

**ACTUALIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN PARA EL SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA DISFARMA – SOLINSA G.C.
S.A.S SEGÚN LA NTC ISO 9001:2015**

Juan David Ballesteros Rivera

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingenierías
Facultad de Ingeniería Industrial
Bucaramanga

2021

**ACTUALIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN PARA EL SISTEMA DE
GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA DISFARMA – SOLINSA G.C.
S.A.S SEGÚN LA NTC ISO 9001:2015**

Juan David Ballesteros Rivera

Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de:

INGENIERO INDUSTRIAL

Director del Proyecto

Haider Orlando Ballesteros Martínez

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ingenierías

Facultad de Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2021

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a las personas que me acompañaron a lo largo de mi carrera de pregrado, empezando por mis padres, que con su apoyo incondicional hicieron posible este logro tan importante para mi vida, de igual manera a mi director de practica Haider Orlando Ballesteros Martínez, quien siempre estuvo dispuesto a orientarme y ayudarme al desarrollo de mi práctica empresarial, así como también lo hicieron mis supervisores de practica Daniel Medina y Sergio Carvajal, también me gustaría agradecer a los colaboradores de la empresa Disfarma-Solinsa GC S.A.S quienes me acogieron e hicieron que este periodo de practica fuese enriquecedor, por último quisiera agradecer a mis compañeros y profesores de clase.

Tabla de Contenidos

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO	vii
INTRODUCCIÓN	9
Capítulo 1 Generalidades de la Empresa	11
Capítulo 2 Diagnóstico de la Empresa.....	15
Análisis externo	15
Análisis interno	19
Matriz DOFA	24
Capítulo 3 Delimitación del Problema - Alcance	26
Capítulo 4 Antecedentes	33
Capítulo 5 Justificación.....	37
Capítulo 6 Objetivos	39
Objetivo general.....	39
Objetivos específicos	39
Capítulo 7 Marco Teórico.....	41
Capítulo 8 Metodología	52
Capítulo 9 Resultados y Discusión	55
Caracterizaciones de los Procesos	56
Caracterización de Transporte y Logística (Operaciones).....	57
Caracterización de Abastecimiento.....	59
Caracterización de Talento humano.....	63
Caracterización de Seguridad y Salud en el trabajo.....	67
Caracterización de Calidad y Auditoría	69
Documentación propia de cada proceso	74
Análisis documentación existente.....	75
Levantamiento de la información	75
Actualización de la documentación	76
Revisión inicial por parte de líderes.....	78
Observaciones y correcciones.....	78
Correo de aprobación.....	78
Visto Bueno	78
Procesos con documentación actualizada	79
Indicadores por procesos.....	110
Acciones correctivas y de mejora	113
Capítulo 10 Conclusiones y Recomendaciones	115
Conclusiones.....	115
Recomendaciones	117
Lista de Referencias.....	118
Anexos	122

Lista de tablas

Tabla 1. Formato de recolección de información microentorno.....	16
Tabla 2. Ejemplo de formato de recolección de información microentorno.	16
Tabla 3. Formato de recolección análisis interno.	20
Tabla 4. Ejemplo de herramienta de recolección para el análisis interno.....	20
Tabla 5. Matriz DOFA Solinsa – Disfarma	25
Tabla 6. Cambios del mapa de procesos Disfarma.	29
Tabla 7. Marco Normativo y Legal.....	51
Tabla 8. Ciclo PHVA proceso de Operaciones.....	58
Tabla 9. Ciclo PHVA del proceso de Abastecimiento.....	60
Tabla 10. Ciclo PHVA de Talento Humano.	64
Tabla 11. Ciclo PHVA de SST	68
Tabla 12. Ciclo PHVA de Calidad y Auditoría	71
Tabla 13. Tipos de documentos	77
Tabla 14. Indicadores de gestión.	111

Lista de figuras

Figura 1. Logo Disfarma - Solinsa GC SAS.....	11
Figura 2. Estructura organizacional	13
Figura 3. Coordinación de Sistema integrado de gestión y control interno	14
Figura 4. Mapa de procesos 2018-2020 Disfarma.....	27
Figura 5. Mapa de Procesos 2021 Disfarma	28
Figura 6. Ciclo PHVA.....	53
Figura 7. Cronograma para la gestión documental 2021	55
Figura 8. Diagrama de proceso de actualización documental.....	74

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: ACTUALIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA EMPRESA DISFARMA – SOLINSA G.C. S.A.S SEGÚN LA NTC ISO 9001:2015

AUTOR(ES): Juan David Ballesteros Rivera

PROGRAMA: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Haider Orlando Ballesteros Martínez

RESUMEN

Disfarma – Solinsa GC S.A.S es una empresa Santandereana que se encarga de distribuir medicamentos y dispositivos médicos a nivel nacional, actualmente la empresa cuenta con acreditación de calidad ISO 9001:2015 y tiene un proceso enfocado en la mejora continua del sistema de gestión de calidad, es allí donde se desarrolla el presente proyecto, en el cual se realizó la actualización documental de los procesos de abastecimiento, talento humano, calidad y auditoría, operaciones y seguridad y salud en el trabajo, para esto se desarrolló un plan en el cual se programó el tiempo de trabajo que se le dedicaría a cada proceso dependiendo de la complejidad e importancia de sus actividades, también se definió la metodología con la cual se iba a abordar cada proceso, iniciando por el análisis de la documentación ya existente, para tener un contexto de las actividades que se realizan desde cada proceso y facilitar el levantamiento de información para actualizar o crear documentos, una vez estos se creaban o actualizaban los líderes del proceso los revisaban y decidían si el documento se aprobaba o si estaba sujeto a algunas modificaciones, en caso de que existieran modificaciones estas se realizaban y se volvía a pasar el documento para que el líder le diera el visto bueno final; adicionalmente se propusieron indicadores de gestión para medir los procesos y se realizó un diagnóstico de los mismos que dio como resultado algunas acciones correctivas y de mejora. De esta manera y gracias a este proyecto la compañía logro organizar mejor sus procesos y se preparó para la auditoría de recertificación de calidad ISO 9001:2015 a realizarse en el 2022.

PALABRAS CLAVE:

Acciones correctivas y de mejora, Actualización documental, Diagnóstico, Indicadores de Gestión.



V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: UPDATE OF THE DOCUMENTATION FOR THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE COMPANY DISFARMA - SOLINSA G.C. S.A.S ACCORDING TO NTC ISO 9001: 2015

AUTHOR(S): Juan David Ballesteros Rivera

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

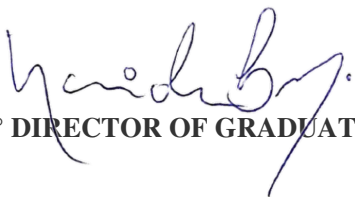
DIRECTOR: Haider Orlando Ballesteros Martínez

ABSTRACT

Disfarma - Solinsa GC SAS is a Santanderean company that is responsible for distributing medicines and medical devices nationwide, currently the company has ISO 9001:2015 quality accreditation and has a process focused on continuous improvement of the quality management system, it is there where the present project is developed, in which the documentary update of the processes of supply, human resources, quality, operations and occupational health and safety was performed, for this a plan was developed in which it was programmed the work time that would be devoted to each process depending on the complexity and importance of its activities, the methodology to take the plan also was defined, starting with the analysis of the existing documentation, to have a context of the activities carried out from each process and facilitate the gathering of information to update or create documents, once these are created or updated the process leaders reviewed them and decided if the document was approved or if it was subject to some modifications, in case there were modifications these were made and the document was passed again for the leader to give the final approbation; additionally, management indicators were proposed to measure the processes and a diagnosis of them was carried out, which resulted in some corrective and improvement actions. In this way, and thanks to this project, the company was able to better organize its processes and prepare for the ISO 9001:2015 quality recertification audit to be carried out in 2022.

KEYWORDS:

Corrective and improvement actions, Diagnosis, Documental updating, Management indicators.



V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

La norma ISO 9001:2015 tiene como fin enunciar los requisitos mínimos que cualquier empresa debe tener para certificar un sistema de gestión de calidad, esta certificación puede ser otorgada por varios entes certificadores, dentro de los cuales destaca el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificaciones (ICONTEC), quien en el 2017 fue el encargado de certificar a la empresa Disfarma – Solinsa GC S.A.S en la NTC ISO 9001:2015, y quien será el encargado de realizar la auditoría de recertificación de la misma en el 2022.

En los últimos años Disfarma – Solinsa GC S.A.S ha venido experimentando un crecimiento que la ha obligado a aumentar su infraestructura física, crear nuevos puestos de trabajo y rediseñar el mapa de procesos, debido a esto se crearon nuevos procesos y se redefinieron algunos existentes, de modo que surgió la necesidad de actualizar la documentación contenida en el Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la empresa.

Para abordar la actualización documental se definió un plan de trabajo, en el cual se acordó actualizar la documentación de los procesos de Abastecimiento, Operaciones, Calidad y auditoría, Talento humano y Seguridad y salud en el trabajo. Inicialmente se realizó una revisión de cada proceso, la cual permitió desarrollar las caracterizaciones de los mismos, en las que se incluyó el objetivo, alcance, líder, requisitos de la norma, recursos y ciclo PHVA del proceso. Una vez definidas las caracterizaciones se procedió a revisar la documentación existente para cada proceso, de modo que se identificará que actividades

estaban ya documentadas y cuales se debían actualizar, teniendo claro esto se programaron reuniones con los colaboradores encargados de ejecutar cada actividad para así poder levantar la información de cómo se realizan las mismas y construir o actualizar los documentos propios de cada actividad, una vez se tenían los documentos actualizados se le compartían a los líderes del proceso para que los revisaran, y tomaran la decisión de aprobar o enviar a corregir el documento, en caso de que existieran correcciones se realizaban y se enviaban de nuevo a los líderes, para que estos por medio de un correo electrónico dieran la aprobación final.

También se construyeron indicadores de gestión orientados a medir el cumplimiento de las metas propuestas para cada proceso, para su construcción se acordaron reuniones con los líderes y se identificaron los objetivos y necesidades de los procesos, a partir de esto y con la orientación del Coordinador de Calidad se propusieron los indicadores de gestión, que mostraban el nivel de cumplimiento de las metas propuestas.

Por último y para finalizar se realizó un diagnóstico de los procesos, este diagnóstico se hizo con la intención de verificar el cumplimiento de lo estipulado en los procedimientos y ver las mejorías que estos trajeron a la ejecución de las actividades de cada proceso, obteniendo como resultado algunas acciones correctivas y de mejora que servirán como punto de partida para la siguiente persona encargada de desempeñar el cargo de practicante de calidad

Capítulo 1

Generalidades de la Empresa



Figura 1. Logo Disfarma - Solinsa GC SAS.

Fuente: Comunicaciones Disfarma

Nombre de la empresa: Disfarma - Solinsa GC S.A.S

Actividad económica: Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador.

Número de empleados: 458

Reseña histórica: DISFARMA nace en 1995 del sueño de un malagueño que quería tener su propia empresa y que de la mano de su esposa lograron ubicarse en un renglón muy importante en la economía nacional.

Disfarma es una empresa que ha ido creciendo poco a poco hasta posicionarse dentro de las compañías líderes a nivel nacional en la distribución de medicamentos genéricos.

En 2015, Disfarma cumplía 20 años de fundación, durante este período, la compañía buscó siempre construir país a través de la innovación constante y personal altamente

capacitado. En este año la organización dio uno de los pasos más grandes e importantes en su historia centralizar sus operaciones en el Centro Industrial y Logístico San Jorge, desde allí, actualmente se coordina la distribución, comercialización y dispensación de medicamentos a más de 120 municipios en todo el país.

Este nuevo centro de operaciones cuenta con una completa zona administrativa y una bodega estratégicamente dispuesta con la mejor tecnología, para el manejo de todos los productos desde su ingreso hasta su despacho. En total, son 1200 metros cuadrados que cumplen con los más altos estándares para brindar a sus clientes un excelente servicio, siempre bajo un principio de cuidado con el medio ambiente.

Disfarma proyecta continuar su crecimiento sostenido en el ámbito local y afianzar su presencia en la industria Nacional, por otra parte, la compañía está inmersa en programas de Investigación, desarrollo e innovación “I+D+I” con objetivos claros en el mejoramiento de los sistemas de información, la implementación del Sistema de Gestión de Almacén “Warehouse Management Systems”(WMS) y el fortalecimiento de nuestro equipo humano a nivel nacional, profesionalizando aún más cada uno de los procesos que han llevado a la compañía a consolidarse como un operador integral en la dispensación y venta de medicamentos y dispositivos médicos. (Comunicaciones Disfarma, s.f.)

Estructura organizacional: La estructura organizacional de Disfarma es de orden jerárquico por departamentalización, liderado por la gestión estratégica, en la figura 2 se

puede observar el organigrama de la organización, y en la figura 3 se puede observar cómo está compuesto el proceso de Calidad y Auditoría. El rol del aprendiz de calidad, nombre del cargo asignado al practicante de calidad, es brindar soporte a todas las áreas de la empresa procurando mantener actualizada la documentación de cada proceso y que esta sea acorde a lo estipulado en la norma ISO 9001:2015.

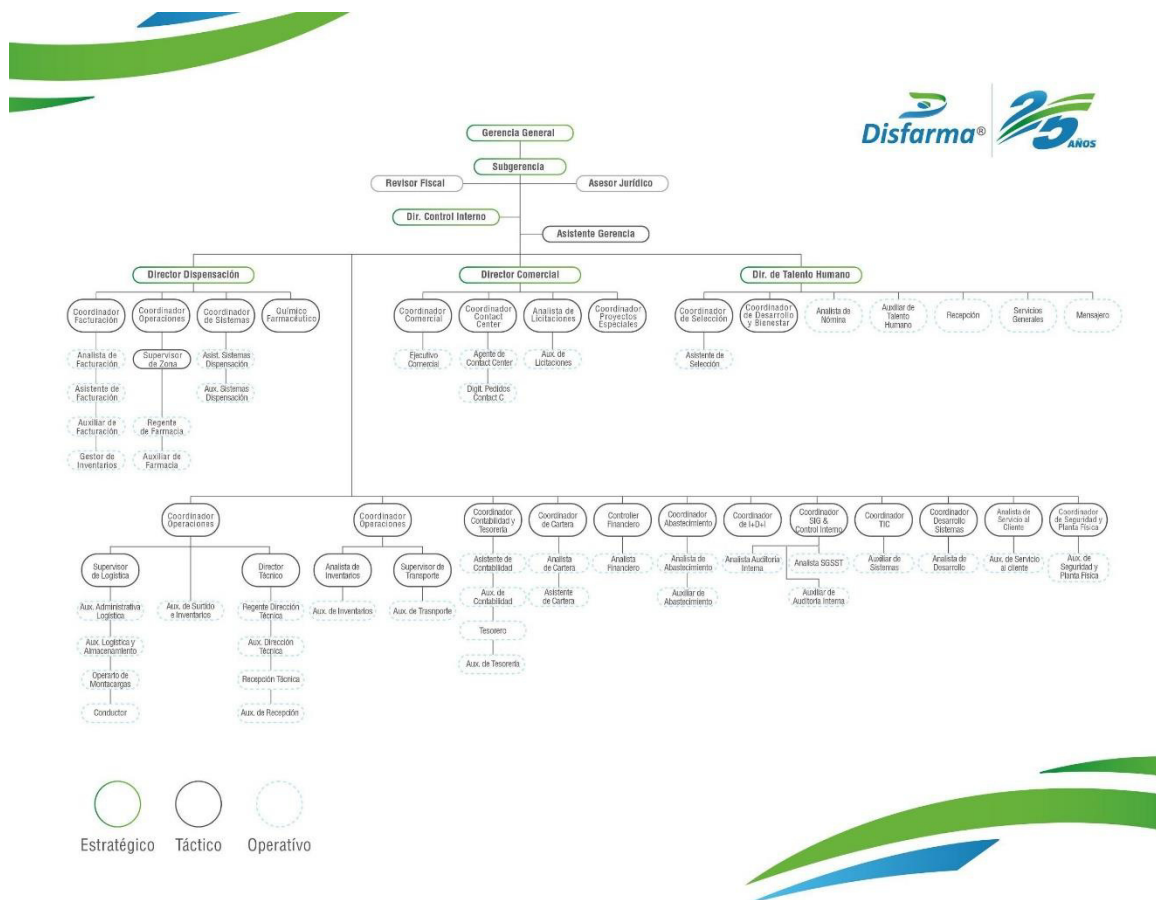


Figura 2. Estructura organizacional

Fuente: Comunicaciones Disfarma

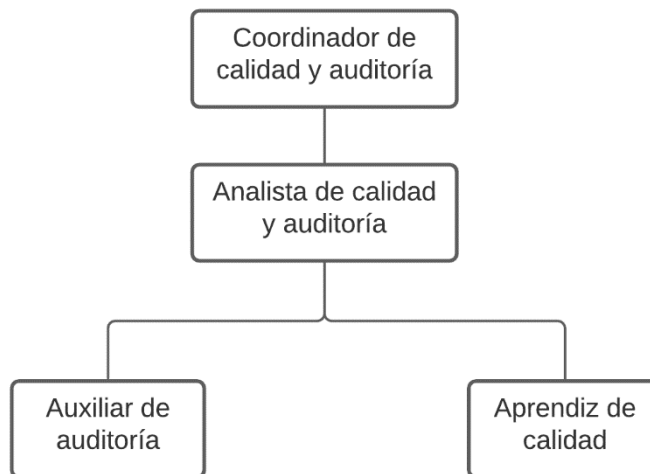


Figura 3. Coordinación de Sistema integrado de gestión y control interno

Fuente: Comunicaciones Disfarma

Teléfono: (57) 7 6915767

Dirección: Centro logístico san Jorge kilómetro 7 - 400 anillo vía palenque diagonal Floridablanca # 22 - 31 bodega 89.

