

Diseño y propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Diseño Interior S.A.S, según análisis y requerimientos establecidos en la NTC ISO 9001/2015

Sebastian Ordoñez Muñoz y Wilton Yermen Meléndez Medina

Gestión de Proyectos,

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN,

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Proyecto de investigación para optar al título de Especialista en Gestión de Proyectos

Nota de los autores

Sebastián Ordoñez Muñoz y Wilton Yermen Meléndez Medina, Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN, Gestión de Proyectos, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD – Bogotá.

Este proyecto fue realizado con el apoyo de los Directivos de la empresa Diseño Interior quienes autorizaron realizar la respectiva investigación. Cuenta con la asesoría académica del tutor

William del Toro Díaz, de la universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

Nota de aceptación

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bogotá, ____ de _____ 2020

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado, en primer lugar a Dios y a los recursos humanos, físicos, emocionales, materiales y naturales con los que disponemos a diario para realizar nuestras actividades, a mis padres por ser un pilar fundamental en el hogar y por la educación que me han brindado desde un principio, basada en valores, responsabilidad y respeto, a mis hermanas por apoyarme y darme la motivación para alcanzar cada logro; en especial mi hermana Vicky, quien siempre me ha inculcado en seguir adelante, esforzándome por ser una mejor persona en lo espiritual, emocional y mental, a la señora Luz Dary y el señor Juan Alberto por brindarnos su apoyo incondicional.

Sebastián Ordoñez Muñoz

Este proyecto está dedicado, especialmente a Dios por ser quien nos guía y nos da la fuerza necesaria para seguir adelante, a mi esposa por ser el pilar de la familia, por su apoyo incondicional, por su esfuerzo, dedicación y por darme la fuerza de continuar frente a todas las adversidades presentadas, a mis hijos quienes con su respaldo y su tiempo me demostraron lo fascinante que es cumplir las metas.

Wilton Yermen Meléndez Medina

Agradecimientos

Queremos expresar nuestra gratitud a nuestras familias, a los Directivos y Trabajadores de la empresa Diseño Interior por su aceptación en la organización para llevar a cabo el proyecto de investigación, al director German Alfredo López Montezuma y al tutor William del Toro Díaz por ser nuestro apoyo, realimentar nuestro proyecto y guiarnos de la mejor manera para su culminación, así como a todos los Tutores de Gestión de Proyectos que compartieron sus conocimientos e ideas y nos motivaron a continuar este camino de aprendizajes que enriquecen nuestro intelecto permitiendo abrirnos a mayores oportunidades y crecimiento constante.

Sebastián Ordoñez Muñoz

Wilton Yermen Meléndez Medina

Resumen

Los autores presentan los resultados de un proyecto de investigación realizado en la empresa Diseño Interior SAS, con relación a identificación de los aspectos que conllevaron a presentar incumplimiento en los requerimientos y la satisfacción del cliente, a través de un estudio cualitativo y cuantitativo en los cuales se identificó que más del 50 % de los trabajadores desconocen la organización interna y los procesos de la empresa, no se realiza seguimiento a satisfacción, quejas o reclamaciones del cliente, aumentando de tal manera los riesgos, y no se da prioridad a los aspectos de calidad en la prestación del servicio, ante la situación presentada se establece la propuesta del diseño del Sistema de Gestión de Calidad a través de los requerimientos de la NTC ISO 9001/2015, por los beneficios que se establecen con relación a la satisfacción del cliente, enfoque basado en procesos, acciones para abordar los riesgos y la mejora continua; se propuso estrategias a seguir, plan de mitigación y una propuesta documental de base. Investigaciones realizadas por Carmona, Suarez, Calvo y Periañez (2016), identificaron hallazgos positivos en las empresas que se habían motivado a implementar el Sistema de Gestión de Calidad, por lo cual se invitó a la empresa a trabajar sobre los hallazgos identificados y sobre la adquisición del compromiso en el proceso de la implementación.

Palabras claves: Satisfacción del cliente, requerimientos del cliente, riesgos, servicio, propuesta, Sistema de Gestión de Calidad.

Abstract

The authors present the results of a research project carried out at the company “Diseño Interior”, in relation to identifying the aspects that led to presenting non-compliance with the requirements and customer satisfaction, through a qualitative and quantitative study in which It was identified that more than 50% of the workers are unaware of the internal organization and processes of the

company, there is no follow-up to the satisfaction, complaints or claims of the client, thereby increasing risks, and priority is not given to aspects of quality in the provision of service, given the situation presented, the proposal for the design of the Quality Management System is established through the requirements the NTC ISO 9001/2015, for the benefits established in relation to customer satisfaction, process-based approach, actions to address risks and continuous improvement; strategies to be followed, a mitigation plan and a basic documentary proposal were proposed. Research carried out by Carmona, Suarez, Calvo and Perriñez (2016), identified positive findings in the companies that had been motivated to implement the Quality Management System, for which the company was invited to work on the identified findings and on the acquisition of engagement in the implementation process.

Key words: Customer satisfaction, customer requirements, risks, service, proposal, Quality Management System.

Tabla de contenido

Introducción	13
Capítulo 1.....	15
Antecedentes	15
Formulación Del Problema.....	16
Diagrama Ishikawa (Causa - Efecto)	17
Pregunta	18
Justificación	18
Hipótesis	19
Objetivos	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Marco Referencial.....	21
Marco Teórico.....	21
Marco Geográfico	28
Marco Histórico	29
Marco Conceptual.....	30
Capítulo 2.....	33
Diseño Metodológico.....	33
Tipo de investigación.....	33
Recolección de la información.....	33
Población.....	34
Muestra	34
Metodología	34
Capítulo 3.....	36
Administración del proyecto.....	36
Personas que participan en el proyecto.....	36
Presupuesto	36
Cronograma	36
Capítulo 4.....	37

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Análisis y diagnóstico	37
Observacional	37
Encuesta	38
Valoración den la satisfacción al cliente a través de internet	40
Valoración Sistema de Gestión de Calidad.....	40
Matriz DAFO	44
Riesgos	46
Resultado	48
Propuestas	49
Propuesta de mitigación de los riesgos	49
Propuesta para la elaboración y actualización de documentos	50
Propuesta documental con requerimientos principales establecidos por la NTC ISO 9001/2015	51
Conclusiones	59
Referencias.....	64

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Metodología</i>	34
Tabla 2. <i>Presupuesto</i>	36
Tabla 3. <i>Cronograma de actividades</i>	36
Tabla 4. <i>Reporte general de encuesta</i>	39
Tabla 5. <i>Valoración del sistema de gestión de calidad según ISO NTC 9001/2015</i>	41
Tabla 6. <i>Valoración para el análisis de los riesgos</i>	46
Tabla 7. <i>Análisis de los riesgos</i>	47
Tabla 8. <i>Matriz de resultado generales de la situación presentada en la empresa</i>	48
Tabla 9. <i>Plan de mitigación</i>	49
Tabla 10. <i>Comprensión de las necesidades y expectativas de los Stakeholders</i>	51
Tabla 11. <i>Compromisos de los Stakeholders</i>	52
Tabla 12. <i>Indicadores</i>	54

Lista de figuras

Figura 1. <i>Diagrama Ishikawa</i>	17
Figura 2. <i>Representación esquemática de los elementos de un proceso</i>	23
Figura 3. <i>Representación de la estructura de la NTC ISO 9001/2015 con el ciclo PHVA</i>	24
Figura 4. <i>Ubicación de la empresa Diseño interior S.A.S</i>	28
Figura 5. <i>Historia del Sistema de Gestión de Calidad</i>	29
Figura 6. <i>Valoración a través de internet</i>	40
Figura 7. <i>Tabulación de la valoración inicial del SGC</i>	43
Figura 8. <i>Matriz DAFO</i>	44
Figura 9. <i>Matriz de estrategias</i>	45
Figura 10. <i>Flujograma para la elaboración y actualización de documentos</i>	50
Figura 11. <i>Matriz de poder interés para el análisis de los Stakeholders</i>	52
Figura 12. <i>Organigrama</i>	55
Figura 13. <i>Mapa de procesos Diseño Interior S.A.S</i>	56

Lista de anexos

Anexo 1. <i>Encuesta</i>	66
Anexo 2. <i>Valoración del Sistema de Gestión de Calidad</i>	67
Anexo 3. <i>Tabulación de encuesta</i>	69
Anexo 4. <i>Propuesta para la elaboración y actualización de documentos</i>	71
Anexo 5. <i>Formato de descripción por función y competencia</i>	88
Anexo 6. <i>Formato de necesidades de capacitación</i>	88

Título del proyecto

Línea. Desarrollo sostenible y competitividad.

Sub línea. Gestión integral de proyectos.

Temática. Gestión de procesos y procedimientos, mecanismos de certificación estandarización y normalización de los proyectos.

Proyecto de investigación. Diseño y propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Diseño Interior S.A.S, según análisis y requerimientos establecidos en la NTC ISO 9001/2015.

Introducción

Establecer proyectos permite planear de forma organizada un grupo de aspectos que conllevan a un fin o beneficio, los proyectos pueden desarrollarse en diferentes contextos y hoy en día se ha convertido en una herramienta primordial al momento de solucionar dificultades ya sea en empresas, territorios, poblaciones, a nivel social, económico, político, etc.; el proceso se lleva a cabo a través de la investigación o aplicación siguiendo el desarrollo de unas fases, según sea la necesidad, las fases permiten que se tenga en cuenta todos los aspectos de forma organizada y consecutiva sin caer en el error de saltarse o dejar de lado puntos importantes para lograr el fin propuesto.

El diseño y propuesta que se establece en este proyecto obedece a un proceso de investigación realizada en la empresa Diseño Interior S.A.S que permite la identificación de la problemática presentada que ha hecho que la empresa presente disminución de la productividad y baja competitividad por clientes insatisfechos para lo cual se pretende que la empresa establezca un sistema de Gestión de Calidad a través del ciclo de Planear, Hacer, Verificar y Actuar, conllevando de tal manera a estandarizar los procesos, lograr una organización a nivel interno y mejorar la calidad, esta una tarea ardua y minuciosa que conlleva el compromiso y la participación de todos los miembros de la empresa

Diseño Interior S.A.S es una empresa que se dedica a la actividad económica de Comercio al por menor de artículos y utensilios de uso doméstico y requiere organización de sus procesos y su personal para lograr cumplir con los requerimientos y la satisfacción del cliente, la norma NTC ISO 9001/2015, como tal trabaja bajo el enfoque de procesos, la satisfacción del cliente, acciones para bordar riesgos y la mejora continua, es por esta razón que una vez realizado el análisis posterior a una investigación cualitativa y cuantitativa por medio de técnicas

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

de observación, encuesta, matriz DOFA, valoración de la satisfacción al cliente, se proporciona información que permite tomar decisiones y llevar a cabo una propuesta a la problemática identificada y establecer una documentación de base con requerimientos de la normativa que permita que la empresa inicie su proceso de organización interna, mejoramiento de los procesos, actividades, mitigación de los riesgos que permitan alcanzar la satisfacción del cliente.

Capítulo 1

Antecedentes

La empresa Diseño Interior S.A.S se estableció en febrero del año 2000, inicio con dos trabajadores, en primera instancia su nombre fue Inversiones Limitada y como tal se dedicaba al servicio de venta de pasamanería, bordados y cortinas tradicionales productos provenientes de otros proveedores tales como Hunter Douglas, proveedor con alto nivel competitivo. En enero del año 2012 la empresa cambio de nombre a Diseño Interior S.A.S y por requerimiento del mercado, innovación y la tecnología inicio a abrir paso a la venta de productos modernos pasando de vender, pasamanería y cortinas tradicionales a cortinas con avances tecnológicos y debido a la necesidades del cliente la empresa ve la oportunidad de ampliar su servicio de ventas y convertirlo en un servicio con Diseño integral en el cual ofrece diseño e instalación de interiores, cortinas, muebles y automatización, abriendo campo a nuevos proveedores como el grupo industrial francés Legrand, entre otros, estos aspectos han generado que la empresa vaya creciendo a través del tiempo y en la actualidad cuenta con 25 trabajadores internos y trabajadores externos contratistas por requerimiento; su amplitud a la prestación de otros productos en el servicio ha generado mayores expectativas, y que nuevos clientes se interesen en el servicio y adquieran para sus hogares paquetes completos tales como diseño e instalación de cortinas, muebles, accesorios y automatización, situación que la empresa ha intentado llevar de la mejor manera para hacer que el cliente quede satisfecho, en oportunidades se han presentado retrasos en la entregas y molestias en los clientes hasta incluso devoluciones situaciones desfavorables para la empresa y su crecimiento, precisamente son estos aspectos que necesitan estudiarse para identificar en que está fallando la empresa a nivel interno y externo y como mejorar para seguir en un nivel competitivo como el actual.

Formulación Del Problema

Diseño Interior S.A.S es una empresa conformada en el año 2000, se encuentra ubicada en la calle 109 con calle 17 de la ciudad de Bogotá, realiza diseño de interiores, cubrimiento de ventanas, instalación, programación, supervisión de equipos de iluminación y automatización en casas, oficinas y apartamentos.

Actualmente la empresa no cuenta toma mucha importancia a la valoración de aspectos de calidad en el proceso y satisfacción del cliente, en la valoración inicial realizada de forma observacional en la empresa y con Directivos y trabajadores se evidencia: desorganización, falta de documentación, déficit de materiales e insumos para llevar a cabo las actividades en los procesos, disposición de recursos económicos inadecuadamente, compras a última hora, materiales e insumos no acordes con las especificaciones solicitadas por el cliente, decisiones tomadas a última hora para poder dar cumplimiento a lo requerido; gracias a estos acontecimientos que se presentan a nivel interno la productividad ha bajado notablemente y de continuar de esta manera la empresa tendrá perdidas mayores, motivo por el cual requiere una investigación lo más pronto posible que permita identificar los factores de la situación presentada y establecer estrategias de organización de sus procesos, para lograr la prestación de un buen servicio, la satisfacción de los clientes y posicionarse en el mercado competitivo.

Pregunta

¿Cómo permite el Sistema de Gestión de Calidad que la empresa Diseño Interior S.A.S organice, planee, ejecute y controle sus procesos a nivel interno y externo para proporcionar un servicio que cumpla con los requerimientos y la satisfacción del cliente?

Justificación

Llevar a cabo en la empresa Diseño Interior S.A.S el proyecto de diseño y propuesta de un Sistema de Gestión de Calidad tiene una gran importancia en la competitividad actual, el mercado está en continuo movimiento y las empresas deben innovarse para llegar a los clientes y prestar un servicio con calidad, para esto, se necesita aumentar la competencia profesional, mantener una comunicación clara, asertiva y efectiva, que toda la información manejada tanto a nivel interno y externo sea precisa, clara y veraz, es necesario evitar pérdida de tiempo con actividades que deben repetirse y ser capaz de apoderarse del trabajo, para todo esto es necesario establecer parámetros y que toda la población trabajadora los conozca, con el fin de hacer las cosas bien, para evitar riesgos y pérdidas, todo el pro de la satisfacción de los clientes.

Con la propuesta como tal, se da un paso para iniciar una manera de trabajar la problemática identificada en la empresa. Establecer el sistema conlleva a que se siga un paso a paso y en esta oportunidad la primera parte será su diseño a través de la investigación que se realiza y los aspectos que exige la NTC ISO 9001:2015, para de esta manera establecer una propuesta de organización y estandarización a nivel interno que permita a los trabajadores identificar claramente todos los procesos, mejorar la comunicación, evitar pérdidas, lograr clientes satisfechos, mantenerse en un nivel competitivo y aumentar la productividad, a través de la mejora continua. No trabajar sobre la problemática identificada hará que la empresa continúe

teniendo pérdidas tanto de clientes como de insumos debido a su desorganización conllevándola incluso a su desaparición.

Identificar lo que se está haciendo mal a nivel interno de la empresa abrirá las opciones a buscar cambios, aunque no será fácil asumirlos, el interés y las alternativas serán mayores, ya que los beneficios se verán reflejados a futuro en el aumento competitivo, la empresa será una empresa codiciada, así como sus trabajadores, es por esta razón que no basta con solo diseñar y documentar, se necesita posterior a este proceso, un trabajo constante para su ejecución y una valoración continua por parte de todos los integrantes de la empresa para mantenerse a flote, conllevando a la mejora interna y cumplir con la satisfacción de cliente a través de la prestación de un servicio oportuno y con calidad.

Hipótesis

El sistema de gestión de calidad permite la organización, planificación, ejecución y control de los procesos de la empresa y prestar servicios que cumplan con los requerimientos y la satisfacción el cliente.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar y proponer un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Diseño Interior S.A.S a través de un estudio y requerimientos establecidos en la NTC ISO 9001/2015, que permita a la empresa identificar riesgos o dificultades, organizar y controlar sus procesos con el fin de mejorar y proporcionar servicios que satisfaga los requerimientos y la satisfacción del cliente.

Objetivos Específicos

Realizar un análisis y diagnóstico con las técnicas de recolección de la información establecida, que permita identificar la situación presentada en la empresa Diseño Interior S.A.S.

Definir acciones a seguir según los análisis realizados, con el fin de mejorar y disminuir los riesgos.

Establecer un diseño y una propuesta documental de base, según el análisis y los requerimientos de la NTC ISO 9001/2015, que permita que la empresa inicie su proceso de organización, planificación, ejecución y control y conlleven a cumplir con los requerimientos y la satisfacción del cliente.

Entregar la propuesta a los Directivos de la empresa Diseño Interior S.A.S con la finalidad de que la organización inicie un proceso de implementación.

Marco Referencial

Marco Teórico

Hacer que las empresas tengan crecimiento y se mantengan en el mercado es una tarea ardua que exige retos como lo es la organización interna que permita que sus trabajadores la identifiquen, se familiaricen, se apropien y ofrezcan lo mejor de sí mismos para brindar servicios con calidad, en lo cual los clientes se sientan satisfechos, pero, para llegar hasta este punto se necesita compromiso de todos, tanto Directivos, como Trabajadores y Externos. Para organizar una empresa se necesita planear estratégicamente, se podría identificar que todo va encaminado a cumplir un fin y en lograrlo, para con esto evitar contratiempos, disgustos, desinformación, pérdidas y muchos factores que lo que hacen es desmotivar tanto a trabajadores como a clientes; en la actualidad se han establecido normas estandarizadas que permiten a las empresas organizarse y mejorar continuamente, una de estas normas es la norma ISO 9000 la cual se instauró en el año de 1987 y se estableció por La Organización Internacional de Normalización, en esta norma se habla acerca del origen del Sistema de Gestión de Calidad; la norma ha tenido varias actualizaciones y en el momento se cuenta con la actualización ISO 9001:2015 que contienen los requisitos con los que debe contar el Sistema de Gestión de Calidad.

