

1-1-2015

## **Diseño del modelo de gestión basado en la Norma Técnica Colombiana NTC 6001 para la empresa Tilca SAS**

Juan Carlos Celis Parada  
*Universidad de La Salle, Bogotá*

Follow this and additional works at: [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas)

---

### **Citación recomendada**

Celis Parada, J. C. (2015). Diseño del modelo de gestión basado en la Norma Técnica Colombiana NTC 6001 para la empresa Tilca SAS. Retrieved from [https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion\\_de\\_empresas/1010](https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1010)

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Empresas by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

**“DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA NORMA TECNICA  
COLOMBIANA NTC 6001 PARA LA EMPRESA TILCA SAS”**

**Juan Carlos Celis Parada**

**Universidad de la Salle  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá  
2015**

**“DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA NORMA TECNICA  
COLOMBIANA NTC 6001 PARA LA EMPRESA TILCA SAS”**

**Juan Carlos Celis Parada**

**Proyecto de Trabajo de Grado**

**Para optar el Título de Administrador de Empresas**

**Docente:**

**Diego Rozo Rodríguez  
Director de Trabajo de Grado**

**Universidad de la Salle  
Facultad de Ciencias Administrativas y Contables  
Programa de Administración de Empresas  
Bogotá  
2015**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION .....	6
1. TITULO .....	9
2. LINEA DE INVESTIGACION .....	9
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
3.1 DELIMITACION DEL PROBLEMA .....	11
3.2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN.....	12
3.3 JUSTIFICACION .....	12
4. OBJETIVOS .....	14
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	14
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	14
5. MARCO REFERENCIAL.....	15
5.1. MARCO HISTORICO .....	15
5.2. MARCO TEÓRICO.....	16
5.2.1 Definición NTC. ....	16
5.2.2 Norma Técnica de Calidad NTC 6001 .....	16
5.2.3 Especificaciones de la NTC 6001 .....	18
5.2.4 Documentación de la Norma NTC 6001 .....	18
5.2.5 Enfoque basado en Procesos.....	20
5.2.6 Ciclo PHVA .....	21
5.3. MARCO CONCEPTUAL.....	22
5.4. MARCO LEGAL .....	24
5.5 MARCO EMPRESARIAL.....	25
5.5.1 Reseña Histórica .....	25
5.5.2 Misión.....	26
5.5.3 Visión .....	26
5.5.4 Clientes de TILCA S.A.S .....	26
5.5.5 Característica del Servicio .....	27
5.5.6 Enfoque Estratégico del Servicio .....	27
6. DISEÑO METODOLOGICO .....	28
6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	28
6.2 POBLACIÓN .....	28

6.3 MUESTRA.....	29
6.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	29
6.4.1 Método Inductivo/ Método Deductivo .....	29
6.4.2 Método de observación.....	30
6.5 FUENTES PRIMARIAS .....	30
6.6 FUENTES SECUNDARIAS .....	30
7. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO INTERNO Y EXTERNO.....	31
7.1 ANÁLISIS DOFA .....	32
7.2 ANALISIS INTERNO CUMPLIMIENTO NTC 6001 .....	33
8. PLAN DE TRABAJO .....	41
8.1 ACTIVIDADES .....	41
8.2 REVISIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA .....	41
8.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA .....	42
8.4 INDICADORES DE GESTIÓN.....	44
8.5 CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS .....	56
8.6 RESULTADOS OBTENIDOS POR EL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN.....	56
9. CONCLUSIONES.....	60
10. RECOMENDACIONES .....	62
BIBLIOGRAFIA .....	63
ANEXOS .....	65

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Enfoque basado en procesos.....	21
Figura 2. Mapa de Procesos.....	42

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Matriz DOFA.....	32
Tabla 2. Ponderación de Análisis NTC 6001.....	33
Tabla 3. Cumplimiento de la NTC 6001.....	33
Tabla 4. Tabla de Referencia de Procesos.....	41
Tabla 5. Matriz de Indicadores de Gestión.....	44

## INTRODUCCION

Las pequeñas y medianas empresas de hoy, enfocan todos sus esfuerzos en ser más competitivas en el mercado, generando productos y servicios de buena calidad, brindando un buen servicio al cliente, obteniendo un alto nivel de productividad y rentabilidad en cada una de sus operaciones, y sobre todo buscando obtener ventajas competitivas por medio de la generación de valor agregado en los servicios y productos ofrecidos por la compañía.

Pero estos objetivos tenían un gran inconveniente y era que todo esto se quedaba en simples propuestas las cuales no se materializaban, ya que estas empresas no cuentan con los recursos financieros necesarios que les posibilitaran implementar la norma ISO 9000, la que en este tiempo se encontraba disponible para todo tipo de empresa, aunque más enfocada a las grandes compañías, debida a la complejidad y exigencia de la misma.

Para dar solución a esta situación, en el año 2008 el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación – ICONTEC, lanzó la Norma Técnica Colombiana NTC 6001, norma que se encuentra dirigida al sector de las micros y pequeñas empresas (Mypes), lo que les proporciona a estas empresas la oportunidad de que estas cumplieran con todos sus propósitos planeados y llevarlos a la realidad, gozando de las ventajas que está les ofrece como son esta la estandarización de los procesos, mejoramiento de su eficacia, eficiencia y mejora continua en el desarrollo de sus operaciones.

Para lograr una implementación óptima de la Norma se hace necesario una buena estandarización y documentación de los procesos, de tal forma que estos sean la base que les permita alcanzar un mejor desempeño de los mismos durante su ejecución y por ende, se obtenga un buen resultado, cumpliendo con las expectativas y exigencias del cliente y obteniendo fidelización por parte de este hacia la compañía.

TILCA SAS es una compañía especializada en el transporte de alimentos, ubicada en la ciudad e Bogotá, cuenta con vehículos especializados en el manejo de carga



seca, refrigerada y congela. Desarrolla estrategias altamente competitivas de la mano con los clientes, logrando así una sinergia de calidad, servicio y cumplimiento con un excelente manejo de sus productos. Es así, como el objetivo del presente trabajo es realizar toda la documentación de los procesos y procedimientos, partiendo de un diagnóstico de la situación actual de la compañía en donde se identificara cuáles son los procesos y procedimientos con los que cuenta la organización, la secuencia e interrelación de estos procesos y la documentación con la que cuenta la compañía, para así lograr la certificación en la NTC 6001 y que este logro se convierta en el paso inicial para que en un futuro muy cercano la empresa pueda obtener la certificación en la norma ISO 9001:2008.

## **1. TITULO**

DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC 6001 PARA LA EMPRESA TILCA SAS

## **2. LINEA DE INVESTIGACION**

Gestión, Administración y Organizaciones.

### 3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TILCA S.A.S., ha mantenido un crecimiento progresivo en el mercado y ha obtenido una amplia experiencia en el sector de transporte de alimentos; sin embargo, actualmente la empresa no cuenta con un modelo de gestión que le permita la identificación clara de sus procesos, su interrelación y control, lo cual se debe a la falta de documentación y de gestión organizacional. Adicionalmente, el crecimiento acelerado de la empresa debido a las exigencias de sus clientes, ha provocado que la empresa contrate a vehículos de terceros para poder cubrir sus operaciones

Esto ha generado que durante los últimos dos años, se hayan incrementado los errores en la entrega de los pedidos de sus clientes en un 38%, se han presentado retrasos en la entrega de pedidos en aproximadamente 47%, problemas en los mantenimientos preventivos y operativos de sus vehículos y en los vehículos subcontratados, se ha presentado un aumento de los reclamos por parte de los clientes por retraso en las entregas en 23% y baja calificación en las evaluaciones de proveedores realizadas por sus clientes, de las cuales se tienen quejas formales por parte de los clientes. Todo esto es el resultado de no contar con un sistema de gestión de calidad que permita conocer los procesos, procedimientos y actividades que ayuden a que la empresa sea más competitiva y está encaminada hacia el mejoramiento continuo y adicionalmente, se está comprometiendo el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, ya que el sector de transporte y logístico es un sector que presenta bastante competencia con igual o mayor experiencia.

La implementación del sistema de gestión de calidad ayudaría a que la empresa se diferencie de la competencia en los servicios que son prestados por esta, obteniendo ventajas competitivas sobre sus competidores al estar enfocada hacia la calidad, la atención de las necesidades del cliente, y la capacidad de respuesta al mercado, disminuyendo los niveles de errores, devoluciones y tiempo de respuesta. La Norma Técnica Colombiana 6001 ayuda a estandarizar los procesos, logrando eficacia y eficiencia.

### **3.1 DELIMITACION DEL PROBLEMA**

Desde el gobierno del ex presidente Álvaro Uribe Vélez, y con el actual plan de desarrollo del presidente Juan Manuel Santos, uno de los sectores que impulsará el desarrollo económico y social del país está llamado a ser el sector logístico, debido a la ubicación geográfica estratégica que tiene nuestro país y la llegada al mismo de un gran número de empresas multinacionales que han ubicado sus instalaciones en nuestro país. Por tal razón, el fortalecimiento de la infraestructura logística y de las plataformas y empresas del sector se convierte en una prioridad estratégica para nuestro país. (Departamento Nacional de Planeación, 2011).

De acuerdo a las políticas económicas actuales, en Colombia se han incrementado el número de empresas dedicadas a la facilitación de los procesos logísticos y de transporte, dado que al especializar en gran medida sus actividades, se convierten en una excelente opción de reducción de costos para muchas empresas, las cuales deciden realizar un outsourcing de sus actividades logísticas.

El gran crecimiento de este sector ha generado una gran oportunidad para los servicios que TILCA SAS presta; los cuales están enfocados en el transporte de alimentos refrigerados y congelados, en vehículos especializados isoterms refrigerados que permiten mantener la temperatura de su carga de acuerdo a las normas requeridas por INVIMA para transporte de alimentos.

Debido a las exigencias del mercado, la amplia normatividad y control por parte del gobierno, las empresas del sector transporte de alimentos, han tenido que implementar sistemas integrados de gestión que controlen la calidad de los bienes y servicios comprados, la seguridad industrial, ocupacional y ambiental que se deben tener en el desarrollo de sus actividades, por lo cual estas empresas cuentan con áreas y procedimientos especiales para la selección y evaluación de proveedores y contratistas, donde uno de sus principales criterios de selección y evaluación son los modelos de gestión, estructuras eficientes y certificaciones de calidad como las normas ISO 9001, ISO 14000, OSHAS 18000.

Esta situación genera la necesidad de diseñar el modelo de gestión, basado en la norma técnica colombiana NTC 6001, que garantice la organización e interacción de los procesos de la compañía, el entendimiento y satisfacción de las necesidades del cliente, la medición y el mejoramiento continuo que contribuya al crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

### **3.2. PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN**

¿Cómo diseñar el modelo de gestión con base en la norma técnica colombiana NTC 6001, para la empresa TILCA SAS, permitiendo la identificación, eficiencia y eficacia en la interacción y ejecución de los procesos, logrando con esto la satisfacción y cumplimiento de las expectativas y necesidades del cliente?

### **3.3 JUSTIFICACION**

En la actualidad la globalización y el mercado mundial exige que día tras día los procesos productivos sean efectivos y eficaces, de tal forma que permitan a los consumidores obtener productos de alta calidad, en tiempos de entrega más cortos y con precios competitivos, lo que obliga a que todas las empresas empiecen a generar el diseño e implementación de estrategias, la construcción de estructuras y sistemas de producción y prestación de servicios competitivos que permitan el cumplimiento y satisfacción de las expectativas y necesidades de los consumidores.

El modelo de gestión como herramienta de gestión le permite a las empresas identificar los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, garantizando un funcionamiento sinérgico en la empresa, con la finalidad de realizar una gestión eficiente y eficaz, alineada con su misión, a fin de generar mayor competitividad, disminución de errores, flexibilidad a los cambios del mercado y sector donde se compete, junto con el aumento de las ventas y el mejoramiento continuo de la empresa.

Sin embargo para el funcionamiento eficaz del modelo de gestión es indispensable la participación activa y el compromiso de todos los miembros de la empresa partiendo desde los niveles gerenciales hasta los niveles operativos, a fin de lograr una cultura basada en procesos y calidad que permita el desarrollo y cumplimiento de las expectativas y necesidades de los clientes internos y externos.

Esta investigación busca que mediante la aplicación de la norma técnica colombiana NTC 6001, la empresa TILCA S.A.S, garantice una operación basada en procesos, que le permita solucionar los problemas y errores en la ejecución de estos, mitigando el impacto que tienen en los servicios que presta y la satisfacción de los clientes, con el fin de garantizar la calidad de las actividades y la proyección para que en un mediano plazo la empresa pueda implementar y conseguir la certificación de calidad, bajo la norma ISO 9001:2008.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar el modelo de gestión bajo la norma técnica colombiana 6001, para la empresa TILCA SAS, que permita la estandarización e interacción de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, adaptándose al desarrollo organizacional y a las expectativas del mercado.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Elaborar un diagnóstico estratégico sobre de la situación interna y externa empresa.
2. Realizar análisis interno de la empresa frente al cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma NTC 6001.
3. Identificar y diseñar el mapa de procesos de la empresa
4. Elaborar las caracterizaciones de cada proceso y documentar los procedimientos exigidos por la norma técnica colombiana NTC 6001.
5. Realizar el manual de gestión, definiendo los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de la empresa su objetivo, alcance, interacción y responsables.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1. MARCO HISTORICO

El Instituto Colombiano de Normas Técnicas (2014) establece que:

ICONTEC fue fundado el 10 de mayo de 1963 como el Instituto Colombiano de Normas Técnicas, por un grupo de 18 empresarios y directivos gremiales, que vieron la necesidad de crear una organización que trabajara el tema de las normas técnicas, para mejorar la productividad y la competitividad de la industria nacional. Ese mismo año, ICONTEC se afilió a la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (Copant) y luego a la Organización Internacional de Normalización (ISO).

Posterior a esto, Bonza, Calvache y Zafra (2012) hacen referencia al siguiente hecho:

El Consejo Directivo del Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación –ICONTEC ratificó el 26 de marzo de 2008, la NTC 6001: modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (MYPES), trabajada por el Comité de Normalización 200 -Gestión en MIPYME, con el fin de darle a este sector de la economía una herramienta que le permita desarrollar una estructura interna sólida de tal forma que garantice gerencia de negocios con altos estándares de calidad y lograr ser más competitivos frente a nuevos mercados (p. 17).

En 2009, Flores Altagracia, empresa dedicada a la producción y comercialización de flores, radicada en la vereda el Tablazo del Municipio de Rionegro, es la primera empresa en todo el país en certificarse en la NTC 6001 (Bonza et al., 2012, p. 18).

En Colombia hay 182 micro y pequeñas empresas certificadas en la NTC 6001 por ICONTEC hasta octubre de 2011 (Bonza et al., 2012, p. 18).



Según Manay (2012):

Existen alrededor de 1.330.085 Pymes registradas que generan más del 70% del empleo y más del 50% de la producción bruta de la industria, el comercio y los servicios. El 87% de las pequeñas y medianas empresas en Colombia tienen seis o más años de haber sido creadas, pero a pesar de ello la crisis económica también las ha golpeado reduciendo el volumen de sus ventas y utilidades. A esto se suma la informalidad de los procesos y la gestión de las PYMES que las ubica en un nivel inferior en un mercado cada vez más globalizado y donde los criterios de compra de los consumidores se rigen por el orden y control que manejan las empresas para hacer llegar el producto al consumidor (p. 10).

## **5.2. MARCO TEÓRICO**

Para llevar a cabo el diseño del modelo de gestión para TILCA S.A.S. se toma de referencia la norma NTC 6001, teniendo en cuenta los siguientes aspectos de orden relevante dentro del marco de desarrollo del modelo.

### **5.2.1 Definición NTC.**

Es un prefijo que llevan todas las normas técnicas colombianas avaladas por el Organismo Nacional de Normalización de Colombia, El Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). También se puede entender como un documento de aplicación voluntaria que contiene especificaciones técnicas abaladas por el ente referente a nivel nacional en cuanto a normas de estandarización de procesos.

### **5.2.2 Norma Técnica de Calidad NTC 6001**

La Norma Técnica Colombiana (NTC) establece los requisitos fundamentales para implementar un sistema de gestión en este tipo de empresas sin importar su línea de negocios o sector económico. (NTC 6001, 2008).

El comité de normalización 200, denominado “Gestión en MIPYMES” de ICONTEC presentó en 2008 la norma técnica colombiana **NTC 600 - “Modelo de Gestión para micro empresas y pequeñas empresas (MYPES)”**, como respuesta a la necesidad de las organizaciones de este sector de explotar su potencial y que, a su vez, les permitiera desarrollar una estructura interna sólida con el ánimo de ser más competitivo frente a nuevos mercados”. Para así cumplir con las necesidades y requerimientos de los clientes mediante un sistema de calidad enfocado a mejorar la productividad y competitividad de sus productos y/o servicios

El propósito de la NTC 6001 es lograr que las MYPES giren en torno a procesos basándose en el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), el cual permitirá organizar las empresas de manera que el sistema de gestión sea amigable a todo el personal y no un sistema tedioso de manejar.

Los procesos más importantes que encontramos en la NTC 6001 son:

- **Procesos de Dirección**

Es aquel que está relacionado con la dirección de la organización (gerente), en este proceso la dirección es la encargada de definir las estrategias organizacionales, la forma de evaluar la capacidad para cumplir con los requisitos reglamentarios, legales (legislativos, ambientales, tributarios, laborales, etc.) y otros requisitos. 38

- **Procesos Operativos**

Es aquel que está relacionado con el producto y/o servicio, en este proceso la organización define el proceso de gestión comercial, de la planificación, diseño y desarrollo del producto y de gestión de compras (selección y evaluación de proveedores y compra de insumos, materias primas, etc.)