Descripción del área específica de trabajo: Como practicante en el área de calidad se apoya al proceso de actualización del Sistema de Gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001 versión 2015. En la empresa el área de calidad y auditoría interna hace parte del macroproceso de gestión estratégica.

Nombre y cargo del supervisor: Sergio Andrés Carvajal, Coordinador de calidad y auditoría interna.

Capítulo 2

Diagnóstico de la Empresa

Para realizar el diagnóstico de la empresa se tuvieron en cuenta herramientas que facilitaron la identificación de los factores externos e internos que afectan a la compañía para de esta manera tener la información necesaria para realizar la matriz DOFA donde se puede evidenciar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene la empresa y proponer las respectivas estrategias de mejora resultantes del cruce de estas.

Análisis externo

Para el análisis externo se realizó un análisis del microentorno teniendo en cuenta las fuerzas de Porter, para lo cual fue necesario diseñar y aplicar una herramienta que facilitara la obtención de la información. Esta herramienta fue diseñada con la ayuda del anterior practicante de calidad de la empresa, Julián David Suarez y también se tomó como guía la herramienta desarrollada en el proyecto de “Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su Área Metropolitana” (Avendaño, Moreno, & Pérez, 2019), y diligenciada con la información suministrada por el supervisor encargado de la práctica, el ingeniero Luis Daniel Medina.

Para el diseño de esta herramienta de recolección se tuvieron en cuenta como los diferentes actores externos pueden afectar a la empresa y que tan significativo puede ser este impacto, de acuerdo con el formato que se muestra en la tabla 1, para posteriormente

analizar la información recolectada e identificar cuáles eran las principales amenazas y oportunidades que tiene la empresa.

Tabla 1. Formato de recolección de información microentorno.

Actor externo				
Preguntas	Calificación			
	Si		No	
	Que tanto afecta o impacta a SOLINSA			
	Poco	Mucho	Poco	Mucho

Fuente: Herramienta diseñada en el proyecto (Avendaño, Moreno, & Pérez, 2019)

En la tabla 2 se puede ver un ejemplo de cómo se diligenció el formato de recolección de información.

Tabla 2. Ejemplo de formato de recolección de información microentorno.

Nuevos competidores				
Preguntas	Calificación			
	Si		No	
	Que tanto afecta o impacta a SOLINSA			
	Poco	Mucho	Poco	Mucho
Es fácil que entren otras empresas a ofrecer sus mismos productos y servicios	X			

Fuente: Herramienta diseñada en el proyecto (Avendaño, Moreno, & Pérez, 2019)

Como se puede evidenciar en el ejemplo el actor evaluado era el de nuevos competidores y se observa que, si bien puede ser fácil que ingresen nuevos competidores a la industria, esto afectaría muy poco a Disfarma - Solinsa, ya que la empresa cuenta con una muy buena reputación en la industria y muy posiblemente un competidor que hasta ahora este ingresando al mercado no afectaría significativamente a la empresa. De esta misma manera se diligenciaron otras 49 preguntas que permitieron identificar cuál era la posición de Solinsa con respecto a nuevos competidores, competidores actuales, productos sustitutos, proveedores, clientes y grupos reguladores, las respuestas a cada una de estas preguntas se pueden ver a detalle en el Anexo 1.

Tras el análisis de las respuestas obtenidas con la herramienta de recolección de información y su debida explicación por parte del ingeniero Luis Daniel Medina, se encontraron como principales resultados que el ingreso de nuevos competidores no sería una amenaza significativa para Disfarma - Solinsa, porque la empresa ya cuenta con un buen posicionamiento en la industria y un nuevo competidor solo sería una amenaza si ingresa al mercado con un cuantioso capital y tecnología avanzada para la ejecución de sus procesos, de la misma manera sucede con los productos sustitutos, ya que estos serían aquellos relacionados con la medicina alternativa y homeopática, que tienen varias desventajas con respecto a la medicina tradicional, porque son más costosos y además muchos de los clientes de la empresa, entre los que se encuentran EPS's, farmacias y hospitales, no adquieren este tipo de productos para sus usuarios, por lo que no representan

amenaza alguna. Mas sin embargo se debe tener cuidado con los competidores actuales, ya que actualmente en la industria existen otras distribuidoras de medicamentos con buena posición y reputación en el mercado y esto ha llevado a que se vuelva común las guerras de precios para competir por los clientes, haciendo que se incurran a descuentos en los productos y generando la posibilidad de que Disfarma pueda verse afectada negativamente, pero también existe la posibilidad de realizar alianzas estratégicas con distintos proveedores para lograr una disminución en los costos y poder ofrecer precios más bajos a los distintos clientes, por lo que podría verse como una oportunidad.

Ahora pasando a los clientes de la empresa, en el diagnóstico se observó que a pesar de que se cuenta con un alto número de clientes, y que una parte de estos son considerados como fijos, también existe la amenaza de que algunos de ellos cambien a Disfarma por otras empresas que ofrecen los mismos productos y servicios, ya que la mayoría se inclinan por la empresa que les ofrece el mejor precio en los medicamentos y al haber una gran cantidad de empresas de buena reputación en la industria se les facilita el poder escoger la que ellos consideren más apropiada. Además, otra amenaza que se logró identificar es que no se tienen procedimientos que permitan identificar la satisfacción de los clientes y los consumidores finales, al no saber la satisfacción del cliente resulta difícil desarrollar estrategias de mejora del servicio y que permitan fidelizar y retener clientes.

Por último en cuanto a los grupos reguladores, se observó que por el tipo de productos que comercializa la empresa es común que existan muchos grupos reguladores como lo son

el Ministerio de Salud y Protección Social, las diferentes secretarías de salud departamentales, Invima, Fondo Nacional de Estupefacientes, Superintendencia de Salud y la Superintendencia de Industria y Comercio, estos distintos grupos pueden afectar en cómo la empresa realiza sus actividades, en la fijación de precios de algunos de sus productos y en las compras que se realizan a proveedores, por lo tanto podría representar una amenaza en la medida de que la empresa no pueda cumplir con lo que requieren los grupos reguladores, pero una oportunidad si se tiene la capacidad y flexibilidad de adaptarse con los distintos requerimientos de este tipo de grupos.

Análisis interno

Para el análisis interno al igual que para el externo se diseñó una herramienta que permitió la recolección de la información, esta herramienta facilitó el posterior análisis y la identificación de las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Para la elaboración de la herramienta de recolección se tuvieron en cuenta las diferentes áreas funcionales de la empresa, como lo son el área administrativa, mercadeo y ventas, finanzas, servicios, investigación y desarrollo, sistemas de información y recursos humanos, posteriormente junto con la ayuda del ingeniero Luis Daniel Medina esta herramienta fue diligenciada y se pudo obtener una visión de cómo la empresa se encuentra actualmente a diciembre de 2020. En la tabla 3, se puede identificar la estructura de la herramienta de recolección.

Tabla 3. Formato de recolección análisis interno.

Área funcional					
Preguntas	No se aplica	Debilidad mayor	Debilidad menor	Fortaleza menor	Fortaleza mayor

Fuente: Herramienta diseñada en el proyecto (Avendaño, Moreno, & Pérez, 2019)

En la tabla 4 se puede observar un ejemplo de cómo se diligenció la herramienta de recolección para el análisis interno. Mientras que, en el anexo 2, se puede observar a detalle cada una de las preguntas y respuestas obtenidas de la aplicación de esta herramienta.

Tabla 4. Ejemplo de herramienta de recolección para el análisis interno.

Sistemas de información					
Preguntas	No se aplica	Debilidad mayor	Debilidad menor	Fortaleza menor	Fortaleza mayor
La empresa maneja sistemas de información					X
Los sistemas de información son adecuados		X			

Fuente: Herramienta diseñada en el proyecto (Avendaño, Moreno, & Pérez, 2019)

En el análisis interno de la empresa se lograron identificar las principales fortalezas y debilidades por área funcional, empezando por el análisis del área administrativa se logró evidenciar entre las principales fortalezas que la empresa establece objetivos y metas tanto en el corto, mediano y largo plazo, también que cuenta con una estructura organizacional bien definida, en la cual cada uno de sus colaboradores conocen bien sus funciones y responsabilidades, sin embargo también se pudo evidenciar que la estructura

organizacional puede mejorar, que no se manejan indicadores de gestión para medir el cumplimiento de las metas y objetivos, que la autoridad no se delega de forma adecuada y que se debería permitir al personal que tenga más participación en la toma de decisiones.

En cuanto al área de mercadeo y ventas se logró identificar entre las principales fortalezas que los productos que comercializa la empresa son de calidad y se ofrecen a un precio competitivo, incluso por debajo que el de algunos competidores, también que se tienen identificados a los principales clientes y al mercado objetivo. Pero también se hallaron algunas debilidades en esta área, ya que no se cuenta con un buen servicio al cliente, los servicios de atención postventa no resultan suficientes para solventar las inquietudes e inconformidades de los distintos clientes, además no se cuenta con estrategias eficaces que permitan la fidelización de los clientes.

Pasando al área de finanzas, se pudo evidenciar que esta área de la empresa cuenta con varias fortalezas, ya que se usan herramientas que permiten llevar la contabilidad de la empresa de manera adecuada, manejando un sistema de costeo por procesos, llevando un registro histórico de costos que facilita la medición de los diferentes indicadores financieros, también se pudo observar que se ejecutan planes presupuestales que facilitan la toma de algunas decisiones, y que además la empresa cuenta con un muy buen capital de trabajo, que a pesar de tener acceso a financiación por parte de entidades financieras, la empresa no lo requiere. Las únicas debilidades que se pudieron identificar en esta área, es

que la información financiera y contable no es del todo oportuna y que además no se tiene muy claro el punto de equilibrio.

Pasando al área de operaciones se lograron identificar como principales fortalezas, que la empresa selecciona adecuadamente a sus proveedores por medio de evaluaciones de selección, también que las instalaciones, maquinaria y equipos se encuentran en buen estado, bien distribuidos y cuentan con programas de mantenimiento, permitiendo que el inventario se mantenga en las mejores condiciones, así como también se observa que se cuenta con procesos para la disposición de los residuos que genera la empresa, más sin embargo se lograron identificar algunas debilidades como que no se realizan pronósticos de ventas para la adquisición de productos a proveedores, también que no se realizan procedimientos para garantizar que los productos satisfagan las necesidades de los clientes y que debido al crecimiento de la empresa es necesario que se adquieran nuevos equipos y maquinaria para garantizar la satisfacción de los clientes.

En el área de investigación y desarrollo se observa que a pesar de que la empresa cuenta con esta área y hayan desarrollado exitosamente algunos proyectos, se deberían brindar más recursos, tanto financieros como humanos, para su operación. En cuanto a los sistemas de información se observa que la empresa cuenta con estos y sus colaboradores los usan para la toma de algunas decisiones, pero podrían mejorar, ya que los sistemas de información que usa la empresa actualmente no son los más adecuados, no resulta eficaz

la comunicación entre áreas, no son fáciles de usar y además no se capacita al personal adecuadamente para su uso, por lo que podrían representar una debilidad.

Por último, se analizó el área de talento humano, que a pesar de contar con varias fortalezas, también cuenta con algunas debilidades a las que se les debería prestar atención, entre las principales fortalezas se encontró que se realiza un adecuado proceso para la selección de personal, cumpliendo con distintas pruebas de selección y permitiendo la participación de los distintos líderes en la elección del nuevo personal, así mismo el personal tiene claridad de sus responsabilidades y las condiciones de su contrato, además se les motiva a realizar su carrera profesional dentro de la empresa y se les brinda apoyo económico para que se capaciten externamente, en lo que refiere a las condiciones del trabajo, se cuenta con equipos e instalaciones adecuadas para el correcto desarrollo de las actividades laborales, también se promueve la seguridad y salud en el trabajo y por esto la tasa de ausentismo laboral es baja. Pasando ahora a las debilidades, se pudo identificar que los medios por los cuales la empresa pública sus vacantes no son muy efectivos, también que los empleados no tienen claro los paquetes de beneficios que maneja la empresa, que muchos consideran que las prestaciones salariales son bajas y que las cargas laborales no son las más adecuadas, esto causa que algunos empleados no se encuentren a gusto en su puesto de trabajo y halla una alta rotación, pasando a las debilidades del sistema de seguridad y salud en el trabajo se encontró que los planes de emergencia y de prevención de riesgos no son comunicados oportunamente al personal de la empresa.

Matriz DOFA

En la elaboración de la matriz DOFA se tuvieron en cuenta las principales debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas identificadas en los análisis interno y externo, de manera que al cruzar fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas se pudieran obtener estrategias que permitieran aprovechar las oportunidades o reducir el impacto de las amenazas. La matriz DOFA se puede ver en la tabla 5.

Tabla 5. Matriz DOFA Solinsa – Disfarma

		Fortalezas	Debilidades
Matriz DOFA Solinsa - Disfarma		<ul style="list-style-type: none"> - Se establecen metas y objetivos - Se cuenta con una estructura organizacional definida - Se lleva de manera organizada la información contable - Se realiza costeo por procesos - Se cuenta con un alto capital de trabajo - Se realizan evaluaciones de selección de proveedores - Se cuenta con equipos e instalaciones en buen estado - Se cuenta con procesos para la disposición de residuos - Procesos de selección de personal son adecuados - Posibilidad de carrera profesional dentro de la empresa - Apoyo para capacitación del personal - Se promueve el SG-SST 	<ul style="list-style-type: none"> - No se usan indicadores de gestión - Poca participación del personal en la toma de decisiones - Los sistemas de información no son del todo oportunos y confiables - No se realizan pronósticos - Se requiere adquisición de nuevos equipos - Poca inversión en I + D + I - No es eficaz la comunicación entre áreas - Prestaciones salariales son consideradas como bajas - Alta rotación de personal - Planes de emergencia y prevención de riesgos no son comunicados oportunamente - Cargas laborales no son adecuadas - Los medios de publicidad de las vacantes no son efectivos
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Acceso a tecnología para lograr sistematización de los procesos. - Alianzas estratégicas con proveedores - Aumentar capacidad de operación 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de planes y campañas que permitan a Solinsa aumentar su participación en el mercado - Desarrollo de planes de trabajo enfocados hacia el crecimiento de la empresa, a través de la adquisición de nuevo personal, nuevos equipos y el aumento de la infraestructura física de la empresa. - Planificación de un cronograma de reuniones con los proveedores mejor calificados en las evaluaciones de proveedores, que permitan un acercamiento y negociación de alianzas estratégicas que permitan el beneficio mutuo. - Ofrecer programas de capacitaciones periódicas a los empleados, por medio de los cuales se les motive a estar en constante actualización de sus conocimientos 	<ul style="list-style-type: none"> - Inversión en un sistema ERP que facilite la comunicación entre áreas - Apertura de vacantes para distribuir mejor las cargas laborales entre los diferentes equipos de trabajo - Aumento del presupuesto para el proceso de I+D+i que permita desarrollar proyectos de innovación para el beneficio de la empresa
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> - Guerras de precios. - Clientes se inclinan por la empresa con precios más bajos. - No se conoce satisfacción de los clientes - Regulaciones estrictas 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización y actualización de la documentación de la empresa, de modo que se cumpla con lo requerido por los entes reguladores - Aprovechar las evaluaciones a proveedores para garantizar a los clientes productos a buen precio y de la mejor calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar pronósticos que permitan planificar pedidos a proveedores - Adquisición de CRM para conocer mejor a los clientes - Realización de Benchmarking que permita conocer mejor la competencia - Implementar planes de fidelización de clientes para evitar que cambien a Disfarma por alguno de sus competidores

Fuente: Elaboración propia.
 Formato: (Thompson, 1998)

Capítulo 3

Delimitación del Problema - Alcance

Tras conversar con el Ingeniero Luis Daniel Medina, Ex coordinador del proceso de calidad y auditoria, se pudieron identificar algunos problemas que viene presentando la compañía en lo que refiere al Sistema de Gestión de la Calidad, dentro de los que se evidenció la desactualización de algunos de los documentos usados en los procesos de la compañía, ya que existen documentos con versiones del año 2018 y anteriores, que tras los cambios que suponen el crecimiento de la organización, la actual pandemia y el reciente cambio del mapa de procesos, quedaron totalmente desactualizados de la realidad que vive hoy en día la empresa, es por esto que se requiere la revisión detallada de cada uno de ellos y junto con los líderes de cada proceso actualizarlos y crear nuevos documentos de ser necesario, para así dar cumplimiento a los numerales 4.4 y 7.5 de la norma ISO 9001:2015.