Generalidades Del SGC Según la NTC ISO 9001:2015. El Sistema de Gestión de Calidad SGC “es la decisión estratégica para que una organización mejore su desempeño global y se proporcione una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible”.

Beneficios. Los beneficios que se pueden tener en la organización según NTC ISO 9001:2015 son los siguientes:

- Capacidad para proporcionar regularmente servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales reglamentarios aplicables.
- Facilitar las oportunidades de aumentar la satisfacción al cliente.
- Abordar los riesgos y oportunidades asociados con su contexto y objetivos.
- Capacidad de demostrar conformidad con requisitos del sistema de gestión de calidad.

Enfoques Según NTC ISO 9001:2015. La NTCISO 9001/2015 establece que: se emplea el enfoque a procesos que incorpora el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar PHVA y el pensamiento basado en riesgos.

Enfoque Basado En Procesos. Implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de calidad y la dirección estratégica de la organización, la gestión de los procesos y el sistema en su conjunto pueden alcanzarse utilizando el ciclo Deming PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados. Permite comprensión y coherencia en cumplimiento de los requisitos, la consideración de los procesos en términos de valor agregado, el logro del desempeño eficaz del proceso y la mejora de los procesos con base en la evaluación de los datos y la información.

Figura 2.

Representación esquemática de los elementos de un proceso



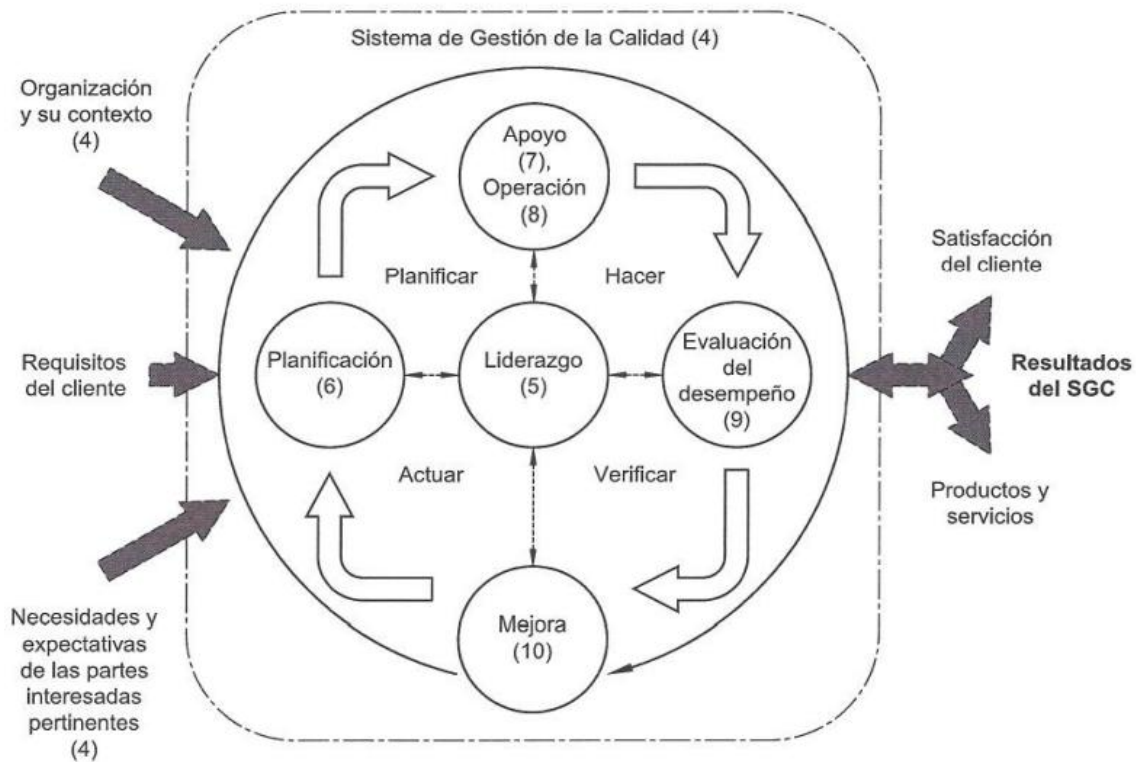
Nota. Representación de la identificación de unas entradas las cuales serán transformadas a través de unas actividades que lograrán unas salidas o un producto o servicio.

Fuente. NTC ISO 9001/2015

Ciclo PHVA. asegura que los procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente y que las oportunidades de mejora se determinen y se actué en consecuencia.

Figura 3.

Representación de la estructura de la NTC ISO 9001/2015 con el ciclo PHVA



Nota. Se observa cómo se integra el contenido de la NTC ISO 9001/2015 con el ciclo Deming PHVA para obtener un producto o servicio óptimo y alcanzar la satisfacción del cliente.

Fuente. NTC ISO 9001/2015.

Pensamiento Basado En Riesgos. Según especificaciones de NTC ISO 9001/2015, permite determinar los factores que podrían causar que los procesos y el sistema de gestión de calidad se desvíe de los resultados planificados para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan. Se necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades esto establece una base para aumentar la eficacia del sistema de la gestión de la calidad, alcanzar mejores resultados y prevenir los efectos negativos.

Principios De La Gestión De Calidad. Según las especificaciones de la NTC ISO 9001/2015 se identifica los siguientes principios:

- a. Enfoque al cliente.
- b. Liderazgo.
- c. Compromiso de las personas.
- d. Enfoque a procesos.
- e. Mejora.
- f. Toma de decisiones basadas en la evidencia.
- g. Gestión de las relaciones.

¿Cómo Iniciar Un Sistema De Gestión De Calidad? Llevar a cabo el Sistema de Gestión de Calidad requiere compromiso de todos los integrantes de la empresa, según un estudio sobre Sistemas de Gestión de Calidad en empresas del sur de España y norte de Marruecos, Carmona, Suarez, Calvo y Perriáñez (2016) afirman que: “las motivaciones para implantar ISO 9001 se deben de manera principal al convencimiento interno de la mejora que ello supone, por encima de la exigencia de los mercados” (p. 14). Por tanto, que lo más importante a la hora de llevar a cabo este proceso es pensar en los beneficios que se obtendrán a nivel interno ya sea con los trabajadores, el proceso y la organización, los aspectos externos se verán reflejados por todo el arduo trabajo que se haya llevado internamente, de ahí la importancia de trabajar desde este punto en primer lugar.

¿Por Qué Documentar El Sistema De Gestión De Calidad? Iniciar con la creación del Sistema requiere establecer un procedimiento claro y conciso, que establezca el paso a paso de cómo se va a instaurar el sistema y los documentos que en este se integran, redactarlo permite tener una guía para realizarlo de forma ordenada y la participación de todos en este proceso es primordial, así como su comunicación.; pero, ¿por qué es importante documentar?, porque esta es una herramienta primordial del Sistema de Gestión de Calidad ya que permite una mayor organización, identificación de soportes, fácil adaptación de trabajadores porque se permite la identificación de la empresa, sus procesos, funciones, responsabilidades, la estructura organizacional (López 2015), con esto el personal tienen una mayor apropiación de su responsabilidad, gracias al conocimiento obtenido. Cabe destacar que toda la documentación establecida en el Sistema de Gestión de Calidad debe ser uniforme con respecto a formatos, procedimientos entre otros, para que sea fácil de realizar y comprensible, los documentos deben ser aprobados y modificados, en caso de que requieran actualización, esto porque el mundo actual está en constante movimiento y es necesario ir a la par con este factor para disponer de información acertada y no errónea. La información documentada se mantendrá ya sea impresa, en la nube, disco duro o correos electrónicos, para su identificación en caso de requerirse.

Barreras En El Establecimiento De Un Sistema De Gestión De La Calidad. Según los estudios realizados por Carmona et al (2016) son los costes relacionados a la implementación y no disposición de tiempo; aspectos que se debe tener en cuenta a la hora de establecer la implantación del Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Diseño Interior, para que no sea un trabajo perdido que solo se quede en papeles y no se ponga en marcha; otra barrera que se presenta es la gestión del cambio ya que los trabajadores están acostumbrados a una forma de trabajo y establecer cambio en ocasiones conlleva a presentar inconvenientes y resistencia.

Tiempo De Implementación Del Sistema De Gestión De Calidad. En primera instancia se establece un tiempo de 4 meses para el diagnóstico y la elaboración de documentos, estos acontecimientos hacen parte de la planificación, continuado con el proceso la empresa debe encargarse de poner en práctica lo escrito, ósea llevar a cabo su ejecución verificación y actuación, para conllevar a la mejora continua. Según la investigaciones realizadas por Carmona et al (2016) afirman que: respecto al tiempo necesario de implementación, las organizaciones requieren entre 12 y 18 meses, cabe destacar que la implementación es una parte de este proceso y como tal el Sistema de Gestión de calidad está en constante movimiento, es necesario la ejecución de las actividad, identificar afectaciones o falencias y establecer planes de mejoramiento para que de esta manera el sistema funcione a cabalidad y obtenga resultados positivos, esto con apoyo de todos los integrantes de la empresa.

Relación Costo Beneficio. La relación costo beneficio va orientada en que, al aplicar la calidad a los procesos, conlleva una reducción de costos, mejora la calidad de la atención, la prestación del servicio, venta y entrega de productos, ayuda a disminuir la cantidad de errores, reduciendo de esta manera el costo total de los procesos, aspectos que establece Fontalvo, De La Hoz, Morelos (2018) en su artículo “la productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional”, de esta manera se obtiene un beneficio gigante ya que se genera aumento de la productividad a un costo menor.

Como tal, una vez estudiados aspectos normativos, estudios y opiniones de autores acerca del Sistema de Gestión de Calidad y su contribución en las organizaciones, se determina que, llevar a cabo el Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Diseño Interior S.A.S es una muy buena estrategia que permitiría a la organización, organizarse a nivel interno y externo, identificar los procesos, documentar, mejorar la comunicación, analizar los riesgos para trabajar

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

sobre estos y convertirlos en oportunidades de mejora, buscando de esta manera alcanzar el cumplimiento de calidad con un mínimo de error que permita lograr la satisfacción de los clientes, y alcanzar un alto nivel competitivo tanto interno como externo, pero, este es un trabajo en el cual todos deben apoderarse y participar para lograr lo que se espera.

Marco Geográfico

El trabajo de investigación se realizará en la ciudad de Bogotá D.C en la empresa Diseño Interior S.A.S la cual se encuentra ubicada en la calle 109 con carrera 17.

Figura 4.

Ubicación de la empresa Diseño interior S.A.S



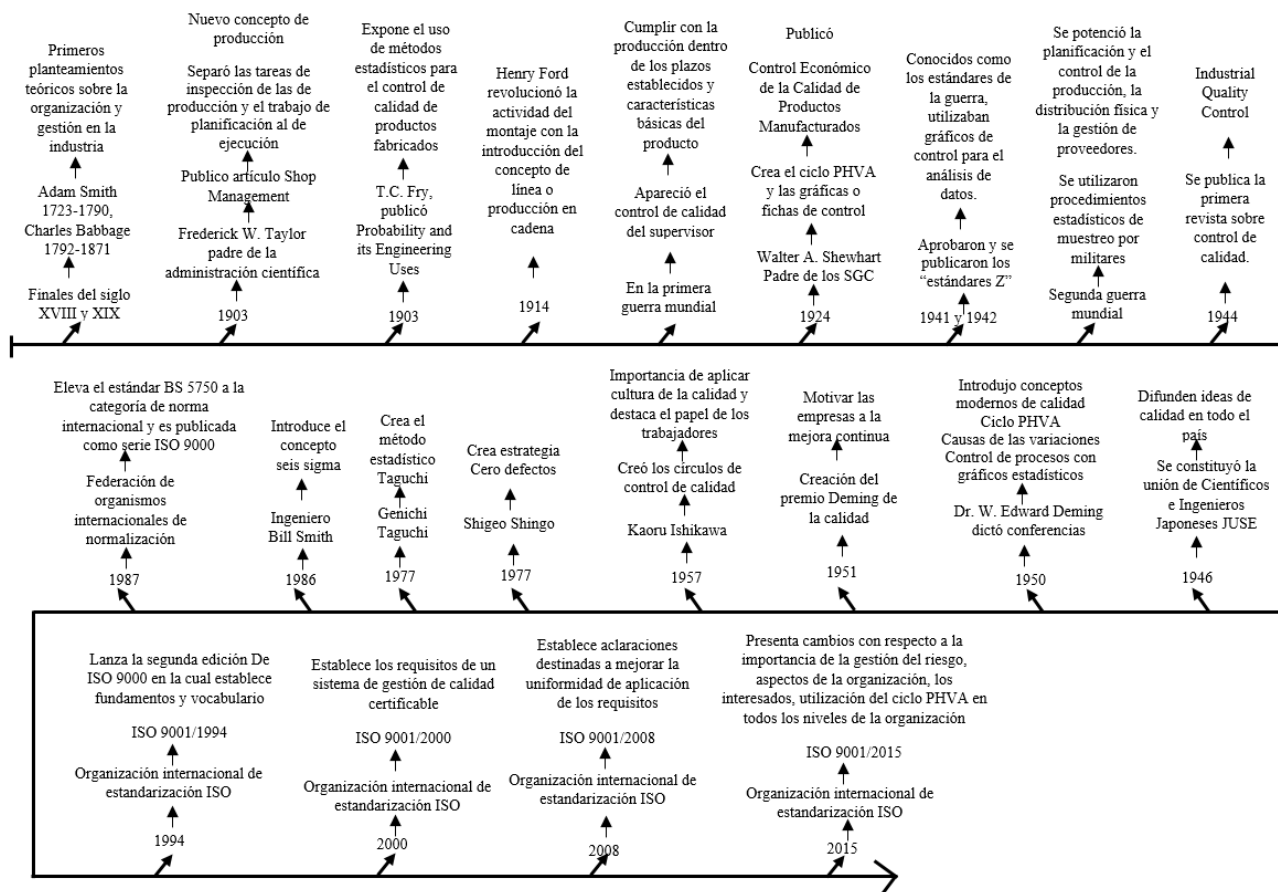
Nota. Imagen tomada de Google maps donde se indica la ubicación de la empresa Diseño Interior S.A.S.

Fuente. Google maps

Marco Histórico

Figura 5.

Historia del Sistema de Gestión de Calidad



Nota. Aspectos importantes que ha tenido el Sistema de Gestión de Calidad a través del tiempo.

Fuente. Elaboración propia

Marco Conceptual

Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando fuese necesario. NTC ISO 9001.

Alta dirección. persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel. NTC ISO 9000.

Compromiso: participación activa y contribución a, las actividades para lograr objetivos compartidos. NTC ISO 9000.

Cliente: persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella. NTC ISO 9000.

Direccionamiento Estratégico: la alta dirección debe definir el plan de acción de la organización, el norte, nuestra brújula, el quien somos y para dónde vamos. Debe establecer una planeación en base a un análisis del entorno (Riesgos, Debilidades, Fortalezas, Oportunidades, Amenazas). Evidenciar el liderazgo y su compromiso con el Sistema, gestionando los recursos necesarios y estableciendo las estrategias necesarias para el cumplimiento de los requisitos. La Toma de decisiones debe ser un papel fundamental.

Documentación: definir, diseñar e identificar los documentos del sistema de calidad con base en las NTC ISO 9001, para así relacionar y ubicar la función de la administración de documentos de calidad.

Enfoque basado en Procesos: al hacer parte de una organización se busca cumplir una misión y una visión, por eso, los Sistemas de Gestión de Calidad deben llevar a la organización a pensar en procesos no en dependencias. Procesos que relacionados buscan unos objetivos comunes, con funciones claramente identificadas.

Hacer: Implementar lo planificado. NTC ISO 9001.

Mejoramiento Continuo: los Sistemas de Gestión de Calidad deben buscar mejorar continuamente, gestionando el Ciclo PHVA: en todos sus procesos. “Planear, hacer, verificar y actuar”.

Planificar: establecer los objetivos del sistema y sus procesos y los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades. NTC ISO 9001.

Proceso: conjunto de actividades y recursos relacionados entre sí que transforman elementos entrantes en elementos salientes.

Sistemas de Gestión de calidad: el propósito es permitir, conseguir, mantener y mejorar la calidad. Es una herramienta que puede ser un activo valioso o puede ser maltratada, abandonada o mal empleada. Los sistemas de gestión de la calidad tienen que ver con la evaluación de la forma como se hacen las cosas y de las razones por las cuales se hacen, precisando por escrito el cómo y registrando los resultados para demostrar que se hicieron.

Un sistema de Gestión de Calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Para conseguir esto la organización, planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas (Yáñez, 2008).

Satisfacción de las Partes Interesadas (Cliente, trabajador, entes de control etc.): los sistemas de gestión de calidad deben definir los requisitos y expectativas de las partes interesadas y propender todos los días por cumplirlos. Se debe revisar el grado de cumplimiento de estos requisitos en cada uno del proceso.

Seguimiento y Medición: lo que no se mide no se controla. Esta debe ser una premisa en los sistemas de Gestión de Calidad. Se debe establecer seguimiento efectivo a las actividades

implementadas e indicadores que me permitan identificar las fortalezas y debilidades de los procesos. La toma de decisiones debe basarse en evidencias y análisis de información confiable.

Talento Humano Competente: debe ser el corazón del sistema. Las Personas son lo más importante en las organizaciones. Los Sistemas de Gestión de Calidad deben procurar que las personas sean competentes, comprometidos y felices con lo que hacen, sentir que su trabajo tiene un propósito, lograr que el personal trabaje bajo el principio del “Autocontrol”, hará que los errores se disminuyan.

Verificar: realizar el seguimiento (cuando se aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos, y las actividades planificadas e informar sobre los resultados. NTC ISO 9001.

Capítulo 2

Diseño Metodológico

El diseño metodológico se puede decir que es el paso a paso para realizar un excelente análisis de la información recolectada para la solución de problemas.

Tipo de investigación

La investigación tendrá un enfoque cualitativa y cuantitativa (mixto) y contará con el apoyo de Directivos y Trabajadores, quienes brindaran información para la identificación de aspectos del contexto de la empresa para su valoración.