- **Procesos de Apoyo**

Es aquel que apoya los procesos de dirección y operativos pues son las bases para el normal funcionamiento de la empresa, en este proceso la organización es la encargada de definir el proceso de gestión humana donde se selecciona el personal

que cumpla con los requerimientos solicitados en el perfil, gestión del manejo de la información (control de documentos, control de registro), gestión financiera y gestión de los recursos físicos (infraestructura, maquinaria y equipos)

### **5.2.3 Especificaciones de la NTC 6001**

Esta norma establece los requisitos fundamentales para implementar un sistema de gestión en micro empresas y pequeñas empresas de cualquier sector económico, tanto de bienes como de servicios, en un entorno de negocios actual que les permita:

- Demostrar la capacidad de cumplir las exigencias del mercado y los requisitos reglamentarios aplicables;
- Fortalecer su competitividad, teniendo en cuenta el nivel de satisfacción de los clientes y la mejora continua.

La aplicación de la norma 6001 facilitará la implementación de los modelos internacionales de los sistemas de gestión, tales como ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad), ISO 14001 (Sistema de Gestión medioambiental), OHSAS 18001 (Seguridad y Salud Ocupacional), entre otros (NTC 6001, 2008).

### **5.2.4 Documentación de la Norma NTC 6001**

La documentación permite la comunicación del propósito y la coherencia de la acción. Su utilización contribuye a: a) lograr la conformidad con los requisitos del cliente y la mejora de la calidad; b) proveer la formación apropiada; c) la repetibilidad y la trazabilidad; d) proporcionar evidencia objetiva, y e) evaluar la eficacia y la adecuación continua del sistema de gestión de la calidad.

La elaboración de la documentación no debería ser un fin en sí mismo, sino debería ser una actividad que aporte valor.” Por estas razones, la NTC 6001 tiene como uno de sus pilares de apoyo la elaboración de su respectiva documentación, ya que esta actividad constituye un puente de comunicación para que los objetivos se cumplan y las actividades se normalicen para un adecuado funcionamiento de la organización, por tal razón, la documentación se convierte en un soporte válido de

como ejecutar sus funciones y actividades de forma correcta y un apoyo para quien realiza una actividad.

En el diseño del sistema documental es fundamental que se identifique a las personas claves que van a proporcionar la información necesaria para la consecuente elaboración de documentos, que a su vez se normalizarán buscando ser claros, de fácil comprensión coherente y útiles para la sistematización de las tareas.

En la elaboración de los documentos es posible referenciarse o tomar como base los existentes para construirlos adecuadamente y con mayor facilidad, debido a que cada empresa tiene unas características diferentes que varían siendo la forma lo único replicable, pues el contenido será de acuerdo al:

- El tamaño de la organización.
- Tipo de actividad.
- Complejidad de los procesos.
- Competencia del personal y las características de la actividad que desarrollan.

Actualmente no toda la información debe tenerse en medios físico, ahora las empresas deben buscar minimizar el impacto ambiental, por lo cual es necesario considerar varias opciones para guardar y mantener la información, como discos magnéticos, ópticos, electrónicos, fotografías o una combinación de estos. Otro tema importante de la documentación es la forma en que esta va ser compartida al interior y exterior de la compañía, para lo cual aplica el uso de los correos electrónicos, intranet o diferentes aplicaciones como el Dropbox que es un servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube.

Los tipos de documentos a elaborar para la empresa y dar cumplimiento a la norma son:

- **Caracterizaciones:** Permite identificar elementos principales indispensables para realizar el proceso y definiendo actividades generales que faciliten su entendimiento, gestión y control de las partes del sistema.
- **Procedimientos:** Forma especificada y detallada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Instructivos:** Explica la forma en que se debe realizar una tarea, exponiendo el paso a paso para su correcta realización.
- **Especificaciones:** Conjunto de parámetros de necesario cumplimiento para tomar una decisión.
- **Formatos:** Es un documento preestablecido impreso o digital, donde se registra información relacionada con una actividad o proceso y que facilita la recolección de información clave y necesaria para el mismo.
- **Registros:** Son documentos que presentan resultados obtenidos o proporcionan evidencia de actividades realizadas acciones preventivas y correctivas. Pueden ser formatos diligenciados, cartas, memorandos, actas, contratos, listas de chequeo diligenciadas y otros. Los registros obtenidos pueden conducir a determinar el nivel de los indicadores de procesos, planes y procedimientos. Como proporcionan evidencia no pueden ser modificados.
- **Otros documentos:** De información general para la empresa.

### **5.2.5 Enfoque basado en Procesos**

Un sistema de enfoque basado en procesos se fundamenta en la identificación de las interacciones de los procesos que intervienen en el funcionamiento de una organización y los resultados esperados de cada uno de ellos para que una organización funcione de manera eficaz.

“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” (ISO, 2008, p. 6)

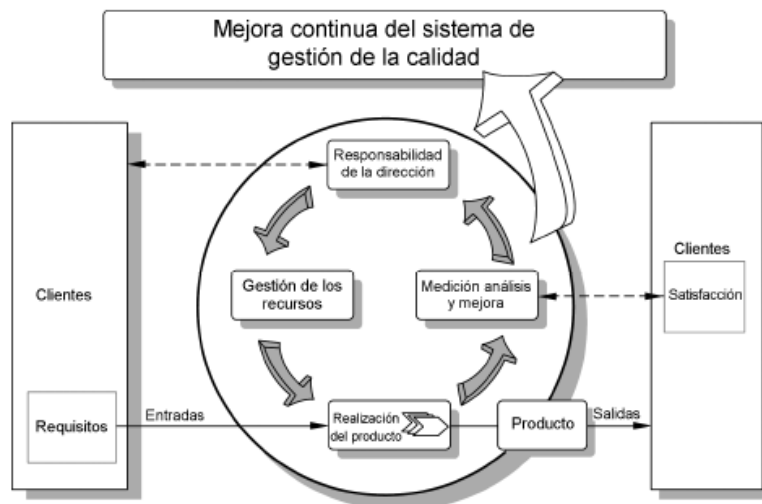
Un enfoque basado en procesos enfatiza la importancia de:

- 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
- d) La mejor continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo del sistema de gestión basado en procesos muestra los vínculos existentes entre los procesos como se muestra en la ilustración dos.

**Figura 1. Enfoque basado en procesos**



Fuente: ISO 9001:2008

### 5.2.6 Ciclo PHVA

La norma ISO 9000 nos propone cuatro pasos que constituyen el Ciclo PHVA como una de las herramientas para lograr la mejora continua en las organizaciones, Los pasos constituyen una secuencia lógica y se deben llevar a cabo de la siguiente manera:

- 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 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.

- Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

### **5.3. MARCO CONCEPTUAL**

Con el fin de diseñar un modelo de gestión, se requiere un conocimiento apropiado de los conceptos que se manejan en la norma técnica colombiana NTC 6001. Los siguientes permitirán una mayor familiarización y un lenguaje basado en procesos y calidad para lo cual deben ser interiorizados y entendidos por todos los integrantes de la empresa.

**ACCION CORRECTIVA:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable

**ACCION PREVENTIVA:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

**ALTA DIRECCION:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización

**CALIDAD:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

**CLIENTE:** Organización o persona que recibe un producto

**COMPETITIVIDAD:** Capacidad para suministrar bienes o servicios de manera igual o más eficientemente que sus competidores.

**CONFORMIDAD:** cumplimiento de un requisito

**DESEMPEÑO:** Capacidad que tiene la organización para alcanzar resultados medibles en un contexto determinado

**EFICACIA:** extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados

**EFICIENCIA:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados

**GESTION:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización

**MECANISMOS DE CONTROL:** Acciones que permiten prevenir o corregir, o ambos, errores que afectan el logro de un objetivo.

**MEJORA CONTINUA:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisito

**NO CONFORMIDAD:** incumplimiento de un requisito

**PEQUEÑA EMPRESA:** Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, ó Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5 000) salarios mínimos mensuales vigentes.

**PROCEDIMIENTO:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso

**PROCESO:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**PRODUCTO:** Resultado de un proceso

**PRODUCTO NO CONFORME:** Bien o servicio que no cumple los requisitos establecidos.

**PROVEEDOR:** Organización o persona que proporciona un producto



**REGISTRO:** Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas

**REQUISITO:** Necesidad o expectativa, generalmente implícita (habitual o común para la organización) u obligatoria

**REQUISITOS LEGALES:** Condiciones necesarias ordenadas por la autoridad competente para regular aspectos de carácter normativo y de obligatorio cumplimiento

**REQUISITOS REGLAMENTARIOS:** Condiciones o preceptos ordenados por la autoridad competente; para la ejecución de una ley o el cumplimiento de los requisitos de un mercado específico o un sector determinado.

**SATISFACCION DEL CLIENTE:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**SISTEMA DE GESTION:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos

#### **5.4. MARCO LEGAL**

Para el desarrollo del modelo de gestión para la empresa TILCA SAS, serán tomadas como base las siguientes normas:

- ***Ley 590 del 2000:*** Tiene como objetivo promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos. Debido al auge de estas empresas se realizó una modificación.

- **Ley 1014 de 2006. Fomento a la Cultura del Emprendimiento.** Expedida el 26 de enero de ese mismo año por el Congreso de la República de Colombia. Con esta ley se busca que las diferentes instituciones educativas tengan un enfoque direccionado al desarrollo del espíritu empresarial, la innovación y la creación de empresa.
- **Norma técnica colombiana NTC 6001:** Esta norma determina los requisitos mínimos que debe tener toda las micro y pequeñas empresas para desarrollar un modelo de gestión de basado en procesos, con el objetivo de entregar productos que cumplan con los requisitos del cliente, legales que le apliquen a fin de obtener la satisfacción del cliente y aumentar competitividad y mejora continua.
- **Norma ISO 9001:2008:** Esta norma 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

## **5.5 MARCO EMPRESARIAL**

Para poder diseñar el modelo de gestión basado en la NTC 6001 es fundamental y prioritario conocer con suficiencia las características y necesidades que posee la empresa. Es prioritario que todos los elementos del modelo se estructuren y acoplen de tal forma que permitan estructurar los procesos que se involucran en la organización y la interrelación entre los mismos.

A continuación se presenta una pequeña reseña histórica de la empresa y los principales valores corporativos de la misma.

### **5.5.1 Reseña Histórica**

TILCA Transporte Integral de Logística y Carga SAS, es una empresa especializada en el transporte de alimentos que nace en 2004 como un proyecto personal de

JEANETH MENDOZA y JAVIER BARROS, quienes aprovecharon la oportunidad de generar una alternativa de ingresos a través del transportes de alimentos para la compañía DELI. A partir de ese momento recorrieron un largo camino hasta la consolidación como empresa formalmente constituida el 17 Agosto de 2012.

TILCA SAS empieza una transformación de cara generar nuevas alianzas para el transporte de alimentos con empresas reconocidas tales como DYVAL SA – Repostería DELI, quienes han reconocido en nuestra labor el compromiso, lealtad, honestidad y cumplimiento en todo su proceso de logística. Este logro es gracias al excelente equipo de trabajo con él que cuenta nuestra organización, quienes han aportado su experiencia, buen trato, y responsabilidad, para cumplir con los objetivos propuestos y permitirnos seguir creciendo.

### **5.5.2 Misión**

El principal enfoque de TILCA es brindar un excelente servicio en el mercado de transporte y logística de alimentos, ofreciendo soluciones inmediatas a nuestros clientes basándonos en altos estándares de calidad, siendo eficientes, responsables y generando estabilidad laboral a nuestros empleados.

### **5.5.3 Visión**

Establecer a TILCA en el 2017 como una de las empresas reconocidas en el medio de transporte y logística de alimentos, brindando un excelente servicio cada día, integrándonos a las necesidades de nuestros clientes y ampliando nuestra cobertura a nivel local y nacional.

### **5.5.4 Clientes de TILCA S.A.S**

Los clientes de TILCA S.A.S son empresas en el sector de panadería, repostería y frutería, que están mejorando su cadena de abastecimiento debido a la gran cantidad de puntos de venta en la ciudad, y a la exigencia de sus clientes de tener productos de buena calidad y frescos a primera hora del día en vitrina.

Dentro de sus principales clientes se destacan las siguientes empresas:

- Juan Valdez
- Pastelería Deli
- Dunkin Donuts

### **5.5.5 Característica del Servicio**

Las principales características que tienen los servicios que ofrece TILCA S.A.S es que al ser del sector de transporte, se desarrollan estrategias diferenciales con respecto a los competidores, enfocadas a la adaptabilidad de los requerimientos de los clientes en cuanto a tratamientos de los productos en el proceso de transporte, refrigeración, embalaje entre otros ítems establecidos por las empresas, los cuales son desarrollados en función de las necesidades particulares de cada una y que haya contratado sus servicios.

### **5.5.6 Enfoque Estratégico del Servicio**

TILCA S.A.S está enfocada directamente al transporte y distribución de productos alimenticios secos, dado que conoce muy bien las necesidades de sus clientes, las cuales se enfocan básicamente en la distribución puntual de los productos generados por ellos a sus puntos de venta distribuidos a nivel nacional y local. TILCA S.A.S ha diseñado planes de rutas los cuales dan seguridad y puntualidad en los tiempos requeridos por los clientes. Adicionalmente tenemos una flota de vehículos adecuados para el transporte de los productos de los clientes, cumpliendo con todas las normas que rigen tanto al sector transporte, como a la ley de sanidad para alimentos establecida en la ley 3075 de 2008, aplicada para las empresas a las cuales les presta sus servicios de transporte. Todo esto genera una satisfacción y confianza de sus clientes por la organización.

Es de destacar que la competencia tiene también una fuerte presencia en el sector empresarial en el que se encuentra la empresa, pero estos tienen inconvenientes en el tema del transporte de productos secos en trayectos de larga distancias tales como viajes a la costa y destinos de más de 6 horas de trayecto, lo cual le ha proporcionado una ventaja competitiva la cual ha sabido aprovechar.

## **6. DISEÑO METODOLOGICO**

### **6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Estudio Descriptivo: Según Méndez (2006) el “estudio descriptivo es un conocimiento de mayor profundidad cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación” (p. 230).

Según Méndez (2006) “El estudio descriptivo se identifican las características del universo de investigación, se señalan las formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación” (P. 231)

Se correlaciona con el anteproyecto en los siguientes aspectos:

- Se evaluará el comportamiento actual de los trabajadores.
- Se identificarán las variables claves para el desarrollo de la investigación y contribuyan al mejoramiento de las condiciones actuales de la empresa.
- Se describirá la situación actual de la empresa, con el fin de verificar los procesos existentes y la estructura organizacional de la empresa.
- Se acudirá a la Norma Técnica de Calidad NTC 6001 que nos dará las directrices y lineamientos para el desarrollo de la investigación.

### **6.2 POBLACIÓN**

Para Hernández (1999) se entiende por población como “el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 238).

Se correlaciona con el anteproyecto en el siguiente aspecto:

- Para la presente investigación la población está conformada por todas las personas involucradas a los procesos de TILCA SAS., por lo consiguiente se

involucrará en el proceso a todos los empleados, directivos, administrativos y operarios de la organización.

### **6.3 MUESTRA**

Para Hernández (1999) se entiende por muestra como “El subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p. 240).

Se correlaciona con el anteproyecto:

- La muestra para nuestro trabajo de investigación está definida por el total de los empleados de la organización que integran TILCA SAS, ya que el diseño de un sistema de gestión involucra a la totalidad de empleados de la organización con los procesos de la misma.

### **6.4 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **6.4.1 Método Inductivo/ Método Deductivo**

Según Méndez (2006) el método inductivo es un “proceso coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Con el objetivo de llegar a conclusiones que estén en relación con las premisas como el todo en las partes” (p. 239).

Para Méndez (2006) el método Deductivo es un proceso mediante el cual “las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelven explícitas, por lo cual a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general” (p.240).

Para el desarrollo de la investigación el método inductivo se aplicará desde el la realización del análisis de los procesos existentes y las causas que enmarcan el problema, hasta en situaciones específicas que presenten las áreas funcionales, en donde se detecten irregularidades, con el fin de identificar oportunidades de mejora en cada proceso o área que garantice eficiencia y competitividad.

#### **6.4.2 Método de observación**

Según Méndez (2006) es un “proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar” (p. 238).

Se correlaciona con el anteproyecto en el siguiente aspecto:

- La investigación inicial del proyecto está determinada por el análisis de la situación actual de los procesos de la organización, a través de dicho análisis se realizará un diagnóstico inicial que nos permitirá conocer las necesidades de la empresa y así proponer mecanismos que faciliten el diseño del modelo de gestión

#### **6.5 FUENTES PRIMARIAS**

Moreno, A. (1999) “la entrevista con fines de investigación puede ser entendida como la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación específica” (Pág. 49).

Se realizarán observaciones directas mediante visitas a la empresa TILCA SAS, con el fin de identificar y estudiar el funcionamiento de los procesos y procedimientos que son ejecutados en el desarrollo de su misión. Posteriormente se realizará una entrevista a los empleados de la organización, quienes son los directos responsables de llevar a cabo los procesos y procedimientos a nivel Directivo, Operativo y de Apoyo.

#### **6.6 FUENTES SECUNDARIAS**

Según Méndez (2006), las fuentes secundarias son toda la “información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento” (p. 248).

