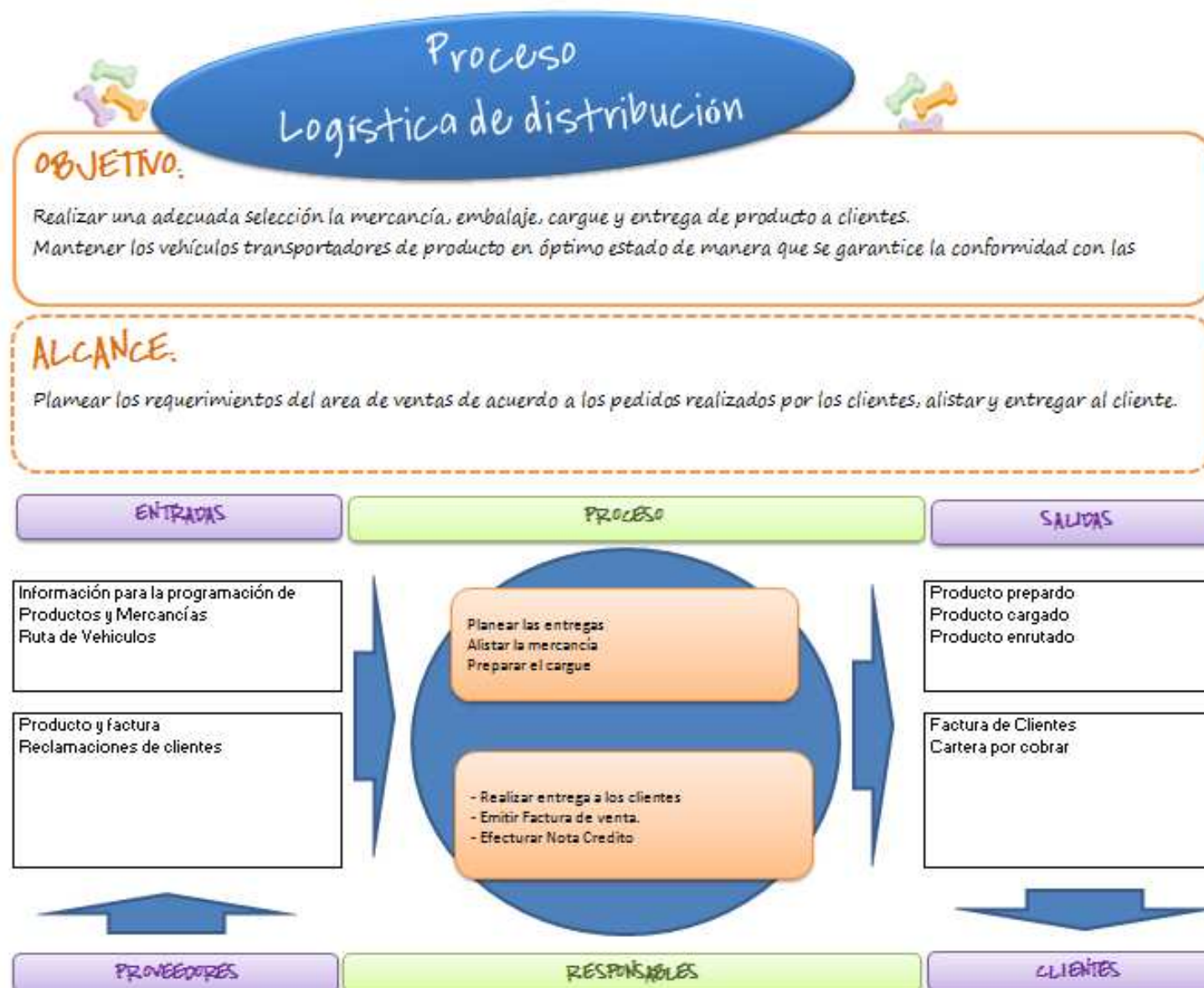
Pérdidas económicas  
 Pérdida de mercancías  
 Deterioro de la imagen empresarial  
 Riesgo Cambiario  
 Cambio de Políticas comerciales en Colombia  
 Garantías



Tabla 14. Caracterización Proceso Compras y Contratación

Fuente. Autores del Proyecto

## ANEXO 2 - CARACTERIZACIÓN PROCESO – LOGISTICA DE DISTRIBUCIÓN



Proces de Gestión Comercial Proceso de Compras	Jefe de Logistica Almacenista	Cliente externo
---	----------------------------------	-----------------

## DOCUMENTOS

INTERNOS	EXTERNOS	DOCUMENTOS DE APOYO
Programación de pedido - PLD001		REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001-2008 7.1 planificación de la realización del producto 7.2.1 determinación de los requisitos relacionados con el producto 7.2.2 Revisión de los requisitos relacionados con el producto 7.2.3 Comunicación con el cliente
REGISTROS		
Ruta de Vehiculos - PGC002 Orden de Salida - PGC003		