El cambio del mapa de procesos supone un cambio y reestructuración del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la empresa, ya que no solo se crearon nuevos procesos, sino que también algunos otros cambiaron su alcance. En el nuevo mapa de procesos, planteado para empezar a implementar desde el 2021 se observan 28 procesos, 8 más que en el que se tenía hasta 2020, muchos procesos de este mapa antiguo se dividieron en 2 distintos y algunos otros se unificaron en uno solo. En la figura 4 se puede observar el mapa de procesos usado hasta el 2020 y en la figura 5 el nuevo.

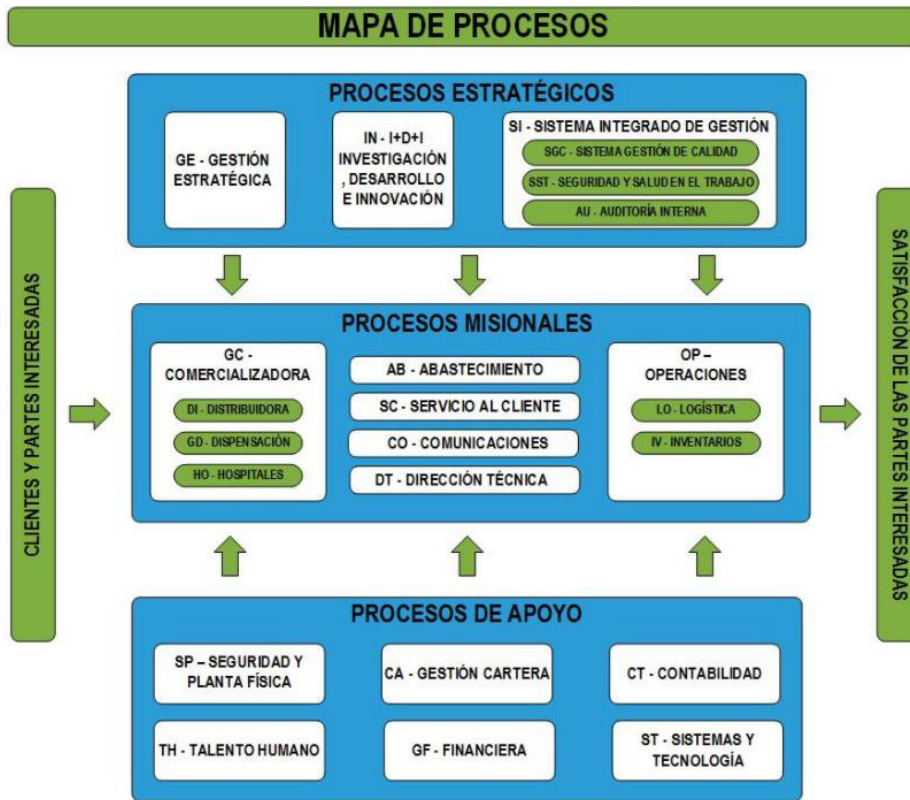


Figura 4. Mapa de procesos 2018-2020 Disfarma.

Fuente: Comunicaciones Disfarma



Figura 5. Mapa de Procesos 2021 Disfarma

Fuente: SITE SGC Disfarma

Los principales cambios de los procesos se pueden evidenciar en la tabla 6

Tabla 6. Cambios del mapa de procesos Disfarma.

Antiguo		Nuevo
MACROPROCESO	SUBPROCESO	CAMBIO
Gestión estratégica		-----
I+D+I		Paso de ser un proceso estratégico a ser un subproceso de Gestión Administrativa
Sistemas integrados de Gestión	SGC	Se unificaron en un solo proceso llamado calidad y auditoría interna.
	Auditoría	
	SST	Pasó a ser parte de Talento Humano
Comercializadora	Dispensación	-----
	Distribuidora	-----
	Licitaciones - Hospitales	-----
Operaciones	Logística	Se crea el subproceso de transporte que también hace parte de operaciones.
	Inventarios	
Abastecimiento		-----
Servicio al Cliente		-----
Dirección técnica		-----
Comunicaciones		Pasó de ser un proceso Misional a ser un subproceso de Gestión Administrativa
Gestión de cartera		-----
Contabilidad		-----
Gestión Financiera		-----
Talento Humano		Se volvió un Macroproceso, que contiene otros 5 subprocesos

Continuación tabla 6. Cambios del mapa de procesos Disfarma

Antiguo		Nuevo
MACROPROCESO	SUBPROCESO	CAMBIO
Seguridad y planta física		Se separaron quedando 2 subprocesos que hacen parte de Gestión Administrativa.
Sistemas y Tecnología		Se separaron dejando a sistemas como un proceso de apoyo, y a tecnología y soporte como un subproceso de Gestión Administrativa.

Dentro de los principales cambios se encontraron:

- La creación de los procesos de control, que incluye los procesos de:
 - Calidad y auditoría interna. (Se unificaron, antes estaban por separado).
 - Control Interno (Nuevo).
 - SARLAFT (Nuevo).
- Dentro de los procesos estratégicos únicamente quedó Gestión Estratégica.
- El Macroproceso de operaciones quedó compuesto por los procesos de:
 - Logística.
 - Transporte (Nuevo).
 - Inventarios.
- Se creó el Macroproceso de Gestión Administrativa, que incluye los subprocesos:
 - I+D+I.

- Tecnología y Soporte.
- Comunicaciones.
- Planta Física.
- Seguridad.
- Correspondencia (Nuevo)
- El proceso de Talento Humano quedó con los subprocesos:
 - Selección (Nuevo).
 - Bienestar y Desarrollo (Nuevo).
 - Nómina (Nuevo).
 - Administración de personal (Nuevo).
 - SST.
- Se separó el proceso de sistemas y tecnología, dejando 2 procesos llamados:
 - Sistemas y desarrollo.
 - Tecnología y soporte (Subproceso de Gestión Administrativa).

Todos estos cambios crearon la necesidad de actualizar la documentación que pide la norma para mantener el SGC y la documentación propia de los distintos procesos.

Otro problema identificado fue el acceso a la documentación, ya que al considerar todos los documentos de los 28 procesos que tiene la empresa se observaba que en muchos procesos existía documentación repetida y que además la documentación no se

compartía con todo el personal que la requería, por lo que se identificó que una posible oportunidad de mejora era la revisión y organización de los documentos de manera que las personas que los requieran puedan tener acceso a las versiones más actualizadas de los mismos y cumplir así con el numeral 7.5.3 de la norma ISO 9001:2015.

El alcance del proyecto es la actualización de la documentación requerida por la norma ISO 9001:2015, empezando por el diagnóstico por procesos de la empresa, para identificar que procesos, tanto nuevos como antiguos, requieren crear o actualizar su documentación y posteriormente hacerlo de manera organizada, dentro de los procesos que se identificaron como urgentes para su actualización documental están Calidad y Auditoría, Abastecimiento, Talento Humano, Seguridad y Salud en el trabajo, Transporte y Logística (Operaciones), llevando un registro de cada documento creado o actualizado, por medio de un sistema de codificación que permite identificar fácilmente el tipo de documento y el proceso al que pertenece, a su vez esta documentación será cargada a un Google SITE, al que solo tendrá acceso el personal de la compañía y que estará bajo el control del proceso de calidad y auditoría, garantizando así el acceso a los documentos al personal que los requiera, este proyecto también incluye un diagnóstico final para determinar las acciones correctivas y de mejora del Sistema de Gestión de Calidad. Esto con el fin de dar cumplimiento a los requerimientos de la norma ISO 9001:2015, con un enfoque en los numerales 4.4, 7.5 y 8.4 de la misma.

Capítulo 4

Antecedentes

Un sistema de gestión de la calidad (SGC) está orientado al cumplimiento de los requisitos de calidad a los que aspiran los clientes de la empresa y que exige la norma ISO 9001:2015, facilitando la identificación de los procesos que requieren intervención y promoviendo la mejora continua de la empresa. Los requisitos para cumplir incluyen la identificación de los procesos, su secuencia y alcance, sus criterios de control, la medición de sus resultados y el control de la documentación de cada proceso. (González, 2018)

En el “Proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la Empresa Pinatar Arena Football Center S.L.” realizado por Ricardo Sánchez se observó que a través de su proyecto la empresa logró profundizar en el conocimiento de la normativa de calidad ISO 9001:2015, permitiendo su implantación y la elaboración de documentos como la política de calidad, el manual de calidad y los procedimientos de calidad de la empresa. Para la ejecución de su proyecto se propone una metodología basada en 5 etapas, como se muestra a continuación:

- Etapa 1: Elaboración del Manual de Procesos.

- Etapa 2: Elaboración del procedimiento documentado Gestión de Auditorías.

- Etapa 3: Elaboración del registro de calidad “Plan de Auditorías”

- Etapa 4: Elaboración del plan de objetivos y metas.

- Etapa 5: Elaboración de la instrucción técnica “Elaboración de la documentación”.

Esto permitió la implementación del sistema de gestión de la calidad de la compañía y además ayudo a generar una ventaja competitiva frente a otras empresas de la industria que aún no prestan la suficiente atención a la gestión de la calidad. (Sánchez, 2016)

De igual manera en el trabajo titulado “Implementación de un sistema de gestión de la calidad basado en ISO 9001:2015 en la empresa quantum tecnología y servicios” se pudo observar la importancia y trascendencia que tiene la implementación adecuada de un sistema de gestión de la calidad, ya que por medio de este trabajo se logró detectar cuáles son las necesidades reales de las personas que trabajan día a día con los sistemas de gestión, contribuyendo a que los procesos operativos de la empresa se apeguen a la realidad del trabajo diario, también se logró involucrar a los usuarios en el proceso de implementación de los sistemas de gestión, de manera que se pudo identificar qué es lo que ellos esperan o no del SGC.

Para la elaboración de este proyecto se tuvo en cuenta 4 distintas fases, una fase inicial de Diagnóstico, donde se realizó un diagnóstico de la empresa, se desarrollaron las estrategias a implementar durante la ejecución del proyecto y se realizó un compromiso por parte de la dirección de la empresa; posteriormente se pasó a una fase de documentación donde se procedió a documentar los procedimientos de la empresa y se

equilibró la documentación; luego se pasó a una fase de implementación que consistía en la capacitación y en el levantamiento de las no conformidades de la compañía con respecto a lo requerido por la ISO 9001:2015; y por último se realizó una fase de certificación, que consiste en la realización de todas las auditorías, tanto internas como externas. (Pastrana, Morillo, & Pinzón, 2018)

Por último se tuvo en cuenta el proyecto realizado por Andrés Corrales titulado “Implantación de un sistema de gestión de la calidad según ISO 9001 en empresa de certificación en ensayos no destructivos” donde el autor muestra como la implementación del sistema de gestión de la calidad SGC han ayudado a mejorar la calidad sustancialmente, logrando mejoras en los procesos, y en la comunicación entre ellos a fin de mejorar la percepción de la empresa por parte de todas las partes interesadas de la cadena de valor, de igual manera se sugiere que este sistema debe estar sujeto a constante actualización en buscado siempre la mejora continua, y por supuesto la excelencia.

Para la implantación del SGC Andrés Corrales tuvo en cuenta 3 etapas, para la primera realizó una serie de estudios previos, como lo eran un estudio de mercados y los estudios de viabilidad técnica y financiera de la implantación del SGC, esta fase permitió dar una visión de que tan factible era la implementación del sistema de gestión de la calidad en la empresa de certificación en ensayos no destructivos, posteriormente se procedió a una fase de elaboración y recopilación de información documentada, donde inicialmente se realizaron los manuales de calidad, de procedimientos, y las instrucciones técnicas e

informes y registros de calidad, para así llegar a la última fase que era la de implantación del SGC, fase en la cual se realizó la difusión de la política de calidad y se capacito al personal de todos los procesos en calidad. (Corrales, Ojeado, 2016)

Capítulo 5

Justificación

La empresa Disfarma – Solinsa GC S.A.S es una de las principales empresas generadoras de desarrollo de Santander, Según la revista “500 empresas generadoras de desarrollo en Santander” (Vanguardia Liberal, 2020) se posiciona en el puesto 16 entre todas las empresas de la región y en el segundo puesto en las empresas del sector farmacéutico, teniendo ingresos operacionales en el 2019 de 312.281 millones de pesos, además la compañía tiene presencia nacional y genera más de 450 empleos de manera directa, de ahí surge la importancia de este proyecto, ya que ayudará al control de las actividades necesarias para que la empresa cumpla con su misión, teniendo en cuenta los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015.

Actualmente la empresa Disfarma – Solinsa GC S.A.S cuenta con un proceso de calidad y auditoría interna, en el cual se procura mantener la calidad de cada uno de los procesos de la empresa buscando cumplir con las expectativas de los distintos grupos de interés de la compañía y generando una ventaja competitiva que permite a la empresa destacar frente a otras de la industria, gracias al sello de calidad ISO 9001. A partir de esto nace la necesidad de mantener actualizada la información documental, en orden a dar cumplimiento con los requisitos exigidos por la norma y de esta manera lograr que se recertifique a la empresa con el sello de calidad, además dado el crecimiento de la empresa se han modificado las distintas áreas funcionales, haciendo que se creen nuevos procesos

que requieren de la creación de nueva información documental y que adicionalmente genera modificaciones en la documentación que se lleva actualmente en el proceso de calidad y auditoria interna.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se puede evidenciar que Disfarma - Solinsa tiene la necesidad de crear nueva documentación y actualizar la existente para así poder alcanzar la recertificación en calidad y los beneficios que esta trae para la empresa y sus grupos de interés, de ahí surge la importancia de la ejecución de este proyecto, que pretende cumplir con las exigencias enunciadas en los distintos numerales que comprenden la norma ISO 9001:2015, permitiendo así mantener la certificación.

Capítulo 6

Objetivos

Objetivo general

Actualizar la documentación requerida por la norma ISO 9001, para lo cual se usará la metodología PHVA, con el fin de identificar las actividades que se realizan desde los principales procesos de la compañía, como estas se relacionan y dejar establecidos los documentos necesarios que permitan llevar control sobre la ejecución de las mismas.

Objetivos específicos

- Elaborar un plan de acción para organizar la puesta en marcha del sistema de gestión de la calidad en 2021. (Planear)
- Identificar las interacciones de los procesos de Calidad y Auditoría, Abastecimiento, Talento Humano, Seguridad y Salud en el trabajo, Transporte y Logística (Operaciones) de la empresa, determinando las entradas, salidas y la secuencia de estos, para llevar un control y seguimiento los mismos. (Hacer)
- Actualizar la información requerida por la norma y la necesaria para garantizar la eficacia del sistema de gestión de la calidad. (Hacer)
- Desarrollar un diagnóstico final que permita evaluar el nivel de cumplimiento de los requisitos exigidos por la norma. (Verificar)

- Planificar un control de los procesos a través del diseño y formulación de indicadores de gestión por procesos. (Verificar)
- Proponer acciones correctivas y de mejora de acuerdo al diagnóstico final y el cumplimiento de las metas. (Actuar)

Capítulo 7

Marco Teórico

Para comprender la importancia de este proyecto es necesario saber que es la calidad, según Deming la calidad es “un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado” este grado debe ajustarse a las necesidades del mercado y buscar la mejora continua (Deming, 1988). Así mismo otros autores como Kaoru Ishikawa propusieron que la calidad es el hecho de desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Este producto debe ser el más económico, el más útil y resultar siempre satisfactorio para el consumidor final (Kaoru, 1988). Harrington definió la calidad como el hecho de cumplir o exceder las expectativas del cliente a un precio que sea capaz de soportar (Harrington, 1990), mientras que Juren supuso que la calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes evitando tener deficiencias (Juren, 1993). Pero según la norma ISO 9001 la calidad es entendida como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (ISO 9001, 2015).