Recolección de la información

Fuentes para recolección de la información

Fuente Primaria: Directivos y trabajadores

Fuente Secundaria: Documentos, normativa, investigaciones.

Técnicas de Recolección de la Información

Observación Directa y Participante.

Entrevistas con Directivos.

Encuesta.

Calificación de la Satisfacción al Cliente a Través de la Página de Internet.

Valoración de la Calidad a Través de los Ítems Contenidos en la NTC ISO 9001/2015.

Matriz DAFO.

Población

La investigación se realiza en la empresa Diseño Interior S.A.S, cuenta con 25 trabajadores quienes se encargan de realizar actividades administrativas, comerciales y operativas.

Muestra

La encuesta se realiza a 20 personas de la empresa entre Directivos y Trabajadores de las diferentes áreas.

Metodología

Tabla 1.

Metodología

Objetivo específico	Acción	Metodología	Técnicas de recolección de datos
Realizar un análisis y diagnóstico con las técnicas de recolección de la información establecida, que permita identificar la situación presentada en la empresa Diseño Interior S.A.S.	Identificar la organización	Conocer la planeación estratégica, la Planta Física, el personal, los productos y servicios	Entrevista personal y observación.
	Establecer un plan de trabajo	Establecer actividades a realizar para dar el cumplimiento del proyecto	Cronograma de actividades
	Diseñar los instrumentos para la recolección de la información	Diseñar encuesta Matriz DAFO Identificación De ítems de calidad con respecto a NTC ISO 9001/2015	Encuesta Valoración de calidad Matriz DAFO
	Recolectar la información	Aplicación de los instrumentos de recolección de datos en cada área de la Empresa, definiendo el tiempo en el cual se hará la aplicación y el personal involucrado. Observar aspectos internos de la empresa y entrevistar a Directivos. Realizar encuestas a los trabajadores Realizar una valoración inicial de los aspectos del SGC. Identificar la satisfacción del cliente a través de la valoración realizada por internet. Realizar la comprensión de la organización a nivel interno y externo a través de la matriz DAFO	Entrevista personal observación directa Encuesta Valoración inicial del SGC Matriz DAFO Calificación satisfacción al cliente
	Realizar análisis de la información recolectada	Una vez recolectada la información se procederá a analizar los reportes de las técnicas de recolección de la información lo que permitirá dar un indicio de la situación presentada en la empresa	Reporte de encuesta, observación entrevistas, valoración de calidad, matriz DAFO, satisfacción al cliente.
Definir acciones a seguir según los análisis realizados, con el fin de mejorar y disminuir los riesgos.	Situación actual de la empresa y acciones a seguir	En una matriz se establecerá los aspectos relevantes de la investigación y el análisis, así como a quien está afectando, los riesgos y las acciones a seguir	Resultados Herramienta de modo y efecto de la falla FMEA

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Objetivo específico	Acción	Metodología	Técnicas de recolección de datos
Establecer un diseño y una propuesta documental de base, según el análisis y los requerimientos de la NTC ISO 9001/2015, que permita que la empresa inicie su proceso de organización, planificación, ejecución y control y conlleven a cumplir con los requerimientos y la satisfacción del cliente.	Identificar la documentación importante para iniciar con el proceso de mitigación de riesgos y calidad	Identificar aspectos para mitigar los riesgos, e identificación de la elaboración y actualización de documentos y documentos principales para dar inicio con organización a nivel interno de la empresa, la calidad del proceso que conlleven a alcanzar la satisfacción al cliente	Estrategias para mitigar riesgos NTC ISO 9001/2015 Elaboración y actualización de documentos
Entregar la propuesta a los Directivos de la empresa Diseño Interior S.A.S con la finalidad de que la organización inicie un proceso de implementación.	Culminación del proyecto	Investigación y propuesta para socializar y entregar a la empresa Diseño Interior S.A.S para que a nivel interno la empresa inicie con el proceso de implementación	Documento completo

Capítulo 3

Administración del proyecto

Personas que participan en el proyecto

Sebastián Ordoñez Muñoz

Wilton Yermen Meléndez Medina

Para el suministro general de la información se cuenta con el apoyo de Los Directivos y Trabajadores de la empresa Diseño Interior S.A.S.

Presupuesto

Tabla 2.

Presupuesto

	Recurso	Descripción	Presupuesto
1.	Equipo Humano	El proyecto tendrá una duración de 4 meses comprendidos entre febrero y mayo de 2020, se establece en beneficio interno de la empresa Diseño Interior S.A.S, el equipo proyecto recibirá el apoyo los Directivos y Trabajadores.	8.650.000
2.	Equipos y Software	Computador, internet, impresora	2.199.000
3.	Materiales y suministros	Recursos gestión documental. Documentos existentes en la empresa que contribuyan a la elaboración del proyecto Recursos físicos. Oficina, puesto de trabajo, carpetas, hojas	400.000
Total			11.249.000

Cronograma

Tabla 3.

Cronograma de actividades

Cronograma de actividades				
Actividad	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Identificación de la organización, áreas, trabajadores y documentos existentes	X			
Realización de encuesta a trabajadores		X		
Valoración inicial del SGC			X	
Matriz DOFA			X	
Identificación de la valoración de la satisfacción al cliente			X	
Análisis y Diagnóstico			X	
Definir plan según el análisis y el diagnóstico identificado			X	
Diseño y propuesta de documentos correspondientes al Sistema de Gestión de Calidad			X	X
Presentación y aprobación de la propuesta del Sistema de Gestión de Calidad				X

Capítulo 4

Este capítulo comprende aspectos correspondientes al análisis, diagnóstico, estrategias a seguir y formulación de documentación que contribuyan a que la empresa Diseño Interior S.A.S posteriormente inicie su trabajo sobre estos aspectos y mejore de esta manera la satisfacción al cliente y cumpla con los requerimientos de este.

Análisis y diagnóstico

Observacional

A nivel observacional al realizar las visitas a la empresa se identifica que la empresa cuenta con una infraestructura física de 3 pisos, distribuidos así.

Piso 1 y 2 atención comercial, en la cual dispone de salas de presentación de productos para prestar el servicio a los clientes.

Piso 3 Área administrativa dispone de oficinas para los trabajadores, equipos de cómputo actualizados y herramientas para llevar a cabo sus actividades. También se encuentra un comedor.

La empresa cuenta con 25 trabajadores de los cuales hay 2 directivos, 5 operativos y 18 entre administrativos y comerciales.

Con respecto a la documentación en reunión con los Directivos informan que cuentan con la documentación legal requerida por la normativa, pero que hasta el momento no cuentan con un plan estratégico, ni documentos para la identificación de los procesos y actividades por parte de los trabajadores, en ocasiones se realiza seguimiento a las quejas y reclamaciones pero no se realiza un registro como tal y que en muchas oportunidades las actividades que se planifican no se llevan a cabo por contratiempos a última hora. Con respecto a la información suministrada por los trabajadores, refieren que en varias ocasiones presentan contratiempos en los productos

mandados a realizar porque no cumplen con los requerimiento realizados por el cliente ya que algunos trabajadores no realizan las especificaciones del producto de forma correcta por desconocimiento de esta actividad lo que ha llevado a que sobre el tiempo se manden a elaborar productos y que en almacene de almacene productos que fueron elaborados de forma errónea, causando de esta manera pérdidas económicas, por especificaciones mal realizadas.

Encuesta

Para llevar a cabo el análisis de la propuesta y dar cumplimiento a los objetivos establecidos y siguiendo aspectos contemplados en la metodología se realizó en primera instancia una encuesta a los trabajadores de la empresa Diseño Interior S.A.S sobre aspectos generales de la organización, su proceso productivo, cumplimiento con los requerimientos del cliente y satisfacción, con la finalidad de observar cual es la percepción del personal frente a estos aspectos y cuales acciones se deben seguir frente al resultado. Anexo 1. Encuesta y Anexo 3. Tabulación de la encuesta.

Tabla 4.*Reporte general de encuesta*

ENCUESTA					
Directivo	2	Administrativo	18	Operativo	5
Aspecto a Evaluar	Si	No	Algunas veces	Ns/Nr	
¿Sabe Usted si existe en la Organización un Sistema de Gestión de Calidad implementado?	4	10		6	
¿Sabe Usted a que proceso pertenece?	10	6		4	
¿Sabe Usted, si dentro de la Organización se realiza seguimiento y medición a los procesos? ¿A qué proceso pertenece?	1	4	9	6	
¿Conoce la Misión y la Visión de la Empresa?	4	16			
¿En la empresa existe una política de calidad documentada que apoye la dirección estratégica?	2	7	11		
¿La empresa tiene establecido objetivos estratégicos que hagan coherencia con la política de calidad?	4	7		9	
¿La empresa cuenta con información documentada donde se identifique procedimientos, planes y acciones a seguir?	3	6		11	
¿La empresa cuenta con formatos para llevar a cabo actividades?	18	2			
¿La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para llevar a cabo las actividades y la atención a los clientes?	12		8		
¿La empresa dispone de equipos y herramientas para que el personal realice instalaciones de forma adecuada?	5	13		2	
¿Se realiza mantenimiento oportuno a equipos y materiales?	3	7	9	1	
¿Considera que la comunicación impartida en el proceso y los trabajadores es claro, efectivo y oportuno?	4	5	10	1	
¿La empresa cuenta con el personal idóneo y capacitado para llevar a cabo las actividades?	15	4		1	
¿Usted como trabajador identifica el proceso productivo que se lleva cabo en la empresa?	10	10			
¿Los trabajadores tienen claro los roles y responsabilidades en la empresa y sus actividades?	11	9			
¿Considera que para usted es fácil adaptarse a los cambios?	6	4	9	1	
¿A nivel interno en el proceso productivo se realiza planificación de las actividades?	3	2	15		
¿Se planifican los requerimientos a los proveedores según las especificaciones del cliente?	4	1	13	2	
¿Se realiza seguimiento a las quejas y reclamos en caso de presentarse por lo clientes?	3	3	13	1	
¿Se realiza auditoria internas que permitan dar seguimiento a las actividades, minimizar los riesgos y maximizar la eficacia de los procesos?	2	9	4	5	
¿En el último año, recibí capacitaciones que ayudaron a mejorar su competencia del personal?	10	10			
¿Sabe Usted, si se realizan planes de mejoramiento o acciones preventivas cuando se presentan fallas en los procesos?	3	5	12	2	
¿Sabe Usted, si se existen indicadores de satisfacción del Cliente?	5	15			

Versión 01 (06-04-20)

La encuesta se realiza a 20 trabajadores de la empresa Diseño Interior S.A.S entre Directivos, Administrativos y Operativos, las preguntas van encaminadas a identificar si los trabajadores conocen aspectos de la estructura organizacional de la empresa, el proceso productivo, requerimientos y atención del cliente para lo cual debería responder de forma afirmativa, realizando el análisis a la tabulación se aproxima que más de un 50% de trabajadores no conocen respectivos aspectos o no saben si existen, para lo cual es necesario según esta identificación establecer estrategias que permita iniciar un proceso de organización e identificación de la empresa y sus procesos para conllevar a que los trabajadores se empoderen,

la caractericen y desarrollen actividades acorde a su naturaleza, siguiendo unos lineamientos claros

Valoración de la satisfacción al cliente a través de internet

Figura 6.

Valoración a través de internet



Nota. Especificaciones de la valoración y comentarios que realizan los clientes a través de internet por el servicio prestado en la empresa Diseño Interior.

Al realizar la búsqueda a través de internet la empresa se observa una valoración de 3.8, esta calificación se debe a que en sus comentarios se presente quejas por incumplimiento, mal servicio y productos que no cumplen con las especificaciones solicitadas, situación que hace que las personas que buscan a través del buscador de internet sientan poca confianza en recurrir a los servicios que esta ofrece; ante este evento la empresa debe hacer seguimiento a estas observaciones presentadas, para en lo posible mejorar la atención con el cliente logrando obtener su atención y satisfacción.

Valoración Sistema de Gestión de Calidad

La ISO NTC 9001/2015 establece los requisitos para asegurar la calidad de un producto o servicio que conlleven a alcanzar la satisfacción del cliente, es por tal motivo que identificando la problemática presentada en la empresa se lleva a cabo una valoración sobre los aspectos

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

contenidos en esta norma y porque es una base para organizar los procesos, cumplir con los requisitos del cliente y satisfacer sus necesidades.

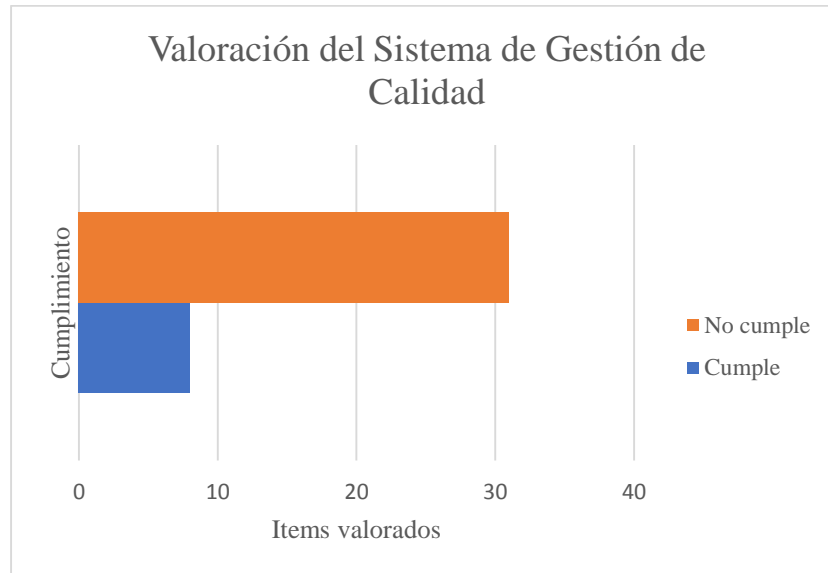
Tabla 5.

Valoración del sistema de gestión de calidad según ISO NTC 9001/2015

VALORACIÓN DE ASPECTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LOS PARAMETROS ESTABLECIDOS EN LA NTC ISO 9001/2015 ADECUADO A LA EMPRESA INVERSIONES LLEGRO SAS							
No	ITEM	ESPECIFICACIÓN	C	N C	VERIFICACIÓN	OBS.	
1	Contexto de la organización	Se establece un análisis que permita la comprensión de la organización.		x	Análisis DAFO		
		Identificación de los requisitos y necesidades de las partes interesadas (Clientes, proveedores, empelados, Accionistas, Auditores entre otros)		x	Listado de partes interesadas y sus requisitos		
		Determinar el alcance del SGC en el cual se establezca los servicios cubiertos y los resultados a fin de lograr los resultados y la satisfacción el cliente		x	Alcance del SGC		
		Determina los procesos para el SGC en cuanto a procesos estratégicos, operativos y de soporte en el cual se identifique entradas, actividades y salidas		x	Mapa de procesos y caracterizaciones		
		Criterios de aceptación y control		x	Documentos de aceptación y control		
		Se identifican las acciones para abordan los riesgos		x	Se identifican del análisis DAFO Mapas de Riesgos		
		2	Liderazgo y compromiso	Se encuentra establecido los criterios del compromiso de la Dirección		x	Compromiso de la Dirección
		Se encuentra establecida la visión y la misión		x	Visión y misión		
		Política de calidad		x	Política de calidad		
		La política de calidad sirve como base para establecer los objetivos del SGC		x	Verificación de política y objetivos		
		La política de calidad es comunicada a todos los interesados y las personas		x	Comunicación de la política de Calidad		
		Designación de roles y responsabilidades	x		Roles y responsabilidades		
		Se encuentra establecido un organigrama	x		Organigrama		
3	Planificación del SGC	Identificación de riesgos y oportunidades		x	Mapas de Riesgos y tratamiento de oportunidades		
		Se establecen los objetivos de calidad en alineación con la política de calidad		x	Despliegue de Objetivos de Calidad		
		Se establece la gestión del cambio a través de diagnóstico, análisis, acción y evaluación.		x	Gestión del cambio		
4	Apoyo	Planificar los Recursos que se utilizará en la operación de sus procesos	x		Humano, infraestructura uy medioambiente Presupuesto aprobado		
		Identificación de las competencias del recurso humano	x		Competencias requeridas Manual de Funciones		
		La empresa cuenta con infraestructura adecuada para llevar a cabo el servicio	x		Infraestructura		
			El ambiente laboral donde se lleva a cabo el proceso es el adecuado	x		Documentación para establecer estrategias partas mantener el buen ambiente laboral	
			Se cuenta con elementos para dar seguimiento a los procesos del SGC asegurar que se logre los servicios de satisfacción		x	Seguimiento a satisfacción del cliente Indicadores de Efectividad de los Procesos	
			Concientización a través de la identificación de la política los objetivos de calidad contribución al sistema de gestión de calidad		x	Identificar como se ha contribuido a la concientización Despliegue de Objetivos de Calidad Planificación de los Objetivos	

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD





	ESPECIFICACIÓN	C	N C	VERIFICACIÓN	OBS.
	Establecer un proceso de comunicación en el cual se establezca cuando comunicar quien comunicar, como comunicar y quien comunica		x	Identificar el proceso de comunicación	
	Información documentada como respaldo a todas las actividades que se llevan a cabo en los procesos		x	Describe los elementos de distribución, acceso a la información protección de la información y aseguramiento de la legibilidad	
	Control de la información, la información debe ser actualizada, controlada y precisa		x	Como se lleva a cabo la actualización	
5	Comunicación directa con el cliente	x		Identificar como se mantiene la comunicación directa con el cliente	
Operación	Planificación del diseño y desarrollo de los servicios considerando las entradas que se utilizan para cada uno de los procesos asegurando su disponibilidad y determinar el control se ocupara para garantizar la continuidad de los productos o servicios y las salidas y documentar lo posibles cambios en el diseño		x	Caracterización de los procesos	
	Incorporación de controles en los procesos utilizados por los proveedores verificando cumplimiento de los requisitos del cliente		x	Control de procesos Planificación de los Requisitos del Cliente	
	La empresa informa los requisitos a tener en cuenta con los proveedores		x	Requerimientos que deben cumplir los proveedores Especificaciones claras de las Órdenes de Compra o Contratos	
	La empresa debe controlar las etapas de la prestación del servicio para asegurar la conformidad con la solicitud del cliente		x	Plan de operación Puntos de Control del Proceso Productivo	
	Se establece controles cuando se lleva a cambio un servicio asegurando que estos cumplen con las expectativas de los clientes		x	Cumplimiento con expectativas Controles en las actividades de cambio de los requisitos del cliente	
	Se establece la corrección, de identifica la acción a seguir cuando un servicio no cumple		x	Acciones correctivas en caso de no cumplimiento Control del Producto o Servicio No Conforme	
	Entrega del servicio		x	Identificar características de entrega y prestación del servicio Trazabilidad del producto	
6	Monitoreo, medición análisis y evaluación de soporte	x		Conocer la satisfacción el cliente y su percepción con el servicio recibido	
Evaluación de desempeño	Se identifica el estado de los procesos, resultados, objetivos alcanzados retroalimentación al cliente y cambios.		x	Programa de Auditoría Interna de Calidad	
	Revisión por la Dirección		x	Cada 6 meses para evaluar eficacia y seguimiento a la implementación y mantenimiento del SGC	
7	Identificar las oportunidades de mejora y planificarlas		x	Estrategias para encontrar oportunidades de mejora	
Mejora	Gestionar las no conformidades		x	Evaluar la causa y establecer las acciones	
	Mejora continua		x	Mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del Sistemas	
Total, ítem valorados		8	31		
C. Cumple	NC. No Cumple			Realizado por: Sebastián Ordoñez Muñoz	Fecha 6 abril 2020

Tabulación de la valoración del Sistema de Gestión de Calidad**Figura 7.***Tabulación de la valoración inicial del SGC*

Nota. La figura es el resultado de la valoración realizada al SGC a través de la NTC ISO 9001/2015.