En la investigación se acudió a este tipo de fuentes que suministraron información básica del tema tales como: Textos, trabajos de grado y específicamente la Norma Técnica de Calidad NTC 6001.

## **7. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO INTERNO Y EXTERNO**

El punto de partida para el desarrollo de la investigación es la realización del diagnóstico estratégico de la organización de la organización a nivel interno y externo. Para la realización de dicho diagnóstico se utilizarán de las fuentes



primarias mencionadas anteriormente y además se utilizarán conceptos básicos de planeación estratégica, razón por la cual se recurrirá al autor (Serna, 1997) quien define la planeación estratégica como: *“El proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtiene, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad en el proceso de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (p.11)”*.

## 7.1 ANÁLISIS DOFA

La herramienta utilizada para realizar el Diagnóstico Estratégico de la organización es la matriz DOFA. Esta permitió realizar un análisis de la situación interna y externa de la empresa por medio de una identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que la organización necesita mantener, cambiar o mejorar.

Para el desarrollo de la matriz se toma la información obtenida por las reuniones desarrolladas con el dueño y Gerente General de la compañía. Estas reuniones fueron realizadas como punto de partida para el proceso de socialización de las características de la norma y de las fases de trabajo necesarias para llevar a cabo el Diseño del Sistema de Gestión.

Después de analizar la información obtenida, se aplica la herramienta de análisis DOFA, donde se evidenció la posición actual de la empresa con respecto a su entorno interno y externo, el cual es punto de partida para el diseño del Modelo de Gestión basado en la NTC 6001 para TILCA SAS.

**Tabla 1. Matriz DOFA**

ANÁLISIS DOFA	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
No hay procesos estandarizados que permitan un control de las áreas funcionales	Gestión responsable, profesional y con garantía de calidad



	No posee personal dedicado exclusivamente a la Gestión Comercial	Logística única y exclusiva que responde a las características y especificaciones particulares de los clientes
	No se cuenta con posicionamiento y reconocimiento de la organización	Relaciones basadas en la confianza y el respeto por el cliente
	No se cuenta con certificaciones vigentes que le permitan licitar	Conocimiento y experiencia en el sector por parte de sus trabajadores
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>DO</b>	<b>FO</b>
Tecnología e Innovación	Con el apoyo por parte del Gobierno a la implementación u uso de TIC's al interior de las MyPYMEs es prioritario comprar o contratar el desarrollo de una herramienta tecnológica que permita el control de los vehículos operativos de la compañía.	Ofrecer un servicio eficiente y especializado bajo estándares tecnológicos que garanticen la satisfacción de los clientes
Crecimiento del sector alimentos a través de apertura de nuevos locales o por Franquicias	Se debe llevar a cabo la contratación de un Gerente Comercial que tenga vínculos fuertes o conocimientos del sector, para que así se pueda realizar nuevos contratos con clientes potenciales	Entrega de un servicio de calidad que corresponda a las necesidades o exigencias del mercado
Exigencias de la normatividad para el transporte de alimentos en la ciudad.	Aprovechando las altas exigencias que han sido impuestas para el transporte de alimentos se debe aprovechar la salida del mercado de competidores de varias empresas	El conocimiento del sector por parte de los empleados garantiza un conocimiento actualizado de las normatividades del sector
Aumento en la tendencia empresarial de realizar el transporte de alimentos por medio de Outsourcing.	Se debe buscar la posibilidad de ser más que un contratista de transporte para cambiar esa figura por posibles Alianzas Estratégicas con los clientes	Aprovechamiento de la tendencia al trabajo por Outsourcing dado que se dispone con la capacidad de prestación del servicio
<b>AMENAZAS</b>	<b>DA</b>	<b>FA</b>
Ausencia de controles en tiempo real, eficaces y automatizados de las entregas a los clientes	Diseño y puesta en marcha de un software de control que permita el control de los vehículos por medio de un dispositivo que se instale en los mismos, para que de forma automatizada se pueda realizar seguimiento a los tiempos de desplazamiento, cumplimiento de rutas, tiempos, horarios, control de velocidad, que además pueda ser visualizado por el cliente.	Implementar controles preventivos, operativos, predictivos y correctivos a las operaciones de entrega.
Los competidores compiten con precios inferiores debido al tamaño que presentan los mismos	Crear una cultura institucional en nuestros clientes donde se les demuestre que los precios más bajos en muchas ocasiones sacrifican calidad.	Diferenciación del servicio prestado por la compañía mediante la generación de valor agregado en el servicio.
No se cuenta con una política clara de capacitación en temas de manipulación y transporte de alimentos que permita capacitar a los nuevos empleados	Crear programas de capacitación y formación en programas de manipulación de alimentos para los empleados nuevos	Crear planes de capacitación y Seguridad Ocupacional para todo el personal de la empresa
Falta implementar políticas claras de prevención en riesgos profesionales	Crear programas de Salud Ocupacional y riesgos Profesionales para la totalidad de los empleados de la organización.	

## 7.2 ANALISIS INTERNO CUMPLIMIENTO NTC 6001

Una vez realizado el Diagnóstico Estratégico por medio de la matriz DOFA, se procede a realizar la estimación del cumplimiento de la norma NTC 6001 al interior

de la organización. Para tal fin, se decide utilizar una escala de calificación que permita cuantificar el cumplimiento de la norma y posteriormente concluir en términos porcentuales cual es el cumplimiento de los requisitos planteados por la norma.

**Tabla 2. Ponderación de Análisis NTC 6001**

NIVEL DE CUMPLIMIENTO	DESCRIPCION DE CRITERIO	PUNTAJE
SI CUMPLE (S)	SE REALIZA LA ACTIVIDAD DENTRO DE LA EMPRESA Y ESTA SE ENCUENTRA DOCUMENTADA FORMALIZADA Y CONOCIDA POR SUS INTERESADOS	5
PARCIALMENTE (P)	SE REALIZA LA ACTIVIDAD DENTRO DE LA EMPRESA PERO NO SE ENCUENTRA FORMALIZADA Y/O DOCUMENTADA.	3
NO CUMPLE (N)	NO SE REALIZA LA ACTIVIDAD EN LA EMPRESA.	1

Una vez se establece esta escala, se procede a realizar la asignación de la ponderación de cumplimiento de cada uno de los numerales de la norma, como se muestra a continuación. Para el diligenciamiento de este instrumento se pidió el acompañamiento directo del Gerente General de TILCA S.A.S, quien es la persona que posee un mayor conocimiento de la empresa y a quien se le solicitó responder de manera objetiva sobre el estado actual de aplicación de cada uno de los numerales de la NTC 6001. El resultado se muestra a continuación.

**Tabla 3. Cumplimiento de la NTC 6001**

ANALISIS CUMPLIMIENTO NORMA NTC 6001					
NUMERAL		REQUISITO	S	P	N
3.1 PROCESOS DE DIRECCION	3.1.1 PLANIFICACION Y DIRECCIONAMIENTO	3.1.1.1 La dirección debe definir, comunicar y mantener actualizada su estrategia organizacional orientada a la satisfacción del cliente y a la mejora continua		3	
		3.1.1.2 La dirección debe identificar implementar y mantener uno o varios procedimientos para evaluar la capacidad de cumplir con los requisitos legales y reglamentarios que sean aplicables y otros requisitos, dependiendo del sector en el cual realiza sus actividades o el mercado al cual dirige sus bienes o servicios o ambos.			1
		3.1.1.3 La dirección debe definir y planificar sus procesos, considerando que éstos son de dirección, operacionales y de apoyo		3	
		3.1.1.4 Los objetivos, las interacciones, los requisitos y las responsabilidades de cada proceso deben estar definidos y documentados			1
		3.1.1.5 Los procesos de la organización deben ser suficientes y coherentes con la estrategia organizacional que se determine			1

	3.1.2 EVALUACION DE LA GESTION	3.1.2.1 La dirección debe planificar y realizar con una periodicidad definida, las actividades de análisis y evaluación necesarias relativas a: - el cumplimiento de la estrategia organizacional, incluyendo el uso de indicadores; - la satisfacción del cliente; - el desempeño de los procesos para la organización; - la implementación de mecanismos de control y evaluación necesarios para la mejora continua de los procesos, bienes o servicios, o ambos.		3	
		3.1.2.2 Con base en las anteriores actividades, la dirección debe implementar, planes de mejora continua, que incluyan - proyectos para mejorar el desempeño; - acciones correctivas para eliminar las causas de los problemas detectados; - acciones preventivas para evitar la ocurrencia de problemas potenciales.			1
<b>TOTALE PUNTAJE</b>			0	9	4
<b>% CUMPLIMIENTO PROCESOS DE DIRECCION</b>			<b>37%</b>		
<b>3.2 PROCESOS OPERATIVOS</b>	3.2.1 GESTION COMERCIAL	La empresa debe planificar, documentar, implementar, y mantener actualizado su proceso de gestión comercial que incluyan las siguientes actividades como mínimo: - identificar el mercado objetivo; - investigar las necesidades y expectativas del mercado objetivo; - analizar la competencia y determinar las ventajas competitivas; - definir las políticas y estrategias de ventas; - establecer el sistema de comercialización de producto - formalizar los acuerdos y compromisos con los clientes, con respecto a los productos, condiciones de entrega y condiciones comerciales; - realizar las actividades de venta y distribución del producto o servicio o ambos de acuerdo con lo pactado con el cliente; - realizar seguimiento y servicio posterior a la entrega, incluyendo la atención de quejas y reclamos; - evaluar la satisfacción de las necesidades del cliente		3	
	3.2.2 PLANIFICACION DEL PRODUCTO Y SUS PROCESOS DE REALIZACION	3.2.2.1 Planificación de productos. La empresa debe definir y documentar las especificaciones, teniendo en cuenta las necesidades del mercado, los requisitos técnicos y las necesidades del cliente, aspectos legales y reglamentarios de los productos		3	
		3.2.2.2 planificación y desarrollo de procesos Se debe planificar y documentar el proceso de realización del producto , en función de sus especificaciones, necesidades de los procesos y de las proyecciones de innovación, desde la recepción de la información sobre las características del producto o servicio, hasta la entrega al destino final			1
	3.2.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	Cuando la empresa defina o modifique las características de sus productos, según las exigencias de los clientes, del mercado y los proyectos de innovación, debe establecer, documentar y ejecutar un plan de diseño que incluya: objetivo del diseño, etapas, cronograma, responsabilidades, recursos y resultados esperados de cada etapa.			1

	3.2.4 GESTION DE COMPRAS	La empresa debe: - definir y documentar el proceso de compra del producto (materias primas, insumos, productos terminados, entre otros) o requerimientos del servicio; - definir y documentar las especificaciones del producto que se va a comprar, teniendo en cuenta si aplica, las especificaciones definidas en normas nacionales o internacionales; - definir y documentar previamente las necesidades o requerimientos de compra de materias primas, insumos, productos terminados, de bienes o servicios; - definir y documentar los criterios de selección de los proveedores y registro de su cumplimiento; - verificar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados; - definir y mantener las condiciones adecuadas de almacenamiento para la preservación y conservación de los productos adquiridos.			3	
	3.2.5 PRODUCCION DE BIENES O PRESTACION DE SERVICIO	La empresa debe establecer un programa de producción de bienes o de prestación del servicio, documentado que incluya: - tipos de producto por generar; - definición y asignación de capacidad requerida; - asignación de recursos (incluyendo materias primas, insumos, personal, equipos, e información, entre otros).			3	
	<b>TOTALE PUNTAJE</b>			0	12	2
	<b>% CUMPLIMIENTO PROCESOS OPERATIVOS</b>			<b>47%</b>		
<b>3.2 PROCESOS DE APOYO</b>	3.3.1 RECURSOS HUMANOS	La empresa debe planificar e implementar un proceso de gestión humana, que le permita contar con el personal adecuado para el desarrollo de sus actividades, para esto, la organización debe: - definir las funciones y responsabilidades del personal; - establecer las necesidades de competencia en cuanto a educación, formación (capacitación y/o entrenamiento), habilidades y experiencia apropiadas; - identificar las necesidades de formación (capacitación y/o entrenamiento) propias del cargo; - establecer, definir y documentar los procedimientos de selección, contratación, capacitación o entrenamiento, de acuerdo con las necesidades detectadas; - mantener las competencias del personal según las necesidades detectadas; - evaluar periódicamente el desempeño del personal y mantener registros, de los resultados; - realizar la contratación del personal directo e indirecto según los estipulado en la ley, según el tipo de contratación establecido por la empresa			3	
	3.3.2 GESTION DE LA INFORMACION	La empresa debe establecer y aplicar un procedimiento para el manejo de la información que permita: - tener acceso a la información confiable y oportuna; - analizar e interpretar adecuadamente la información; - proteger la información relevante para las actividades de la empresa.			1	
		3.3.2.1 Control de documentos Los documentos requeridos en esta norma y los que la empresa determine ó la ley se lo exija como necesarios, deben estar formalmente aprobados por la autoridad que se defina para tal fin; deben estar vigentes y disponibles para su consulta y aplicación por las personas que lo requieran; también se debe evitar el uso de documentos obsoletos.			1	
		3.3.2.2 Control de registros Los registros que evidencian la operación conforme y eficaz del sistema de gestión frente a los requisitos de esta norma, y los que la empresa determine como necesarios, deben ser legibles, identificables y recuperables. Se deben mantener almacenados en forma segura y ordenada, durante el tiempo de conservación que se defina en la empresa ó defina la ley			1	

3.3.3 GESTION FINANCIERA	La empresa debe mantener actualizada la información relacionada con: - la identificación de los riesgos potenciales que puedan llegar a afectar sus activos y establecidas las acciones preventivas necesarias para salvaguardarlos; - los costos de sus bienes o servicios y mantener registros de los cálculos de éstos; - el nivel mínimo de operación (punto de equilibrio) para no generar pérdidas; - los informes periódicos de la situación financiera, oportunos y confiables.		3	
3.3.4 GESTION DE RECURSOS FISICOS	La empresa debe: - Disponer de la infraestructura, maquinaria, equipos y condiciones necesarias para cumplir los requisitos de los procesos de los productos. - Determinar y planificar el mantenimiento de la infraestructura y de los equipos que le permitan su funcionamiento adecuado; - Cuando sea aplicable, debe tener verificados y calibrados los equipos de medición y los correspondientes registros.			1
<b>TOTALE PUNTAJE</b>			6	4
<b>% CUMPLIMIENTO PROCESOS DE APOYO</b>			<b>33%</b>	

PROMEDIO

**38%**

Para TILCA S.A.S. en cuanto a la planificación y el direccionamiento con relación a la NTC 6001 en términos generales la compañía cuenta con una misión y una visión establecidas; sin embargo, no se ha revisado y evaluado su entendimiento y cumplimiento. También se puede evidenciar la falta de un proceso de identificación y conocimiento de los requisitos legales y reglamentarios que se deben aplicar a las operaciones que se desarrollan en la empresa.

En cuanto a sus procesos operativos, se tiene el conocimiento general de estos pero no se encuentran totalmente documentados y adicionalmente, la empresa no ha definido su proceso de dirección y apoyo, siendo esta la causa por la cual la empresa no cuenta con procesos documentados de dirección, operación y apoyo.

Con respecto a la evaluación de la gestión basados en la NTC 6001 se puede inferir que aunque la empresa cuenta con información y datos sobre el desempeño en ventas e información financiera, no tiene establecidos los indicadores por proceso para poder generar un diagnostico específico sobre la gestión. Sumado al problema que presenta con relación a la carencia de planes de acción para el mejoramiento del desempeño laboral.

En cuanto a la gestión comercial frente a la norma, la empresa cuenta con información y conoce del mercado objetivo y el portafolio de productos para la atención efectiva del mismo, pero no tiene claro la proyección de ventas y desarrollo de mercado que puede y quiere obtener. Adicional a esto, cuenta con actividades de venta desde el contacto con el cliente hasta el trámite de los pedidos; sin embargo, no se encuentran normalizadas y entendidas por todo el personal y sus interesados y esto sumado a que la empresa no cuenta con un análisis de la competencia, seguido de la carencia de actividades de seguimiento post venta, y sin indicadores de medición sobre la satisfacción del cliente.

Enfocados en la NTC 6001 en cuanto a la planificación del producto y sus procesos en realización, cabe resaltar que la empresa tiene establecido el portafolio de servicios a prestar en sus clientes potenciales. Cabe aclarar que la empresa no realiza un proceso de producción específico de productos ya que es una empresa de servicios de transporte, pero se evidencia que no tiene establecido de forma clara y documentada el proceso de adquisición y prestación de servicios, para lo cual en algunas ocasiones se evidencian errores en las entregas e incumplimientos de los requisitos exigidos por el cliente.

En cuanto al proceso de diseño y desarrollo de productos frente a la norma, la empresa no lo realiza ya que únicamente puede llegar a cambiar o aumentar los servicios que presta.

Analizando el criterio de evaluación de la NTC 6001 en cuanto a la gestión de compras, este es uno de los procesos más importantes de la empresa. Actualmente esta cuenta con las actividades para el recibo de las órdenes de transporte de los clientes y su logística de transporte. Teniendo en cuenta que este proceso se realiza y se conoce por el personal, se presenta una falencia relevante ya que no se encuentra documentado, lo que permite mayor facilidad en la generación de errores en las solicitudes y en el cumplimiento de las entregas. Adicional a esto, solo

algunas personas tienen conocimiento de la ejecución del proceso, lo que genera un riesgo de gestión del conocimiento para la empresa. También cabe resaltar que la empresa no cuenta con un proceso de selección y evaluación de proveedores, almacenamiento y custodia de los productos.