Analizando las definiciones expuestas anteriormente se puede concluir que la calidad viene determinada por las características que defina el cliente, buscando satisfacer sus necesidades y expectativas.

Resulta también importante analizar la complejidad de la categoría “calidad” ya que esta puede ser de distintos caracteres, iniciando por el carácter dual de esta palabra, ya que la calidad puede no ser la misma para un cliente que para un proveedor, ya que es más fácil recibir que ofrecer, también tiene un carácter subjetivo y variable, ya que la percepción de los clientes ante un mismo producto puede ser distinta. Debido al juicio personal de cada cliente, al servicio ofrecido por distintos proveedores y al mismo proveedor en el transcurso del tiempo. Así mismo se puede observar un carácter dinámico ya que las necesidades y expectativas de los clientes van cambiando conforme transcurre el tiempo, también podemos observar que se cuenta con un carácter participativo e integral, ya que la calidad involucra a cada una las personas de una entidad y abarca todas las etapas del ciclo de vida de la calidad de un producto. Por último, podemos identificar que la calidad también tiene un carácter económico permitiendo medir la eficiencia de cualquier empresa, traduciéndola en términos de riesgos, coste y beneficios. (ISO 9001, 2015)

Una vez se tiene una visión sobre lo que significa calidad, se debe pasar profundizar acerca de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), que son un conjunto de elementos relacionados entre sí, bajo procesos de trabajo, orientados en alcanzar la calidad de un producto o servicio (Torres, 2019), es decir que los Sistemas de Gestión de Calidad buscan orientar recursos, que pueden ser económicos, humanos, de infraestructura, equipos, conocimiento y experiencia hacia el cumplimiento de unos objetivos trazados, buscando garantizar la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos. Adicionalmente los SGC

están basados en el principio de mejora continua, lo que significa que al implementarse en la empresa se logra aumentar sostenidamente el valor económico y la satisfacción de los clientes, entre otras ventajas como lo son la reducción de desperdicios, mayor control de los procesos, disminución de costos, entre otros (Conexionesan, 2018).

Ahora bien, ya conociendo las ventajas que trae la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, se debe pasar a revisar cómo obtiene un sello o certificado que acredite la calidad de las organizaciones, para esto es importante tener en cuenta que en Colombia existen algunos organismos certificados encargados de dar estas certificaciones o sellos, como lo es ICONTEC, que adapta las distintas normas internacionales al entorno colombiano, a través de las NTC, y certifica a las empresas que logren cumplir con dichos criterios internacionales. En el caso de la calidad la norma a la cual la mayoría de las empresas aspira a cumplir es la ISO 9001, que enuncia los lineamientos a los cuales debe estar sujeta cualquier empresa en orden de garantizar la calidad de sus productos y/o procesos y satisfacer las necesidades de los distintos grupos de interés (Fierros, 2015).

Existen varias razones por las cuales resulta importante contar con una certificación en la ISO 9001, una de ellas es que mejora los resultados de la empresa, ayudando a mejorar la situación financiera de la misma, también se logra una mejora en la imagen de la organización, generando confianza en los consumidores y en el mercado en general, de igual manera ayuda a aumentar la productividad de la empresa, logrando un aumento en la eficiencia de los recursos que conduce a aumentar la productividad final, tanto por parte de

los recursos humanos como por parte de los físicos, todo esto conduce a que la empresa logre un aumento en ventas y logre una mayor satisfacción de sus clientes, aumentando su valor en el mercado. (ISO Tools excellence, 2018)

Entre otras de las ventajas que supone la implementación del sistema de gestión de calidad bajo los lineamientos de la ISO 9001:2015 está la mejora en la organización interna, permitiendo que el flujo de información entre áreas sea oportuno y efectivo, identificando los problemas que dificultan el tráfico de información, permitiendo darles un control e incluso eliminándolos. De igual manera se logra un mayor control de la administración de la organización, ya que se puede anticipar a los problemas que se producen en los procesos, permitiendo a la alta dirección, tener una visión previa de los posibles fallos y proponer soluciones antes de que se presenten (Escuela Europea de excelencia, 2020).

Además, existen estudios que muestran las ventajas que presentan las empresas con certificación de calidad ISO 9001, dentro de los estudios más destacados está el realizado por la “British Standards Institution (BSI)” que menciona que los clientes con certificación ISO 9001 obtuvieron beneficios como (British Standards Institution):

- Superar al mercado en más del 100%.
- El 55% logro ahorrar en costos de operación.
- El 71% logro adquirir nuevos clientes y retener los existentes.
- El 75% aumento su desempeño operacional.

- El 75% mejoró los niveles de lealtad y satisfacción de sus clientes.
- Se redujeron en un 48% los ciclos de fabricación.

También la universidad de Harvard mostró en un estudio los resultados de empresas que adoptaron este estándar de calidad, comparándolos con aquellas compañías que no lo han hecho, donde los principales hallazgos encontrados fueron (Levine & Toffel, 2008):

- Crecimiento en ventas del 10%.
- Presentar mayor cantidad de informes con cero reclamaciones por parte de los trabajadores.
- Un crecimiento del empleo 10% más rápido que en otras empresas
- Aumentar la nómina de pago en un 13.5%.
- Contar con más probabilidades de sobrevivir a comparación de los no adoptantes.

Las ventajas mencionadas, junto con los estudios realizados por la BSI y la Universidad de Harvard permiten visualizar por qué se debe acoger y adaptar a las organizaciones hacia el cumplimiento de la norma ISO 9001, ya que el adoptarla por parte de cualquier empresa les permite lograr un reconocimiento en el mercado, enfocarse hacia la satisfacción del cliente y de los mismos empleados, desarrollando una ventaja competitiva y destacando de la competencia.

Pasando a la composición de la norma, observamos que esta está compuesta por 10 capítulos, enfocados hacia contextualizar la organización, el liderazgo, la planificación, el apoyo, la operación, la medición y la mejora del sistema de gestión de la calidad. Profundizando en los numerales que componen la norma encontramos que el numeral 0 muestra la introducción a la norma, el 1 indica el objeto y el campo de aplicación de la misma, el 2 nos indica las referencias normativas, mientras el 3 nos indica los términos y definiciones importantes a tener en cuenta para la comprensión de la norma, este numeral nos remite a las definiciones consignadas en la norma ISO 9000:2015, que ayuda al usuario a tener un mejor entendimiento de los conceptos clave en gestión de la calidad brindando conceptos, principios, procesos y recursos fundamentales, que incrementan la consciencia de cada institución respecto a sus tareas y compromisos con el fin de cumplir las expectativas de sus clientes (Coppini, 2019).

Pasando al numeral 4 de la norma, se observa que este hace referencia al contexto de la organización, permitiendo conocer la organización y su contexto, ayudando a comprender las necesidades de las partes interesadas, determinando el alcance del sistema de gestión de la calidad y estableciendo los procesos necesarios para el sistema y su aplicación a través de la organización. Así mismo el numeral 5 hace referencia al liderazgo, iniciando por el liderazgo y compromiso al que se debe comprometer la alta gerencia, asegurándose de que lo que se plantea en el sistema de gestión de la calidad sea compatible con la dirección estratégica y el contexto de la organización, igualmente asumiendo el

compromiso de brindar los recursos necesarios para el cumplimiento de lo establecido en el sistema, además de esto la alta gerencia debe comprometerse en promover el uso del enfoque en procesos, asegurar que se establezcan la política y los objetivos de calidad, asegurar su comunicación y promover la mejora continua (Gestión-calidad, 2018).

El numeral 6 de la norma hace referencia a la planificación, que es la parte orientada a establecer los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para alcanzar dichos objetivos. Dentro de este numeral también se deben planificar las acciones para abordar riesgos y oportunidades y los cambios en el sistema de gestión de la calidad, considerando el propósito y las consecuencias de los cambios, la integridad del SGC, la disponibilidad de los recursos y la asignación o reasignación de las responsabilidades y autoridades (ISO 9001, 2015).

Pasando al numeral 7, que es el que hace referencia al apoyo, observamos que la norma exige a la organización a determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad, considerando las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes. Dentro de los recursos se considera a las personas, la infraestructura, el ambiente para la operación de los procesos, los recursos de seguimiento y medición y los conocimientos que requiere la organización para la implementación del sistema. Además de proporcionar los recursos necesarios este numeral también exige que la empresa determine y asegure las competencias de las personas encargadas del SGC, también se debe

garantizar que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de la política y los objetivos de calidad, su contribución a la eficacia del sistema y las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del SGC. Adicionalmente se exige que la organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad. Finalmente, este numeral menciona la importancia de contar con información documentada, tanto la que exige la norma como la necesaria para la eficacia del SGC, incluyendo su creación y actualización según sea necesario y garantizando que dicha información esté disponible donde y cuando se requiera (ISO 9001, 2015).

El numeral 8 de la norma hace referencia a la operación de la empresa, mostrando información relacionada a la planificación y control operacional, que permite determinar los requisitos de los productos y servicios que ofrece la compañía, el diseño y desarrollo de estos y el control sobre los procesos, productos y servicios suministrados externamente por terceros, ya que estos deben ser conformes a los requisitos que exige la norma. Así mismo la organización debe implementar la producción y provisión de los servicios bajo condiciones controladas, definiendo los productos a producir, los servicios a prestar o las actividades a desempeñar, así como también los resultados que se pretenden alcanzar. Este mismo numeral exige que se lleve a cabo una planificación a la liberación de los productos y servicios al cliente ya que esta no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado por una

autoridad pertinente o por el mismo cliente, de no ser así, la organización debe controlar las salidas no conformes, asegurándose de que estas que se identifiquen y se controlen para prevenir su uso o entrega no intencionada a los clientes (ISO 9001, 2015).

En el inciso 9 de la norma se exige la evaluación de desempeño, a través del seguimiento, medición, análisis y evaluación el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad. De igual manera se exige que la organización planifique, establezca, implemente y mantenga uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas. Así como también se exige que la alta dirección revise el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización, generando así recomendaciones útiles para la planificación de planes de mejora.

Por último, el numeral 10 refiere a la mejora, exigiendo que la empresa reaccione a las no conformidades controlándolas, corrigiéndolas y haciendo frente a las consecuencias. Así como también se debe evaluar acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, a través de la revisión y análisis de la no conformidad, la determinación de las causas de esta, la determinación de otras no conformidades similares que pueden ocurrir potencialmente. Todo esto con el fin de

implementar la mejora continua, ya que la organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad (ISO 9001, 2015).

Marco normativo

Para el marco normativo se tuvieron en cuenta aquellas normas que hacen parte de la familia ISO de calidad o que están relacionadas con los Sistemas de Gestión de Calidad, estas se encuentran presentadas en la Tabla 7.

Tabla 7. Marco Normativo y Legal.

Norma	Descripción
NTC GP 1000	Es la norma que especifica los requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad aplicable a todas las entidades públicas (Roncancio, 2018).
ISO 9000:2015	Presenta los principios y vocabulario orientado a los Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9000, 2015)
ISO 9001:2015	Requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001, 2015)
ISO 9004:2018	Presenta las directrices para la mejora de los Sistemas de Gestión de Calidad (ISO Tools, 2018)
ISO 19011:2018	Presenta las directrices para las auditorías (ISO 19011, 2018)
ISO 10005:2018	Presenta los planes de calidad (ISO 10005, 2018)
ISO 10001:2019	Satisfacción del cliente en Gestión de la calidad. Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones (ISO 10001, 2019)
ISO 10002:2018	Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones (ISO 10002, 2018)
ISO 10003:2018	Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones (ISO 10003, 2018)

Tabla de elaboración propia.

Capítulo 8

Metodología

Para llevar a cabo este proyecto se usará una investigación de tipo inductiva, que permita tomar datos particulares de la población seleccionada, para posteriormente actualizar la documentación necesaria para mantener el SGC y cumplir también con los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.

Ahora bien, la población objeto de estudio se seleccionó por conveniencia, debido a que el tiempo máximo para el desarrollo de este proyecto es solo de 6 meses, se seleccionaron aquellos procesos que el Coordinador de calidad de la empresa, Luis Daniel Medina, considero como críticos y que debido a esto requerían con mayor urgencia la actualización de su documentación. Estos procesos son Calidad y Auditoría, Abastecimiento, Talento Humano, Seguridad y Salud en el trabajo, Transporte y Logística.

La metodología para usar durante la ejecución del proyecto será la del ciclo PHVA o ciclo de Deming, este ciclo constituye una de las principales herramientas de mejoramiento continuo en las organizaciones, utilizada ampliamente por los sistemas de gestión de la calidad (SGC) con el propósito de permitirle a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos ofrecidos, mejorando permanentemente la calidad (Sanchez, 2020).



Figura 6. Ciclo PHVA

Fuente: (Leegalees, 2020)

El ciclo consiste en 4 pasos o etapas que son planear, hacer, verificar y actuar, como se puede apreciar en la figura 6. En el planear se definen los objetivos y cómo lograrlos, en el hacer se ejecuta lo planeado, en el verificar se comprueba que se hayan ejecutado los objetivos previstos mediante el seguimiento y medición de los procesos, confirmando que estos estén acorde con las políticas y a toda la planeación inicial y por último en el actuar se realizan las acciones para el mejoramiento del desempeño de los procesos, corrigiendo las desviaciones y estandarizando los cambios (Sanchez, 2020).

Para efectos de este proyecto estas 4 etapas del ciclo se desarrollarán de la siguiente manera:

- Etapa 1, Planear: Durante esta etapa se definen los objetivos a alcanzar y como cumplirlos, también se conocerán los procesos de la empresa, realizando un

diagnóstico de cada uno de ellos, para posteriormente planear un cronograma de trabajo, que priorice aquellos más críticos.

- Etapa 2, Hacer: Durante esta etapa se llevará a cabo lo planificado en el cronograma de trabajo, teniendo como objetivo principal cumplir con la documentación exigida por la norma y con la documentación necesaria requerida por el sistema de gestión de la calidad, tal como lo son las caracterizaciones, los procedimientos, los manuales, entre otros documentos que se deban crear o actualizar de los procesos que se hallan identificado como prioritarios o críticos.
- Etapa 3, verificar: En esta etapa se medirá el cumplimiento de los objetivos, verificando que lo ejecutado corresponda con lo planeado.
- Etapa 4, actuar: A partir de los resultados obtenidos en la etapa anterior se proponen acciones correctivas y de mejora, enfocados hacia la ejecución correcta de las actividades y la mejora continua.

Capítulo 9

Resultados y Discusión

Es importante tener un plan de trabajo definido a la hora de realizar un trabajo, por eso la primera actividad que se realizó para llevar a cabo este proyecto fue la realización de un cronograma que definiera como se iba a abordar la actualización de la gestión documental por procesos, este cronograma se realizó junto con el Coordinador de Calidad y la Directora Administrativa de la empresa, quienes ayudaron a determinar el orden en el cual se iban a documentar los procesos a lo largo del año. En la figura 7 se puede ver el cronograma elaborado, allí se presentan el total de procesos de la empresa y el trimestre del año en el cual se van a abordar para realizar la debida actualización de la documentación.

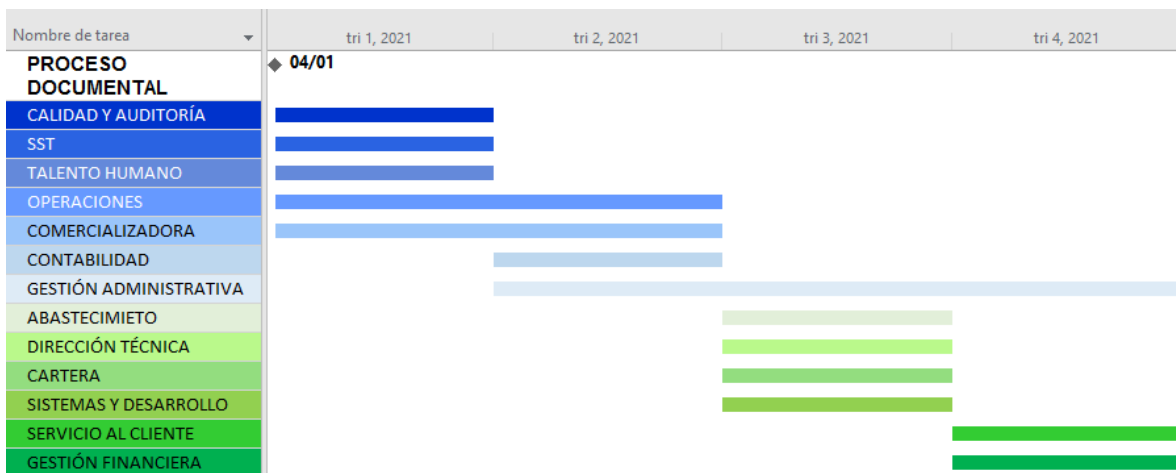


Figura 7. Cronograma para la gestión documental 2021

De acuerdo al alcance de esta práctica y su tiempo de duración (6 meses, de diciembre de 2020 a mayo de 2021), solo se pueden abordar los procesos correspondientes al primer trimestre del 2021 es decir Calidad y Auditoría, Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), Talento Humano, Operaciones (Transporte y Logística) y Abastecimiento, que por solicitud de la dirección de la empresa se priorizo para el primer trimestre del año, aplazando el proceso de Comercializadora – Licitaciones.