De los 39 ítems valorados con respecto a actividades del Sistema de Gestión de Calidad se observa que la empresa Diseño Interior S.A.S cumple con 8 ítems y no cumple con 31 para lo cual se requiere trabajar sobre los aspectos que no se presenta cumplimiento y reforzar sobre los que se ha trabajado, de tal manera que se logre instaurar estrategias que permitan cumplir con los requisitos de calidad que en esta norma se instauran y alcanzar la satisfacción del cliente.

Matriz DAFO**Figura 8.****Matriz DAFO**

 Debilidades	 Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ◦ } Déficit de canales de comunicación. (Importancia Crucial) ◦ } Ausencia de programa de capacitación. (Importancia Crucial) ◦ } Errores en adquisición y ofrecimiento de productos (Importancia Crucial) ◦ } No se cuenta con un stock de materiales útiles para el trabajo. (Muy Importante) ◦ } Se limita a la adquisición de productos de alto costo. (Importancia Crucial) ◦ } Se realiza compras a última hora. (Importancia Crucial) ◦ Se presentan directrices contrarias entre los Directivos (Muy Importante) ◦ Directivos acceden a cambios a última hora por petición de los clientes sin respetar lo pactado (Importancia Crucial) ◦ No se realiza entregas a obras en el tiempo pactado (Importancia Crucial) ◦ No se tiene establecido un plan de recursos financieros claros y concisos (Importancia Crucial) ◦ No se realiza seguimiento a los procesos, actividades, quejas o reclamos (Muy Importante) ◦ Los trabajadores no identifican con claridad la forma de especificar los productos a llevar a cabo (Importancia Crucial) ◦ No hay planificación estratégica y se presenta desorganización de los procesos a nivel interno (Importancia Crucial) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ Aumento de la competencia en calidad y cantidad (Muy Importante) ◦ Condiciones rígidas de los proveedores (Poco Importante) ◦ Ofrecimiento de productos con precios más económicos en el mercado (Importancia Media) ◦ Inseguridad (Importancia Media) ◦ Multas y sanciones por incumplimientos legales (Importancia Crucial) ◦ Pérdida de clientes (Importancia Crucial) ◦ Baja productividad (Importancia Crucial) ◦ Clientes insatisfechos (Importancia Crucial)
 Fortalezas	 Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ◦ } Experiencia en ventas, adecuación de espacios y cambios tecnológicos. (Importancia Crucial) ◦ } Equipo profesional calificado, con experiencia y compromiso (Importancia Crucial) ◦ } Distribuidor autorizado de productos de alta calidad (Muy Importante) ◦ } Elaboración de trabajos sobre medidas. (Importancia Crucial) ◦ } Atención personalizada. (Importancia Crucial) ◦ } Actitud de servicio y atención al cliente. (Importancia Crucial) ◦ } Ubicación en un lugar reconocido de la ciudad. (Poco Importante) ◦ } Estabilidad financiera y buen estudio crediticio. (Muy Importante) 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ } Alianzas con proveedores con marcas reconocidas. (Muy Importante) ◦ } Innovación tecnológica. (Muy Importante) ◦ } Variedad de canales de venta. (Importancia Crucial) ◦ } Surgimiento de tecnologías más eficaces. (Muy Importante) ◦ } Tendencia favorable en el mercado (Importancia Crucial) ◦ } Variedad de clientes (Importancia Crucial) ◦ } Contribución a cuidar el medio ambiente (Importancia Crucial) ◦ } Sistemas que permiten brindar mayor seguridad a los hogares, oficinas, etc. (Importancia Crucial) ◦ } Diversidad de productos ofrecidos por los proveedores (Muy Importante)

Nota. Esta matriz analiza características internas y externas presentadas en la empresa Diseño Interior S.A.S a través de las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas presentadas

Fuente. Elaboración propia con apoyo de la plataforma Ipyme.org

Definición De Estrategias partir del análisis DAFO

Figura 9.

Matriz de estrategias

Supervivencia (Debilidades+ amenazas)	Adaptativas (Debilidades + Oportunidades)
<p>1. Gestionar el plan de recursos tanto financieros como humanos y materiales. Establecer los recursos según necesidades de forma congruente y específicos.</p> <p>2. Gestionar la documentación Establecer procedimiento para el control de documentos, su organización e identificación rápida y clara por parte de los trabajadores.</p> <p>3. Gestionar la comunicación La comunicación que se imparta a nivel interno y externo debe ser clara, veraz y oportuna.</p> <p>4. Gestionar los riesgos Buscar acciones para abordar los riesgos y oportunidades de mejora.</p> <p>4. Gestionar el seguimiento Establecer actividades que permita dar seguimiento a los procesos, quejas y reclamos.</p> <p>5. Gestión en la planificación estratégica, y organización en el proceso productivo y sus procesos Realizar la planificación estratégica, así como la organización de la empresa que permita un direccionamiento de esta, una identificación clara del proceso productivo y los procesos que se requieren para llevarlo a cabo y alcanzar satisfacción del cliente</p> <p>6. Gestionar la capacitación Establecer un plan de capacitación que permitan aumentar la competencia laboral y profesional.</p> <p>7. Gestionar el plan de adquisiciones Establecer planes de adquisición que permita identificar y programar las necesidades y diseñar estrategias de contratación</p>	<p>1. Aprovechar la diversidad de productos ofrecidos por los proveedores y lo existentes en el mercado Establecer procedimientos de especificación de productos que permitan que el trabajador ofrezca al cliente una propuesta sin contratiempos futuros, en el cual se esmere por cumplir con las expectativas del cliente y aproveche la diversidad del mercado y las facilidades para su diseño.</p> <p>2. Trabajar en conjunto con los proveedores Establecer un plan con los proveedores en el cual se establezcan los compromisos y responsabilidades de ambas partes para dar cumplimiento con los requerimientos y la satisfacción del cliente.</p> <p>3. Aprovechar la tendencia favorable del mercado Crear puntos de muestra físicos y virtuales que permitan al cliente identificar el funcionamiento de las nuevas tecnologías tanto de cortinas como de muebles, automatización y sonido que transporten al cliente a un ambiente actualizado, cómodo y confortable.</p> <p>4. Captar nuevos clientes a través de los diferentes canales tecnológicos de comunicación Ofrecer el servicio a través de la diversidad de herramientas tecnológicas, con publicidad llamativa para el cliente.</p> <p>5. Aprovechar los cambios Crear pautas a través de la gestión del cambio que permitan organización, preparación, mejor desempeño, reducción de errores para alcanzar los objetivos y resultados esperados.</p> <p>6. Aprovechar los proveedores certificados Recurrir a la adquisición productos de alta calidad, nuevas tecnologías e innovación gracias a proveedores certificados, así como a su capacitación e instrucción.</p> <p>7. Aprovechar el surgimiento de nuevas tecnologías e innovación Establecer planes de venta y servicios llamativos para los clientes, con estrategias innovadoras, actualizadas, sostenibles, seguras y más eficaces que permitan la comodidad y satisfacción del cliente.</p> <p>8. Aprovechar el surgimiento de nuevos proveedores con certificación Buscar nuevos proveedores certificados, con innovación y calidad en sus productos a bajos costos.</p> <p>9. Aprovechar el almacenamiento realizado por los proveedores Establecer protocolos de tiempo de almacenamiento e identificación de productos, que permita que no se quede mercancía estancada y que el trabajador informe oportunamente para su utilización, ni que se adquiera mercancía de forma desmesurada</p>
<p>Defensivas (Fortalezas + amenazas)</p> <p>1. Establecer el compromiso Definir el compromiso y las obligaciones</p> <p>2. Formación del emprendedor Crear un plan de conocimiento con temas de liderazgo, apoderamiento, innovación, creatividad, trabajo en equipo, iniciativa, capacidad de trabajo y comunicación.</p> <p>3. Prestación de un servicio con calidad y satisfacción del cliente Establecer estándares de calidad y satisfacción del cliente que permita identificar el plan de operación, la planificación del requerimiento del cliente, requisitos de cumplimiento de proveedores, control del producto o servicio no conforme, satisfacción y percepción del cliente.</p> <p>4. Gestionar la documentación Establecer procedimiento para la documentación.</p> <p>5. Gestionar el acceso a la información Establecer procedimientos para identificar como se llevará a cabo el acceso a la información</p>	<p>Ofensivas (Fortalezas + oportunidades)</p> <p>1. Atención al cliente de forma personalizada Desarrollo de atención al cliente de forma directa, con personal calificado, con técnicas adecuadas de comunicación, personalizando las necesidades y requerimientos con respuestas claras, rápidas y oportunas.</p> <p>2. Trabajos sobre medidas y requerimientos del cliente Desarrollar la planificación para cumplir con los requerimientos del cliente, así como la elaboración de la propuesta a presentar y el producto a entregar, siempre dando cumplimiento a lo pactado.</p> <p>3. Política de promociones Desarrollar promoción de productos a través de incentivos de actividades, de ofertas, descuentos, cupones entre otros.</p> <p>4. Experiencia en campo de ventas y atención al cliente Atraer la atención del cliente a través del surgimiento de nuevas tecnologías e interacción constante</p> <p>5. Gestión de la calidad Desarrollo de propuesta de calidad y estrategias institucionales que incentiven a mejorar la organización interna, sus procesos y la atención al cliente.</p> <p>6. Políticas financieras Desarrollar convenios gracias a su buen reconocimiento financiero</p> <p>7. Distribución autorizada de productos de calidad Promoción de los productos a través de la certificación de calidad de los proveedores.</p>

Riesgos

Una vez realizado el análisis se identifica los riesgos presentados y se establece un plan de mitigación, el cual debe ser abordado por la empresa, el análisis de estos riesgos se realiza a través de la herramienta de modo y efecto de la falla FMEA, a continuación, se encuentra la tabla con valores de cada ítem a valorar.

Tabla 6.

Valoración para el análisis de los riesgos

Factor	Especificación	Valoración para el análisis de los riesgos					Puntaje	Total
		Valoración y puntaje individual						
		1	2	3	4	5		
Probabilidad de que ocurra el riesgo	Probabilidad ocurrencia	Nunca ha pasado	No es probable	Es probable que ocurra algo	Es probable que ocurra	Es muy probable que ocurra	Suma valor de las especificaciones /2	
	Ocurrencias anteriores	Nunca ha pasado	No ha ocurrido en los últimos 5 años	No ha ocurrido en los dos años	No ha ocurrido en el último año	Ha ocurrido en los últimos 6 meses		
Consecuencia si el riesgo fuese encontrado	Perder potenciales contratos	Ninguno	Menor	Moderado	Alto	Muy alto	Suma valor de las especificaciones /6	
	Potencial de riesgo para la salud	Ninguno	Menor	Moderado	Alto	Muy alto		
	Incapacidad para cumplir con los términos y requisitos del contrato	Ninguno	Menor	Moderado	Alto	Muy alto		
	Violación potencial de las leyes o regulaciones	Ninguno	Posible	Definida	Altas	Riesgo legal		
	Impacto para la reputación de la empresa	Ninguna	Mínima	Moderada	Severa	Muy severa		
	Estimación coste para la corrección	0	1 millón	Menor a 10 millones	Mayor a 10 millones	Mayor a 30 millones		

P*O

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Tabla 7.*Análisis de los riesgos*

No	Proceso	Riesgo	Análisis de los riesgos										C Suma de C/6	Factor de riesgo Pr* C
			Probabilidad de que ocurra el riesgo		Pr =P *O	Consecuencia si el riesgo fuese encontrado. C								
			Posibilidad. P	Ocurrencias anteriores. O		Perder potenciales contratos	Potencial de riesgo para la salud	Incapacidad para cumplir con los términos y requisitos del contrato	Violación potencial de las leyes o regulaciones	Impacto para la reputación de la empresa	Estimación coste para la corrección			
1	Procesos comerciales	Clientes insatisfechos por incumplimiento en la entrega, mal servicio y productos que no cumplen con las especificaciones solicitadas	Es probable que ocurra	Ha ocurrido en los últimos 6 meses	4.5	Alto	Ninguno	Moderado	Riesgo legal	Muy severa	Menor a 10 millones	3.5	15.75	
2	Atención al cliente	No se realiza seguimiento a las quejas o reclamaciones	Es probable que ocurra	Ha ocurrido en los últimos 6 meses	4.5	Moderado	Ninguno	Moderado	Definida	Muy severa	0	2.6	11.7	
3	Procesos comerciales	El producto presenta fallas en la entrega por especificaciones erróneas a la hora de la planificación.	Es probable que ocurra algo	Ha ocurrido en los últimos 6 meses	4	Moderado	Ninguno	Alto	Riesgo legal	Muy severa	Menor a 10 millones	3.5	14	
4	Procesos comerciales	Gastos económicos por compras a última hora por no cumplimiento de requerimientos	Es probable que ocurra algo	Ha ocurrido en los últimos 6 meses	4	Moderado	Ninguno	Moderado	Definida	Muy severa	Menor a 10 millones	3	12	
5	Todos los procesos	Los trabajadores no identifican de forma clara el proceso que se lleva a cabo en la empresa	Es muy probable que ocurra	Ha ocurrido en los últimos 6 meses	5	Alto	Menor	Alto	Altas	Muy severa	0	3.3	17.5	
6	Orientación y Dirección	Se presentan directrices contrarias entre los Directivos	Es probable que ocurra algo	Ha ocurrido en los últimos 6 meses	4	Muy alto	Ninguno	Moderado	Definida	Muy severa	0	3	12	
7	Todos los procesos	La prestación del servicio no cumple con aspectos de calidad y el nivel competitivo aumenta	Es probable que ocurra algo	Ha ocurrido en los últimos 6 meses	4	Muy alto	Ninguno	Alto	Altas	Muy severa	0	3.3	13.2	

Al realizar el análisis de los principales riesgos identificados se observa que todos los riesgos presentan una calificación mayor a 8 lo que indica que se debe seguir un plan de mitigación lo más pronto posible para disminuir el factor de riesgo y trabajar sobre las actuaciones que está causando estos riesgos.

Resultado

Tabla 8.

Matriz de resultado generales de la situación presentada en la empresa

Resultado general de la situación presentada en la empresa	
Qué está sucediendo y cuál es la tendencia	<p>La empresa no cuenta con una organización estratégica, identificación de los procesos y actividades claras para llevar a cabo causando que se genere un mayor margen de error y pérdidas de materiales, de productos, de clientes y económicos.</p> <p>No se da propiedad al seguimiento de las quejas y reclamaciones realizadas por los clientes, no se ha designado personal para esta actividad, generando pérdida de clientes, de confianza de nuevos clientes y mala reputación de la empresa con respecto a cumplimiento y competitividad</p> <p>Algunos trabajadores no realizan las especificaciones del producto de forma adecuada por desconocimiento o dudas al respecto, de continuar con el desconocimiento se continuaría en la generación de pérdidas de productos, pérdidas de clientes por entregas sobre el tiempo, pérdidas económicas y demandas por los clientes.</p> <p>Se identifica que más de un 50% de trabajadores no identifican aspectos de la estructura organizacional de la empresa, el proceso productivo, requerimientos y el seguimiento a la atención del cliente. Estas acciones hacen que no se lleve a cabo las actividades de la forma deseada y se presenten percances a última hora que causarían pérdidas tanto para la empresa como para la satisfacción del cliente.</p> <p>No se está realizando seguimiento a las quejas y reclamaciones, a través de internet se observa una valoración de 3.8 por quejas por incumplimiento, mal servicio y productos que no cumplen con las especificaciones solicitadas, al no realizar seguimiento a estos acontecimientos al realizar la búsqueda en el buscador las personas van a optar por no recurrir a los servicios que ofrece la empresa lo que genera pérdida de futuros clientes.</p> <p>La NTC ISO 9001/2015 especifica los requisitos para llevar a cabo la calidad y la satisfacción del cliente a la valoración de los 39 ítems se observa que la empresa cumple con 8 ítems y no cumple con 31, esto hace evidente que no se establece parámetros para llevar a cabo la calidad en la prestación del servicio y en buscar alternativas para mejorar la satisfacción del cliente, ubicando a la empresa en un bajo nivel competitivo.</p> <p>En la matriz DAFO se identifica que la empresa presenta bastantes debilidades y que es necesario mejorarlas a través de las fortalezas y oportunidades identificadas de lo contrario se continuaría ante situaciones más complicadas.</p>
A que está afectando	<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción del cliente. • La calidad del servicio. • La reputación de la empresa, su productividad y su producción. • Competencia profesional de los trabajadores • Los recursos de retribución.
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes insatisfechos por incumplimiento en la entrega, mal servicio y productos que no cumplen con las especificaciones solicitadas. • No se realiza seguimiento a las quejas o reclamaciones • El producto presenta fallas en la entrega por especificaciones erróneas a la hora de la planificación. • Gastos económicos por compras a última hora por no cumplimiento de requerimientos. • Los trabajadores no identifican de forma clara el proceso que se lleva a cabo en la empresa. • Se presentan directrices contrarias entre los Directivos. • La prestación del servicio no cumple con aspectos de calidad y el nivel competitivo aumenta.
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer plan de mitigación para disminuir los riesgos • Propuesta para organizar la empresa a nivel interno a partir de la elaboración de documentos siguiendo un paso a paso. • Propuesta de base documental para iniciar con el sistema de gestión de calidad a través de la identificación de la empresa, su organización, su proceso, capacitación y el requerimiento de alineación para que mejore la comunicación y la forma de hacer las cosas y se logre prestar un servicio que satisfaga la necesidad del cliente

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Propuestas

Propuesta de mitigación de los riesgos

Tabla 9.