Frente a los procesos de apoyo que hace énfasis la NTC 6001, para el ítem de recursos humanos, se puede evidenciar que la empresa cuenta con un proceso claro en el reclutamiento y selección de personal, aunque no cuenta con manuales de funciones para el personal. Esto genera que las personas conozcan sus actividades pero que estas no se encuentren documentadas, y no se tiene definidos los niveles de formación, competencias y habilidades para los cargos, lo que permite que se cometan errores en la selección del personal. También la empresa realiza actividades de capacitación y entrenamiento pero no está direccionada al desarrollo de las habilidades y competencias del personal y no se tiene un programa anual definido, sumado a que la empresa no cuenta con las competencias definidas para el personal y con evaluaciones de desempeño.

Con respecto a la norma, con relación a la gestión de la información la empresa no cuenta con un procedimiento claro de manejo de la información. Presenta restricción de permisos a ingresos de documentos confidenciales pero estos no son claros y no están documentados, sumado a que el manejo de la información es muy abierto y cualquier persona puede llegar a tener acceso a información importante y confidencial de la empresa.

En cuanto a la gestión financiera de la empresa frente a la norma, la empresa conoce las actividades de gestión financiera, contabilización, facturación, pagos, recaudo, administración y control de costos, y punto de equilibrio. También realiza revisiones periódicas sobre los indicadores e información del desempeño financiero, pero estas actividades no se encuentran establecidas y documentadas formalmente y actualmente pocas personas conocen las actividades de la gestión lo que genera riesgo para la empresa en la gestión del conocimiento.



Como último ítem de análisis se encuentra el de gestión de recursos físicos establecidos en la NTC 6001 donde se puede evidenciar que la empresa cuenta con los recursos de infraestructura necesarios para su operación comercial y administrativa, pero no se cuenta con un plan de infraestructura donde se permita conocer sus mantenimientos periódicos como las actividades de identificación y adquisición de equipos e infraestructura.

## **8. PLAN DE TRABAJO**

El siguiente es el plan de trabajo que se aplicó para la creación y consolidación del Sistema de Gestión basado en la norma NTC 6001 de la empresa TILCA SAS, en el cual se describen los pasos realizados para el acoplamiento de las diferentes áreas de la organización frente a los requisitos exigidos por la norma.

### **8.1 ACTIVIDADES**

Las siguientes son los instrumentos y actividades desarrolladas para llevar a cabo el plan de trabajo.

- Diagnóstico estratégico nivel interno y externo de la empresa utilizando la Matriz DOFA.
- Revisión de los procesos de gestión que actualmente se encuentran en la empresa.
- Identificación de los procesos de la empresa
- Diseño y documentación de los elementos del sistema (Anexos)
- Presentación de la documentación desarrollada a las Directivas de la empresa

### **8.2 REVISIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE LA COMPAÑÍA**

Para la identificación de los procesos de la compañía se decide realizar una reunión con las directivas de la compañía y realizar una contextualización sobre la norma, sus requisitos y las labores a desarrollar. En esta reunión se explica a la gerencia el objetivo, alcance y requisitos del Modelo de Gestión para micro empresas y pequeñas empresas basado en la norma técnica colombiana NTC 6001, donde se da a entender su importancia y la composición de los proceso de dirección, apoyo y operativos. Adicional a esto se explica el resultado del análisis interno del cumplimiento de la empresa con respecto a la norma.

### 8.3 IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA

Una vez se termina la socialización de la norma NTC 6001 con las directivas de la compañía, se solicita el apoyo de las mismas para la siguiente fase del plan de trabajo planteado. En esta fase se plantea como meta la identificación de los procesos de la empresa. Para tal fin, se diseña un formato de encuesta (Anexo 4), para el proceso de levantamiento de información y caracterización de cada uno de los procesos previamente identificados. Con la colaboración de las directivas estas encuestas fueron diligenciadas por los encargados de llevar a cabo los procesos de la compañía y revisadas por los directores de las áreas operativas.

Como producto principal de esta fase se identificaron 9 procesos fundamentales de la empresa los cuales se encuentran clasificados de la siguiente manera.

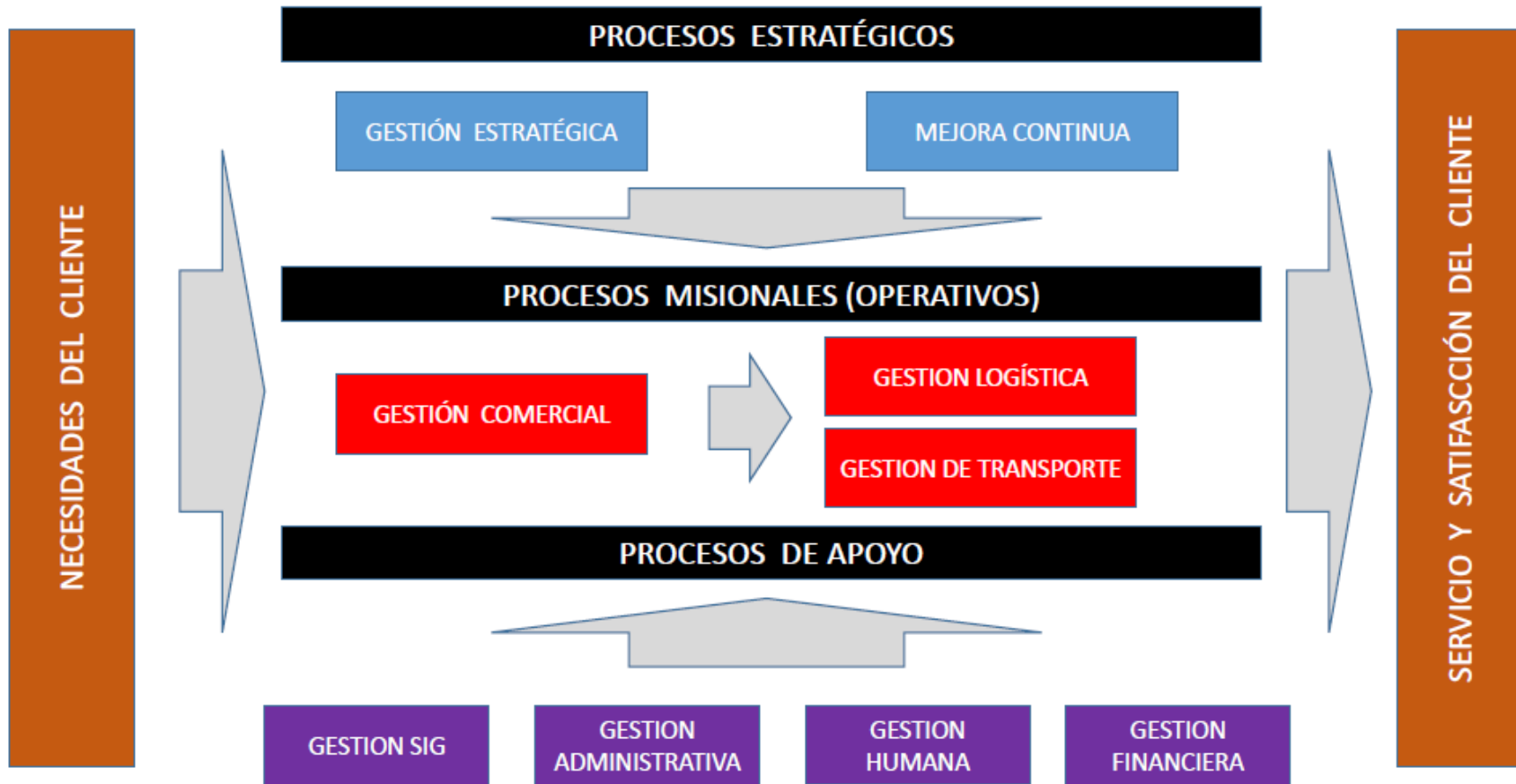
**Tabla 4. Tabla de referencia de procesos**

<b>PROCESOS DE DIRECCION (ESTRATEGICOS)</b>	• Gestión Estratégica
	• Gestión Control interno
<b>PROCESOS OPERATIVOS (MISIONALES)</b>	• Gestión Comercial
	• Gestión de Transporte
	• Gestión Logística
<b>PROCESOS DE APOYO</b>	• Gestión Sistemas de Gestión
	• Gestión Administrativa
	• Gestión Humana
	• Gestión Financiera

Una vez identificados estos procesos, se procede a desarrollar el mapa de procesos de la compañía, el cual nos permite visualizar las interrelaciones que existen entre los mismos.

A continuación se evidencia la construcción del mapa de procesos de la compañía.

Figura 2. Mapa de Procesos TILCA SAS.



Fuente: Elaboración propia

#### **8.4 INDICADORES DE GESTIÓN**

Una vez identificados los procesos que estarán incluidos dentro del Sistema de Gestión, se crean los indicadores de gestión pertinentes para cada proceso, en acuerdo con los líderes de cada proceso, con el objetivo de evaluar el desempeño y los resultados obtenidos. El objetivo de esta fase es realizar control y seguimiento a los procesos, e introducir los correctivos necesarios de manera oportuna.

Según la Norma ISO 9001, sobre la cual se construye la NTC 6001 se tiene que: “La organización debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento, y cuando sea aplicable, la medición de los procesos del sistema de gestión de calidad. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados.”

Por tal razón se construye la Matriz de Indicadores de Gestión, donde se involucran los elementos necesarios para poder llevar a cabo la medición de los mismos.

Tabla No 5. Matriz de Indicadores de Gestión TILCA SAS



## MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN

OBJETIVO DE GESTIÓN	PROCESO	NOMBRE	META	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE
Optimización de la Gestión Comercial	Gestión Comercial y Financiera	Presupuesto de Ventas	≥ 80%	$\frac{\text{Ventas reales del trimestre}}{\text{Monto de ventas presupuetado en el trimestre}}$	Trimestral	Gerente general
Satisfacción de los Clientes	Gestión Comercial y Administrativa	Encuesta de Satisfacción	≥ 90%	$\frac{\text{Numero de encuestas de calificación} \geq 4.0}{\text{No. de encuestas realizadas}}$	Trimestral	Gerente general
Optimización de Recursos	Gestión Financiera	Margen Operacional	40% ≥	$\frac{\text{Utilidad Operacion}}{\text{Ventas Netas}}$	Mensual	Gerente Financiero
Competencia del personal	Gestión Humana	Capacitación del Personal	≥ 80%	$\frac{\text{No de Capacitaciones realizadas en el periodo}}{\text{Total de Capacitaciones programadas en el periodo}}$	Semestral	Director de Talento Humano
Competencia del personal	Gestión Humana	Evaluación del desempeño	≥ 90%	$\frac{\text{Numero de evaluaciones con calificación} \geq 4.0}{\text{No. de total de evaluaciones} \times 100\%}$	Semestral	Director de Talento Humano
Evaluación de las condiciones de trabajo	Gestión Humana	Clima organizacional	≥ 85%	$\frac{\text{Sumatoria del total de los resultados de las encuestas}}{\text{No. de total encuestas} \times 100\%}$	Semestral	Director de Talento Humano
Evaluación de Proveedores	Gestión de Compras	Reevaluación de Proveedores	4,0 ≥	$\frac{\text{Sumatoria del total de calificaciones de proveedores}}{\text{No. de total de evaluaciones}}$	Semestral	Gerente Financiero
Eficiencia Logística y de aprovechamiento de los recursos	Gestión Logística	Eficiencia logística	90%	$\frac{\text{No. de viajes realizados en el periodo}}{\text{No. de total de viajes programados en el periodo}}$	Mensual	Director operativo
Eficiencia Logística y de aprovechamiento de los recursos	Gestión Logística	Ausentismo	90%	$\frac{\text{No. de horas trabajadas en el periodo}}{\text{No. de total de horas asignadas en el periodo}}$	Mensual	Director operativo
Eficiencia en la movilización de pedidos	Gestión de Transportes	Capacidad de Transporte	90%	$\frac{\text{Volumenes de producto transportados (kg)}}{\text{Volumenes de productos planificados (kg)} \times 100\%}$	Mensual	Director operativo

## **8.5 CARACTERIZACION DE LOS PROCESOS**

Para la elaboración de la caracterización de los procesos se realizaron dos fases. En la primera se realizaron reuniones con el gerente de cada proceso con el objetivo de definir la caracterización base del proceso; en la segunda fase se realizó una reunión de dos días donde participaron todos los integrantes de cada uno de los procesos, en la cual revisaron y definieron la caracterización de su proceso y luego explicaron a cada uno de los demás procesos su caracterización, y se agregaron y aclararon entradas y salidas por parte de los interesados e involucrados con cada proceso.

Para la definición de las caracterizaciones se tuvieron en cuenta los siguientes puntos:

- Objetivo alcanzar del proceso
- Identificación del líder e involucrados del proceso
- Identificación de los elementos de entrada y sus proveedores
- Identificación de los responsables en cada una de las actividades del proceso
- Identificación de las salidas y clientes que las reciben
- Recursos y documentos importantes para el buen desempeño y entendimiento del proceso

Estas caracterizaciones se encuentran descritas en los anexos del presente trabajo.

## **8.6 RESULTADOS OBTENIDOS POR EL DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN**

A continuación se presenta el resultado del cumplimiento de la norma con respecto al diagnóstico inicial realizado. Para tal fin, se vuelve a calificar el cumplimiento de la empresa con respecto a la misma.

ANALISIS CUMPLIMIENTO NORMA NTC 6001						
NUMERAL		REQUISITO	S	P	N	
3.1 PROCESOS DE DIRECCION	3.1.1 PLANIFICACION Y DIRECCIONAMIENTO	3.1.1.1 La dirección debe definir, comunicar y mantener actualizada su estrategia organizacional orientada a la satisfacción del cliente y a la mejora continua		3		
		3.1.1.2 La dirección debe identificar implementar y mantener uno o varios procedimientos para evaluar la capacidad de cumplir con los requisitos legales y reglamentarios que sean aplicables y otros requisitos, dependiendo del sector en el cual realiza sus actividades o el mercado al cual dirige sus bienes o servicios o ambos.		3		
		3.1.1.3 La dirección debe definir y planificar sus procesos, considerando que éstos son de dirección, operacionales y de apoyo		3		
		3.1.1.4 Los objetivos, las interacciones, los requisitos y las responsabilidades de cada proceso deben estar definidos y documentados	5			
		3.1.1.5 Los procesos de la organización deben ser suficientes y coherentes con la estrategia organizacional que se determine		3		
	3.1.2 EVALUACION DE LA GESTION	3.1.2.1 La dirección debe planificar y realizar con una periodicidad definida, las actividades de análisis y evaluación necesarias relativas a: - el cumplimiento de la estrategia organizacional, incluyendo el uso de indicadores; - la satisfacción del cliente; - el desempeño de los procesos para la organización; - la implementación de mecanismos de control y evaluación necesarios para la mejora continua de los procesos, bienes o servicios, o ambos.		3		
		3.1.2.2 Con base en las anteriores actividades, la dirección debe implementar, planes de mejora continua, que incluyan - proyectos para mejorar el desempeño; - acciones correctivas para eliminar las causas de los problemas detectados; - acciones preventivas para evitar la ocurrencia de problemas potenciales.			1	
	<b>TOTALE PUNTAJE</b>			5	15	1
	<b>% CUMPLIMIENTO PROCESOS DE DIRECCION</b>			<b>60%</b>		
	3.2 PROCESOS OPERATIVOS	3.2.1 GESTION COMERCIAL	La empresa debe planificar, documentar, implementar, y mantener actualizado su proceso de gestión comercial que incluyan las siguientes actividades como mínimo: - identificar el mercado objetivo; - investigar las necesidades y expectativas del mercado objetivo; - analizar la competencia y determinar las ventajas competitivas; - definir las políticas y estrategias de ventas; - establecer el sistema de comercialización de producto - formalizar los acuerdos y compromisos con los clientes, con respecto a los productos, condiciones de entrega y condiciones comerciales; - realizar las actividades de venta y distribución del producto o servicio o ambos de acuerdo con lo pactado con el cliente; - realizar seguimiento y servicio posterior a la entrega, incluyendo la atención de quejas y reclamos; - evaluar la satisfacción de las necesidades del cliente		3	
3.2.2 PLANIFICACION DEL PRODUCTO Y SUS PROCESOS DE REALIZACION		3.2.2.1 Planificación de productos. La empresa debe definir y documentar las especificaciones, teniendo en cuenta las necesidades del mercado, los requisitos técnicos y las necesidades del cliente, aspectos legales y reglamentarios de los productos		3		