Una vez determinados los procesos a trabajar durante el desarrollo de esta práctica, se procedió a informar a los líderes de cada proceso acerca del plan de trabajo para la actualización documental. Con cada uno de los líderes se programaron reuniones en las cuales se profundizo acerca del funcionamiento de cada proceso, se indago sobre las interacciones del mismo con otros procesos y se levantó la información necesaria para llevar a cabo la actualización documental, como resultado de este ejercicio se obtuvieron las caracterizaciones, los documentos propios (Manuales, procedimientos, guías, políticas y formatos) y los indicadores de cada proceso.

Caracterizaciones de los Procesos

Se realizaron las caracterizaciones de los procesos, donde se identificó el objetivo, alcance, líder, requisitos de la norma, recursos y ciclo PHVA de cada proceso, esto permitió tener una visión general de cómo funcionaba cada proceso para posteriormente trabajar en su actualización documental.

Caracterización de Transporte y Logística (Operaciones)

Objetivo: Establecer las estrategias para recepcionar, almacenar y despachar los medicamentos y dispositivos médicos asegurando las condiciones de los mismos y controlando los costos logísticos que esto conlleva.

Alcance: Aplica para la recepción, almacenamiento y despacho de medicamentos y dispositivos médicos en el centro de distribución en Girón, Santander.

Líder: Coordinador de Operaciones.

Requisitos de la norma ISO 9001:2015: Numerales 4.1 – 4.2 – 4.4 – 5.1.2 – 5.2.1 – 5.2.2 - 6.1 - 6.2 - 7.1 – 7.1.2 – 7.1.3 – 7.1.4 – 7.1.5 – 7.5 – 8.1– 9.1 – 9.1.3 – 10 – 10.2 – 10.3.

Recursos:

- Humanos: Equipo de trabajo de operaciones.
- Tecnológicos: Equipo de cómputo, Software contable, Software de información (ERP)
- Económicos.

El ciclo PHVA del proceso se puede ver en la tabla 8.

Tabla 8. Ciclo PHVA proceso de Operaciones.

Ciclo	Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
P	Proveedores y transportadoras.	Correo informando el despacho de la mercancía del proveedor y solicitando cita para el recibido.	Programar el recibo y almacenamiento de la mercancía	Control diario de citas	-Operaciones
P	Gestión estratégica	Lineamientos estratégicos Normatividad legal	Definir la metodología para la realización de la separación y el despacho de los pedidos	Procedimiento de despacho de medicamentos y dispositivos médicos	-Operaciones
H	Operaciones	Acta de recepción Novedades en la recepción Documentos soportes para el cargue de factura	Alimentar el inventario en el sistema por medio de la herramienta ofimática	Reporte de cargue de facturas, para el control del inventario Medicamentos y dispositivos médicos	-Gestión comercial -Operaciones
H	Operaciones	Pedidos y mercancía separada en la zona de módulos	Pickear y validar los productos y generar la factura al cliente	Facturas para los clientes Transferencias para los puntos de dispensación Rótulos y guías para el transporte	-Operaciones -Gestión financiera -Gestión comercial
V	Operaciones	Informes sobre ventas y despachos mensuales.	Verificar el cumplimiento de las actividades por medio de indicadores	Acciones correctivas o de mejora	-Operaciones -Gestión estratégica - Calidad y auditoría

Continuación tabla 8. Ciclo PHVA proceso de Operaciones.

Ciclo	Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
A	- Operaciones - Calidad y Auditoría	Acciones correctivas y de mejora	Desarrollo de planes de acción	Tareas para cumplir con los planes de acción	Operaciones

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de Abastecimiento

Objetivo: Proveer Medicamentos y dispositivos médicos a su portafolio, asegurando que se cumplan con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes, así como los requerimientos internos de calidad establecidos por la organización.

Alcance: Compras de medicamentos y dispositivos médicos para abastecer los puntos de dispensación a nivel nacional y las bodegas principales para la venta.

Líder: Coordinador de Proyectos Especiales

Requisitos de la norma ISO 9001:2015: Numerales 4.1 – 4.2 – 4.4 – 5.1.2 – 5.2.1 – 5.2.2 - 6.1 - 6.2 - 7.1 – 7.1.2 – 7.1.3 – 7.1.4 – 7.1.5 – 7.5 – 8.1– 9.1 – 9.1.3 – 10 – 10.2 – 10.3

Recursos:

- Humanos: Equipo de trabajo de operaciones.

- Tecnológicos: Equipo de cómputo, Software contable, Software de información (ERP)
- Económicos.

El ciclo PHVA del proceso se puede ver en la tabla 9.

Tabla 9. Ciclo PHVA del proceso de Abastecimiento

Ciclo	Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
P	- Operaciones -Gestión financiera -Gestión comercial -Gestión abastecimientos	-Requerimientos de cada área. - Consumos por Molécula año anterior para negociación - Listado de proveedores actualizado	-Unificar los requerimientos de cada área para realizar las solicitudes. -Notificar a Sistemas los consumos por molécula para ser incluidos en el aplicativo de la convocatoria -Actualizar el listado de proveedores que se invitarán a la convocatoria para ser enviado a sistemas	-Reporte de Consumos por molécula año anterior -Listado de proveedores	-Gestión administrativa
P	-Gestión Estratégica	Lineamientos estratégicos: Criterios para selección y evaluación de proveedores	Estandarización de criterios de selección y evaluación de proveedores	Criterios de Selección y evaluación de proveedores definidos.	-Proveedores

Continuación tabla 9. Ciclo PHVA del proceso de Abastecimiento

Ciclo	Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
H	- Gestión abastecimiento	-Instructivo de uso de aplicativo web y pliegos de convocatoria	Socializar con proveedores los pliegos de la convocatoria y el instructivo para el uso del aplicativo web en donde registran la información de la convocatoria	Invitación a participar, envío de pliegos e instructivo y comunicación de fechas de apertura y cierre.	Proveedores
H	-Proveedores	-Ofertas económicas -Información: Legal, económica, técnica y de Compras de cada proveedor	Selección de proveedores y asignación de productos a cada proveedor basados en el mejor precio ofertado, después de bonificaciones, descuentos comerciales y financieros.	Matriz de costos	Gestión de abastecimiento
H	-Gestión de abastecimiento	Inventarios diarios y/u otras requisiciones para compra de medicamentos o dispositivos médicos	Elaborar y enviar órdenes de compra, una vez identificadas las necesidades de compra de medicamentos y dispositivos médicos	Orden de Compra	-Proveedores

Continuación tabla 9. Ciclo PHVA del proceso de Abastecimiento

Ciclo	Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
H	-Proveedores	Confirmación recibido orden, informe de productos agotados y/o descontinuados y notificación de fecha de entrega	Realizar seguimiento a la orden de compra hasta cuando sea ingresado el producto al sistema	-Seguimiento de Órdenes de Compra -Generación de Nuevas Órdenes de Compra	-Proveedores
V	-Gestión financiera	Cargue de compras con adjuntos (Orden de compra, factura proveedor, acta de recepción técnica y si se requiere formato de novedades)	Auditoría notificará a compras, de ser necesario, diferencias en precio o producto entre lo solicitado y lo facturado por el proveedor. Compras regresará el cargue con las correcciones pertinentes	Cargue de compras con observaciones (Corrección de Precio o solicitud de Nota Crédito para el proveedor por mayor valor cobrado.	-Gestión financiera
V	-Proveedores	Desempeño de los proveedores	Realizar semestralmente la evaluación del desempeño de los proveedores	Resultados de la Evaluación de desempeño de proveedores y socialización.	- Proveedores - Gestión abastecimiento

Continuación tabla 9. Ciclo PHVA del proceso de Abastecimiento

Ciclo	Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
A	-Gestión Estratégica	-Hallazgos de auditorías internas y externas -Resultados de Indicadores	Solucionar, cerrar y/o atender las acciones correctivas y los planes de mejora, necesarios para garantizar el cumplimiento de objetivos e indicadores.	-Acciones correctivas y planes de mejora ejecutados	-Gestión Estratégica

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de Talento humano

Objetivo: Proporcionar y mantener personal con las competencias requeridas, brindando espacios de formación y bienestar, evaluando el personal y cumpliendo lo establecido por la normatividad legal; acordes a las necesidades de la organización, garantizando la calidad en la prestación de los servicios y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Alcance: Incluye la selección y contratación de todo el personal a nivel nacional, así como también la realización de actividades de formación y bienestar.

Líder del proceso: Directora de Talento Humano.

Requisitos de la norma ISO 9001:2015: Numerales 4.1 – 4.2 – 4.4 – 5.2.1 – 5.2.2 – 5.3 - 6.1 - 6.2 - 7.1 – 7.1.2 – 7.1.3 – 7.1.4 – 7.1.5 – 7.1.6 - 7.2 – 7.3 – 7.4 – 7.5 – 9.1 – 9.1.3 – 10 – 10.2 – 10.3.

Recursos:

- Humanos: Equipo de trabajo de operaciones.
- Tecnológicos: Equipo de cómputo, Software de Nómina, Software de información (ERP)
- Económicos.

El ciclo PHVA del proceso se puede ver en la tabla 10.

Tabla 10. Ciclo PHVA de Talento Humano.

Ciclo	Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
P	Gestión estratégica	Directrices gerenciales Necesidades de los procesos	Definir los perfiles y nivel de los cargos, las competencias de acuerdo a los niveles, así como también las funciones.	Manual de funciones Diccionario de competencias Instrumento para evaluar el desempeño	Todos los procesos
P	Gestión estratégica	Directrices gerenciales Requisitos normativos	Establecer las actividades a realizar para seleccionar y contratar el personal	Procedimiento de selección y contratación de personal	Todos los procesos

Continuación tabla 10. Ciclo PHVA de Talento Humano

Ciclo	Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
P	Todos los procesos	Resultados de la evaluación de desempeño Necesidades de los procesos	Establecer las actividades de formación y bienestar del personal	Cronograma de capacitación y bienestar Guía para la realización del cronograma de formación	Todos los procesos
P	Gestión estratégica	Directrices gerenciales	Determinar las directrices a seguir para la solicitud de permisos	Procedimiento y formatos de permisos	Todos los procesos
H	Todos los procesos	Requisición de personal Matriz de perfil de cargos Diccionario de competencias Manual de funciones Procedimiento de selección y contratación.	Selección de personal Realizar la contratación del personal seleccionado Realizar la inducción	Personal seleccionado, contratado y capacitado.	Todos los procesos
H	Gestión administrativa	Cronograma de capacitación y bienestar Guía para la realización del cronograma de formación	Ejecutar las actividades programadas en el cronograma de capacitación y bienestar	Control de asistencia a las capacitaciones Evaluación de la eficacia de las capacitaciones Evidencias de la ejecución de actividades de bienestar	Todos los procesos

Continuación tabla 10. Ciclo PHVA de Talento Humano

Ciclo	Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
V	Gestión administrativa	Diccionario de competencias Instrumento para evaluar el desempeño	Realizar la evaluación por competencias del personal de acuerdo a los lineamientos establecidos	Resultados de la evaluación de desempeño Compromisos del personal	Gestión administrativa
V	Todos los procesos	Control de asistencia a las capacitaciones Evaluación de la eficacia de las capacitaciones Evidencias de la ejecución de actividades de bienestar	Verificar el cumplimiento del programa de capacitación y la eficacia de las actividades de capacitación y bienestar.	Análisis de la eficacia de las actividades de capacitación y bienestar Ajustes al cronograma de capacitaciones Análisis de los indicadores	Todos los procesos
A	Todos los procesos	- Resultados de la evaluación de proveedores - Hallazgos de las auditorías internas y externas. - Resultados de indicadores. - Revisión por la Dirección. - Recomendaciones para la Mejora	Plantear las acciones correctivas y acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos planificados, incluyendo la sostenibilidad financiera de la empresa.	Acciones correctivas.	Todos los procesos

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de Seguridad y Salud en el trabajo

Objetivo: Planear, organizar, ejecutar y evaluar las actividades del proceso de seguridad y salud en el trabajo, previniendo accidentes o enfermedades de origen laboral.

Alcance: Planeación, ejecución y evaluación de las actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo, abarcando todas las áreas y empleados de la empresa a nivel nacional.

Líder del proceso: Coordinador de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Requisitos de la norma ISO 9001:2015: Numerales 4.1 – 4.2 – 4.4 – 5.2.1 – 5.2.2 – 5.3 - 6.1 - 6.2 - 7.1 – 7.1.2 – 7.1.3 – 7.1.4 – 7.1.5 – 7.1.6 - 7.2 – 7.3 – 7.4 – 7.5 – 9.1 – 9.1.3 – 10 – 10.2 – 10.3.

Recursos:

- Humanos: Equipo de trabajo de operaciones.
- Tecnológicos: Equipo de cómputo Software de información (ERP)
- Económicos.

El ciclo PHVA del proceso se puede ver en la tabla 11.

Tabla 11. Ciclo PHVA de SST

Ciclo	Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
P	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión estratégica - Entes de regulación gubernamentales 	<p>Normatividad externa e interna que regula el proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Definir las políticas y actividades para darle cumplimiento a la normatividad exigida - Diseñar mecanismos de vigilancia para el cumplimiento de lo planteado por el proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo. 	<p>Plan anual del sistema de seguridad y salud en el trabajo y documentación propia del proceso</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los procesos - Organismos de regulación externa
H	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los procesos 	<p>Plan anual del sistema de seguridad y salud en el trabajo y su documentación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con lo establecido en el plan anual. - Implementar y formar el Comité paritario de SST y el comité de convivencia laboral - Comunicar a todo el personal lo ejecutado del plan del proceso de Seguridad y Salud en el trabajo. 	<p>Registros de la aplicación y cumplimiento de lo realizado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Todos los procesos

Continuación tabla 11. Ciclo PHVA de SST

Ciclo	Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
V	- Todos los procesos	Registros de la aplicación y cumplimiento de lo realizado	- Seguimiento a los resultados de los registros e indicadores del proceso. - Revisión del proceso por la alta dirección. - Auditoría interna del proceso	- Reporte de revisión por la alta dirección. - Informe de auditoría del proceso	Gestión estratégica
A	- Gestión estratégica	- Informes de gestión del proceso de SST. - Revisión por la alta dirección. - Informe de la auditoría	- Acciones correctivas y de mejora para poder subsanar las posibles fallas en el proceso o evitar que estas se presenten	- Acciones correctivas y de mejora	- Proceso de seguridad y salud en el trabajo

Fuente: Elaboración propia

Caracterización de Calidad y Auditoría

Objetivo: Mantener y mejorar el sistema de gestión de calidad de DISFARMA - SOLINSA G.C. S.A.S mediante actividades de seguimiento, medición, análisis, mejora continua, con el fin de detectar desviaciones y proponer recomendaciones que permitan la consolidación de la calidad y el logro de los objetivos en la organización

Alcance: Aplica para todo el Sistema de gestión de la calidad en todos los procesos establecidos en DISFARMA - SOLINSA G.C. S.A.S.

Líder del proceso: Coordinador de Calidad y Auditoría

Requisitos de la norma ISO 9001:2015: 4.1 – 4.2 – 4.3 - 4.4 – 5.1.2 - 5.2.1 – 5.2.2 - 6.1 - 6.2 – 6.3 - 7.1 – 7.1.2 – 7.1.3 – 7.1.4 – 7.1.5 – 7.1.6 – 7.2 – 7.3 – 7.4 – 7.5 – 8.1 – 8.2.3 - 8.2.4 – 8.4 – 8.4.2 – 8.5.1 – 8.5.2 – 8.5.6 – 8-7 9.1 – 9.1.3 – 9.2 – 10 – 10.2 – 10.3.