Plan de mitigación

Riesgo	Factor de riesgo P*C	Plan de mejora	Plazo	Responsable	F. R después de la mitigación
Clientes insatisfechos por incumplimiento en la entrega, mal servicio y productos que no cumplen con las especificaciones solicitadas	15.75	Desarrollar la atención al cliente de forma directa, con personal calificado, con técnicas adecuadas de comunicación, personalizando las necesidades y requerimientos con respuestas claras, rápidas y oportunas. Para lo cual es importante capacitar al personal en atención al cliente y disponer de una persona para que lleve a cabo todas las actividades relacionadas con peticiones quejas o sugerencias.	2 meses	Dirección	
		Desarrollar la planificación del requerimiento, así como la elaboración de la propuesta a presentar al cliente, con especificaciones claras, reales, con un cronograma de actividades y en caso de presentar algún percance comunicar con anterioridad al cliente y corregirlo en el menor tiempo posible, realizar un procedimiento de atención al cliente y especificaciones del producto. Establecer formatos de recibí o satisfacción para dar seguimiento a la satisfacción del cliente.	2 meses	Comercial	
No se realiza seguimiento a las quejas o reclamaciones	11.7	Identificar las quejas presentadas en el último mes para identificar cuáles son peticiones o inconformidades presentadas y establecer un plan de mejoramiento ante los clientes, mostrando interés en ellos y en sus solicitudes y en remediar esa falla. Establecer documentación para quejas y reclamaciones	2 mes	Atención al usuario	
El producto presenta fallas en la entrega por especificaciones erróneas a la hora de la planificación.	14	Establecer documentación de especificación de productos que permitan que el trabajador ofrezca al cliente una propuesta sin contratiempos futuros, en el cual se esmere por cumplir con las expectativas del cliente y aproveche la diversidad del mercado y las facilidades para su diseño. Y capacitar a los trabajadores en cómo realizar las especificaciones del producto. Establecer un plan con los proveedores en el cual se establezcan los compromisos y responsabilidades de ambas partes para dar cumplimiento con los requerimientos y la satisfacción del cliente.	2 meses	Comercial	
Gastos económicos por compras a última hora por no cumplimiento de requerimientos	12	Capacitar a los trabajadores en la elaboración de las especificaciones del producto siguiendo paso a paso lo pactado en la propuesta por el cliente lo cual debe estar descrito en la documentación de especificaciones del producto. Concienciar a los trabajadores en que sí el trabajo se realiza bien desde un principio y durante todo el proceso no tendrá contratiempos se mantendrá la satisfacción de cliente y no se generará gastos adicionales	2 meses	Directivos	
Los trabajadores no identifican de forma clara el proceso que se lleva a cabo en la empresa	17.5	Realizar la planificación estratégica, así como la organización de la empresa que permita un direccionamiento de esta, una identificación clara del proceso productivo y los procesos que se requieren para llevarlo a cabo y alcanzar satisfacción del cliente, así mismo capacitar a los trabajadores en todo el proceso de organización para que todos identifiquen la empresa y sepan hacia dónde va. Incentivar al cambio inculcando la competitividad a nivel profesional y empresarial por lo cual todos deben trabajar en equipo para lograrlo	6 meses	Todos los procesos	
Se presentan directrices contrarias entre los Directivos	12	Establecer un plan de comunicaciones a nivel interno y externo en cual contenga directrices claras, directas y oportunas. Crear un plan de capacitación con temas de liderazgo, apoderamiento, innovación, creatividad, trabajo en equipo, iniciativa, capacidad de trabajo y comunicación.	3 meses	Directivos	
La prestación del servicio no cumple con aspectos de calidad y el nivel competitivo aumenta	13.2	Direccionar la empresa y organizar su proceso productivo a través de documentos en los cuales se establecerá un paso a paso en los procesos realizados para que todos los trabajadores lo identifiquen y se hagan las cosas bien reduciendo los riesgos y buscando satisfacer los clientes. Establecer un documento para el control de documentos, su organización e identificación rápida y clara por parte de los trabajadores.	6 meses	Directivos	

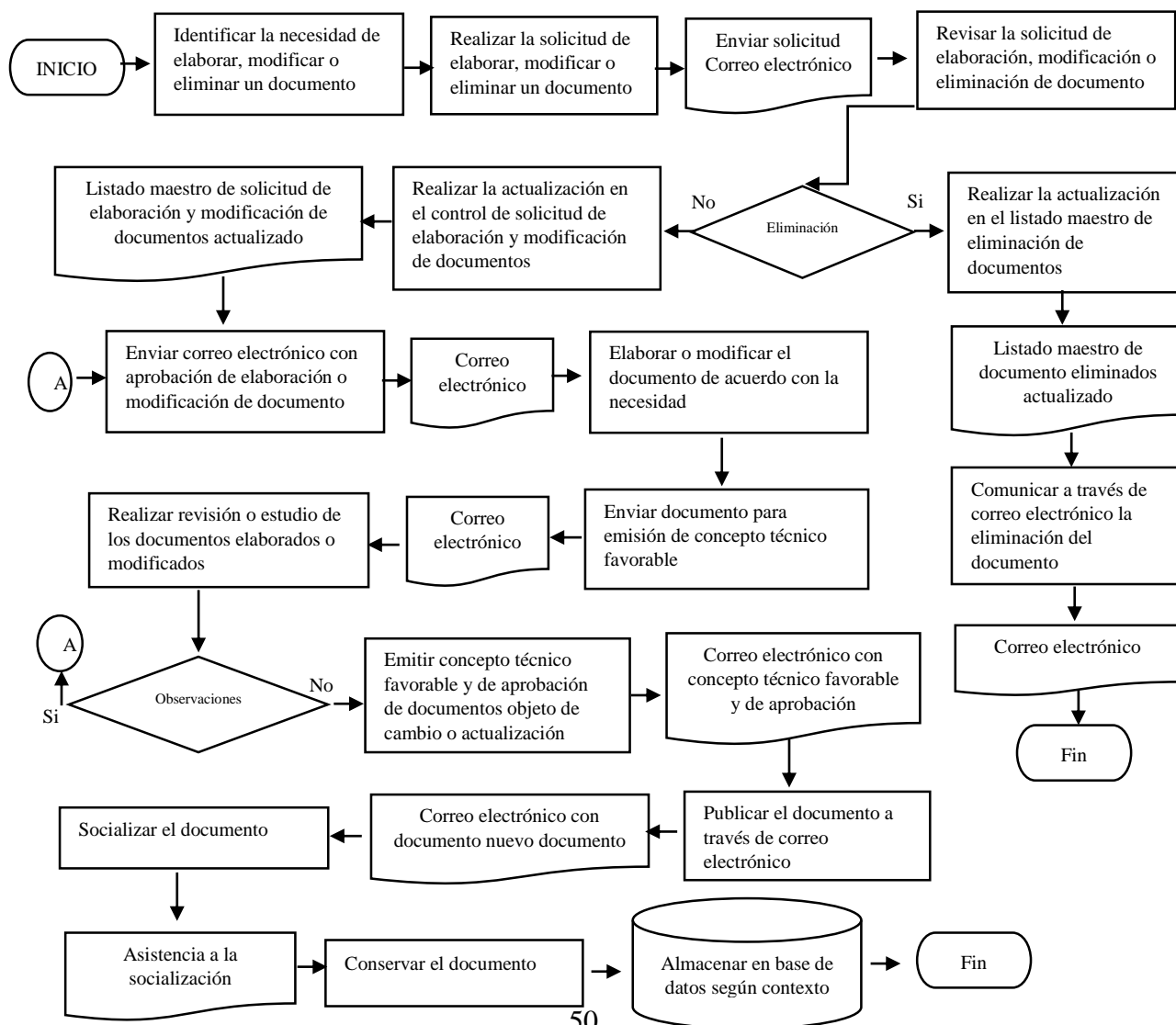
Propuesta para la elaboración y actualización de documentos

Para llevar a cabo la información documentada en la empresa se establece una propuesta con requerimientos para la elaboración y actualización de la documentación, con el fin de estandarizar la forma de documentar y que esta documentación sea identificada por todos los trabajadores permitiendo alinear la organización interna y los procesos que se llevan a cabo.

Anexo 4. Propuesta para la elaboración y actualización de documentos.

Figura 10.

Flujograma para la elaboración y actualización de documentos



Propuesta documental con requerimientos principales establecidos por la NTC ISO 9001/2015

Necesidades y expectativas de los Stakeholders. Como primera medida a nivel del contexto organizacional es necesario conocer las necesidades y expectativas de los Stakeholders y establecer el compromiso en el proceso organizacional de la empresa para alcanzar altos estándares de calidad y satisfacción del cliente.

Tabla 10.*Comprensión de las necesidades y expectativas de los Stakeholders*

Comprensión de las necesidades y expectativas de los Stakeholders					
Stakeholders	Motivo de incorporación	Temas de responsabilidad social	Interés del stakeholders	Qué espera la empresa	Importancia
Directivos	Propietarios de la empresa Aportan el capital	Derechos como propietarios	Rentabilidad Negocio Una familia	Confianza Margen de actuación Compromiso Posicionamiento Enfoque Liderazgo Emprendiendo	Son de alta importancia ya que toman las decisiones y direccionan la empresa
Trabajadores	Recursos humanos en la empresa	No discriminación Velar por Salud y seguridad No al Trabajo infantil forzado Disposición de horarios Medidas disciplinarias Acoso Capacitación Seguridad social	Empleo seguro Aumento de la competencia profesional Buena remuneración Cumplimiento de su contratación Ser incentivado	Motivación Buena prestación laboral Empoderamiento Iniciativa Innovación Buen negociador	Son la base primordial para el funcionamiento de la empresa
Proveedores	Disponen de los productos para llevar a cabo el proceso	Garantías de compras Compromisos a largo plazo	Relación a largo plazo Pago puntual Exigencia de calidad congruente Requisitos y especificaciones claras	Excelente calidad Precios competitivos Abastecimiento asegurado Capacitación	Son parte de proceso ya que sus productos son los que se hacen entrega a los clientes
Clientes	Requieren un servicio	Productos seguros y confiables Información Etiqueta Privacidad del consumidor Garantía Derecho a la privacidad	Buena calidad Precios bajos Condiciones de producción Cumplimiento Satisfacción Respuestas oportunas	Buena imagen del producto y de la empresa Lucro suficiente	Son la base para mantener la rentabilidad ya que son los que adquieren los servicios
Asesores externos	Recursos para apoyar actividades de la empresa	Identificación de riesgos oportunos	Información real	Certeza Experiencia Apoyo Establezca soluciones	Es quien guía para disminuir el error
Entidades bancarias	Medios de pago o créditos	Reserva de información	Relación a largo plazo	Seguridad en los recursos y discreción	Transferencia del dinero
Visitantes	Puede convertirse en un cliente	Trato amable	Le llama la atención el servicio	Que se convierta en un cliente	Impacto ante otras personas

Figura 11.

Matriz de poder interés para el análisis de los Stakeholders

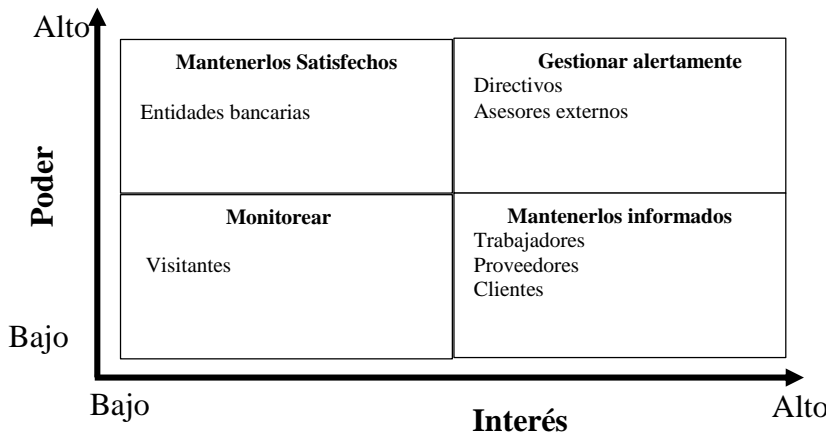


Tabla 11.

Compromisos de los Stakeholders

Compromiso de los Stakeholders								
Nombre	Compromiso					Poder /interés	Interés	Estrategia
	Desconocedor	Reticente	Neutral	Partidario	Líder			
Directivos					CD	Gestionar alertamente	Alto	Provechar las pautas que presenta la gerente, con la fuerza de convencimiento del subgerente para buscar alternativas de cambio
Trabajadores				C	D	Mantenerlos informados	Alto	Abrirse al cambio, capacitación y apoderamiento de las actividades para realizarlas bien desde el principio y no se presenten fallas al final, aprovechamiento de trabajadores que poseen mayores habilidades de realización de actividades para apoyar e incentivar a trabajadores en buscar formas de mejora
Proveedores				C	D	Mantenerlos informados	Alto	Hacerles saber a los proveedores que, si las ventas en la empresa mejoran, los proveedores ganan por tal motivo su participación en el la empresa los beneficia, por lo cual invitar a que capaciten el personal cada vez que se presente un nuevo producto.
Clientes		C	D			Mantenerlos informados	Alto	Hacer participe a los clientes con propuestas de acciones para mejorar permitirá que estos se vinculen y hagan parte del proceso. Desarrollar promoción de productos a través de incentivos de actividades, de ofertas, descuentos, cupones entre otros, esto hará que los clientes sientan llamativa la participación
Asesores externos			C	D		Gestionar alertamente	Alto	Contribuir a que una asesoría a tiempo y con las indicaciones pertinentes ahorraría tiempo y disminuiría riesgos, por lo cual su apoyo constante y de forma oportuna disminuiría el margen de error.
Entidades bancarias			C	D		Mantener satisfecho	Bajo	Si mejoran las ventas, habrá mayores transacciones y como tal mayor movimiento de dinero, aspecto que motivará a los bancos en su participación
Visitantes	C		D			Monitorear	Bajo	Organizar la empresa, estrategias promocionales, innovación en la planta física y a través de la página web contribuirá a que los visitantes participen activamente de los cambios que se realicen y generen buenas recomendaciones

Establecimiento de la Misión y Visión

Misión. Proveer a los clientes servicios oportunos en diseño integral creando ambientes confortables, inteligentes y seguros.

Visión. Lograr la comodidad de los clientes a través del acceso a la innovación tecnológica en los diseños, profesionalismo y experticia para ser reconocidos como una empresa líder en tecnologías modernas de diseño integral.

Valores

Compromiso con el cumplimiento de los deberes y responsabilidades adquiridas con los clientes, el proceso y los trabajadores.

Calidad en la prestación de servicio y atención al cliente.

Innovación a través de los diferentes cambios tecnológicos presentados en el mercado.

Exclusividad a través de los diseños únicos y confortables.

Definición del alcance. Ofrecer un servicio a nivel departamental y nacional de diseño integral que comprenda la asesoría, decoración de interiores, cortinas, diseño mobiliario, productos tecnológicos e instalación a través de artículos fabricados o distribuidos por proveedores externos que cumplan con estándares de calidad, buscando alcanzar los requerimientos y la satisfacción del cliente. La organización se excluye de la producción de estos artículos.

Política de calidad

Brindamos servicios de diseño integral, incluyendo asesoría, decoración de interiores, cortinas, diseño mobiliario, productos tecnológicos e instalación, nuestro compromiso hace énfasis en contribuir con la comodidad de nuestros clientes, gracias al cumplimiento en la prestación del

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

servicio con artículos de proveedores con altos estándares de calidad y sostenibilidad y siempre trabajando en la mejora continua.

Esta política se comunicará a todos los trabajadores de la empresa quienes deben propender por su comprensión y aplicación así mismo se comunicará todas las actividades que conlleven a su cumplimiento y estará disponible para todas las partes interesadas.

Objetivos

Satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

Documentar los procesos a través de información que permitan su alineación para una identificación clara de las actividades por parte de todos los trabajadores.

Velar por el cumplimiento de la calidad de los artículos ofrecidos por proveedores.

Cumplir con la calidad del servicio prestado por la empresa.

Realizar seguimiento a las reclamaciones presentadas

Indicadores

Tabla 12.