	3.2.2.2 planificación y desarrollo de procesos Se debe planificar y documentar el proceso de realización del producto , en función de sus especificaciones, necesidades de los procesos y de las proyecciones de innovación, desde la recepción de la información sobre las características del producto o servicio, hasta la entrega al destino final		3		
	3.2.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS	Cuando la empresa defina o modifique las características de sus productos, según las exigencias de los clientes, del mercado y los proyectos de innovación, debe establecer, documentar y ejecutar un plan de diseño que incluya: objetivo del diseño, etapas, cronograma, responsabilidades, recursos y resultados esperados de cada etapa.		3	
	3.2.4 GESTION DE COMPRAS	La empresa debe: - definir y documentar el proceso de compra del producto (materias primas, insumos, productos terminados, entre otros) o requerimientos del servicio; - definir y documentar las especificaciones del producto que se va a comprar, teniendo en cuenta si aplica, las especificaciones definidas en normas nacionales o internacionales; - definir y documentar previamente las necesidades o requerimientos de compra de materias primas, insumos, productos terminados, de bienes o servicios; - definir y documentar los criterios de selección de los proveedores y registro de su cumplimiento; - verificar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados; - definir y mantener las condiciones adecuadas de almacenamiento para la preservación y conservación de los productos adquiridos.		3	
	3.2.5 PRODUCCION DE BIENES O PRESTACION DE SERVICIO	La empresa debe establecer un programa de producción de bienes o de prestación del servicio, documentado que incluya: - tipos de producto por generar; - definición y asignación de capacidad requerida; - asignación de recursos (incluyendo materias primas, insumos, personal, equipos, e información, entre otros).		3	
<b>TOTALE PUNTAJE</b>			0	18	0
<b>% CUMPLIMIENTO PROCESOS OPERATIVOS</b>			<b>60%</b>		
<b>3.2 PROCESOS DE APOYO</b>	3.3.1 RECURSOS HUMANOS	La empresa debe planificar e implementar un proceso de gestión humana, que le permita contar con el personal adecuado para el desarrollo de sus actividades, para esto, la organización debe: - definir las funciones y responsabilidades del personal; - establecer las necesidades de competencia en cuanto a educación, formación (capacitación y/o entrenamiento), habilidades y experiencia apropiadas; - identificar las necesidades de formación (capacitación y/o entrenamiento) propias del cargo; - establecer, definir y documentar los procedimientos de selección, contratación, capacitación o entrenamiento, de acuerdo con las necesidades detectadas; - mantener las competencias del personal según las necesidades detectadas; - evaluar periódicamente el desempeño del personal y mantener registros, de los resultados; - realizar la contratación del personal directo e indirecto según los estipulado en la ley, según el tipo de contratación establecido por la empresa		3	
	3.3.2 GESTION DE LA INFORMACION	La empresa debe establecer y aplicar un procedimiento para el manejo de la información que permita: - tener acceso a la información confiable y oportuna; - analizar e interpretar adecuadamente la información; - proteger la información relevante para las actividades de la empresa.		3	

	3.3.2.1 Control de documentos Los documentos requeridos en esta norma y los que la empresa determine ó la ley se lo exija como necesarios, deben estar formalmente aprobados por la autoridad que se defina para tal fin; deben estar vigentes y disponibles para su consulta y aplicación por las personas que lo requieran; también se debe evitar el uso de documentos obsoletos.		3	
	3.3.2.2 Control de registros Los registros que evidencian la operación conforme y eficaz del sistema de gestión frente a los requisitos de esta norma, y los que la empresa determine como necesarios, deben ser legibles, identificables y recuperables. Se deben mantener almacenados en forma segura y ordenada, durante el tiempo de conservación que se defina en la empresa ó defina la ley			1
3.3.3 GESTION FINANCIERA	La empresa debe mantener actualizada la información relacionada con: - la identificación de los riesgos potenciales que puedan llegar a afectar sus activos y establecidas las acciones preventivas necesarias para salvaguardarlos; - los costos de sus bienes o servicios y mantener registros de los cálculos de éstos; - el nivel mínimo de operación (punto de equilibrio) para no generar pérdidas; - los informes periódicos de la situación financiera, oportunos y confiables.	5		
3.3.4 GESTION DE RECURSOS FISICOS	La empresa debe: - Disponer de la infraestructura, maquinaria, equipos y condiciones necesarias para cumplir los requisitos de los procesos de los productos. - Determinar y planificar el mantenimiento de la infraestructura y de los equipos que le permitan su funcionamiento adecuado; - Cuando sea aplicable, debe tener verificados y calibrados los equipos de medición y los correspondientes registros.			1
<b>TOTALE PUNTAJE</b>		5	9	2
<b>% CUMPLIMIENTO PROCESOS DE APOYO</b>		<b>53%</b>		

**PROMEDIO**

**58%**

Después de entregar el diseño del Sistema de Gestión y realizar una socialización básica en TILCA S.A.S, se evidencia que el cumplimiento de la norma con ese primer intento de socialización ha mejorado, obteniéndose y evidenciando un cumplimiento del 58% de los requisitos de la norma. Adicionalmente se evidencian mejoras a nivel de desempeño operativo, como por ejemplo una reducción en las errores en las entregas de pedidos de un 24% y una mejora en los tiempos de entrega, donde se reducen los retrasos a 26%, cifra bastante buena en comparación con el 47% que se tenía antes del diseño del sistema.

## 9. CONCLUSIONES

- El diseño de un Sistema de Gestión bajo la norma NTC 6001 abre un gran número de oportunidades para la organización, ya que este diseño le permite obtener un enfoque mejorado enfocado hacia el cliente y los procesos identificados dentro de la empresa, para que de esta manera la organización pueda lograr reconocimiento dentro del sector empresarial en el que se encuentra por medio de la generación de ventajas competitivas.
- Con la realización del diagnóstico estratégico bajo la herramienta Matriz DOFA, se identificaron las necesidades, fortalezas y falencias internas y externas que presentaba la organización, lo que permitió formular y elaborar un plan de trabajo para dar cumplimiento a los requisitos de la NTC 6001.
- La elaboración del diseño del Sistema de Gestión permite generar una mejora en toda la organización, ya que a través de la planeación y ejecución del plan de trabajo establecido se estandarizaron y se organizaron actividades fundamentales para la empresa, lo que facilita la prevención de fallas o problemas, permite optimizar los recursos, genera eficiencia en el desarrollo de los procesos y se involucra a los miembros de la organización para que los responsables del proceso cumplan a satisfacción de las metas establecidas por la alta dirección.
- A través de la presente investigación se logró establecer una estructura empresarial a TILCA SAS., que le servirá como base para el logro de una gestión eficaz y eficiente en todos los procesos que tiene la organización.
- Se contó con la participación activa y el compromiso del personal y la gerencia para la identificación y documentación de los procesos de la empresa.

- Con la caracterización de los procesos de TILCA SAS, se le dio a la organización una herramienta y documento guía que le permite conocer sus procesos y sirve como soporte de referencia para la implementación del sistema y el mejoramiento continuo.
- El mejoramiento en la problemática identificada para TILCS S.A.S es evidente y se soporta en la reducción de los porcentajes de errores en la preparación de pedidos y retrasos en las entregas realizadas en la compañía. Este logro se obtiene con una primera socialización del Sistema de Gestión. Pero este es un primer paso en el logro de la certificación.
- Se puede concluir que es viable la implementación de un sistema de gestión en la empresa TILCA SAS., ya que se logró determinar que la organización se encuentra preparada y comprometida para iniciar el proceso e introducción del sistema diseñado.

## 10. RECOMENDACIONES

- Luego de realizar esta investigación y de diseñar toda la documentación exigida por la norma NTC 6001, se recomienda iniciar el proceso de implementación del Sistema de Gestión de que permita una estructuración de la organización a través de un mejoramiento continuo de cada uno de los procesos.
- Como parte dentro de un proceso de implementación se recomienda desarrollar los formatos de control operacional en las operaciones actuales de TILCA SAS, con el fin de medir, evaluar y verificar los procesos de carga y así mejorar su rendimiento.
- Al ser una empresa que se ha caracterizado por su crecimiento constante desde su fundación lo que por ende se traduce en la incorporación de nuevos procedimientos en la organización, se recomienda que se realice un seguimiento minucioso a los procedimientos documentados y se realice la documentación inmediata de los nuevos procedimientos detectados
- Es necesario que el personal este informado acerca del Sistema de Gestión establecido, por lo consiguiente es importante crear conciencia de los requisitos del mismo entre todo el personal que realiza actividades que afecten la calidad. Para tal fin se recomienda capacitar y realizar un plan de divulgación a los empleados sobre la caracterización y procedimientos específicos por cada área.
- Es importante que el Sistema de Gestión tenga un responsable visible, el cual debe responder por la dirección que realice planes de revisión y seguimiento a los procesos con el fin de realizar ajustes en la búsqueda de un mejoramiento continuo.
- Es fundamental que la empresa continúe con el proceso de implementación del Sistema de Gestión y realice las auditorías respectivas que le permitan identificar los ajustes que debe tener el Sistema.

## BIBLIOGRAFIA

- Bejarano, M. (2000) *Estadística Descriptiva*. Bogotá, Colombia: UNAD.
- Bonza, H.P., Calvache, L.H., y Zafra, L.C. (2012). *Diseño de los procesos y metodología requeridos en la implementación de NTC 6001 aplicados para la microempresa XLAZ*. Tesis de especialización no publicada, Universidad EAN, Bogotá, Colombia.
- Camisón, C. (2007). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques y sistemas*. (1ra. Ed.). España: Pearson Prentice Hall.
- Departamento Nacional de Planeación. (2011). *Retos y metas para la Logística en Colombia*. Recuperado de <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=r6xQE9fkGPI%3D&tabid=82>
- Evans J. (2008). *Administración y control de la calidad*. (7a. Ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.
- *Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario*. (1ra Actualización). Bogotá: Editado por ICONTEC.
- ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC 6001. (2008). *Modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (MYPES)*. Bogotá: Editado por ICONTEC.
- ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC 6001. (2008). *Modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (MYPES). Definiciones*. Bogotá: Editado por ICONTEC.
- ICONTEC, Norma Técnica Colombiana NTC ISO 9000. (2005). *Sistemas de*
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas. (2014). *Nuestra Historia*. Recuperado de <http://www.icontec.org/index.php/es/nuestra-compania/nuestra-compania/nuestra-historia>
- Manay, G.M. (2012). *Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) y su participación en el desarrollo social y crecimiento económico de América Latina*. Recuperado de <http://www.cesla.com/pdfs/LAS%20MIPYMES%20Y%20SU%20PARTICIPACI>

[ON%20EN%20EL%20DESARROLLO%20SOCIAL%20Y%20CREMIENTO%20ECONOMICO%20DE%20AMERICA%20LATINA.pdf](#)

- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. ICONTEC (2006). Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008. Bogotá.
- SENA. Curso Sistema de Gestión de Calidad. Módulo 1, Noviembre 2011.
- Luzon, Peris & González, (2001). Gestión de la calidad y diseño de organizaciones ( 1 ed.). Bogotá: Prentice Hall.
- Thompson, A. y Strickland, A. (2001). Administración Estratégica: Conceptos y Casos. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Summers, D. (2006) Administración de la Calidad. México: Pearson educación.
- Evans, J. y Lindsay, W. (2005). Administración y control de la calidad (7 ed.). México: Thomson.
- Méndez Álvarez, C. E. (1995). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales (4 ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Hernández Sampieri (1999). Metodología de la investigación (4 ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Ramos y Sotelo (2012). Diseño de un sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001:2008 para la empresa constructora alarife SAS, pág. 1-151
- Salazar y Tamayo (2010). Diseño del sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001:2008 para la empresa Greenpack Ltda., Pág. 1-238.
- Sistemas Y Calidad Total, (2011) Recuperado 09 de mayo de 2014 de <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-%E2%94%82-historia-y-definicion/>.
- Jack Fleitman. (2004).Gestión de la calidad Recuperado el 28 de noviembre de 2012 de <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/modcalidad.htm>.
- Guía breve para las preparación de un trabajo de investigación según el manual de estilo de publicaciones de la american pshychological association (A.P.A). Víctor M. Rodríguez. (2003).

## **ANEXOS**

En esta sección se presentan los anexos correspondientes a la documentación del Sistema de Gestión



## CONTENIDO

1. PROCESOS ESTRATEGICOS .....	67
1.1 CARACTERIZACIÓN GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	68
1.2 CARACTERIZACIÓN MEJORA CONTINUA.....	70
1.3 PROCEDIMIENTOS PARA PROCESOS ESTRATÉGICOS (EJEMPLO).....	72
2. PROCESOS MISIONALES .....	75
2.1 CARACTERIZACIÓN GESTIÓN COMERCIAL .....	77
2.4 PROCEDIMIENTOS PARA PROCESOS MISIONALES (EJEMPLO).....	80
3. PROCESOS DE APOYO.....	83
3.1 CARACTERIZACIÓN GESTIÓN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	85
3.2 CARACTERIZACIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA .....	88
3.3 CARACTERIZACIÓN GESTIÓN FINANCIERA .....	91
3.4 CARACTERIZACIÓN GESTIÓN HUMANA .....	94
3.5 PROCEDIMIENTOS PARA PROCESOS DE APOYO (EJEMPLO).....	98
4. FORMATO DE ENCUESTA .....	103

## **1. PROCESOS ESTRATEGICOS**

La norma técnica colombiana NTC 6001, Exige que toda organización debe garantizar el proceso de planificación y direccionamiento, en el cual defina, comunique y actualice la estrategia empresarial, el cumplimiento de los requisitos legales que le apliquen de acuerdo a sus actividades, defina los procesos de dirección, operacionales y de apoyo, los cuales deben ser coherentes con la estrategia de la empresa que garanticen la satisfacción del cliente y la mejora continua.


De acuerdo a lo anterior, la gerencia de TILCA SAS, definió y actualizo los nuevos objetivos para la planeación estratégica, donde expone todos los lineamientos estratégicos de la organización.

La norma NTC 6001, exige a la organización analizar y evaluar el cumplimiento de la estrategia empresarial, satisfacción del cliente, desempeño de los procesos e implementar los mecanismos de evaluación y control necesarios, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de los objetivos y la mejora continua de la empresa.

De acuerdo a lo anterior y con el apoyo de la gerencia de la empresa se definió la matriz de indicadores de gestión desarrollada anteriormente, para garantizar la medición y control del desempeño empresarial y el cumplimiento de lo presupuestado.

Como mecanismo de evaluación y control, la empresa cuenta con el procedimiento de auditoría, para garantizar las actividades de mejora continua.

## 1.1 CARACTERIZACIÓN GESTIÓN ESTRATÉGICA


CARACTERIZACIÓN GESTION ESTRATÉGICA					
VERSIÓN: GE-01-00		FECHA ELABORACIÓN 15/09/2015		 <small>Transporte Integral de Logística y Comercio</small>	
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Gestión Estratégica				
<b>RESPONSABLE PROCESO</b>	Gerente General				
<b>OBJETIVO</b>	Diseñar, establecer, desarrollar y controlar las políticas lineamientos y actividades estratégicas necesarias para garantizar el eficaz y eficiente funcionamiento de la empresa, satisfaciendo las necesidades y expectativas de las partes interesadas.				
<b>ALCANCE</b>	Este proceso es aplicable a todas las actividades de gestión estratégica desde el análisis de la situación actual de la empresa, definición de directrices y lineamientos, hasta la revisión de la eficacia y eficiencia de la estrategia empresarial				
<b>INVOLUCRADOS</b>	Junta de Socios, Gerente General				
<b>REQUISITOS</b>	Cliente: Todos los requisitos definidos por el cliente. Legales: Todos los requisitos legales aplicables a la empresa. NTC/RUC: NTC 6001 3.1 Procesos de dirección 3.1.1 Planificación y direccionamiento RUC Liderazgo y compromiso gerencial Organización: Todas las política, los reglamentos, procedimientos, de la empresa.				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Todos los procesos	Informes de gestión Resultados indicadores de gestión	Análisis del desempeño y situación interna y externa	Alta Gerencia	Rueda del negocio Matriz de objetivos Matriz DOFA	Gestión estratégica
Gestión de control interno	Resultados auditorias				
Clientes reales o potenciales, Proveedores	Estudios de mercado Oportunidades de negocio Nuevos Productos				
Organismos de control y certificación	Legislación Vigente Guía Sistema de Seguridad, salud ocupacional y ambiente para contratistas.				
Gestión estratégica	Rueda del negocio Matriz de objetivos	Definición del direccionamiento estratégico.	Alta Gerencia	Plan estratégico empresarial	Todos los procesos

	Matriz DOFA				
Gestión estratégica	sistema integrado	Reunión y Revisión gerencial.	Alta Gerencia	Informe revisión por la dirección Actas de reunión	Todos los procesos
Gestión estratégica Gestión SIG	Indicadores de Gestión Informes de Gestión Informe PQR Informes de Auditoría	Análisis de Gestión	Gerente General	Informes de Gestión Evaluación de Desempeño.	Gerencia General Gestión SIG Gestión Humana
<b>RECURSOS</b>		<b>DOCUMENTOS</b>		<b>RGISTROS</b>	
Recursos humanos, económicos, materiales e infraestructura		PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL TODA LA DOCUMENTACIÓN DE LA EMPRESA NORMATIVIDAD LEGAL VIGENTE MATRIZ DE INDICADORES		ACTAS DE REUNION EVALUACIONES DE DESEMPEÑO	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>					
Ver MATRIZ DE INDICADORES					

CONTROL DE CAMBIOS		
REV. #	FECHA EMISIÓN	DESCRIPCIÓN
00	15/09/2015	Elaboración de la caracterización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