## PROCESOS CON LOS QUE SE RELACIONA

## CONDICIÓN DE LA RELACIÓN CON EL PROCESO

## RECURSOS

Proceso de Gestión Comercial	Pedidos de Clientes	Computador - Internet
Proceso de Compras	Abastecimiento de mercancía	
		Teléfono, Fax, smart-phone E-mail corporativo Vehículo (transporte) Recurso Humano calificado

INDICADORES DE GESTIÓN						
Objetivos	Nombre del Indicador	Unidad de Medida	Procedimiento de calculo	Meta	Frecuencia de evaluación	Responsables
Medir la oportunidad de las entregas a los clientes	Entregas Fuera de tiempo	%	Total de peiddos no cumplidos/ Total de pedidos realizados*100	10%	Mensual	Líder de Despachos
Trazar la satisfacción del cliente conforme a las entregas	No Conformidades en las entregas de Mercancía	%	Entregas NC/ Entregas conformes*100	10%	Mensual	Líder de Despachos

RIESGOS
<p>Pérdida de cliéntes</p> <p>Pérdida de mercancías</p> <p>Deterioro de la imagen empresarial</p>



Tabla 15. Caracterización Proceso Logística de Distribución

Fuente. Autores del Proyecto

## ANEXO 3 – CARTA DE LA EMPRESA

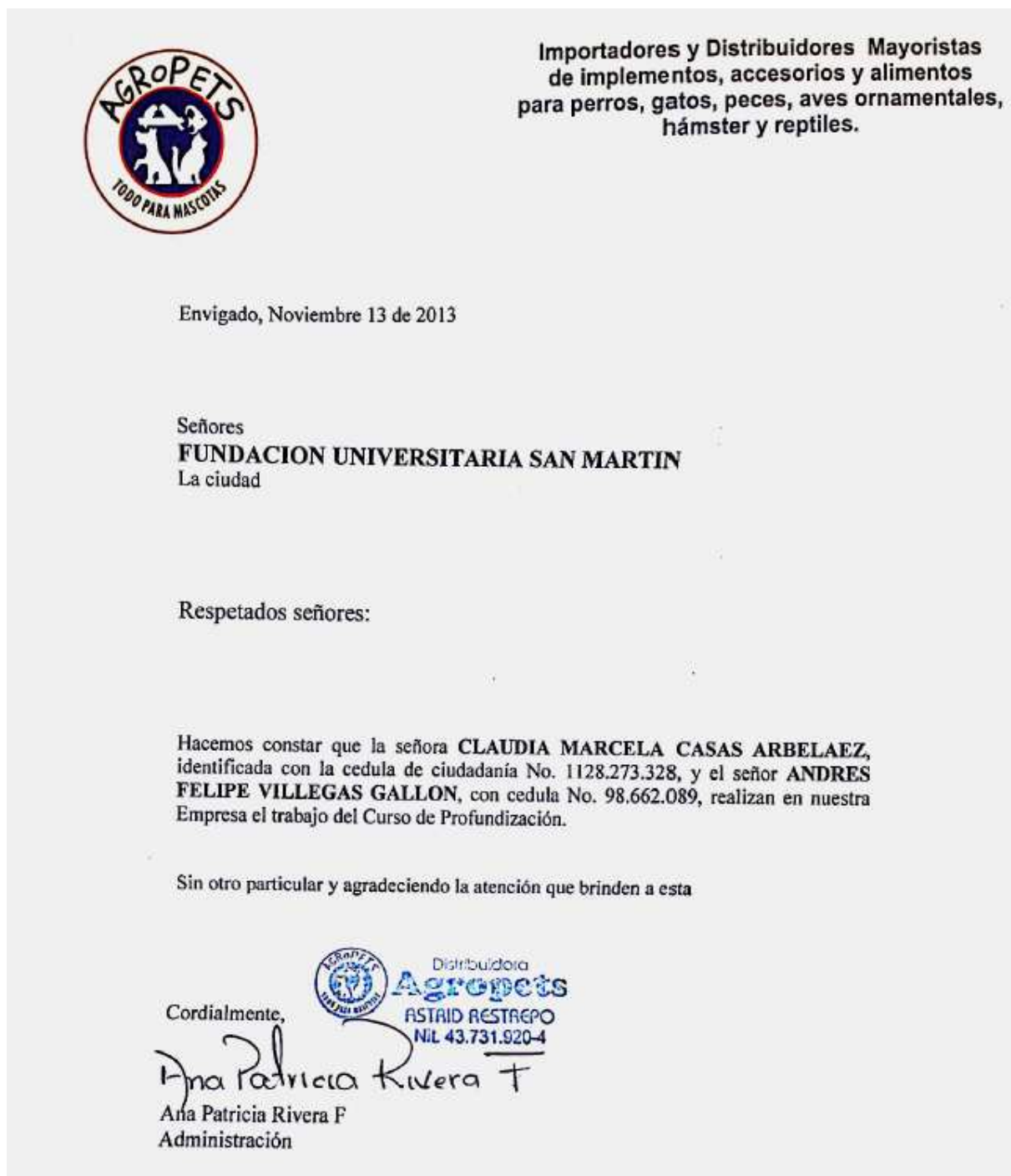


Ilustración 27. Carta de la Empresa AGROPETS

Fuente: AGROPETS