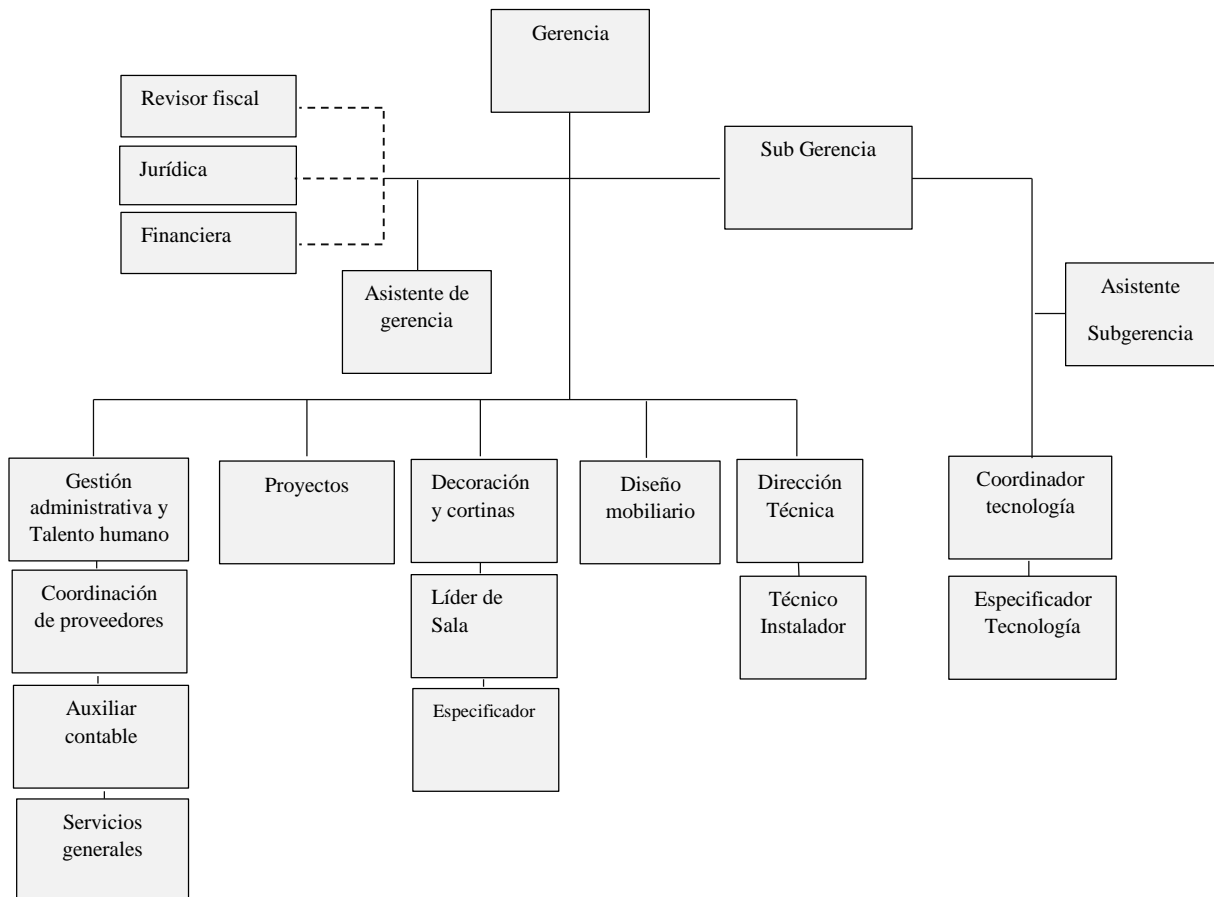
Indicadores

Nombre del indicador	Objetivo	Formula	Periodicidad	Tendencia	Interpretación
Índice de proceso documentados	Medir el número de procedimientos realizados en la empresa	$(\text{Número de proceso documentados en la empresa} / \text{Número total de procesos establecidos en la empresa}) \times 100$	Semestral	Aumentar	Muestra el porcentaje de procesos documentados en la empresa
Índice de satisfacción del cliente	Medir el nivel de satisfacción de los clientes con el servicio que presta la empresa	$(\text{Número de clientes que se consideran satisfechos con los servicios de la empresa} / \text{Número total de clientes encuestados por la empresa en satisfacción al cliente}) \times 100$	Semestral	Aumentar	Muestra el porcentaje de usuarios satisfechos
Índice de reclamaciones recibidas	Medir el porcentaje de Reclamaciones recibidas	$(\text{Número de reclamos radicados en el periodo } t / \text{Número de instalaciones realizadas en el periodo } t) \times 100$	Anual	Disminuir	Muestra el porcentaje de reclamaciones radicadas en el periodo.
Tasa de retención de clientes	Medir el porcentaje de permanencia de los clientes	$((\text{Número de clientes al final del periodo} - \text{número de nuevos clientes en el periodo}) / \text{Número de clientes al inicio del periodo}) \times 100$.	Semestral	Aumentar	Muestra el porcentaje de permanencia de los clientes en el periodo

Roles y responsabilidades

Figura 12.

Organigrama



Nota. Diseño de organigrama propuesto en el cual se describe la estructura de la empresa

Para la descripción de perfiles funciones y competencias se recomienda que la persona encargada de talento humano lo diligencie en el formato de descripción de perfil por función y competencia anexo 5.

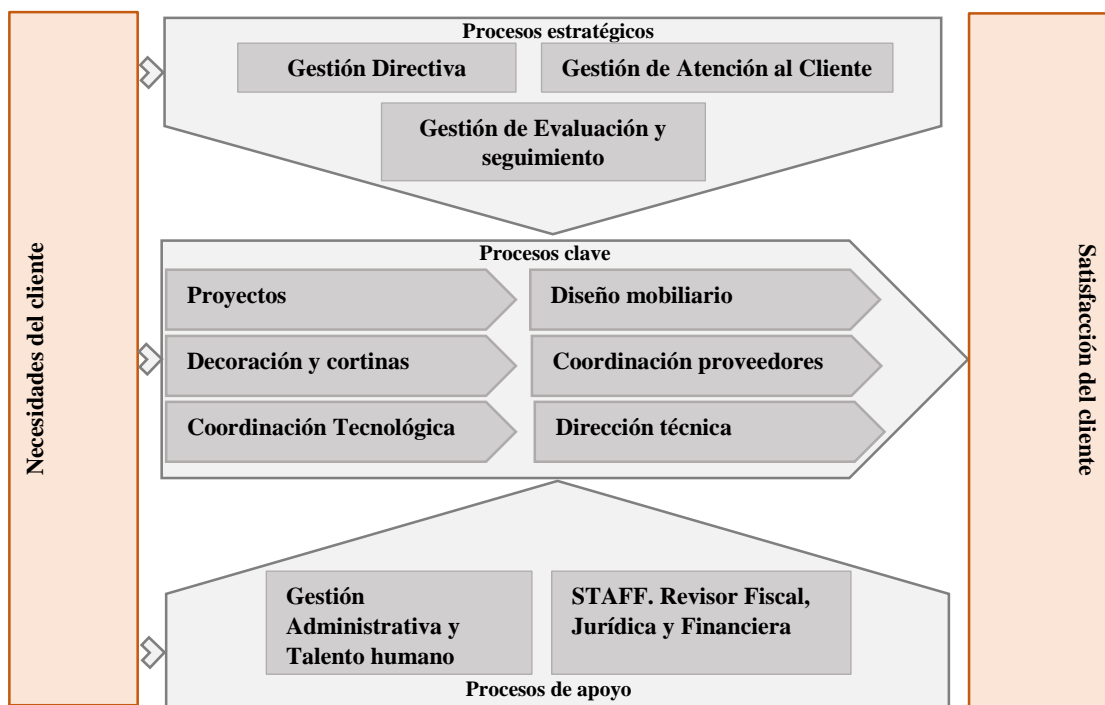
Es recomendable que la empresa incluya en su personal una persona para que lleve el liderazgo en el Sistema de Gestión de Calidad con competencias acorde a la necesidad, al igual que designe el recurso económico para llevar a cabo las actividades del Sistema.

Todo el personal que labora en la empresa debe cumplir con los requerimientos necesarios para desarrollar sus funciones, así mismo el personal para mejorar su competencia puede hacer la solicitud de capacitación en caso de necesidad, los podrá solicitar a través el anexo 6. Formato de necesidades de capacitación.

Identificación de los procesos

Figura 13.

Mapa de procesos Diseño Interior S.A.S



Nota. En la figura propuesta se presenta las entradas los procesos y las salidas, en la empresa Diseño Interior S.A.S.

Los procesos en la empresa Diseño Interior S.A.S se establecieron a través de los procesos estratégicos, claves y de apoyo, para que todos los trabajadores identifiquen las actividades que se llevan a cabo dentro de sus procesos es necesario que se establezcan las

entradas, actividades y salidas de cada uno para su cumplimiento, así como la documentación requerida, esta acción se debe registrar en el formato Caracterización el cual se encuentra contenido en el anexo 4. Propuesta para la elaboración y actualización de documentos.

Análisis de los procesos críticos y definición del procedimiento. Los procesos críticos son los que se encuentran estrechamente relacionados con la satisfacción del cliente y en la empresa son aquellos que por su naturaleza son la base primordial a la hora de cumplir con lo propuesto, una falla en este proceso causaría un atraso en la entrega a satisfacción del servicio, estos procesos los podemos encontrar en el mapa de procesos como procesos clave los cuales son proyectos, decoración y cortinas, coordinación tecnológica, diseño mobiliario, coordinación de proveedores y dirección técnica, estos procesos llevan a cabo unas actividades las cuales se deben cumplir paso a paso sin saltarse ninguna ya que por esta causa se puede presentar fallas en el transcurso de la tarea o al finalizar, es por este motivo que se debe documentar la tarea a través de un procedimiento el cual hace que al identificarlo, los trabajadores lo sigan disminuyendo el margen de error. Para llevar a cabo los procedimientos se establece el formato para procedimiento anexo en el documento de elaboración y actualización de documentos.

Anexo 4.

Infraestructura y ambiente de trabajo.

La empresa cuenta con infraestructura para llevar a cabo las actividades, en la planta física ubicada en la calle 109 con carrera 17, se encuentra ubicada sus oficinas y una salas de presentación con los servicios que ofrece a través de los artículos de proveedores como Legrand, Hounter Douglas, Automa, LfL Audio, Vantage, Radiant, Bticino entre otros, los trabajadores disponen de oficina, equipos de cómputo y lo requerido para llevar a cabo sus actividades, así

como una camioneta para trasladar los materiales y artículos necesarios para realizar las instalaciones según los requerimientos de los clientes.

Con respecto al ambiente de trabajo, se observa un ambiente acogedor y ameno entre los trabajadores, se realiza actividades de integración y celebración de ocasiones especiales con la participación de todos los miembros.

Consideración final. Como base documental se presenta la anterior mencionada, se recomienda a la empresa, con la información suministrada iniciar el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, dentro de las actividades a ejecutar hace parte importante la caracterización que se lleva cabo en cada proceso ya que de esta se desglosa acciones importantes a ejecutar, adicionalmente se debe verificar cada ítem de la norma NTC ISO 9001/2015 con la finalidad de cubrir todos sus aspectos.

Organizar la empresa requiere el compromiso de todos, por tal motivo es recomendable que todos trabajen sobre los aspectos contenidos en la normativa y sobre las especificaciones establecidas en este documento para que de esta manera los procesos que son la parte fundamental de la empresa se organicen, identifique, planifiquen y ejecuten sus actividades disminuyendo los errores y establezcan planes de mejora en caso de requerirse todo en pro de cumplir con los requerimientos y la satisfacción del cliente.

Conclusiones

Se realizó un análisis de la situación presentada en la empresa a través de observación, encuesta, valoración de la calificación de satisfacción a través de internet, requerimientos de calidad, y matriz DAFO en las cuales se identificó la empresa no cuenta con un estrategia organizacional, no identificación clara de sus procesos, más de un 50% de trabajadores no identifican aspectos de la estructura organizacional de la empresa, el proceso productivo, requerimientos y el seguimiento a la atención del cliente conllevando a que no se lleve a cabo las actividades de la forma deseada y se presenten percances a última hora que causa pérdidas tanto para la empresa como para la satisfacción del cliente, se observa una valoración de 3.8 de satisfacción a través de la valoración realizada por internet y se presentan inconformidades por incumplimiento, mal servicio y productos que no cumplen con las especificaciones solicitadas, estos acontecimientos causan pérdida de futuros clientes ya que producen en ellos dudas con respecto a la prestación del buen servicio, al valorar aspectos de calidad contenidos en la NTC ISO 9001/2015 se identifica que de los 39 ítems valorados la empresa solo cumple con 8, haciendo evidente que no se establece parámetros para llevar a cabo la calidad en la prestación del servicio y en buscar alternativas para mejorar la satisfacción del cliente, ubicando a la empresa en un bajo nivel competitivo, al llevar a cabo la matriz DAFO se identifica que la empresa presenta bastantes debilidades y que es necesario mejorarlas a través de las fortalezas y oportunidades identificadas de lo contrario se continuaría ante situaciones más complicadas que podrían conllevar a pérdidas tanto de clientes como de la productividad.

A partir de la matriz DAFO se definieron factores internos como fortalezas y debilidades y externos como oportunidades y amenazas, posterior a su análisis se establece estrategias

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

defensivas, ofensivas, de supervivencia, adaptativas a seguir para mejorar o aprovechar las oportunidades.

A partir del análisis de la matriz DAFO y las técnicas de valoración realizadas se identificó los principales riesgos existentes en la empresa entre los cuales se encuentra:

- Clientes insatisfechos por incumplimiento en la entrega, mal servicio y productos que no cumplen con las especificaciones solicitadas.
- No se realiza seguimiento a las quejas o reclamaciones
- El producto presenta fallas en la entrega por especificaciones erróneas a la hora de la planificación.
- Gastos económicos por compras a última hora por no cumplimiento de requerimientos.
- Los trabajadores no identifican de forma clara el proceso que se lleva a cabo en la empresa.
- Se presentan directrices contrarias entre los Directivos.
- La prestación del servicio no cumple con aspectos de calidad y el nivel competitivo aumenta.

Al realizar la valoración de los riesgos a partir de la herramienta de modo y efecto de la falla FMEA se identifica un puntaje mayor a 8 por lo que requiere llevar a cabo un plan de mitigación de manera urgente para disminuir el efecto de los riesgos.

Se estableció un plan de mitigación con los riesgos identificados con actividades a seguir con cumplimiento de 2 a 6 meses con la finalidad de iniciar con el proceso de mejora, entre las actividades se identifican:

- Capacitar al personal en atención al cliente.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- Desarrollar la planificación del requerimiento, así como la elaboración de la propuesta a presentar al cliente con especificaciones claras, reales, con un cronograma de actividades y en caso de presentar algún percance comunicar con anterioridad al cliente y corregirlo en el menor tiempo posible, realizar un procedimiento de atención al cliente y especificaciones del producto.
- Establecer formatos de recibió a satisfacción para dar seguimiento a la satisfacción del cliente.
- Identificar las quejas presentadas en el último mes para identificar cuáles son peticiones o inconformidades presentadas para establecer un plan de mejoramiento ante los clientes, mostrando interés en ellos y en sus solicitudes y en remediar esa falla.
- Establecer documentación para quejas y reclamaciones
- Establecer documentación de especificación de productos que permitan que el trabajador ofrezca al cliente una propuesta sin contratiempos futuros, en el cual se esmere por cumplir con las expectativas del cliente y aproveche la diversidad del mercado y las facilidades para su diseño. Y capacitar a los trabajadores en cómo realizar las especificaciones del producto.
- Establecer un plan con los proveedores en el cual se establezcan los compromisos y responsabilidades de ambas partes para dar cumplimiento con los requerimientos y la satisfacción del cliente.
- Capacitar a los trabajadores en la elaboración de las especificaciones del producto siguiendo paso a paso lo pactado en la propuesta por el cliente lo cual debe estar descrito en el procedimiento de especificaciones del producto.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- Concienciar a los trabajadores que sí que el trabajo se realiza bien desde un principio y durante todo el proceso no tendrá contratiempos se mantendrá la satisfacción de cliente y no se generará gastos adicionales
- Realizar la planificación estratégica, así como la organización de la empresa que permita un direccionamiento de esta, una identificación clara del proceso productivo y los procesos que se requieren para llevarlo a cabo y alcanzar satisfacción del cliente, así mismo capacitar a los trabajadores en todo el proceso de organización para que todos identifiquen la empresa y sepan hacia dónde va.
- Incentivar al cambio inculcando la competitividad a nivel profesional y empresarial por lo cual todos deben trabajar en equipo para lograrlo
- Establecer un plan de comunicaciones a nivel interno y externo en cual contenga directrices claras, directas y oportunas.
- Crear un plan de capacitación con temas de liderazgo, apoderamiento, innovación, creatividad, trabajo en equipo, iniciativa, capacidad de trabajo y comunicación.
- Direccionar la empresa y organizar su proceso productivo a través de procedimientos en los cuales se establecerá un paso a paso en los procesos realizados para que todos lo identifiquen y se hagan las cosas bien reduciendo los riesgos y buscando satisfacer los clientes.

Se estableció una propuesta base documental según los requerimientos de la NTC ISO 9001/2015 y el análisis realizado, entre los documentos propuestos se encuentran:

- Documento para la elaboración y actualización de documentos.
- Necesidades, expectativas, compromiso de los stakeholders, así como las estrategias para mejorar su compromiso.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

- Misión, visión y valores.
- Definición del alcance.
- Política de calidad.
- Objetivos.
- Indicadores.
- Organigrama.
- Mapa de procesos y especificaciones en el cual se invita a los trabajadores a llevar a cabo la caracterización de los procesos con la finalidad de identificar entradas, actividades y salidas que permitan la identificación clara del proceso y su organización.

Se identificó los procesos críticos los cuales tiene estrecha relación con la satisfacción del cliente entre estos se encuentra: proyectos, decoración y cortinas, coordinación tecnológica, diseño mobiliario, coordinación de proveedores y dirección técnica, es necesario trabajar sobre estos procesos y alinearlos para disminuir el margen de error.

Se hace la invitación a los Directivos de la empresa en continuar trabajando en la implementación el Sistema de Gestión de Calidad tomando como base la investigación realizada y las propuestas establecidas, esto permitirá que la empresa inicie su proceso de organización a nivel interno y realice una planificación, que los trabajadores identifiquen sus procesos y actividades y se realicen las tareas disminuyendo el nivel de error logrando un control para alcanzar de esta manera los requerimientos y la satisfacción del cliente.

Referencias

- Arraut, L. (2010). *La gestión de calidad como innovación organizacional para la productividad en la empresa*. Revista EAN No. 69, pp. 20-41. Obtenido de:
<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a03.pdf>
- Benavidez, C. *Curso ISO 9001 gratis*. Calidad para Pymes. Recuperado de:
<https://calidadparapymes.com/curso-iso-9001-gratis/>
- Cánovas, F. (2002). *La Calidad como imperativo en la Acción Social*. Revista de Estudios Sociales y de Sociología Aplicada. PP. 60-76. Recuperado de:
<https://caritas-web.s3.amazonaws.com/main-files/uploads/2002/11/DS100128-LA-CALIDAD-COMO-IMPERATIVO-EN-LA-ACCI%C3%93N-SOCIAL.pdf>
- Carmona, M., Suárez, E., Calvo, A y Perriñez, R. (2016). *Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos*. European research on management and business economics. Volumen (22). Recuperado de:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252315000428>
- Fontalvo T., De La Hoz., Efraín y Morelos, J. (2018). *La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional*. Dimensión empresarial. Volumen (16). Recuperado de: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100047&lang=es
- ICONTEC. (2015). *Sistema de gestión de la calidad. Requisitos*. Bogotá, Colombia. Editada por el instituto colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC.
- IPYME. *Herramienta DAFO*. Recuperado de: <https://dafo.ipyme.org/Home>
- López, P. (2015). *Cómo documentar un sistema de gestión de calidad según ISO 9001:2015*. Recuperado de.

<https://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2538/lib/unadsp/reader.action?ppg=10&docID=4849799&tm=1537479558171>

Moliner, C. (2012). Calidad de Servicio y Satisfacción del cliente Revista de la psicología del trabajo y las organizaciones. Volumen 17. No 2. Págs. 233-235. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231324550006.pdf>

Normas APA. *Normas APA – 7ma (séptima) edición*. Recuperado de: <https://normas-apa.org/>

Anexos

Anexo 1.