## 1.2 CARACTERIZACIÓN MEJORA CONTINUA

CARACTERIZACIÓN GESTION DE MEJORA CONTINUA					
<b>VERSIÓN:</b> GMC-01-00		<b>FECHA ELABORACIÓN</b> 15/09/2015			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>		Gestión Control de Mejora Continua			
<b>RESPONSABLE PROCESO</b>		Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Financiero			
<b>OBJETIVO</b>		Verificar y evaluar la eficacia, eficiencia y efectividad de todas las gestiones, en cumplimiento de todos los requisitos del cliente, los legales, la empresa y demás normas adoptadas por la empresa para mantenimiento y mejora...			
<b>ALCANCE</b>		<i>Este proceso es aplicable a todas las actividades de Control Interno desde la planificación de las auditorías, verificación al cumplimiento de requisitos, hasta el seguimiento a los planes de mejoramiento.</i>			
<b>INVOLUCRADOS</b>		Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Financiero, Analista SIG.			
<b>REQUISITOS</b>		Cliente: Todos los requisitos definidos por el cliente. Legales: Todos los requisitos legales aplicables a la empresa. NTC 6001 3.1 Procesos de dirección 3.1.2 Evaluación de la gestión Organización: Todas las política, los reglamentos, procedimientos, instructivos etc., de la empresa.			
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Gestión estratégica	Plan estratégico empresarial	Definición del programa de auditoria	Analista SIG	Programa de auditorias	Gerente General
Gestión de control interno	Resultados auditorias			Comunicación de auditorias programadas	Todas las gestiones
Todos los procesos	Requisitos				
Gestión de control interno	Programa de auditorias	Planificación de auditorías	Equipo Auditor	Plan de auditoría	Todas las gestiones
Todas las gestiones	Matriz de indicadores	Seguimiento a indicadores	Gerentes de proceso	Matriz de indicadores Informes de gestión por proceso	Todas las gestiones

Todas las gestiones	Documentación asociada al proceso	Ejecución de auditorías	Equipo Auditor	Informes de auditoria	Gestión Estratégica
Gestión de control interno	Informes de auditoria	Seguimiento a los planes de acción y mejora	Equipo Auditor	Seguimiento a los informes de auditoría.	Todas las gestiones
Todas las gestiones	Informes de gestión por proceso Solicitud de Acción Correctiva, Preventiva y/o Oportunidad de Mejora. Documentación asociada al proceso				
Gestión de control interno Gestión SIG	Indicadores de Gestión Informes de Gestión Personal Informe PQR Informes de Auditoría	Análisis de Gestión	Gerentes de Proceso	Informes de Gestión Evaluación de Desempeño.	Gerencia General Gestión SIG Gestión Humana
Gestión de control interno	Informes de Gestión Evaluación de Desempeño.	Mejoramiento Continuo	Gerente Administrativo	Solicitud de Acción Correctiva, Preventiva y/o Oportunidad de Mejora.	Gestión SIG Gestión Estratégica.
<b>RECURSOS</b>		<b>DOCUMENTOS</b>		<b>RGISTROS</b>	
Recursos humanos, económicos, materiales e infraestructura		Plan estratégico empresarial Toda la documentación de la empresa Normatividad Legal Vigente Matriz de indicadores		Programa de auditoria Plan de auditoria	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>					
Ver MATRIZ DE INDICADORES					

CONTROL DE CAMBIOS		
REV. #	FECHA EMISIÓN	DESCRIPCIÓN
00	15/09/2015	Elaboración de la caracterización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

### 1.3 PROCEDIMIENTOS PARA PROCESOS ESTRATÉGICOS (EJEMPLO)

	<b>PROCEDIMIENTO GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	<b>CÓDIGO:</b>
		<b>VERSIÓN: 001</b>

#### 1. OBJETIVO

Describir el proceso de Gestión Estratégica teniendo en cuenta la revisión por la Dirección del Sistema de Gestión, con intervalos definidos y suficientes para asegurar su adecuación y eficacia permanente, el cumplimiento de la política, los objetivos de calidad y la satisfacción de nuestros clientes, así como los requisitos de la norma NTC 6001, los comités de calidad y la Gestión de Cambio.

#### 2. ALCANCE

El presente procedimiento incluye la revisión por la dirección, comités de calidad y Gestión del Cambio.

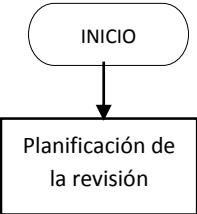
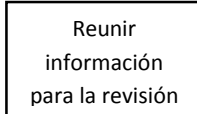
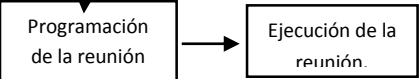
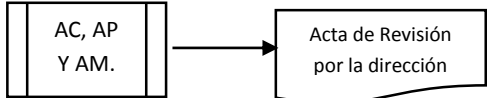
#### 3. RESPONSABILIDADES

- **Representante del SG:** Entrega de resultados periódicamente acerca del cumplimiento del Sistema de Gestión de calidad.
- **Gerente General:** Asegurar y verificar el cumplimiento del procedimiento y de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.


#### 4. DEFINICIONES

- **Alta Gerencia:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel de una entidad.
- **Comité de Gestión de la Calidad:** Es uno de los comités que intervienen en el proceso de mejora continua al interior de la compañía, cuya finalidad primordial es direccionar y hacer seguimiento al SGC, con el fin de que sean congruentes con los objetivos institucionales y funcionen como inductores de estos.
- **Eficacia:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.
- **Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- **Objetivo de calidad de una empresa:** Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.
- **Política de Calidad de una Empresa:** Intención(es) global(es) y orientación(es) relativa(s) a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección de la entidad.
- **Planeación Estratégica:** La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

## 5. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
 <pre> graph TD     INICIO([INICIO]) --&gt; Planificacion[Planificación de la revisión]         </pre>	<p>Las reuniones de revisión por la dirección del SGC y del estado general de la compañía se realizarán de forma anual.</p> <p>El gerente programa y convoca a los líderes de cada área y dependiendo del tema a tratar en la reunión, convoca además a las personas que él considere necesarias. Estas reuniones tienen como finalidad asegurar que la organización está trabajando en la cultura de la calidad de acuerdo con los lineamientos establecidos y que se dirige hacia la mejora continua.</p>	Gerente General	
 <pre> graph TD     Reunir[Reunir información para la revisión]         </pre>	<p>El representante del SG reúne la información de entrada para la revisión por la Dirección que incluye, cuando sea apropiado:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de las políticas de calidad</li> <li>• Acciones de seguimiento de las revisiones anteriores</li> <li>• Revisión de indicadores de gestión de acuerdo a su periodicidad.</li> <li>• Resultado de las auditorías internas y externas</li> <li>• Estadísticas relativas a la satisfacción del cliente</li> <li>• Resultado de las acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora tomadas durante el periodo de ejecución de la revisión.</li> <li>• Estadísticas relativas a la atención de quejas y reclamos</li> <li>• Control de No Conformidades</li> <li>• Cambios que podrían afectar al SG</li> <li>• Mejora de la eficacia del SG, del producto o servicio.</li> <li>• Necesidades de recursos</li> <li>• La conveniencia, adecuación y eficacia del SG.</li> </ul>	Representante del SGC	
 <pre> graph LR     Programacion[Programación de la reunión] --&gt; Ejecucion[Ejecución de la reunión]         </pre>	<p>Se programa reunión de revisión por la dirección citando a los líderes de procesos, se revisan todos los temas enumerados en el anterior ítem, se toman decisiones para la mejora continua del SG y se valida la idoneidad de la política y objetivos de calidad determinando si es necesaria su actualización.</p>	Gerente General Representante del SGC.	
 <pre> graph LR     AC[AC, AP Y AM.] --&gt; Acta[Acta de Revisión por la dirección]         </pre>	<p>Los resultados y decisiones tomadas durante la revisión de la dirección, ya sea que tengan que ver con mejorar la eficacia del Sistema de Gestión, mejorar los procesos, mejorar los servicios y/o asignar recursos, cuando se considere necesario, se documentan en el acta dispuesta para ello, De acuerdo con los</p>	Responsable	<b>Acta de revisión por la dirección</b>



	resultados de la revisión por la dirección se podrán generar acciones de acuerdo a lo establecido en el procedimiento establecido		
	El representante del SG realiza seguimiento a las acciones generadas resultado de la revisión por la gerencia se documenta en el acata dispuesta para ello, en la sección verificación tareas anterior revisión, o para revisiones continua en los comités de calidad, dejando registro en el formato <b>Acta de reunión</b> .	Representante del SGC.	<b>Acta de revisión por la dirección</b> <b>Acta de reunión</b>

## **2. PROCESOS MISIONALES**

La norma establece que toda organización debe definir, documentar y controlar su proceso de gestión comercial, en el cual identifique su mercado objetivo, sus necesidades y expectativas, analice su competencia y determine las actividades de venta, y seguimiento postventa de los productos y servicios que comercializa.

La norma establece que toda empresa debe diseñar procesos de planificación, realización, producción y entrega de bienes y prestación de servicios de acuerdo a su objeto social, con el objetivo de garantizar al interior de la empresa el control, custodia, inspección, identificación del producto no conforme y desarrollo de los productos y servicios, a fin de satisfacer las necesidades del mercado y el cumplimiento de los requisitos legales, técnicos y reglamentarios exigidos por las partes interesadas.

De acuerdo a lo anterior, con el apoyo con la gestión logística se elaboró el procedimiento de almacenamiento y despachos. Para garantizar la no comercialización de productos y servicios que no cumplan con las especificaciones y garanticen la satisfacción del cliente la empresa cuenta con el procedimiento de producto no conforme.

La norma establece que toda empresa debe garantizar el proceso de compra del producto, materias primas, insumos o servicios, que cumplan con los requisitos exigidos por la empresa. Adicional a esto se debe garantizar la selección y evaluación de proveedores, como el almacenamiento y conservación de los productos adquiridos.

Con el apoyo de la gestión logística y el analista SIG, se documentó las actividades de compras por medio del procedimiento de compras. La empresa cuenta con el manual de contratistas donde administra los requisitos en seguridad salud ocupacional y ambiente, para garantizar la selección y evaluación de proveedores en apoyo del Gerente de logística, Gerente administrativo, Gerente financiero y Analista SIG, se elaboró el procedimiento de selección y evaluación de proveedores.

De esta forma se espera que TILCA SAS garantice las actividades de planificación, diseño, comercialización, venta, compra custodia y distribución de los productos y prestación de los servicios, que aumenten la satisfacción y cumplimiento de los requisitos establecidos.

## 2.1 CARACTERIZACIÓN GESTIÓN COMERCIAL

CARACTERIZACIÓN GESTIÓN COMERCIAL					
VERSIÓN: GCMR-CR-01-00		FECHA ELABORACIÓN 15/09/2015			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>		Gestión Comercial			
<b>RESPONSABLE PROCESO</b>		Gerente Comercial			
<b>OBJETIVO</b>		Diseñar, desarrollar y controlar las actividades necesarias para la comercialización del portafolio de productos de la empresa; garantizando la satisfacción de las necesidades y expectativas de los Clientes, incrementando la participación en el mercado, el volumen de ventas y los niveles de rentabilidad, de acuerdo a los lineamientos estratégicos de la organización.			
<b>ALCANCE</b>		<i>Este proceso es aplicable a todas las actividades de Gestión Comercial desde el análisis del portafolio, hasta la definición de compra y seguimiento post venta.</i>			
<b>INVOLUCRADOS</b>		Gerente General, Gerente Comercial.			
<b>REQUISITOS</b>		Clientes: Registro de proveedores y lo requerido en la solicitud de oferta, Registro Único de Proponente. Legales: Código de comercio, Constitución legal de la compañía (objeto social). NTC/RUC: NTC 6001 3.2. Procesos operativos 3.2.1 Gestión comercial RUC 3.2.1. Administración de Contratistas y Proveedores			
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Gestión Estratégica	Acuerdos de representación y/o distribución	Análisis del portafolio de productos	Gerente Comercial Gerente de Industria Gerente de Producto	Catálogo general TILCA Catalogo por líneas de producto. Presentaciones técnicas de productos. Listado asignación de marcas.	Clientes Gestión Comercial Gestión Técnica Gerentes Producto
Fabrics Proveedores	Información técnica y comercial de las fábricas representadas o productos distribuidos.				
Gestión Técnica	Nuevos desarrollos de productos				
Clientes Fabrics Proveedores Gerentes de Industria Medios de comunicación Entidades Estatales Agremiaciones	Base de datos TILCA Directorios Páginas Web	Análisis del mercado	Gerente Comercial Gerente de Industria Gerente de Producto	Matriz de sectores y clientes. Listado asignación de clientes. Catalogo por sector y/o sub sector industrial. Informe análisis competencia. Plan de mercadeo y ventas.	Gestión Comercial Gestión Técnica Gestión Financiera
Fabrics Proveedores	Catálogos de Fabrica Presentaciones de Fabrica	Mercadeo y Publicidad	Gerente Comercial Gerente de Producto	E-mails de marketing. Ferias y Eventos.	Clientes

Gerente Comercial Gerente de Industria Gerente de Producto Gerencia Técnica	Informe análisis competencia. Matriz de Sectores y Clientes. Catalogo por sector y/o sub sector industrial. Campañas de mercadeo Catalogo por líneas de producto.		Analista de Mercadeo	Pautas Publicitarias. Material Publicitario.	Gestión Comercial Gerencia Técnica
Cliente Fabricas Proveedores Gestión Comercial	Requerimientos o necesidades del cliente. Prospectos de negocio.	Oportunidad de Venta	Gerente Comercial	Oportunidad de Venta Requisitos Legales y Otros	Gerente de Producto. Gestión SIG
Gestión Comercial	Oportunidad de Venta. Cuadro requisitos mínimos para cotizar	Cotización	Gerente de Producto Gestión Técnica	Cotización	Cliente Gerente Comercial Gerente de Industria Gestión Técnica Gestión Financiero
Gerente de Producto Gerente de Industria Cliente	Cotización Retroalimentación del cliente Oportunidad de Venta	Seguimiento comercial	Gerente Comercial Gerente de Industria Gerente de Producto	Pedido Requerimientos o necesidades del cliente	Gestión Comercial
Cliente Gerente Comercial	Pedido	Tramite de Pedido Cliente	Gerente de Producto Gestión Técnica	Peticiones, quejas o reclamos.	Gestión SIG
Gerente Comercial	Informe Oportunidades de Venta Órdenes de Venta.	Seguimiento Post-Venta (H)	Gerente Comercial	Registro de Actividades	Clientes Gerente Comercial
Gestión Logística	Cuadro importaciones en tránsito Informe de entregas.			Satisfacción del cliente. Peticiones, quejas o reclamos	Gestión SIG
Analista de Tesorería	Informe de Cartera				
Gestión Comercial	Informes de gestión por persona	Análisis de Gestión (V)	Gerente Comercial	Informe Gestión Comercial	Gerencia General Gestión Estratégica Gestión SIG
Gestión SIG	Informe PQR Informes de indicadores				

				Evaluación de Desempeño. Memorandos de Gestión	Gestión Humana
				Informes a fábricas	Fabricas
<b>RECURSOS</b>		<b>DOCUMENTOS</b>		<b>REGISTROS</b>	
Recursos humanos, económicos, materiales e infraestructura		PROCEDIMIENTO DE VENTAS INSTRUCTIVO COTIZACIÓN MATRIZ DE SECTORES Y CLIENTES MATRIZ CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS CATÁLOGO GENERAL TILCA		LISTADO DE ASIGNACIÓN DE MARCAS LISTADO DE ASIGNACIÓN DE CLIENTES LISTADO MARCAS PROVEEDOR	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>					
Ver MATRIZ DE INDICADORES					

CONTROL DE CAMBIOS		
REV. #	FECHA EMISIÓN	DESCRIPCIÓN
00	15/09/2015	Elaboración de la caracterización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

## 2.4 PROCEDIMIENTOS PARA PROCESOS MISIONALES (EJEMPLO)

	<b>PROCEDIMIENTO DE MANTENIMIENTO</b>	<b>CÓDIGO:</b>
		<b>VERSIÓN: 001</b>

### 1. OBJETIVO

Establecer las tareas periódicas de mantenimiento necesarias para conservar en óptimas condiciones de operación, funcionamiento y seguridad los equipos y vehículos directos e indirectos de TRANSPORTADORA JUANNAS LTDA.

### 2. ALCANCE

Aplica para la ejecución de los mantenimientos de la infraestructura, equipos y vehículos de TRANSPORTADORA JUANNAS LTDA., y el control de la realización de los mantenimientos vehiculares por parte de los contratistas.

### 3. RESPONSABILIDADES

**Director Operativo:** Cumplir con lo establecido en el presente procedimiento.

**Conductores:** Realizar los mantenimientos necesarios y de forma oportuna a los vehículos.

### 4. DEFINICIONES

- ✓ **Mantenimiento:** Conjunto de trabajos necesarios para asegurar el buen funcionamiento de las instalaciones y equipos.
- ✓ **Mantenimiento Preventivo:** Este tipo de mantenimiento pretende reducir la reparación mediante una rutina de inspecciones periódicas y la renovación de los elementos dañados.
- ✓ **Mantenimiento Correctivo:** Es aquel que se ocupa de la reparación una vez se ha producido el fallo y el paro súbito del equipo o instalación.
- ✓ **Falla:** Alteración de la aptitud de un bien para cumplir una función requerida.
- ✓ **Reparación:** Intervención definitiva del mantenimiento correctivo.

### 5. CONTROLES

- ✓ Se verificará el cumplimiento de las actividades relacionadas, para el mantenimiento de las instalaciones y equipos.
- Se realizarán las inspecciones a los vehículos para constatar que estén en óptimas condiciones.