Recursos:

- Humanos
- Tecnológicos: Equipo de computo
- Información
- Económicos

El ciclo PHVA del proceso se puede ver en la tabla 12.

Tabla 12. Ciclo PHVA de Calidad y Auditoría

Ciclo	Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
P	Todos los procesos	Directrices estratégicas Políticas y objetivos de calidad Información de los procesos	Establecer la estructura del SGC, como son sus procesos entre otros.	Manual de calidad	Todos los procesos
P	Gestión estratégica	Directrices estratégicas, Información y registros de los procesos	Programar la realización de las auditorías internas Establecer la metodología y herramientas a utilizar en la realización de auditoría internas	Procedimientos y formatos para la realización de auditorías Programa de auditorías Herramientas para la realización de auditorías	Todos los procesos
P	Gestión estratégica	Directrices estratégicas	Definir los lineamientos para el control de documentos y registros, así como su reajuste.	Listado maestro de documentos Listado maestro de registros Matriz de requisitos legales Listado maestro de documentos externos Procedimientos de control de documentos y registros Guía para el reajuste de documentos	Todos los procesos

Continuación tabla 12. Ciclo PHVA de Calidad y Auditoría

Ciclo	Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
H	Todos los procesos	Entradas de la revisión por la dirección	Consolidar el informe de entrada para la revisión por la dirección	Informe de entrada para la revisión por la dirección	Gestión estratégica
H	Todos los procesos	Documentos para ajustar Solicitud de nuevos documentos o retiro	Elaboración y radicación de ajustes en la documentación del SGC Controlar y asegurar la disponibilidad de las versiones actualizadas y la documentación adecuada para el SGC	Reajuste realizado y radicado Documentos nuevos Documento retirados Documentos y registros controlados Listado maestro de documentos Listado maestro de registros	Todos los procesos
H	Todos los procesos	Programa de auditoría Informe de auditorías internas y externas	Realización de auditorías internas Control y seguimiento a los resultados de auditorías Definición de acciones para eliminar las no conformidades reales detectadas	Informe de auditoría internas Acciones correctivas	Todos los procesos

Continuación tabla 12. Ciclo PHVA de Calidad y Auditoría

Ciclo	Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Clientes
V	Todos los procesos	Acciones correctivas	Hacer seguimiento a las acciones correctivas para dar cierre Medir la eficacia de las acciones correctiva	Cierre de acciones correctivas, Informe de eficacia de acciones correctivas como entrada para la revisión por la dirección	Todos los procesos
V	Todos los procesos	Documentación SGC	Controlar la documentación SGC y mantener actualizado el listado maestro de documentos y el listado maestro de registros	Listado maestro de documentos Listado maestro de registros	Todos los procesos
A	Calidad y Auditoría	Hallazgos de las auditorías internas y externas. Resultados de indicadores. Revisión por la Dirección. Recomendaciones para la Mejora	Plantear las acciones correctivas y acciones de mejora necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos planificados.	Acciones correctivas	Calidad y Auditoría, Gestión estratégica

Fuente: Elaboración propia

Documentación propia de cada proceso

El procedimiento para realizar la actualización de la documentación propia de cada proceso se puede ver en el diagrama de flujo de la figura 8. Y posteriormente se puede ver el detalle de cada una de las actividades descritas en el flujo.

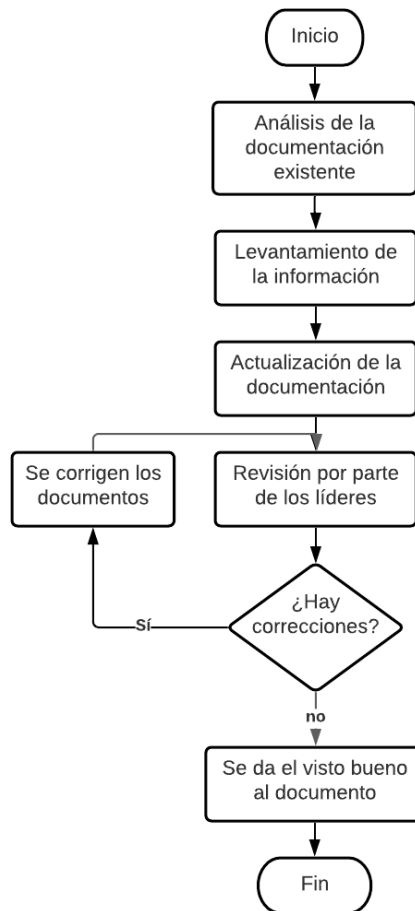


Figura 8. Diagrama de proceso de actualización documental

Fuente: Elaboración propia

Análisis documentación existente

Para iniciar con la actualización documental resulta de vital importancia tener un contexto de la documentación actual que se lleva por cada proceso, de manera que se logre identificar aquellos documentos sujetos de cambios e identificar que otros deben crearse para soportar las actividades que se ejecutan en cada proceso. Una vez se logre identificar estos documentos se procede a programar una reunión con el o los líderes del proceso para comunicar la necesidad de actualizar la documentación y que ellos expliquen de modo general como funciona su proceso, para así entender mejor la información que se levantará posteriormente.

Levantamiento de la información

Después de la reunión inicial con cada líder, se les solicita de su apoyo para programar reuniones con los diferentes miembros o colaboradores de sus equipos de trabajo, esto con el fin de poder conocer mejor el cómo se ejecutan las actividades de cada uno de los procesos, incluyendo aspectos como:

- Uso de aplicativos.
- Uso de Ofimática.
- Registro de formatos.
- Paso a paso de las actividades.

Esta información facilita la construcción y actualización de la documentación de cada proceso, además permite identificar las interrelaciones que se tienen entre procesos y entre actividades de los mismos.

Actualización de la documentación

Una vez levantada la información con los colaboradores de cada proceso, se procede a revisar la necesidad de actualización de la documentación, teniendo en cuenta 3 criterios, el primero es revisar si la documentación existente realmente corresponde al modo en cómo se están ejecutando las actividades, el segundo es que esta documentación cuente con la estructura definida en la GU-SGC-02 GUÍA PARA LA ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS, esta guía es un documento interno que define los parámetros y contenido que debería llevar cada tipo de documento del Sistema de Gestión de Calidad de Disfarma Solinsa GC S.A.S, los documentos que maneja la empresa se pueden observar en la tabla 13.

Tabla 13. Tipos de documentos

Abreviatura	Tipo de documento	Objetivo
CA	Caracterización	Define el objetivo, entradas, salidas, documentos, riesgos, indicadores y recursos de un proceso de manera general.
MA	Manual	Documento en el cual se establecen directrices generales de varios temas, procesos o métodos los cuales incluyen información de interés.
PC	Procedimiento	Forma específica de llevar a cabo una actividad o un proceso.
GU	Guía / Instructivo	Documento que orienta y establece pautas para desarrollar una o más actividades de un proceso o procedimiento. Se utiliza cuando se requiere unificar criterios y enfoque de aplicación.
FO	Formato	Documentos estructurados para la toma de datos o para anotar los resultados de actividades realizadas.
RE	Registro	documentos que proporcionan evidencia objetiva de las actividades realizadas o resultados obtenidos. Los formatos diligenciados pueden ser registros.
PO	Política	Es una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir, son reglas y directrices básicas sobre el comportamiento y el procedimiento adecuado que se espera de todos los empleados.
PT	Protocolo / Reglamento	Definir el actuar de un conjunto de actividades dispuestas para un fin específico, cuya exposición será para personal externo a la organización.
PR	Programa / Plan	Un programa es una serie de pasos en secuencia para llevar a cabo un plan.

Como último criterio se tiene en cuenta que la documentación exista, es decir que la actividad descrita por los colaboradores se encuentre documentada en algún documento del proceso, en caso de no ser así se procede a la elaboración del documento desde cero en base a la guía GU-SGC-02.

Revisión inicial por parte de líderes

Una vez se tenga la documentación actualizada con la estructura y contenido definidos en la GU-SGC-02, se debe presentar a los líderes, tanto al del proceso documentado como al Coordinador de Calidad y Auditoría, cada líder revisa los documentos y propone ajustes o modificaciones en caso de ser necesario.

Observaciones y correcciones

Al revisar la documentación presentada los distintos líderes pueden sugerir modificaciones o ajustes a cada tipo de documento, estas observaciones se deben arreglar en cada uno de los documentos, para su posterior aprobación.

Correo de aprobación

Una vez realizadas las correcciones de los documentos, se redacta un correo dirigido al líder del proceso documentado con copia al coordinador de calidad y auditoría, esto con el fin de dejar constancia por escrito de que se ejecutó la actualización documental, el correo en mención debe llevar adjuntos los documentos actualizados, junto con un informe que resume la actualización documental.

Visto Bueno

Por último, el líder del proceso debe revisar el informe presentado y dar el visto bueno a la documentación actualizada, esto se hace respondiendo el correo donde se envió

la documentación, una vez se obtenga el aprobado por parte de los líderes se procede a cargar la documentación al SITE del SGC y se agrega la fecha de actualización de los documentos el listado maestro de documentos y registros (RE-SGC-04 REGISTRO LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS INTERNOS), que es el registro donde se llevan todos los documentos del SGC, este listado contiene los siguientes datos de cada documento:

- Código
- Versión
- Fecha de la versión
- Nombre del documento
- Proceso responsable
- Link (De acceso para visualizar el documento)

Procesos con documentación actualizada

Según lo planteado en el cronograma de actualización documental se debe llevar la documentación actualizada de 5 procesos, que son comercializadora-licitaciones, operaciones, calidad y auditoría, seguridad y salud en el trabajo y talento humano, sin embargo, por solicitud de la dirección de la empresa el proceso de comercializadora-licitaciones se aplaza y en su lugar se llevó a cabo la actualización documental del proceso de abastecimiento.

Operaciones.

De acuerdo a las reuniones programadas con el líder de operaciones y su equipo de trabajo se idéntico la necesidad de actualizar 8 documentos correspondientes a 1 manual, 3 procedimientos y 4 guías, cada uno de estos documentos se explicarán a detalle a continuación.

- Manual para el transporte externo de mercancía: Este manual se creó desde cero, presenta como se debe realizar todas las actividades relacionadas con el transporte de mercancía, entre las cuales están el cómo se elaboran los reportes de las novedades en los envíos de la mercancía, la actualización de las bases internas de datos cada que se realiza un envío, el cómo se registran los despachos en las plataformas de las distintas transportadoras y los criterios para autorizar traslados de mercancía entre puntos de dispensación.
- Procedimiento de recepción y cargue de medicamentos y dispositivos médicos: Este documento se actualizó debido a que su versión anterior era del año 2018 y la ejecución de las actividades ha venido cambiando, ya que hoy en día se usa un aplicativo desarrollado por el área de sistemas de la empresa que ha facilitado las actividades relacionadas con la recepción y almacenamiento de la mercancía, este procedimiento describe a detalle cómo se ejecutan 4 actividades fundamentales para el ingreso de la mercancía, la primera es la recepción administrativa de los productos, que es donde se revisa que la mercancía haya

llegado en buen estado y completa; la segunda es la revisión técnica, en esta actividad se revisa que la mercancía cuente con los requisitos para poder ser comercializada, al tratarse de medicamentos y dispositivos médicos se debe verificar que el registro Invima esté vigente, también que los lotes correspondan con los facturados y que no tengan fecha de vencimiento inferior a 12 meses; la tercer actividad es el cargue de la mercancía al sistema, donde se menciona como se debe cargar la información relacionada a la mercancía que ingresa al sistema de información de la compañía, para que posteriormente se gestione su venta; y por último está el almacenamiento, donde se mencionan las condiciones en las cuales se almacena la mercancía en la bodega.

- Guía para el uso del aplicativo de recibo y cargue de medicamentos y dispositivos médicos: Esta guía se creó para describir el funcionamiento del aplicativo de recibo y cargue, ya que este aplicativo fue un desarrollo reciente y no contaba con un documento que describiera el cómo es la forma correcta de su uso, en la guía se describe el paso a paso de que hacer para registrar en el sistema las revisiones correspondientes a las recepciones administrativa y técnica, así como también para el cargue de la mercancía en el sistema.
- Procedimiento de ejecución logística: Este procedimiento se creó para agrupar las actividades de gestión, picking, facturación y empaque de los pedidos, existían procedimientos de picking, facturación y empaque por separado, pero

debido a la relación que tienen estas actividades entre si se tomó la decisión de unificarlos, además se actualizo el procedimiento de acuerdo al uso de los aplicativos nuevos de gestión de pedidos y facturación. Este procedimiento relata cómo se debe dar gestión a los pedidos enviados por el área comercial, para luego realizar el picking de los productos en la bodega, entregarlos en el módulo de facturación para su facturación en el sistema y posteriormente pasarlos al empaque y alistamiento para su envío a los clientes.

- Guía para la gestión de pedidos: La gestión de pedidos es la actividad relacionada al tratamiento que se le hace a las órdenes de compra de los clientes que son enviadas a bodega por parte del área de ventas o comercial. Esta guía describe el paso a paso a seguir en 2 actividades relacionadas con la gestión de los pedidos, la primera es la asignación de pedidos y solicitudes para picking, que hace referencia a los pedidos que llegan y se asignan a los auxiliares de logística para que posteriormente estos procedan a hacer el picking en bodega; el segundo hace referencia al seguimiento que se debe hacer a estos pedidos, ya que en algunos casos cuentan con algún tipo de prioridad y se les debe dar un seguimiento especial frente al resto de los pedidos.
- Guía para la facturación de pedidos: Esta guía se creó para describir a detalle el uso del aplicativo de facturación de pedidos, ya que al ser un desarrollo reciente no contaba con un documento que describiera su uso. La guía describe el paso a

paso de la de 3 actividades que se realizan a la hora de facturar los pedidos, la primera es la validación de los productos, ya que se debe validar que lo entregado por el auxiliar de logística que realizó el picking corresponda con lo solicitado por el cliente, una vez esto sea validado se debe empezar a facturar los productos, para así pasar a la segunda actividad que es la generación de la factura, que debe contener todos los requisitos legales para ser considerada como factura, y la última actividad hace referencia a la generación de los rótulos para la mercancía, estos rótulos contienen la información de la empresa y del cliente.

- Procedimiento para el movimiento interno de mercancía: Debido al crecimiento que ha venido presentando Disfarma se hizo necesaria la expansión de la zona de almacenamiento, generando 2 zonas dentro de la bodega, una se denomina la zona de grandes volúmenes, que hace referencia al almacén de cajas en la presentación original enviada por los proveedores, mientras que la otra zona es la zona de surtido, donde las cajas son abiertas y se dejan los productos en presentación individual, en esta zona es donde se realiza el picking de los pedidos. Este procedimiento menciona el cómo se debe hacer el movimiento de la mercancía entre estas 2 zonas, es decir el cómo se debe pasar la mercancía de grandes volúmenes hacia la zona de surtido.
- Guía para el manejo del aplicativo de surtido y grandes volúmenes: Los movimientos internos de mercancía se realizan por medio de un aplicativo

propio de la empresa, desarrollado para comunicar la necesidad de surtir con producto la zona de surtido o picking, esta guía describe el paso a paso de cómo se debe usar este aplicativo para reportar los faltantes en zona de surtido y solicitar su abastecimiento.

Calidad y Auditoría

El proceso de Calidad y Auditoría es el encargado de liderar la actualización documental de cada proceso de la empresa, de ahí la importancia de que este proceso cuente con la documentación actualizada, ya que estos documentos definen los lineamientos y criterios a tener en cuenta para la actualización de la documentación de los demás procesos. En este proceso se actualizaron 5 documentos, que se explicaran a detalle a continuación:

- Manual del sistema de gestión de calidad: En este manual se muestra todo lo relacionado con el SGC, incluyendo la política y objetivos de calidad, los lineamientos del comité de calidad, las caracterizaciones de los procesos y demás información relacionada al SGC. La actualización de este documento se hizo debido al cambio en la estructura de los procesos de la empresa, esto significo cambios en el mapa de procesos, caracterizaciones y estructura organizacional.
- Guía para la elaboración y actualización de documentos: Este documento relaciona todos los requisitos que deben cumplir los documentos nuevos o

actualizados, el contenido de la misma sirvió como insumo para el trabajo realizado en la actualización documental de los demás procesos de la empresa. Este documento se actualizó de acuerdo a los criterios requeridos por el coordinador de Calidad y Auditoría para realizar la actualización de los documentos.