Encuesta

ENCUESTA					
Directivo	Administrativo	Operativo			
Aspecto a Evaluar		Si	No	Algunas veces	Ns/Nr
¿Sabe Usted si existe en la Organización un Sistema de Gestión de Calidad implementado?					
¿Sabe Usted a que proceso pertenece?					
¿Sabe Usted, si dentro de la Organización se realiza seguimiento y medición a los procesos? ¿A qué proceso pertenece?					
¿Conoce la Misión y la Visión de la Empresa?					
¿En la empresa existe una política de calidad documentada que apoye la dirección estratégica?					
¿La empresa tiene establecido objetivos estratégicos que hagan coherencia con la política de calidad?					
¿La empresa cuenta con información documentada donde se identifique procedimientos, planes y acciones a seguir?					
¿La empresa cuenta con formatos para llevar a cabo actividades?					
¿La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para llevar a cabo las actividades y la atención a los clientes?					
¿La empresa dispone de equipos y herramientas para que el personal realice instalaciones de forma adecuada?					
¿Se realiza mantenimiento oportuno a equipos y materiales?					
¿Considera que la comunicación impartida en el proceso y los trabajadores es claro, efectivo y oportuno?					
¿La empresa cuenta con el personal idóneo y capacitado para llevar a cabo las actividades?					
¿Usted como trabajador identifica el proceso productivo que se lleva cabo en la empresa?					
¿Los trabajadores tienen claro los roles y responsabilidades en la empresa y sus actividades?					
¿Considera que para usted es fácil adaptarse a los cambios?					
¿A nivel interno en el proceso productivo se realiza planificación de las actividades?					
¿Se planifican los requerimientos a los proveedores según las especificaciones del cliente?					
¿Se realiza seguimiento a las quejas y reclamos en caso de presentarse por lo clientes?					
¿Se realiza auditoria internas que permitan dar seguimiento a las actividades, minimizar los riesgos y maximizar la eficacia de los procesos?					
¿En el último año, recibió capacitaciones que ayudaron a mejorar su competencia del personal?					
¿Sabe Usted, si se realizan planes de mejoramiento o acciones preventivas cuando se presentan fallas en los procesos?					
¿Sabe Usted, si se existen indicadores de satisfacción del Cliente?					

Versión 01 (06-04-20)

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Anexo 2.

Valoración del Sistema de Gestión de Calidad

VALORACIÓN DE ASPECTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN LOS PARAMETROS ESTABLECIDOS EN LA NTC ISO 9001/2015 ADECUADO A LA EMPRESA INVERSIONES LLEGRO SAS						
No	ITEM	ESPECIFICACIÓN	C	N C	VERIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
1	Contexto de la organización	Se establece un análisis que permita la comprensión de la organización.			Análisis DAFO	
		Identificación de los requisitos y necesidades de las partes interesadas (Clientes, proveedores, empelados, Accionistas, Auditores entre otros)			Listado de partes interesadas y sus requisitos	
		Determinar el alcance del SGC en el cual se establezca los servicios cubiertos y los resultados a fin de lograr los resultados y la satisfacción el cliente			Alcance del SGC	
		Determina los procesos para el SGC en cuanto a procesos estratégicos, operativos y de soporte en el cual se identifique entradas, actividades y salidas			Mapa de procesos y caracterizaciones	
		Criterios de aceptación y control			Documentos de aceptación y control	
		Se identifican las acciones para abordar los riesgos			Se identifican del análisis DAFO Mapas de Riesgos	
2	Liderazgo y compromiso	Se encuentra establecido los criterios del compromiso de la Dirección			Compromiso de la Dirección	
		Se encuentra establecida la visión y la misión			Visión y misión	
		Política de calidad			Política de calidad	
		La política de calidad sirve como base para establecer los objetivos del SGC			Verificación de política y objetivos	
		La política de calidad es comunicada a todos los interesados y las personas			Comunicación de la política de Calidad	
		Designación de roles y responsabilidades			Roles y responsabilidades	
3	Planificación del SGC	Se encuentra establecido un organigrama			Organigrama	
		Identificación de riesgos y oportunidades			Mapas de Riesgos y tratamiento de oportunidades	
		Se establecen los objetivos de calidad en alineación con la política de calidad			Despliegue de Objetivos de Calidad	
4	Apoyo	Se establece la gestión del cambio a través de diagnóstico, análisis, acción y evaluación.			Gestión del cambio	
		Planificar los Recursos que se utilizará en la operación de sus procesos			Humano, infraestructura y medioambiente Presupuesto aprobado	
		Identificación de las competencias del recurso humano			Competencias requeridas Manual de Funciones	
		La empresa cuenta con infraestructura adecuada para llevar a cabo el servicio			Infraestructura	
		El ambiente laboral donde se lleva a cabo el proceso es el adecuado			Documentación para establecer estrategias para mantener el buen ambiente laboral	
		Se cuenta con elementos para dar seguimiento a los procesos del SGC asegurar que se logre los servicios de satisfacción			Seguimiento a satisfacción del cliente Indicadores de Efectividad de los Procesos	
		Concientización a través de la identificación de la política los objetivos de calidad contribución al sistema de gestión de calidad			Identificar como se ha contribuido a la concientización Despliegue de Objetivos de Calidad Planificación de los Objetivos	
Establecer un proceso de comunicación en el cual se establezca cuando comunicar quien comunicar, como comunicar y quien comunica			Identificar el proceso de comunicación			

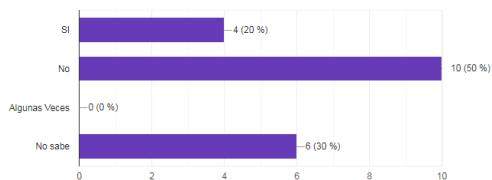
		Información documentada como respaldo a todas las actividades que se llevan a cabo en los procesos			Describe los elementos de distribución, acceso a la información protección de la información y aseguramiento de la legibilidad	
		Control de la información, la información debe ser actualizada, controlada y precisa			Como se lleva a cabo la actualización	
5	Operación	Comunicación directa con el cliente			Identificar como se mantiene la comunicación directa con el cliente	
		Planificación del diseño y desarrollo de los servicios considerando las entradas que se utilizan para cada uno de los procesos asegurando su disponibilidad y determinar el control se ocupara para garantizar la continuidad de los productos o servicios y las salidas y documentar lo posibles cambios en el diseño			Caracterización de los procesos	
		Incorporación de controles en los procesos utilizados por los proveedores verificando cumplimiento de los requisitos del cliente			Control de procesos Planificación de los Requisitos del Cliente	
		La empresa informa los requisitos a tener en cuenta con los proveedores			Requerimientos que deben cumplir los proveedores Especificaciones claras de las Órdenes de Compra o Contratos	
		La empresa debe controlar las etapas de la prestación del servicio para asegurar la conformidad con la solicitud del cliente			Plan de operación Puntos de Control del Proceso Productivo	
		Se establece controles cuando se lleva a cambio un servicio asegurando que estos cumplen con las expectativas de los clientes			Cumplimiento con expectativas Controles en las actividades de cambio de los requisitos del cliente	
		Se establece la corrección, de identifica la acción a seguir cuando un servicio no cumple			Acciones correctivas en caso de no cumplimiento Control del Producto o Servicio No Conforme	
		Entrega del servicio			Identificar características de entrega y prestación del servicio Trazabilidad del producto	
6	Evaluación de desempeño	Monitoreo, medición análisis y evaluación de soporte			Conocer la satisfacción el cliente y su percepción con el servicio recibido	
		Se identifica el estado de los procesos, resultados, objetivos alcanzados retroalimentación al cliente y cambios.			Programa de Auditoria Interna de Calidad	
		Revisión por la Dirección			Cada 6 meses para evaluar eficacia y seguimiento a la implementación y mantenimiento del SGC	
7	Mejora	Identificar las oportunidades de mejora y planificarlas			Estrategias para encontrar oportunidades de mejora	
		Gestionar las no conformidades			Evaluar la causa y establecer las acciones	
		Mejora continua			Mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del Sistemas	
Total, ítem valorados						
C. Cumple	NC. No Cumple			Realizado por:		

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

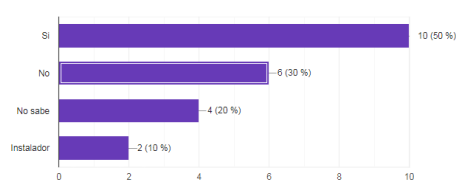
Anexo 3.

Tabulación de encuesta

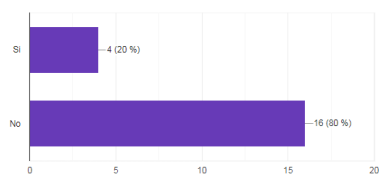
¿Sabe Usted si existe en la Organización un Sistema de Gestión de Calidad implementado?
20 respuestas



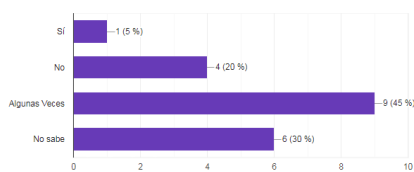
¿Sabe Usted a que proceso pertenece?
20 respuestas



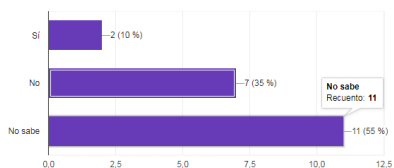
¿Conoce la Misión y la Visión de la Empresa?, si su respuesta es afirmativa, escribala en el espacio "otro"
20 respuestas



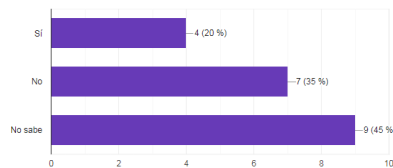
¿Sabe Usted, si dentro de la Organización se realiza seguimiento y medición a los procesos? a que proceso pertenece?
20 respuestas



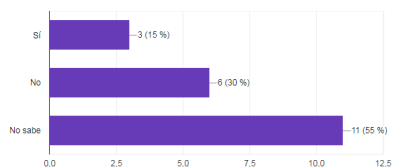
¿En la empresa existe una política de calidad documentada que apoye la dirección estratégica?
20 respuestas



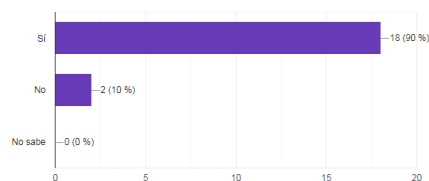
¿La empresa tiene establecido objetivos estratégicos que hagan coherencia con la política de calidad?
20 respuestas



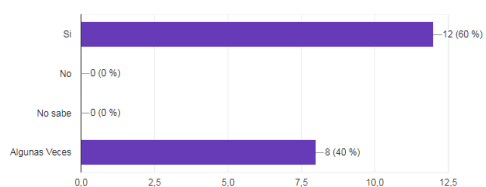
¿La empresa cuenta con información documentada donde se identifique procedimientos, planes y acciones a seguir?
20 respuestas



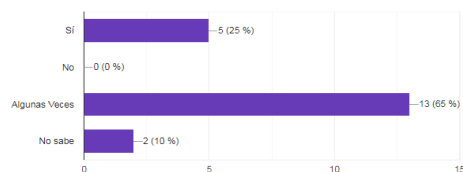
¿La empresa cuenta con formatos para llevar a cabo actividades?
20 respuestas



¿La empresa cuenta con instalaciones adecuadas para llevar a cabo las actividades y la atención a los clientes?
20 respuestas



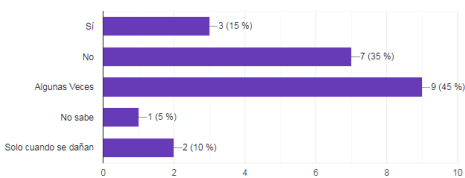
¿La empresa dispone de equipos y herramientas para que el personal realice instalaciones de forma adecuada?
20 respuestas



DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

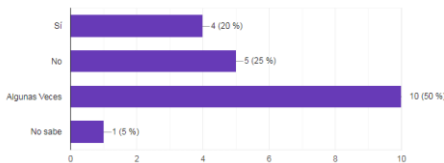
¿Se realiza mantenimiento oportuno a equipos y materiales?

20 respuestas



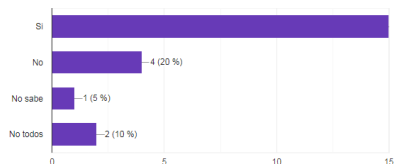
¿Considera que la comunicación impartida en el proceso y los trabajadores es claro, efectivo y oportuno?

20 respuestas



¿La empresa cuenta con el personal idóneo y capacitado para llevar a cabo las actividades?

20 respuestas



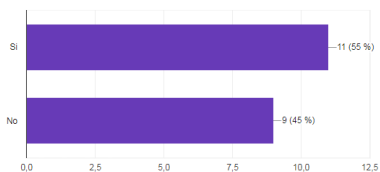
¿Usted como trabajador identifica el proceso productivo que se lleva cabo en la empresa?

20 respuestas



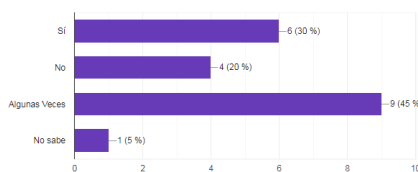
¿Los trabajadores tienen claro los roles y responsabilidades en la empresa y sus actividades?

20 respuestas



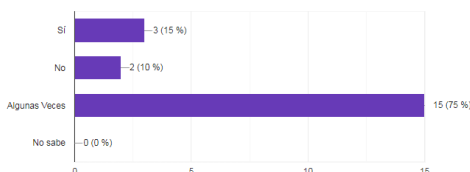
¿Considera que para usted es fácil adaptarse a los cambios?

20 respuestas



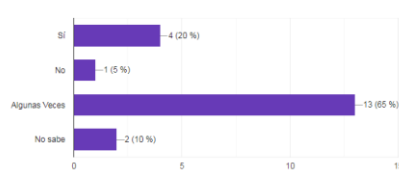
¿A nivel interno en el proceso productivo se realiza planificación de las actividades?

20 respuestas



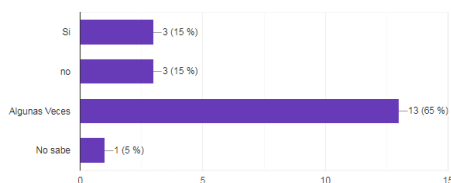
¿Se planifican los requerimientos a los proveedores según las especificaciones del cliente?

20 respuestas



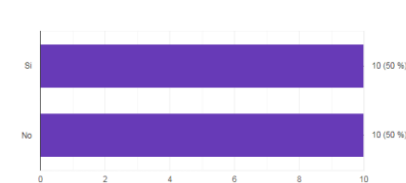
¿Se realiza seguimiento a las quejas y reclamos en caso de presentarse por lo clientes?

20 respuestas



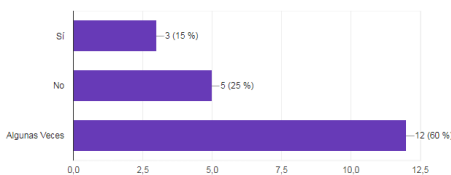
¿En el último año, recibió capacitaciones que ayudaron a mejorar su competencia del personal?

20 respuestas



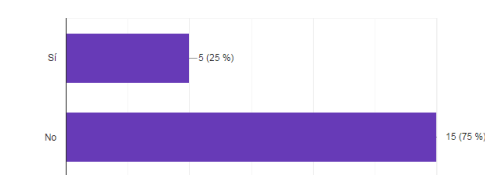
¿Sabe Usted, si se realizan planes de mejoramiento o acciones preventivas cuando se presentan fallas en los procesos?

20 respuestas



¿Sabe Usted, si se existen indicadores de satisfacción del Cliente?

20 respuestas



Anexo 4.*Propuesta para la elaboración y actualización de documentos***Introducción**

Llevar a cabo el procedimiento para la elaboración, actualización o eliminación de documentos es un paso importante que la empresa inicia en el proceso de la Gestión de Calidad, la importancia radica en que se mantendrá un control de los documentos y se iniciará a documentar de una forma uniforme, lo que hará más accesible y comprensible la información para los trabajadores, no es un trabajo fácil, es un trabajo arduo que exige disciplina y compromiso de todos para lograrlo, así que la invitación es que den este gran paso para empezar.

1. Objetivo

Establecer las directrices generales para la elaboración, modificación, eliminación, distribución y control de los documentos que hacen parte del sistema de Gestión de Calidad en la empresa
Diseño Interior.

2. Alcance

Identificación de la necesidad y solicitud del requerimiento por parte del líder del proceso para la elaboración, modificación o eliminación de un documento, ejecución de la creación, actualización o eliminación del documento y aprobación, publicación y socialización de la documentación.

3. Definiciones

Documento. Información presentada a través de medio escrito, o cualquier otra forma.

Documento externo. Son aquellos emitidos por entes externos a la empresa y que son utilizados en la ejecución de los procesos del Sistema de Gestión de Calidad.

Documento interno.

Instructivo. Descripción de actividades o instrucciones de trabajo que requieren ser detalladas minuciosamente y que forman parte de un proceso.

Interacción. Relación existente entre los procesos del Sistema de Gestión de Calidad correspondiente a entradas (necesidades del cliente) y salidas (satisfacción del cliente).

Modelo de interacción por procesos. Representación integral que permite conformar el estándar organizacional que soporta la operación (desarrollo de sus procesos internos) con la finalidad de alinear bajo un enfoque sistemático.

Proceso. Actividades que interactúan y transforman elementos de entrada en resultados, los procesos se documentan a través de caracterizaciones.

Procedimiento. Documento con un paso a paso de las actividades que se desarrollan en un proceso.