DIAGRAMA DE FLUJO	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	REGISTRO
	El procedimiento inicia con la creación de las hojas de vida de equipos y vehículos, en donde se registran las características generales de los mismos.	Director Operacional	Formato Hoja de Vida vehículos,  Hoja de vida Equipos,
	De acuerdo a lo consignado en las hojas de vida de equipos y vehículos, se genera el cronograma general de mantenimiento para equipos y vehículos, que incluye el tipo de mantenimiento a realizar y la periodicidad de los mismos.	Director Operacional	Formato Cronograma Mantenimiento,
	Se inicia la ejecución de los mantenimientos de acuerdo a la periodicidad y actividades establecidas en el cronograma; por cada mantenimiento realizado se debe dejar registro y adjuntar el soporte respectivo del mantenimiento por medio de un registro fotográfico, orden de compra o factura. Los vehículos de contratistas que sean constantes (trabajan por 3 meses seguidos) deberán registrar igualmente los mantenimientos realizados.	Conductor	Formato Registro de Mantenimiento,
	Se debe hacer seguimiento al cumplimiento del cronograma de mantenimiento, revisando periódicamente los registros de mantenimiento; en todo caso, antes de enviar un vehículo a movilización se realizará la inspección pre-operacional que da un concepto previo sobre el estado del vehículo.	El Director Operacional y Controller Operacional	



	<p>En el caso de que haya un mantenimiento correctivo se solicitará por medio del formato Solicitud de mantenimiento o reparación, éste aplica solo para maquinaria y equipo de la compañía.</p>	<p>Conductor</p>	<p><b>Formato Solicitud de Mantenimiento o Reparación, Código: MM-F-004</b></p>
	<p>Para el caso de los vehículos de terceros no será necesario el diligenciamiento de la solicitud de reparación, ya que ellos mismos son los responsables de realizarlos, sin embargo, los vehículos que sean constantes (trabajan por 3 meses seguidos) deberán registrar los mantenimientos realizados en el formato dispuesto para esto.</p> <p>Para los vehículos nuevos o que realicen un solo viaje se validará el estado del vehículo por medio de la Inspección pre-operacional.</p>	<p>Contratista</p>	<p><b>Registro de Mantenimiento, Código:</b></p>

### **3. PROCESOS DE APOYO**

La norma establece que toda empresa debe garantizar un proceso de gestión humana con el objetivo de permitir obtener el personal adecuado y capacitado para el desarrollo de sus actividades.

De acuerdo a lo anterior, en apoyo con el Gerente General, se diseñaron y elaboraron los documentos solicitud de capacitación y/o entrenamiento, encuesta de reacción de capacitación y se actualizo el procedimiento de gestión humana.

Aunque la empresa cuenta con un proceso de gestión humana definido debido al cumplimiento de la normatividad de seguridad salud ocupacional y ambiente, se espera que con el aporte de los documentos pueda llegar a obtener un mayor control y desarrollo del personal que permitan la profesionalización del recurso humano y la adecuada ejecución de las actividades en cada uno de los departamentos.

Basándose en la NTC 6001, toda empresa debe establecer y mantener un proceso de manejo de la información, en el cual se permita controlar y proteger el acceso a la información requerida por sus empleados, proveedores, clientes que garanticen la disponibilidad de la información para su procesamiento y análisis.

La norma establece que toda empresa debe contener un proceso de administración, control de la documentación y registros manejados y necesitados por la empresa que garantice que la misma se encuentre vigente, legible y disponible para los usuarios que requieran su utilización.

Para cumplir con el requisito se elaboró el procedimiento de control de documentos y registros, el cual administra y controla la elaboración, emisión, revisión, aprobación, actualización, eliminación de todos los documentos y registros requeridos por la empresa.

La norma establece que toda empresa debe mantener información financiera que permita la identificación de riesgos potenciales que pueda llegar a tener, los costos de sus bienes o servicios, el punto de equilibrio de la operación y los informes financieros, a fin de controlar y mantener de forma adecuada la situación financiera de la organización y poder tomar decisiones para el crecimiento y desarrollo de la misma.

Después de la elaboración del proyecto, TILCA SAS proyecta la consolidación de un departamento financiero el cual se encarga de controlar la situación económica de la empresa mediante las actividades de presupuesto, recaudo, registros contables, pagos, emisión de informes y control financiero. En apoyo con la gestión financiera se elaboró el procedimiento gestión financiera en el cual se relacionan las actividades a realizar. Adicional a esto la empresa realiza mensualmente el análisis de costos y cumplimiento del presupuesto mediante la reunión de gerencia en la cual se presentan los estados financieros de la empresa (balance general, estado de resultados, cumplimiento presupuestal e informe indicadores financieros.)

### 3.1 CARACTERIZACIÓN GESTIÓN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

CARACTERIZACIÓN GESTIÓN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN					
VERSIÓN: GSIG-01-00		FECHA ELABORACIÓN 15/09/2015			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Gestión SIG				
<b>RESPONSABLE PROCESO</b>	Analista SIG				
<b>OBJETIVO</b>	Orientar y administrar las actividades de diseño, implementación, y mejora continua del Sistema Integrado de Gestión de la empresa, en función a su misión, políticas, objetivos estratégicos, cumplimiento de requisitos legales y satisfacción de las partes interesadas.				
<b>ALCANCE</b>	<i>Este proceso es aplicable a todas las actividades de Gestión SIG, desde la identificación de requisitos y planificación del Sistema Integrado de Gestión hasta la administración de acciones correctiva, preventivas y oportunidades de mejora.</i>				
<b>INVOLUCRADOS</b>	Analista SIG				
<b>REQUISITOS</b>	NTC 6001 3.3 Procesos de apoyo 3.3.2 Gestión de la información RUC 3. Administración del riesgo 4. Evaluación y Monitoreo Otros: Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Gestión Estratégica	Direccionamiento Estratégico	Identificación de requisitos y planificación del Sistema Integrado de Gestión	Analista SIG	Cronograma de implementación y actividades del SIG Políticas y normas internas de calidad y seguridad.	Todas las gestiones.
Entes técnicos o de certificación	Normatividad Técnica				
Estado y entes de control	Legislación Vigente				
Todas las gestiones	Solicitud Cambio de Documentos	Control de documentos y registros	Analista SIG	Documentación Normalizada del SIG Listado Maestro de Documentos Listado Maestro de Registros	Todas las gestiones
Entes técnicos o de certificación	Normatividad Técnica				
Estado y entes de control	Legislación Vigente				

Todas las partes Interesadas	Reporte de PQR	Administración de peticiones, quejas y reclamos	Analista SIG	Control de PQR Informe de PQR	Todas las gestiones.
Analista de Logística y	Reporte de Producto No Conforme	Administración de producto no conforme	Analista SIG	Control de Producto No Conforme	Gestión Comercial
Cientes Gestión Comercial Gestión Técnica Gestión Logística.	Listado de clientes. Reporte de PQR	Medición de la satisfacción del cliente	Analista SIG	Encuesta de Satisfacción del Cliente. Informe de Satisfacción del Cliente.	Gestión Comercial. Gestión Técnica.
Todas las gestiones.	PQR Auditoria Revisión por la dirección. Producto No Conforme. Satisfacción del Cliente. Registros accidentalidad y enfermedad. Desempeño ambiental. Registros de Responsabilidad Social.	Administración acciones correctivas, preventivas y oportunidades de mejora	Analista SIG	Solicitud de ACAPOM	Todas las gestiones.
Todas las gestiones.	Revisiones por la dirección anteriores. Informes desempeño SIG	Revisión por la dirección	Analista SIG	Informe de revisión por la dirección.	Gestión Estratégica.
Gestión SIG	Indicadores de Gestión Informes de Gestión Personal Informe PQR Informes de Auditoría	Análisis de Gestión	Gerente Administrativo	Informes de Gestión Evaluación de Desempeño.	Gerencia General Gestión SIG Gestión Humana
Gestión Administrativa	Informes de Gestión Evaluación de Desempeño.	Mejoramiento Continuo	Gerente Administrativo	Solicitud de Acción Correctiva, Preventiva y/o Oportunidad de Mejora.	Gestión SIG Gestión Estratégica.
<b>RECURSOS</b>		<b>DOCUMENTOS</b>		<b>RGISTROS</b>	
Recursos humanos, económicos, materiales e infraestructura		PROCEDIMIENTO CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA. PROCEDIMIENTO DE PETCIONES, QUEJAS Y/O RECLAMOS		SOLICITUD DE CAMBIO DE DOCUMENTO SOLICITUD DE ACAP OM REPORTE DE PQR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>					

Ver MATRIZ DE INDICADORES

CONTROL DE CAMBIOS		
REV. #	FECHA EMISIÓN	DESCRIPCIÓN
00	15/09/2015	Elaboración de la caracterización.

### 3.2 CARACTERIZACIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA

CARACTERIZACIÓN GESTION ADMINISTRATIVA					
VERSIÓN: GADM-01-00		FECHA ELABORACIÓN 15/09/2015			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>		Gestión Administrativa			
<b>RESPONSABLE PROCESO</b>		Gerente Administrativo			
<b>OBJETIVO</b>		Suministrar, controlar y mantener la infraestructura física/tecnológica, información y servicios de apoyo interno, mediante la adquisición, protección, asignación y mantenimiento oportuno y eficaz de software, hardware, recursos físicos, insumos y servicios internos requeridos para el adecuado funcionamiento de todos los procesos.			
<b>ALCANCE</b>		<i>Este proceso es aplicable a todas las actividades de Gestión Administrativa desde la identificación de necesidades de infraestructura física/tecnológica, insumos y servicios de apoyo, hasta el mantenimiento, seguimiento y control de los mismos.</i>			
<b>INVOLUCRADOS</b>		Gerente General, Analista Tic, Asistente Administrativa, Mensajero, Auxiliar de Servicios Generales			
<b>REQUISITOS</b>		Cliente: Requisitos definidos por el cliente en procesos licitatorios, y desarrollo de proyectos, pólizas, etc. Legales: Matriz Legal NTC/RUC: NTC 6001 3.3 Procesos de apoyo 3.3.2 Gestión de la información 3.3.4 Gestión de los recursos físicos RUC 1.4. Recursos 3.2.6. Seguridad Industrial "Mantenimiento" 3.2.7. Planes de Emergencia Organización: Reglamento Interno de Trabajo, Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial y Matriz Legal.			
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
INFRAESTRUCTURA FÍSICA					
Todos los procesos	Solicitud Orden de Compras Interna.	Identificación y recepción de necesidades de infraestructura física, mobiliario y equipos.	Gerente General Asistente Administrativa	Aprobación o rechazo de la solicitud.	Todos los procesos.
Todos los procesos	Solicitud Orden de Compras Interna. Selección de proveedor.	Adquisición de bienes.	Gerente General Asistente Administrativa	Orden de Compra Interna	Proveedor

Proveedor	Bien Adquirido Factura Proveedor	Adición de bienes a seguros PYMES	Gerente General	Notificación de Adición Póliza.	Asistente Administrativa
Asistente administrativa	Bienes	Asignación de bienes.	Asistente administrativa	Acta de entrega	Todos los procesos
Analista Contable	Registro de Activo Fijo				
Todos los procesos	Bienes Solicitud de mantenimiento	Mantenimiento preventivo o correctivo de infraestructura física, mobiliario y equipos.	Asistente administrativa Auxiliar de Servicios Generales	Reporte de Servicio Factura de proveedor Registros de implementación programa ambiental.	Todos los procesos
Asistente administrativa	Cronograma de mantenimiento inspecciones				
Asistente administrativa	Cronograma de mantenimiento	Seguimiento y control de la infraestructura	Asistente administrativa	Inspecciones locativas e inventarios Hoja de Vida de Equipos	Gerente administrativo Analista SIG
<b>INSUMOS</b>					
Auxiliar Servicios generales	Inventario	Identificación y recepción de necesidades de insumos de aseo, cafetería y papelería.	Asistente administrativa Auxiliar Servicios Generales	Solicitud Orden de Compra Interna	Gestión administrativa
Asistente administrativa	Solicitud orden de compra interna	Adquisición de insumos.	Asistente administrativa	Orden de compra interna	Proveedor
Proveedor	Insumos Adquiridos	Asignación de insumos.	Auxiliar Servicios Generales	Reporte de entradas y salidas de inventario.	Gestión Administrativa
Auxiliar Servicios Generales	Reporte de entradas y salidas de inventario.	Elaboración de inventarios de bienes e insumos.	Asistente administrativa	Inventario de Insumos	Gerente Administrativa
<b>SERVICIOS DE APOYO</b>					
Partes Interesadas	Correspondencia Interna y Externa	Recepción, radicación y direccionamiento de toda la correspondencia interna y externa de la empresa. Planificación y coordinación de los servicios de apoyo (mensajería – cafetería – aseo - recepción) de la empresa.	Auxiliar Servicios Generales	Registro de Correspondencia	Todos los procesos.
Asistente Administrativa.	Programación de Mensajería	Ejecución de servicios de apoyo (mensajería – cafetería – aseo - recepción) de la empresa.	Asistente de Gerencia Mensajero	Radicación de documentos, entrega de mercancía.	Todos los procesos.
Todos los procesos.	Facturas Proveedores Rut Documento Equivalente	Administración de la caja menor	Gerente General	Reporte de caja menor.	Analista Contable.
Todos los procesos.	Necesidades de contratación civil o comercial.	Administración de contratos civiles y comerciales.	Gerente General	Contratos Pólizas	Proveedores Contratistas



					Cientes
Gestión Administrativa	Indicadores de Gestión Informes de Gestión Personal Informe PQR	Análisis de Gestión	Gerente General	Informes de Gestión Evaluación de Desempeño.	Gerencia General Gestión Humana
Gestión SIG					
RECURSOS		DOCUMENTOS		RGISTROS	
Recursos humanos, económicos, materiales e infraestructura		PROCEDIMIENTO DE INFRAESTRUCTURA PROCEDIMIENTO DE SOLICITUDES SAP BO MATRIZ DE INSUMOS MATRIZ DE HARDWARE MATRIZ DE SOFTWARE		ORDEN DE COMPRA INTERNA REPORTE DE INVENTARIO INSPECCIÓN LOCATIVA SOLICITUD DE MANTENIMIENTO SOLICITUD CAMBIOS SAP HOJA DE VIDA VEHICULOS HOJA DE VIDA EQUIPOS DE COMPUTO	
INDICADORES DE GESTIÓN					
Ver MATRIZ DE INDICADORES					

CONTROL DE CAMBIOS		
REV. #	FECHA EMISIÓN	DESCRIPCIÓN
00	15/09/2015	Elaboración de la caracterización.

### 3.3 CARACTERIZACIÓN GESTIÓN FINANCIERA

CARACTERIZACIÓN GESTIÓN FINANCIERA					
VERSIÓN: GFIN-01-00		FECHA ELABORACIÓN 15/09/2015			
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Gestión Financiera				
<b>RESPONSABLE PROCESO</b>	Gerente Financiero				
<b>OBJETIVO</b>	Procesar, verificar y analizar la información, con la finalidad de entregar a nuestros clientes, indicadores e informes que permitan establecer la situación económica de la compañía y tomar decisiones oportunamente, garantizando el cumplimiento de las obligaciones económicas y la maximización del valor de la compañía.				
<b>ALCANCE</b>	<i>Este proceso es aplicable a todas las actividades de la Gestión Financiera: desde la elaboración de presupuestos, el recaudo, el registro de las transacciones, los pagos, la entrega de informes, el cumplimiento con entes de control, el control interno financiero y el archivo de documentos.</i>				
<b>INVOLUCRADOS</b>	Gerente Financiero, Analista de Tesorería, Analista.				
<b>REQUISITOS</b>	Clientes: Oportunidad en la entrega de información, cumplimiento de obligaciones económicas Legales: Estatuto tributario, NIIF, Código de comercio, Decreto 2649 de 1993 NTC/RUC: NTC 6001 3.3 Procesos de apoyo 3.3.3 Gestión financiero RUC				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Gerente comercial	Presupuesto de ventas	Elaboración de presupuestos	Director Financiero	Presupuesto general Flujo de caja con análisis de endeudamiento requerido.	Gerente general Todas las gestiones
Gestión logística	Informe de órdenes de venta Informe de remisiones pendientes				
Gerentes de cada gestión	Presupuesto de gastos por gestión				
Gerente de industria	Solicitud de análisis de crédito	Recaudo	Analista de tesorería	Reporte de cartera Reporte diario de pagos recibidos	Gestión comercial Gestión logística
Analista de logística y almacén	Facturas radicadas				

				Carta aprobación de crédito a clientes.	Gestión comercial
Gerente de industria	Gestión previa de cobro			Recaudo efectivo	
Abogado	Gestión jurídica de cobro			Constitución obligaciones financieras	Todas las gestiones
Asistente administrativa Analista de compras e importaciones Asistente de gerencia Gerente general Gerente comercial	Factura de compra	Registro		Transacciones económicas registradas en el software contable	Director Financiero Todas las gestiones
Asistente administrativa Analista de compras	Orden de compra Formato de vinculación proveedor RUT Pólizas de seguro				
Gerente de industria, gerentes de producto ingenieros y técnicos de servicio.	Legalización gastos de viaje Informe de actividades gerentes de industria y gerentes de producto				
Gestión humana	Novedades de nomina				
Analista de logística y almacén	Remisiones Facturas de venta				
Asistente administrativa, Analista de compras e importaciones.	Orden de compra Factura proforma Formato de vinculación proveedor RUT Pólizas de seguro	Pagos		Pagos Declaraciones de cambio Notificaciones de pago a proveedores. Declaraciones de nacionalización pagadas.	Proveedores Todas las gestiones
Analista de inventarios y facturación	Conteo mensual de inventario Análisis mensual de diferencias de inventario	Informes y actividades de control		Estados financieros Libros oficiales Declaraciones de impuestos	Proveedores Clientes Entes de control del estado
				Indicadores financieros Análisis presupuestal Planeación tributaria	Gerente general

				Informe de resultados financieros reales de proyecto Estado de resultados por gerente de industria	Gerente general Gestión comercial
				Revisión de factores de venta con análisis de desviaciones	Gerente general
				Ajustes de inventario	Gestión comercial
				Registros de proveedores	Clientes
Analista contable Analista de tesorería Auxiliar contable	Documentación generada en el proceso	Archivo	Analista contable Analista de tesorería Auxiliar contable	Archivo consultable, cronológico	Todas las gestiones
Gestión financiera Analista SIG	Informes de gestión por persona Informe PQR Informe indicadores	Análisis de gestión	Gerente financiero	Indicadores de gestión	Gerente general
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTROS	
Recursos humanos, económicos, materiales e infraestructura		INSTRUCTIVO ASIGNACIÓN CUPOS DE CREDITO INSTRUCTIVO GASTOS EN VISITAS INSTRUCTIVO DE PAGOS INSTRUCTIVO DE RECAUDOS INSTRUCTIVO DE NÓMINA		PRESUPUESTO REPORTE DE CARTERA ASIGNACIÓN DE COSTOS DE IMPORTACIÓN REPORTE GASTOS DE VIAJE CONTEO MENSUAL DE INVENTARIO. ANÁLISIS MENSUAL DE DIFERENCIAS DE INVENTARIO. ESTADOS FINANCIEROS LIBROS OFICIALES DECLARACIONES DE IMPUESTOS INDICADORES FINANCIEROS ANÁLISIS PRESUPUESTAL INFORME DE RESULTADOS FINANCIEROS REALES DE PROYECTO. ESTADO DE RESULTADOS POR GERENTE DE INDUSTRIA. REVISIÓN DE FACTORES DE VENTA CON ANÁLISIS DE AJUSTES DE INVENTARIO	
INDICADORES DE GESTIÓN					
Ver MATRIZ DE INDICADORES					

\*

CONTROL DE CAMBIOS		
REV. #	FECHA EMISIÓN	DESCRIPCIÓN
00	15/09/2015	Elaboración de la caracterización.