- Procedimiento de control de documentos externos: Este documento fue creado para llevar control de la documentación enviada por clientes o proveedores y que se debe tener en cuenta ya que estos son evidencia del cumplimiento de contratos a satisfacción, cartas de recomendación, cartas de agotado o discontinuado, entre otros documentos que son necesarios para soportar la operación de la compañía ante los diferentes entes reguladores y de control y demás partes interesadas.
- Procedimiento para el control de documentos internos: Este procedimiento se creó para llevar el control de la documentación interna de la compañía, en el mismo se define la importancia de mantener actualizado el listado maestro de documentos, así como el SITE del SGC, que es la herramienta que alberga toda la documentación interna de la empresa y a la cual tienen acceso todos los colaboradores.
- Procedimiento para el control de las acciones tomadas: Este procedimiento se creó con el fin de documentar como proceder con las acciones correctivas y de

mejora encontradas a la hora de realizar las auditorías a los procesos, este procedimiento define la metodología a usar a la hora de implementar los planes de acción resultantes de cada auditoría.

Seguridad y Salud en el Trabajo

El proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) debe cumplir con los requisitos exigibles por la ley, de ahí la importancia de mantener la documentación de este proceso actualizada. Durante el ejercicio de actualización documental se lograron actualizar 25 documentos pertenecientes a este proceso, de los cuales hay 1 manual, 1 programa, 1 protocolo, 3 procedimientos y 19 formatos, estos documentos se explicarán a detalle a continuación:

- Manual del SG-SST: Este manual incluye toda la información relacionada con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, información tal y como su política, objetivos, responsables, capacitaciones, actividades de promoción y prevención, conformación del comité paritario de seguridad y salud en el trabajo (COPASST) y comité de convivencia laboral (CoCoLa), la evaluación y clasificación de los tipos de riesgos, respuesta ante emergencias, las auditorías relacionadas al cumplimiento de los requisitos legales, entre otras actividades que por su carácter cambiante se deben actualizar todos los años, y teniendo en cuenta los cambios que se requieren para prevención y cuidado ante el Covid 19 se realizó la respectiva actualización documental de este documento.

- Programa para la gestión de residuos sólidos PGIRASA – Puntos de dispensación: Este documento se actualizó de acuerdo a lo exigido por la resolución 2184 de 2019, que indica que a partir de enero de 2021 cambia el código de colores para la disposición de residuos sólidos, quitando los colores azul y gris para incorporar contenedores blancos y negros para residuos aprovechables y no aprovechables respectivamente, de igual manera se actualizaron otros datos respecto a la actualización de fecha de recarga de extintores y rutas de evacuación de residuos.
- Protocolo para la prevención de contagio de Covid 19 para ejecutivos comerciales, coordinadores operativos y supervisores de zona: Este documento se creó para los colaboradores que por la naturaleza de su trabajo deben estar viajando constantemente, lo que aumenta el riesgo de contagio de Covid 19, para mitigar este riesgo se planteó este protocolo, que describe como debe ser el proceder de los colaboradores antes de realizar una visita a un cliente o punto de dispensación, durante la visita y luego de la visita, de manera que se evite al máximo el contagio.
- Procedimiento para el reporte de accidentes laborales: Este procedimiento se actualizó de acuerdo a las observaciones realizadas por el Coordinador de SST, de modo que quedo de una manera más clara como se debe actuar ante un

accidente laboral, las responsabilidades de cada parte y los formatos a diligenciar para notificar la ocurrencia del accidente.

- Procedimiento de evaluaciones médicas ocupacionales: Este procedimiento se actualizó de acuerdo a las observaciones realizadas por el Coordinador de SST, se enfatizó en el deber ser de los exámenes médicos de ingreso, egreso y periódicos anuales, con el fin de evitar enfermedades de tipo laboral en los colaboradores de la empresa.
- Procedimiento para la aplicación de la batería de riesgo psicosocial: Este procedimiento se actualizó debido que a partir del 2021 la batería de riesgo psicosocial será aplicada por un tercero, una empresa especializada en esto será la encargada de aplicar y analizar los resultados de la misma, debido a esto se debió actualizar el documento de modo que quede por escrito el detalle de cómo se aplicara la batería por parte del tercero.
- Formato de inspección pre operacional de montacargas: Mediante este formato se verifica que los montacargas ubicados en bodega cumplan con los requisitos mínimos para su operación, se revisa estado del claxon, espejos, batería, correas, mangueras, rodillos, ruedas, tablero de control, horquillas, mástil, luces, freno, botón de pánico, canasta y extintor.
- Formato de inspección de EPP's: Este formato se realiza para verificar el estado de los elementos de protección personal exigidos para el ingreso de los

colaboradores a la bodega, se revisa botas de seguridad, casco, guantes de seguridad, tapabocas, gafas de seguridad, eslinga y arnés.

- Formato de inspección de botiquín: Este formato se usa para verificar las existencias de los elementos del botiquín, así como el estado de los mismos, entre estos elementos se encuentran gasas, baja lengua, vendas, jabón, guantes, esparadrapo, curitas, micropore, inmovilizadores, parches, tapabocas, tijeras y linterna.
- Formato de inspección montacargas Order Picker: Al igual que el formato de inspección de montacargas este formato se usa para verificar que el Order Picker cuente con los requisitos necesarios para su funcionamiento, estos requisitos son los mismos del montacargas.
- Formato para la inspección de ayudas mecánicas, carretilla: Este formato se creó para verificar el estado de las carretillas que se usan en la bodega para transportar la mercancía no pesada, en el formato se exige la revisión de llantas, estructura metálica y los tornillos y puntos de unión.
- Formato para la inspección de ayudas mecánicas, estibadores: Este formato se creó para verificar el estado de los estibadores que se usan en la bodega para transportar la mercancía, se revisa el freno de mano, las ruedas, barra de tracción, rodillos, mecanismo de elevación, conjunto hidráulico y estructura en general.

- Formato para la inspección de ayudas mecánicas, escalera tipo avión: Este formato se creó para verificar el estado de las escaleras tipo avión que se usan en la bodega para alcanzar la mercancía ubicada en posiciones altas, se verifica la estructura, las ruedas, freno para bloqueo de rueda, barandas y puntos de unión.
- Formato para la inspección de ayudas mecánicas, carro picking: Este formato se creó para verificar el estado de los carros para hacer picking de los productos en la zona de surtido, se verifica el estado de la estructura metálica, el estado de las ruedas y del ajuste de los tornillos de las mismas.
- Formato de matriz de mejora SST: Este formato se creó para llevar un control y registro de las acciones de mejora detectadas en las auditorías realizadas al SG-SST, así mismo en el formato se incluye el estado de los seguimientos y avances que se deben hacer a estas acciones de mejora.
- Formato de lista de chequeo para trabajo en alturas: Este formato se creó para verificar las condiciones físicas y de los elementos que se requieren para realizar el trabajo en alturas, en el formato se debe registrar información de la altura a la cual se realizará la actividad, el área de la labor, los elementos de protección personal, plan de rescate y el cálculo de la caída libre, así como un breve texto firmado por el trabajador en el que se expresa que conoce los riesgos de la actividad.

- Formato de análisis de trabajo seguro: Este formato se creó para verificar las condiciones de trabajo de los colaboradores de la compañía, se debe verificar y consignar en el formato todas aquellas novedades que puedan representar un riesgo para el trabajador según las actividades que realice, por ejemplo a un colaborador de bodega se le debe revisar que no use cadenas, pulseras o algún otro accesorio que comprometa su integridad, así como también que cuenten con buen estado físico para ejecutar las tareas correctamente.
- Formato de inspección preoperacional vehículo: Este formato se creó para realizar un seguimiento a las condiciones de los vehículos que hacen las entregas a los clientes locales, entre los aspectos que se revisan están el estado de las luces, la cabina, condiciones mecánicas, equipo de carretera, kit ambiental, SOAT y Tecno mecánica al día.
- Formato de inspección preoperacional para motocicletas: Este formato se creó para realizar seguimiento a las motos con las cuales se hacen domicilios a los clientes de Bucaramanga y su área metropolitana, la revisión incluye verificar las condiciones del casco, licencia de conducción, SOAT, Tecno mecánica, llantas, frenos, luces, claxon, espejos y direccionales.
- Formato para control de lavado de manos: Este formato se creó para llevar un control del lavado de manos de los colaboradores de la empresa, esto surge a

raíz de la situación que se vive por el Covid 19, el formato incluye un campo para anotar el nombre del colaborador y la hora a la cual se lavó las manos.

- Formato entrega de vaso: Este formato se creó para registrar la entrega de vaso plástico al personal de la empresa, por motivo de Covid se eliminaron los vasos de vidrio de la cocina y se asignó un vaso plástico a cada persona, el formato incluye los datos del colaborador que recibe el vaso y las unidades que recibe.
- Formato entrega de base de madera: Este formato fue creado para registrar la entrega de las bases de madera usadas para apoyar los equipos de cómputo y hacer más ergonómico el puesto de trabajo, el formato incluye los datos del colaborador que recibe la base de madera y las características de la base.
- Formato de entrega de posa pies: Este formato fue creado para registrar la entrega de los posa pies que se dan a los colaboradores de la empresa, el formato incluye los datos del colaborador que recibe el posa pies y las características del mismo.
- Formato encuesta de perfil sociodemográfico: Este formato es una encuesta que se aplicó a cada colaborador de la empresa para conocer su perfil sociodemográfico, la encuesta incluye preguntas acerca nivel de escolaridad, estrato, ingresos económicos promedio, estado civil, edad, personas a cargo y composición familiar.

- Formato hoja de vida del brigadista: Este formato se creó para registrar los datos personales de los colaboradores que hacen parte de la brigada de emergencias de la empresa, el formato incluye datos como nombre, cargo, jefe inmediato, edad, peso, estatura, dirección, celular, cedula, fecha de nacimiento, alergias, enfermedades, medicamentos que consume y cursos relacionados con atención de emergencias.

Talento Humano

El proceso de Talento Humano incluye otros 4 subprocesos que son Selección, Contratación y Nómina, Bienestar y Desarrollo y Relaciones Laborales, el total de los documentos actualizados para el proceso de talento humano fue de 24 divididos en los subprocesos de la siguiente manera, para Selección se actualizaron 3 documentos, para Contratación y Nómina 9, para Bienestar y Desarrollo 10 y para Relaciones Laborales 2, los documentos creados o actualizados se explican a detalle a continuación:

- Procedimiento de novedades de Nómina: Este procedimiento describe el paso a paso a seguir por parte de los líderes de los procesos en los casos que se presenten novedades de nómina, estas novedades pueden ser horas extra, bonificaciones, aumentos de sueldo, descuentos del sueldo, convenios, autorización de permisos e incapacidades, una vez se presenten se deben informar a la coordinación de Contratación y Nómina para realizar los ajustes que correspondan a la nómina mensual.

- Procedimiento de vinculación de personal: Este procedimiento incluye la secuencia de pasos a seguir a la hora de vincular un nuevo colaborador a la empresa, en el procedimiento se muestra a detalle cómo se ingresa el nuevo colaborador al Software de Nómina (Caudata), además de indicar que cosas se entregan al mismo por ser un nuevo colaborador de la compañía, como lo es el uniforme, EPP's, carnet, tarjeta de parqueo (en caso de que el colaborador la requiera), correo y usuarios de los distintos aplicativos que usará el colaborador.
- Procedimiento para la liquidación de seguridad social y parafiscales: Este procedimiento indica la secuencia de actividades a seguir para liquidar la seguridad social y parafiscales de los diferentes colaboradores de la empresa, esta actividad se realiza por medio del Software de liquidación de nómina Caudata, y la Coordinación de Nómina debe verificar novedades en la nómina para evitar que la seguridad social y parafiscales queden mal liquidados.
- Formato de entrega de cargo: Este formato se creó para registrar la entrega de usuarios, contraseñas, equipo de cómputo, celular y uniformes de los colaboradores que se desvinculan de la empresa.
- Formato de paz y salvo: Este formato se creó para dar constancia de que el colaborador que se desvincula de la empresa se encuentra al día con la entrega de equipos de trabajo, pago de préstamos y entregas de elementos institucionales.

- Formato informe de novedades de CeCo: Este formato fue creado para que los líderes de los procesos registraran las novedades que pueden afectar el pago de nómina tales como horas extra, bonificaciones, descuentos, incapacidades, vacaciones o permisos.
- Formato de programación de vacaciones: Este formato se creó para que los colaboradores informen acerca de la fecha en la cual tomaran sus vacaciones, de modo que se pueda programar el calendario de nómina de acuerdo a los periodos de vacaciones escogidos por los colaboradores.
- Formato de solicitud de vacaciones: Este formato se creó para los colaboradores hagan la solicitud forma de vacaciones a su jefe inmediato, el formato incluye los datos del colaborador, la fecha de las vacaciones, días que va a tomar y días que queden pendientes, si es el caso.
- Formato de recuperación de permisos: Este formato se creó para que los colaboradores que deban tomar o solicitar permisos lo hagan a través del mismo, en el formato se incluyen datos del colaborador y motivo por el cual se hace la solicitud del permiso.
- Manual para el proceso de selección: este manual se creó para describir de modo general las actividades que se realizan para la contratación de nuevo personal en la empresa, se relata los canales para hacer las convocatorias, los criterios a tener en cuenta en los candidatos, los tipos de prueba que se realizan de acuerdo a los

perfiles de cargo, los enfoques de las entrevistas y la selección del candidato que más se ajuste a lo que se requiere.

- Procedimiento de selección de personal: Este procedimiento describe la secuencia de actividades que se realizan desde Coordinación de Selección para la contratación de personal, haciendo énfasis en la evaluación de las competencias de los candidatos que se presentan a la convocatoria, de manera que se garantice la selección de la persona que mejor se ajuste a los requerimientos del cargo.
- Formato de requerimiento de personal: Este formato fue creado para que los líderes de los procesos realicen de manera formal el requerimiento del personal al proceso de Selección, una vez el formato diligenciado llega a la Coordinación de Selección se inicia convocatoria para cubrir la vacante en los tiempos establecidos (Máximo 2 semanas), el formato incluye campos como descripción del cargo, competencias y requisitos del mismo, de modo que desde Selección se logre identificar al candidato más acorde con esto.
- Procedimiento de procesos disciplinarios: Este procedimiento indica la secuencia de actividades que se deben realizar para iniciar un proceso disciplinario debido a incumplimientos del reglamento interno de trabajo (RIT). Estos procesos se inician por medio de solicitud de los líderes, que indican que los colaboradores han incumplido con el RIT, estas faltas pueden ser leves o

graves, es decir pueden ir desde incumplimiento de alguna orden de trabajo hasta agresiones físicas a algún compañero. Una vez es reportada la falta se procede a hacer una investigación con el fin de determinar si esta es o no procedente e imponer las debidas sanciones.

- Formato para procesos disciplinarios: Este formato se creó para organizar las solicitudes de apertura de los procesos disciplinarios, ya que estas se hacían de manera informal y en muchos casos sin contar con las pruebas de las faltas cometidas, por lo que el formato ayuda a organizar y recopilar mejor la información acerca de la falta y facilita su posterior investigación.
- Manual de convivencia laboral: Este documento fue creado para establecer las pautas de conducta y principios éticos que orientan las relaciones de trabajo en la compañía, en el manual se pueden ver los valores y principios corporativos, los compromisos de la empresa con los colaboradores, así como los de los colaboradores con la empresa, las medidas de seguridad y el régimen sancionatorio en caso que se incurra a alguna falta.
- Procedimiento de convocatoria interna: Este procedimiento se creó con el fin de establecer las actividades a seguir para el proceso de selección de personal por convocatoria interna, asegurando el cumplimiento del perfil establecido en el manual de funciones, teniendo en cuenta educación, formación, experiencia y habilidades definidas para cada uno de los cargos.

- Procedimiento de entrevista de retiro: Este procedimiento se creó con el objetivo de establecer las actividades a seguir para la elaboración de entrevista de retiro, con el objetivo de identificar los aspectos que motivaron el retiro del colaborador, y así mismo identificar las fortalezas y oportunidades de mejora que tiene la compañía de acuerdo al concepto de los colaboradores. Vale la pena aclarar que las entrevistas de retiro se realizan únicamente a los colaboradores cuya desvinculación de la compañía se haga de manera voluntaria.
- Procedimiento para seguimiento de contratos fijos a tres meses: Este procedimiento se creó para organizar las actividades de seguimiento a los contratos a término fijo, vale la pena aclarar que todos los colaboradores de la empresa son vinculados por contratos a término fijo a tres meses, este contrato se renueva hasta 4 veces, y se firma un contrato a término indefinido una vez el colaborador renueve por cuarta vez con la compañía. En el procedimiento se menciona las notificaciones que se deben hacer a los trabajadores acerca del estado de sus contratos, si se les renovará o no y si serán objeto de evaluación para una renovación del contrato.
- Política de auxilio educativo: Disfarma ofrece a sus colaboradores la posibilidad de seguir formándose y capacitándose conforme desarrollan sus labores diarias en la empresa, una manera de incentivar la formación continua de los empleados son los auxilios educativos, en esta política se mencionan cuáles son los

requisitos para aplicar al auxilio, como son los porcentajes y pagos del mismo, las cláusulas de permanencia y la documentación exigida en caso de ser favorecido con el auxilio.