4. Siglas

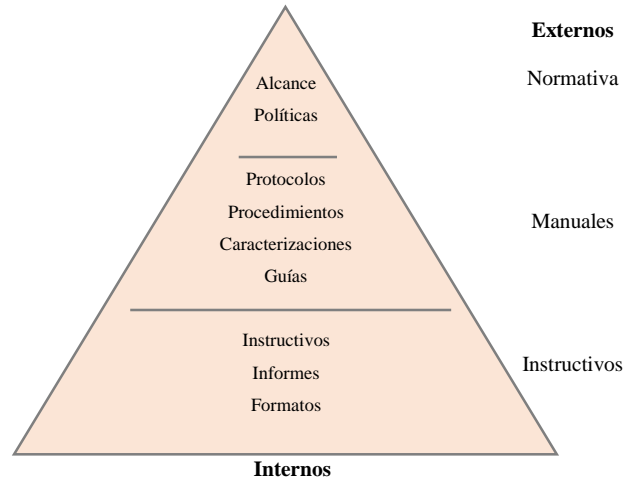
SGC. Sistema de Gestión de Calidad

5. Normativa

NTC ISO 9001/2015. Requisitos Del Sistema De Gestión De Calidad

6. Determinaciones

El Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Diseño Interior S.A.S está conformado por documentos internos que describen y establecen lineamientos e instrucciones para la realización de las actividades en los procesos de la empresa, así como aspectos normativos de regulación y los soportes documentales de instructivos de los productos ofrecidos por los proveedores.



6.1 Lineamientos para la elaboración de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa Diseño Interior.

Aspectos a tener en cuenta

Formato.

- Hoja electrónica tamaño: carta
- Tipo de letra: Arial
- Tamaño de letra: 10
- Interlineado: 1.5
- Tamaño de letra para formatos, figuras, tablas entre otros de estas características: 8
- Margen. Superior e inferior 2 cm, izquierda 2.5, derecha 2.
- Logo y pie de página. Se establecen en todos los documentos a nivel interno de la empresa.

Uniformidad. Los documentos deben ser elaborados de manera uniforme

Redacción. Los documentos deben contener información clara, veraz y completa, en forma impersonal, conservando la ortografía.

Presentación y conservación. Los momentos se presentan de manera electrónica, solo se imprimen en caso de requerimiento y se deberá hacer a doble cara para contribuir con el cuidado del ambiente.

6.2 Estructura del documento

6.2.1 Encabezado. Debe contener el logotipo de la empresa, nombre del proceso, tipo de documento, código, versión vigente desde

Logo	NOMBRE DEL PROCESO	Código.
	NOMBRE DEL DOCUMENTO	Versión.
		Vigente desde.

Como identificar el código. El código se designará a través de las abreviaturas del tipo de documento y del proceso al que corresponde y el consecutivo que corresponde a la secuencia de documentos del mismo proceso.

Tipo de documento	Proceso	Ejemplo				
PO. Política	GD. Gestión Directiva	PO	-	GA	-	01
MN. Manual	GC. Gestión de atención al cliente					
CT. Caracterización	GE. Gestión de evaluación y seguimiento					
PC. Procedimiento	GP. Gestión de proyectos					
PT. Protocolo	DM. Diseño mobiliario	Política	Guion	Proceso	Guion	Consecutivo
RG. Reglamento	DC. Diseño de cortinas	PO-GA-01				
GU. Guía	CP. Coordinación de proveedores					
IN. Instructivo	TG. Coordinación tecnológica					
IF. Informe	CT. Coordinación técnica					
FR. Formato						

Como identificar la versión. Representa el número de la elaboración cambio o actualización, su presentación será en número consecutivos así: 01, 02 ,03 ... cabe aclarar que la última versión será la vigente.

Como identificar la vigencia. La vigencia se determina por la fecha de la elaboración, cambio o actualización del documento.

6.2.2 Cuerpo del documento

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Con la finalidad de llevar uniformidad en los documentos se recomienda llevar la estructura con los ítems indicados para cada documento.

Ítems principales que debe contener un documento											
Ítem	PO	MN	CT	PC	PT	RG	GU	IN	IF	FR	
Encabezado	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Portada		x		x	x	x	x	x			
Tabla de contenido		x			x	x	x				
Introducción		x		x	x	x	x		x		
Objetivo	x	x		x	x	x	x	x			
Alcance	x			x	x	x					
Definiciones	x	x		x	x	x	x				
Siglas	x	x		x	x	x	x				
Normativa	x	x		x	x	x	x				
Determinaciones	x	x		x	x	x	x		x	x	
Desarrollo	x	x		x	x	x	x		x		
Diagrama de flujo				x							
Sistema de información	x	x		x	x		x				
Anexos		x		x	x	x	x		x		
Visto de elaborado, revisado y aprobado	x	x	x	x	x	x	x		x	x	

Descripción de los ítems para la estructura del cuerpo del documento

Encabezado. El encabezado presente en la hoja donde se identifica el proceso y el nombre del documento.

Portada. Hoja opcional donde se describe o se enmarca una información general del documento.

Tabla de contenido. Listas ordenadas de contenido del documento expresadas en capítulos, títulos o subtítulos.

Introducción. Escrito que consta de tres párrafos en el cual se establece aspectos generales de los que trata el documento

Objetivo. Especificación de lo que se quiere lograr debe presentarse en verbo en infinitivo,

Ejemplo. Establecer el procediendo para atención al cliente

Objetivo

Sujeto

Complemento

Alcance. Es el límite del procedimiento, especifica donde inicia y donde termina

Ejemplo. Identificación de la necesidad de realizar el procedimiento para la atención al cliente, aprobación, publicación y socialización

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Definiciones. Incluye términos principales o poco conocidos presentes en el documento los cuales facilita la comprensión de este. Estos se deben establecer en orden alfabético.

Siglas. Son letras que permiten abreviar una palabra o varias, ejemplo SGC que quiere decir Sistema de Gestión de Calidad.

Normativa. Aspectos legales en los que se basa el contenido del documento, si se presentan, deben ir ordenados de la siguiente manera:

- Constitución política de Colombia
- Ley
- Decreto
- Resolución
- Acuerdo
- Otras

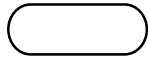

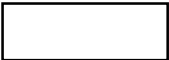

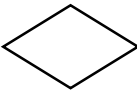
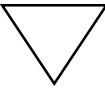






Determinaciones. Aspectos generales descritos para la comprensión del documento.

Desarrollo. Se incluye la contextualización o generalidades del documento

En caso del procedimiento se debe establecer el desglose secuencial de actividades que se llevan a cabo en un proceso lo cual se registra en el siguiente cuadro:

No	Nombre de la actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Documento o registro

Flujograma. Muestra visual a través de unos símbolos que indican el paso a paso a seguir de un proceso, para esta actividad se utiliza los siguientes símbolos:

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Inicio/fin		Actividad opcional
	Actividad		Fuera de página
	Decisión		Archivo de documento
	Documento		Base de datos
	Multidocumento		Conector de proceso
	Archivo opcional		Sentido de flujo

Sistema de información. Información que se requiere para complementar el desarrollo del procedimiento o lo especificado en el documento.

Se debe indicar la descripción, el responsable y ubicación de esta información

Anexos. Formatos o documentos utilizados para la ejecución del procedimiento

Visto de elaborado, revisado y aprobado.

Elaboró. Corresponde al nombre y firma de quien elaboró el documento.

Revisó. Corresponde al nombre y firma del proceso.

Aprobó. Nombre de quien da la aprobación final y visto bueno.

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Nombre. Cargo. Fecha. Firma.	Nombre. Cargo. Fecha. Firma.	Nombre. Cargo. Fecha. Firma.

6.2.3 Pie de página

En el pie de página se incluye en el pie de página los datos de la empresa y en la parte derecha el número de página.

Nombre de la empresa. Dirección. Teléfono. Correo. Ciudad

Pag

6.3 Responsabilidades de la elaboración de los documentos

La elaboración de los documentos es responsabilidad de todos los miembros de la empresa
Diseño Interior.

Una vez se identifique la necesidad de la elaboración del documento, se realiza la solicitud a Gestión Directiva, una vez recibida la aprobación, se realiza el documento y pasa a valoración nuevamente a gestión Directiva para su aprobación, todos los documentos que se generen deben darse a conocer a todos los trabajadores.

6.4 Aprobación de los documentos

Es responsabilidad del líder del proceso de aprobar los documentos que se requieran en su proceso, así como de la elaboración, modificación o eliminación y su socialización.

6.5 Control de los documentos

Gestión Directiva es responsable de mantener la integridad de los documentos del Sistema de Gestión de Calidad. Todos los documentos aprobados deben estar disponibles en caso de requerirse.

6.6 Documentos confidenciales. Los documentos que por su naturaleza se clasifiquen dentro de los documentos de confidencialidad estarán a cargo de Gestión Directiva y no se serán publicados públicamente, sino que se mantendrán en reserva. Así mismo los procesos que manejen este tipo de información no podrán realizar publicación de estos documentos.

6.7 Formato y plantillas

En la parte de los anexos de este documento se establece formatos y plantillas para la realización de documentos principales del Sistema de Gestión de Calidad.

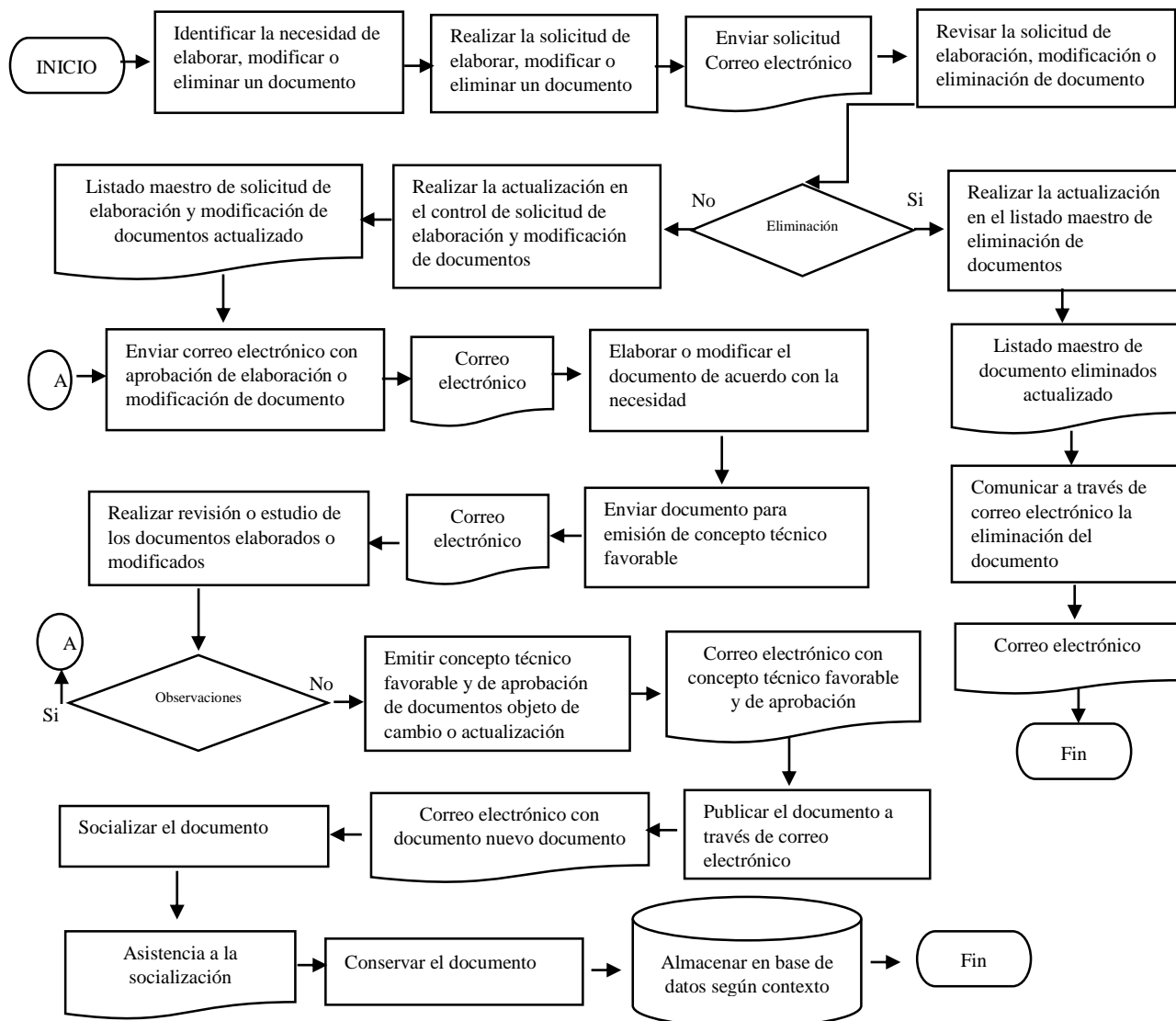
7. Determinaciones

Especificación del paso a paso de las actividades para el procedimiento de elaboración de documentos del sistema de Calidad

No	Nombre de la actividad	Descripción	Responsable	Documento o registro
1	Identificar la necesidad de elaborar, modificar o eliminar un documento	El líder del proceso identifica la necesidad de elaboración, modificación o eliminación de documento	Líder de proceso	*Anexo 2. Solicitud para la elaboración, modificación o eliminación de documento
2	Realizar la solicitud de elaborar, modificar o eliminar un documento	El líder comunica a través de correo electrónico a Gestión Directiva la necesidad presentada	Líder de proceso	*Correo electrónico
3	Revisar la solicitud de elaboración, modificación o eliminación de documento	El líder de Gestión Directiva revisa la solicitud presentada, si la solicitud es para elaboración modificación continua con el paso 4 si la solicitud es para eliminación continúa con el paso 13	Gestión Directiva	
4	Realizar la actualización en el control de solicitud de elaboración y modificación de documentos	El líder de Gestión Directiva realiza la actualización en el listado maestro de la solicitud de elaboración o modificación	Gestión Directiva	Listado maestro de solicitud de elaboración o modificación de documentos
5	Enviar correo electrónico con aprobación de elaboración o modificación de documento	El líder de Gestión Directiva envía correo electrónico al líder que realizó la solicitud de modificación o elaboración del documento	Gestión Directiva	Correo electrónico
6	Elaborar o modificar el documento de acuerdo con la necesidad	El líder del proceso elaborado modifica el documento	Líder del proceso	Documento elaborado o modificado
7	Enviar documento para emisión de concepto técnico favorable	Al finalizar el líder del proceso envía el documento a través de correo electrónico a Gestión Directiva	Líder del proceso	Correo electrónico
8	Realizar revisión o estudio de los documentos elaborados o modificados	El líder de Gestión Directiva realiza el estudio de documento, si el documento no cumple con los parámetros de calidad se debe iniciar nuevamente en el punto 4, si el documento cumple con los parámetros continuar con el proceso	Gestión Directiva	Documento en revisión Correo electrónico
9	Emitir concepto técnico favorable y de aprobación de documentos objeto de cambio o actualización	El concepto cumple con los parámetros el líder de gestión Directiva emite concepto técnico favorable y lo comunica al líder del proceso	Gestión Directiva	Documento aprobado Correo electrónico
10	Publicar el documento a través de correo electrónico	El líder de Gestión Directiva envía correo a todos los trabajadores para que conozcan el nuevo documento	Gestión Directiva	Correo electrónico
11	Socializar el documento	El líder del proceso reúne a los trabajadores y socializa el documento	Líder del proceso	Lista de asistencia
12	Conservar el documento	El líder de Gestión administrativa conserva el documento en base de datos al igual que el líder del proceso para su utilización en caso de requerimiento y se termina el proceso	Gestión Directiva y líder del proceso	Base de datos
3.1	Realizar la actualización en el listado maestro de eliminación de documentos	Una vez revisado el documento y se identifica la eliminación, se registra en el listado maestro de documentos eliminados	Líder de Gestión Directiva	Base de datos

3.2	Comunicar a través de correo electrónico la eliminación del documento	El líder de gestión Directiva comunica a través de correo electrónico que se eliminó el documento	Líder de Gestión Directiva	Base de datos
-----	---	---	----------------------------	---------------

8. Flujograma



9. Sistema de información

No presenta.

Anexo 3. Formato para acta

Encabezado			
Acta No.			
Reunión.			
Proceso que convoca			
Fecha			
Asistentes			
No	Nombre	Cargo	Representa a
Invitados			
Ausentes		Justificado	SI NO
Orden del día			
Desarrollo			
Acuerdos			
Anexos			
Cierre			
Próxima reunión			
Firma			

Anexo 5. Formato para caracterización de los procesos

Encabezado					
Proceso		Objetivo del proceso			
Alcance					
Líder del proceso					
Describa el proceso					
Proveedor	Entradas	Actividades	Responsable	Salidas	Cientes
Documentos internos del proceso					
Tipo	Código	Nombre			
Riesgos		Indicadores		Políticas	
Normatividad					
Recursos					
Humanos		Físicos		Tecnológicos	
Control de cambios					
Elaborado por		Revisado por		Aprobado por	
Nombre.		Nombre.		Nombre.	
Cargo.		Cargo.		Cargo.	
Fecha.		Fecha.		Fecha.	
Firma.		Firma.		Firma.	

Anexo 6. Formato para procedimiento

Encabezado

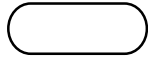



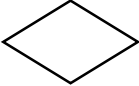
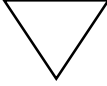




Introducción

1. Objetivo
2. Alcance
3. Definiciones
4. Siglas
5. Normatividad
6. Determinaciones
7. Desarrollo


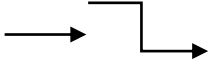
No	Nombre actividad	Descripción de actividad	Responsable	Registro

8. Flujograma

Para tener en cuenta

Símbolo	Significado	Símbolo	Significado
	Inicio/fin		Actividad opcional
	Actividad		Fuera de página
	Decisión		Archivo de documento
	Documento		Base de datos
	Multidocumento		Conector de proceso

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

	Archivo opcional		Sentido de flujo
---	------------------	--	------------------

<p style="text-align: center;">Elaborado por</p> <p>Nombre. Cargo. Fecha. Firma.</p>	<p style="text-align: center;">Revisado por</p> <p>Nombre. Cargo. Fecha. Firma.</p>	<p style="text-align: center;">Aprobado por</p> <p>Nombre. Cargo. Fecha. Firma.</p>
---	--	--

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Anexo 5.*Formato de descripción por función y competencia*

Encabezado		
Identificación del cargo		
Especificaciones del cargo		
Nivel: Especificación del empleo: Dependencia: Personal a cargo:		
Propósito principal		
Funciones del cargo		
Conocimientos básico esenciales		
Competencias para el desempeño del cargo		
Requisitos de formación académica		
Alternativa		
Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
Nombre. Cargo. Fecha. Firma.	Nombre. Cargo. Fecha. Firma.	Nombre. Cargo. Fecha. Firma.

Anexo 6.*Formato de necesidades de capacitación*

Encabezado							
Fecha	Proceso	Nombre	Acción formativa	Justificación de la necesidad	Formación interna/externa/online	Centro educativo	Costo