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ

### 3.4 CARACTERIZACIÓN GESTIÓN HUMANA

CARACTERIZACIÓN GESTIÓN HUMANA	
VERSIÓN: GHUM-01-00	FECHA ELABORACIÓN 15/09/2015
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	Gestión Humana
<b>RESPONSABLE PROCESO</b>	Gerente Administrativo – Asistente Administrativa
<b>OBJETIVO</b>	Diseñar desarrollar y controlar las actividades necesarias para el reclutamiento, administración y desarrollo del personal. Garantizando la satisfacción de las necesidades de la empresa, incrementando el bienestar y desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
<b>ALCANCE</b>	Este proceso es aplicable a todas las actividades de Gestión Humana desde la necesidad de contratación de personal hasta la administración desarrollo y desvinculación de personal.
<b>INVOLUCRADOS</b>	Gerente Administrativo, Analista SIG, Gerentes de Procesos y Asistente Administrativa
<b>REQUISITOS</b>	<p>Cliente: Requisitos y políticas de gestión humana y HSE definidos por los clientes en procesos licitatorios desarrollo de proyectos.</p> <p>NTC/RUC:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>NTC 6001</li> <li>3.3 Procesos de Apoyo</li> <li>3.3.1 Recursos Humanos</li> <li>RUC</li> <li>2.3. Funciones y Responsabilidades</li> <li>2.4. Competencias</li> <li>2.5. Capacitación y Entrenamiento</li> <li>2.6. Programa de Inducción y Reinducción SSTA</li> <li>2.7. Motivación</li> <li>3.2.2. Visitantes, comunidad y autoridad</li> <li>3.2.3. Programas de Gestión de Riesgos Prioritarios</li> <li>3.2.4. Subprograma de Medicina Preventiva y del Trabajo</li> <li>3.2.5. Subprograma de Higiene Industrial</li> <li>3.2.7. Planes de Emergencia</li> </ul>

3.2.8. Subprograma de Gestión Ambiental 4.1 Incidentes (accidentes y casi accidentes) 4.4. Inspecciones SSTA Otros: Reglamento de Trabajo, Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial y Matriz Legal.					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SALIDA	CLIENTE
Todas las gestiones	Requisición de personal	Reclutamiento y selección personal	Gerente Administrativo Gerente de Proceso Asistente Administrativa	Hojas de vida preseleccionadas Notificación del candidato seleccionado	Candidato seleccionado Gerente de proceso
Proveedor de selección	Hojas de vida seleccionadas Informes de prueba psicotécnicas				
Gerente Administrativo	Notificación aprobación de necesidad Entrevista				
Asistente Administrativa	Notificación del candidato seleccionado	Contratación	Gerente Administrativo Asistente Administrativa	Informe de exámenes de ingreso Requisitos de contratación Afilaciones de seguridad social Carpeta personal Asignación de insumos y dotación	Funcionario seleccionado
				Notificación al área financiera Contrato laboral	Gestión Financiera
Todas las gestiones	Solicitudes permisos, licencia e incapacidades. Solicitud de vacaciones Solicitud de trabajo suplementario Solicitud de Memorandos y notificaciones. Solicitudes de dotación y EPP Novedades de nomina	Administración de personal	Gerente administrativo Asistente administrativa	Reglamento interno de trabajo Asignación y entregar de dotación y EPP	Todas las gestiones
				Control de ausentismo Control de vacaciones Control trabajo suplementario Notificación al trabajador Nomina	Gestión financiera Gerente Administrativo Funcionario Asistente administrativa
Asistente Administrativa Analista SIG	Programa de Bienestar Encuesta clima organizacional	Bienestar y desarrollo de personal	Gerente Administrativo Asistente Administrativa Analista SIG	Registros de actividades de bienestar y clima organizacional Registros de implementación de programas de prevención de enfermedades laborales y accidente de trabajo.	Todas las gestiones
Proveedor exámenes médicos y ARL	Informe riesgo psicosocial Informe exámenes médicos periódico				
Todas las gestiones	Solicitudes de personal				
Gerente administrativo Asistente Administrativa	Diccionario de competencias Matriz de competencias	Evaluación de Desempeño	Gerente Administrativo Gerente De proceso	Evaluación Periodo de Prueba Notificación de resultados	Gerente de proceso

	Evaluaciones técnicas Contrato laboral Perfil de cargo		Asistente Administrativa	Informe de Gestión Solicitudes de capacitación	funcionarios
Gerentes de Proceso	Informes de gestión				
Gerente Administrativo Analista SIG Asistente Administrativa Gerente de proceso	Programa de capacitación Solicitudes de capacitación Memorando y/o informe de Gestión	Capacitación y entrenamiento	Gerente administrativo Gerente de proceso Asistente Administrativa	Reporte de Inducción y reinducción Acta de capacitación Reacción de la capacitación Certificado de capacitación	Todas las gestiones
Trabajadores	Carta de renuncia	Desvinculación	Asistente Administrativa Gerente de proceso	Acta entrega de cargo Acta entrega dotación Paz y salvo laboral	Gerente administrativo
Gerentes de Proceso	Decisión final			Certificación laboral Exámenes médicos de retiro Encuesta de retiro	Funcionario
				Notificación de novedad de retiro	Gestión financiera
Gerente Administrativo Analista SIG	Informes de gestión Informe PQR	Análisis de gestión	Gerente Administrativo	Evaluación de desempeño Memorandos de gestión Informes de gestión	Gestión estratégica
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTROS	
Recursos humanos, económicos, materiales e infraestructura		MATRIZ IDENTIFICACIÓN DOTACION Y EPP MATRIZ SOFTWARE PROGRAMA DE INDUCCION REINDUCCION CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO MATRIZ DE COMPETENCIAS REGLAMENTO DE TRABAJO GHUM-IN-XX-00 INSTRUCTIVO MANEJO DE NOVEDADES GHUM-IN-XX-00 INSTRUCTIVO NÓMINA		REQUISICION DE PERSONAL PERFIL DE CARGO REQUISITOS DE CONTRATACIÓN FICHA DATOS PERSONALES EMPLEADO BASE DE DATOS PERSONAL CONTROL DE FORMACIONES INFORME ENTREGA CARGO ENCUESTA DE RETIRO DEVOLUCION DOTACIÓN PAZ Y SALVO CONTRATO LABORAL REPORTE INDUCCIÓN – REINDUCCIÓN ENTREGA DOTACIÓN Y EPP PERIODO DE PRUEBA CONTROL VACACIONES SOLICITUD PERMISO MEMORANDOS SOLICITUD DE VACACIONES	

<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>		
Ver MATRIZ DE INDICADORES		

\*

<b>CONTROL DE CAMBIOS</b>		
REV. #	FECHA EMISIÓN	DESCRIPCIÓN
00	19/05/2014	Elaboración de la caracterización.

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>APROBÓ</b>



### 3.5 PROCEDIMIENTOS PARA PROCESOS DE APOYO (EJEMPLO)

	<b>PROCEDIMIENTO GESTIÓN HUMANA</b>	<b>CÓDIGO:</b>
		<b>VERSIÓN: 001</b>

#### 1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento documentado que suministre los lineamientos para el reclutamiento, selección, vinculación, contratación y capacitación del talento humano que realiza actividades que inciden en el Sistema de Gestión y la conformidad del servicio en TILCA SAS.

#### 2. ALCANCE

Aplica para las actividades de reclutamiento, selección, y vinculación de TILCA SAS.

#### 3. RESPONSABILIDADES

Auxiliar de Talento Humano: Asegurar y verificar el cumplimiento del procedimiento.

#### 4. DEFINICIONES

- COMPETENCIA:** Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a situaciones concretas de trabajo que provienen de un ejercicio de aplicación en ciertas circunstancias.
- ACTITUD:** Estado de disposición de ánimo del ser humano.
- APTITUD:** Condición idóneo y hábil de una persona para realizar ciertas tareas.
- HABILIDAD O DESTREZA:** Cualidades físicas y/o mentales que debe poseer una persona para asumir determinadas responsabilidades.
- VINCULACIÓN:** Conjunto de actividades legales y propias de una organización que le permiten a una persona relacionarse laboralmente con una empresa.
- EDUCACIÓN:** Que genera títulos como técnicos, tecnólogos, profesionales y/o especializaciones que lleva a cabo una persona para aprender ciertos elementos teóricos y/o prácticos de ciertos temas.
- FORMACIÓN:** Capacitaciones adicionales que no generan título, encaminadas a aprender o perfeccionar el conocimiento de algunos temas.
- EXPERIENCIA:** Tiempo de práctica en una labor o asumiendo determinadas responsabilidades en una compañía.

## 5. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DE FLUJO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
	<p>El solicitante diligencia la requisición y se le entrega a Gerencia General para que revise y apruebe la solicitud de personal.</p> <p>NOTA: En caso en que de que el cargo solicitado no esté creado, el responsable de la requisición del personal debe proporcionar la información relevante del cargo para crearlo e incluirlo dentro del perfil de cargo y el organigrama, para validar la información con el representante del SGC. No se podrá llevar a cabo ningún proceso de selección sin que el cargo se encuentre creado y aprobado.</p>	Todo el personal	Requisición de personal, Perfil de cargo, Código:
	El gerente general aprueba la Requisición de Personal firmando en el formato y le entrega la requisición al Director de Recursos Humanos para que inicie el reclutamiento.	Gerente General	Requisición de personal,
	El reclutamiento interno se da cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, en este caso el Director de Recurso Humano determina si existe la viabilidad de efectuar este tipo de reclutamiento, realizando la convocatoria interna, en caso de ser por promoción se revisan las competencias de la persona a promover para definir si aplica para el perfil del nuevo cargo, para ello además de las competencias se tiene en cuenta el historial laboral en la empresa, así como la evaluación de desempeño.	Auxiliar de Talento Humano	
	<p>Reclutamiento Externo: la fuente empleada depende del grado de especialización del cargo que se requiere, se consideran las siguientes fuentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recomendaciones de los funcionarios de la empresa.</li> <li>• Vía electrónica: para este mecanismo se emplean publicaciones en páginas especializadas de oferta de empleo.</li> <li>• Reclutamiento e instituciones de formación Profesional.</li> <li>• Bolsas de empleo o temporales de servicio.</li> </ul>	Auxiliar de Talento Humano	
	El Director de Recurso Humano realiza una primera preselección de hojas de vida, teniendo en cuenta el perfil de cargo necesario y realiza un primer contacto telefónico con los opcionados, en donde da información básica del cargo y las condiciones del mismo.	Auxiliar de Talento Humano	

	<p>El Director de Recurso Humano cita a los postulantes para una entrevista inicial y presentación de pruebas prácticas en caso que aplique (pruebas del saber y saber hacer). Los resultados de las pruebas prácticas y la entrevista inicial son registrados en el formato dispuesto para ello, El perfil se debe cumplir totalmente en cuanto a educación y experiencia, la formación y habilidades pueden desarrollarse internamente en la ejecución del cargo. La calificación mínima definida para aprobación de pruebas prácticas y de conocimiento es de 3.0 sobre 5.0., las debilidades que se encuentren podrán ser incluidas en el cronograma de capacitación como necesidades de formación, en caso de que sea seleccionado.</p> <p>NOTA: El jefe directo junto al Director de Recurso Humano determinará la necesidad de realizar pruebas prácticas o de conocimiento teniendo en cuenta las competencias requeridas para el cargo y la matriz.</p>	Auxiliar de Talento Humano	<p>Procesos de Selección, Matriz de Competencias,</p>
	<p>Se realizan pruebas psicotécnicas, se evalúa el cumplimiento comparándolo con los niveles exigidos en la matriz de competencias, esta información debe estar registrada, Definiendo si cumple o no con la competencia, en caso de incumplimiento se podrá incluir como una necesidad de formación en el cronograma.</p>	Auxiliar de Talento Humano	<p>Pruebas psicotécnicas, Procesos de Selección, Cronograma de capacitación,</p>
	<p>Una vez el postulante ha superado satisfactoriamente las entrevistas y las diferentes pruebas, se revisan las referencias personales, laborales y antecedentes judiciales; se debe dejar registro.</p>	Auxiliar de Talento Humano	<p>Proceso de selección,</p>
	<p>Con todas las pruebas y entrevistas realizadas, se toma la decisión de contratación y se remite el candidato al Director de Recurso Humano para que inicie el proceso de contratación, quien debe entregar la documentación pertinente.</p>	Auxiliar de Talento Humano	
	<p>Se deben verificar las afiliaciones a seguridad social y parafiscales del funcionario seleccionado, teniendo en cuenta que en la carpeta del funcionario deben estar los siguientes soportes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EPS: Formulario de afiliación radicada.</li> <li>• PENSIONES: Para funcionarios nuevos se solicita formulario de afiliación y para usuarios antiguos se solicita certificación.</li> <li>• CAJA DE COMPENSACIÓN: Formulario de Afiliación.</li> </ul>	Auxiliar de Talento Humano	

	Para el personal contratado por prestación de servicios, se debe verificar mensualmente el pago de aportes parafiscales de acuerdo a la legislación vigente.		
	El Director de Recurso Humano entrega el contrato elaborado a la Gerencia General para su revisión y firma. Una vez es firmado por gerencia, se le entrega al funcionario a ingresar para su firma y cierre de proceso de contratación.	Auxiliar de Talento Humano	
	El proceso finaliza con la realización de la inducción al cargo y a la empresa y la entrega de equipos relacionados a su cargo, la inducción al cargo la debe realizar el funcionario saliente o el jefe directo y dejar registro en el formato, para la entrega de equipos se deja debe dejar registro en el acta de entrega.		Inducción- Reinducción



#### 4. FORMATO DE ENCUESTA

ENTREVISTA PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
REALIZADA POR:	FECHA ELABORACIÓN	

1. ¿Qué actividades, funciones y/o procesos se realizan en esta área?
2. ¿Qué procedimientos están previamente establecidos para desarrollar tales actividades, funciones y/o procesos?, en caso de no contar con algún procedimiento que avale alguna o algunas de las actividades indíquelo.
3. ¿Cómo se están haciendo tales actividades, funciones y/o procesos?
4. ¿Cuál es la frecuencia en que ocurren?
5. ¿Cuál es la cantidad de transacciones o decisiones por actividad, función y/o proceso?
6. ¿Cuáles son los límites impuestos por tiempo y cantidad de trabajo por actividad, función y/o proceso?
7. ¿Cómo miden la eficiencia y eficacia con la que se llevan a cabo cada una de las actividades, funciones y/o procesos? (con enfoque a proceso no a personas)
8. ¿En qué actividades, funciones y/o procesos no se cumple con la meta de eficiencia y eficacia?, y Señale el ¿Por qué?
9. ¿Qué tan serios son los problemas descritos?
10. ¿Ha logrado identificar la causa principal de los problemas descritos? En caso afirmativo indique cuál es.
11. ¿Qué interacciones existen entre el personal y las áreas, que no aparecen en el organigrama o en los procedimientos de operación establecidos para cada una de las actividades, funciones y/o procesos que realiza?
12. ¿Cuáles son las dependencias de información o de flujo entre las áreas y procedimientos?
13. ¿Cuáles elementos del sistema son más importantes para el éxito de sus actividades, funciones y/o procesos?
14. ¿Cómo circula la información y las instrucciones entre las áreas de la Institución?
15. ¿Cómo interactúan las diferentes áreas con las demás en el ámbito de sus actividades, funciones y/o procesos?
16. ¿Qué herramientas informáticas, bases de datos, etc. utiliza para el manejo de la información de sus actividades, funciones y/o procesos? Descríbala ampliamente.
17. ¿En qué procesos y/o procedimientos se incumple con la entrega de formatos registrados en el SGC?