- Política facturación de medicamentos a colaboradores: Disfarma al ser una distribuidora de medicamentos ofrece a sus colaboradores la posibilidad de adquirir los medicamentos que se encuentran en el catálogo de la compañía a precio de cliente mayorista, estos medicamentos se entregan a los colaboradores y su costo se les descuenta de la próxima nómina, en la política se establecen los requisitos para comprar medicamentos, cómo funcionan los cupos de compra y el mecanismo por medio del cual se cobra o descuenta el costo del medicamento del pago de la nómina.
- Formato solicitud de auxilio educativo: Este formato se creó para que los colaboradores solicitaran de manera formal el auxilio educativo a la empresa, el formato incluye nombre y tipo del programa de formación (Curso, pregrado, postgrado, diplomado), institución educativa, horarios, duración del programa, costo y los datos personales del solicitante.
- Formato solicitud de facturación de medicamentos: Este formato se creó para realizar la solicitud de medicamentos por parte de los colaboradores, en el cual se incluyen datos del producto como el nombre, presentación, concentración, laboratorio, cantidades y precio, así como también hay una sección en la cual el

colaborador puede definir a cuantas cuotas pagará el medicamento y su autorización para que estas sean descontadas del pago de nómina.

- Formato entrevista de retiro: Este formato fue creado para organizar la información que resulta de la entrevista de retiro que se realiza a los colaboradores que voluntariamente se desvinculan de la compañía, este formato contiene información sobre el motivo del retiro, aspectos a mejorar, aspectos buenos, desempeño y satisfacción del colaborador en la compañía y su relación con los demás colaboradores.
- Formato de seguimiento a la adaptación del cargo: Este formato se usa para evaluar la adaptación al cargo de los colaboradores que ingresan nuevos a la compañía, en el formato se incluyen fortalezas del colaborador, aspectos de mejora y compromisos que se adquieren a partir de estos.

Abastecimiento

El proceso de abastecimiento es el encargado de negociar con los proveedores de la compañía y comprar los medicamentos y dispositivos médicos para su venta por parte del área comercial. Inicialmente la actualización documental de este proceso no se había contemplado para el primer trimestre del año, sin embargo, luego de ser analizado por la gestión estratégica se determinó que era de vital importancia mantener la documentación del proceso actualizada, ya que la convocatoria de proveedores se realizó en el primer trimestre del año. Como resultado de la actualización documental se obtuvieron 21

documentos que corresponden a 1 manual, 5 procedimientos, 2 políticas, 1 guía, 4 instructivos y 8 formatos que serán explicados a detalle a continuación:

- Manual de abastecimiento: El manual de abastecimiento se creó para definir de manera general las actividades que se realizan desde el equipo de abastecimiento, estas son la convocatoria de proveedores, la evaluación a los mismos, la gestión de compra para hospitales, distribuidora y dispensación y las condiciones de compra y recepción de pedidos. En otras palabras, este manual presenta a grandes rasgos las funciones que se deben ejecutar desde el proceso de abastecimiento.
- Procedimiento de compra para distribuidora: Este procedimiento describe el paso a paso para comprar los productos que se quedan sin stock en bodega y que son considerados de alta rotación, el criterio para considerar un producto de alta rotación es que debe tener una rotación en bodega inferior a 14 días, este procedimiento comienza con la identificación y clasificación de estos productos y sus respectivos proveedores para posteriormente organizar las actividades para la adquisición de los mismos, seleccionando las mejores alternativas con oportunidad en la entrega y precios competitivos, para de esta manera mantener los niveles adecuados de existencias para el cliente y la organización.
- Procedimiento de convocatoria de proveedores: Este procedimiento fue creado para organizar la secuencia de actividades a ejecutar para realizar la

convocatoria de proveedores de medicamentos y dispositivos médicos. Los objetivos de documentar esta actividad son mejorar el costo de cada uno de los medicamentos y dispositivos médicos con el fin de ser más competitivos en el mercado institucional, Actualizar e incrementar los ítems del portafolio que oferta la compañía a los clientes, con información veraz y garantizando la disponibilidad de los medicamentos y/o dispositivos médicos y mantener o establecer nuevas relaciones comerciales con proveedores.

- Procedimiento para gestión de encargos a distribuidora: Los encargos son los productos que no hacen parte de los productos de alta rotación y pero que por solicitud especial de algunos clientes se deben adquirir y gestionar con los laboratorios, en muchos casos estos productos son de alto costo, motivo por el cual no se adquieren si no es por solicitud de algún cliente. Este procedimiento describe los pasos a seguir en caso de que se presente algún encargo de modo que se logré hacer la gestión posible para tramitar dichas solicitudes y satisfacer las necesidades de todos los clientes, en algunos casos estos productos se encuentran agotados o discontinuados, por lo que también se describe como se deben hacer las solicitudes de carta de agotado o discontinuado y la verificación de otras opciones de adquirir esa misma molécula.
- Procedimiento compra de hospitales: Este procedimiento se creó para describir la secuencia de pasos a seguir para realizar las compras de los medicamentos

que se distribuirán a los hospitales, la gestión de estos medicamentos es diferente a los que se venden en distribuidora, ya que en los hospitales se suscribe un contrato al cual se le debe dar cumplimiento por un periodo de tiempo determinado, es decir, si el contrato tiene una duración de 1 año al hospital no se le entrega el total de medicamentos suscritos en el contrato a comienzo del año, si no que se van suministrando en rangos de tiempo establecidos en el mismo contrato, por ejemplo, cada 2 meses se debe abastecer al hospital con ciertas unidades de una molécula, así se hace por el tiempo que dure el contrato.

- Procedimiento compras a dispensación: Al igual que con los hospitales la gestión de compra de medicamentos para los puntos de dispensación debe hacerse de manera especial, ya que los puntos de dispensación se abastecen de acuerdo a los contratos que se tengan con las EPS, por lo que se debe tener en cuenta los medicamentos suscritos en cada contrato según corresponda, y mantener con stock de unidades los medicamentos suscritos por Cápita y surtir cuando sea necesario hacerse por evento. Cápita hace referencia a los medicamentos con los que se suscribe el contrato con la EPS y que por lo tanto siempre se deben tener disponibles en los puntos de dispensación, mientras que el evento hace referencia a los medicamentos especiales para tratar enfermedades específicas de algunos usuarios de las EPS y que se deben surtir y entregar por solicitud del mismo.

- Pliego de condiciones convocatoria y convenio comercial de compra-recepción: Estos son 2 documentos correspondientes a políticas de la empresa establecidas para sus proveedores, en cuanto al pliego de condiciones, es un documento en el que se establecen los aspectos a los que el proveedor se compromete a cumplir con Disfarma, se mencionan aspectos tales como el cumplimiento de requisitos legales, técnicos, ambientales, contables y de confidencialidad, también los criterios para la negociación y adjudicación de productos. En cuanto al convenio comercial de compra-recepción hace recepción a las condiciones que deben cumplir los proveedores a la hora de entrega de los medicamentos y dispositivos médicos, estos aspectos son el agendamiento de citas para la recepción, control de lotes y los datos de facturación. Cabe aclarar que para que un proveedor pueda postularse a la convocatoria debe anexar estas 2 políticas firmadas de manera que quede constancia de su conocimiento y su compromiso con el cumplimiento de las mismas.
- Instructivo aplicativo Disfarma módulo encargos: Este instructivo se creó para indicar el correcto uso del módulo de encargos del aplicativo de Disfarma, estos encargos son los que se realizan desde el área comercial por clientes que solicitan productos pero que por la naturaleza o precio de los mismos no se tienen en físico o no se cuentan con las existencias en bodega, motivo por el cual se debe hacer un encargo específico para dicho medicamento. El instructivo comprende

2 secciones 1 enfocada a la generación del encargo, esta sección es de utilidad para el equipo comercial y la otra sección enfocada hacia la recepción y trámite del encargo, que sería el trabajo del equipo de abastecimiento, básicamente en el aplicativo lo que se hace es seleccionar un producto o molécula (Esto lo hace el área comercial), se indica el laboratorio, presentación, concentración y unidades, este producto lo ven los encargados de abastecimiento que se comunican con el laboratorio para adquirir las unidades del producto solicitado, una vez el laboratorio responda la solicitud se comunica dicha respuesta al área comercial para que esta proceda a hablar con el o los clientes que requieren el producto.

- Instructivo aplicativo matriz de administración maestra: La matriz de administración maestra contiene la información de todos los proveedores de la compañía, al manejarse en un aplicativo se vio necesario la creación de un instructivo para el correcto manejo de la misma, la matriz incluye los datos de contacto del proveedor, información de los productos que ofrece y las cartas de agotado o discontinuado de los productos que lo requieran. La importancia de este instructivo surge en que constantemente esta información se está actualizando, motivo por el cual resulta útil saber el correcto funcionamiento del aplicativo.

- Instructivo ofimática órdenes de compra: Ofimática es el ERP de Disfarma, que básicamente es un sistema de información que integra las diferentes áreas de la compañía, su correcto uso resulta de vital importancia para la adecuada gestión de los distintos procesos de la compañía, motivo por el cual se creó este instructivo, cuyo fin es el de describir el modulo relacionado a las órdenes de compra que se realizan desde abastecimiento, las compras realizadas a los distintos proveedores deben registrarse en este módulo, al cual también tienen acceso los procesos de operaciones y comercial, el proceso de operaciones revisa las órdenes de compra registradas y su fecha de entrega para alistar el equipo encargado de la recepción de la mercancía, mientras que el equipo comercial lo hace para monitorear el estado de las compras y dar respuesta oportuna a los clientes.
- Instructivo para actualización de lista de precios: Los precios de venta de los medicamentos a los clientes son determinados por el precio de compra de los mismos (A excepción de los medicamentos regulados, su precio tope lo determina el estado), es por esto que resulta importante mantener actualizada la lista de precios del catálogo comercial, de modo que se logre ofrecer productos de calidad a precios competitivos. En este instructivo básicamente lo que se tiene en cuenta son las negociaciones realizadas con los distintos proveedores que

facilitan promociones o acuerdo en la compra de los productos, de acuerdo a esto se va actualizando la lista de precios de venta.

- Guía para el manejo de plataforma web de convocatoria: Esta guía se creó para compartir con los proveedores, ya que en ella se describen los pasos para participar en las convocatorias que realiza Disfarma, estas convocatorias se realizan por medio de un aplicativo al cual tienen acceso los proveedores, en dicho aplicativo el proveedor debe registrarse, presentar la oferta de los productos, junto con su precio e información técnica, además de cargar los documentos relacionados a la legalidad de la empresa y su autorización para comercializar medicamentos y dispositivo médicos, adicionalmente cada proveedor debe cargar una copia escaneada y firmada del pliego de condiciones y el convenio comercial de la compra-recepción, de modo que se garantice el conocimiento de estas condiciones.
- Formato de reevaluación de proveedores: Este formato se creó con el fin de establecer los criterios para evaluar a cada proveedor y darles una calificación que sirve de guía a la hora de adjudicarles productos, entre los criterios de evaluación están los aspectos logísticos relacionados al cumplimiento de los plazos de entrega de los productos, aspectos técnicos relacionados hacia el estado y calidad en el cual los proveedores entregan los productos, aspectos económicos que hacen referencia al cumplimiento en cuanto a precio de los

productos y aspectos de servicio que van más relacionados hacia la atención que tienen los proveedores con el equipo de abastecimiento.

- Formato de reporte de inventarios para gestión por baja rotación: Este formato se creó para indicar los productos cuya rotación ha disminuido y que no es necesario surtir periódicamente, el formato contiene el nombre del producto, laboratorio, concentración, presentación, unidades en bodega y rotación promedio del mismo.
- Formato para seguimiento de órdenes de compra: Este formato fue creado para hacer seguimiento a las órdenes de compra que se realizan de manera diaria, de esta manera se logra organizar la información y tenerse a la mano en caso de ser requerida de manera urgente.
- Formato histórico de rotación mensual: Este es el formato en el cual se registran las unidades de productos vendidas y compradas al mes, de manera que se facilite obtener la rotación del mismo y clasificarlos como productos de alta o baja rotación, el formato incluye información del producto, cantidades ordenadas y vendidas al mes, valor de las unidades en bodega y la rotación promedio al mes y para algunos productos rotación promedio al día.
- Formato para seguimiento y control de órdenes de compra: Este formato es similar al de seguimiento de órdenes de compra, sin embargo, es un formato de registro semanal y no diario, que se utiliza para verificar el estado de ciertas

órdenes de compra que tienen prioridad o urgencia, además de la información correspondiente a los productos comprados y el proveedor, el formato cuenta con un campo para poner la transportadora y número de guía con el cual fue enviada la mercancía.

- Formato de recuento de negociación: Este formato se creó para consignar por escrito los acuerdos resultantes de las negociaciones con los distintos proveedores, el formato incluye el nombre del proveedor y un campo para escribir los pactos a los cuales se llegó con cada uno de los proveedores.
- Formato de cronograma de convocatoria: Este formato se creó para compartirse con los proveedores, de manera que se les informe las fechas correspondientes a la apertura, cierre, auditoría y cita para negociación de cada uno de los clientes.
- Formato para entregas en puntos fuera de centro de distribución: Este formato se creó para informar a los proveedores acerca de las órdenes de compra que por la naturaleza del producto o disponibilidad de espacio no pueden ser recepcionadas en la bodega de Disfarma si no que se entregan directamente a los clientes, el formato incluye la información relacionada al punto de entrega de la mercancía y a la orden de compra.
- Formato de listado maestro de proveedores: Este formato fue creado para organizar la información correspondiente a los proveedores de la empresa, el formato incluye el nombre, NIT, dirección, teléfono y correo de contacto de cada

uno de los proveedores de medicamentos y dispositivos médicos a los cuales se les haya comprado en Disfarma.

Indicadores por procesos

Para cada uno de los procesos con los que se trabajó se formularon una serie de indicadores, que permitirán conocer la gestión y cumplimiento de los objetivos de cada proceso, para su realización se agendaron reuniones con cada líder, donde se les informo la necesidad de llevar un registro general de los indicadores que llevaban desde sus áreas, para posteriormente formular unos nuevos teniendo en cuenta los que ya se llevaban y las necesidades de la alta dirección de la compañía. De esta manera se crearon indicadores que permitieran evaluar y controlar las principales actividades de los distintos procesos, de igual manera dar cumplimiento al numeral 9.1 de la norma ISO 9001:2015 cuyo fin es el seguimiento, la medición, el análisis y evaluación.

Los indicadores que se construyeron se pueden observar en la tabla 14, donde se puede evidenciar el nombre, formula, una breve descripción, periodicidad y meta de cada indicador formulado.

Tabla 14. Indicadores de gestión.

Nombre del indicador	Formula	Descripción	Periodicidad	Meta
OPERACIONES				
Costo de transporte sobre la venta	Costo Transporte / Ventas	Este indicador relaciona el costo del transporte, generado por Operaciones, con las ventas de la compañía	Mensual	1,12% Anual
Quejas y reclamos sobre pedidos	(PQR Logística / Pedidos Despachados) X 1000	Este indicador relaciona la cantidad de quejas y reclamos de Logística, respecto a la cantidad de pedidos despachados.	Mensual	3,82 Anual
Variación absoluta sobre inventario manejado	(Valor Absoluto Ajustes / Valor Promedio Inventario) X 10000	Este indicador relaciona la Σ absoluta de los ajustes positivos y negativos del inventarios, con el promedio del valor del inventario en custodia.	Mensual	\$ 7,4 Anual
ABASTECIMIENTO				
Tiempo de respuesta frente a desabastecimiento de un producto	(Fecha de trámite de la orden de compra) – (Fecha de generación del desabastecimiento)	Este indicador muestra la cantidad en días que se demora en generar las órdenes de compra de los ítems desabastecidos	Mensual	< 1 día

Continuación tabla 14. Indicadores de gestión.

Nombre del indicador	Formula	Descripción	Periodicidad	Meta
ABASTECIMIENTO				
Índice de pendientes	Pendientes gestionados / pendientes generados	Este indicador muestra la relación entre los pendientes que se gestionan y el total de pendientes generados	Mensual	<= al promedio de pendientes de los últimos 3 meses
Índice de encargos no justificados	Encargos no justificados / total de encargos	Este indicador muestra los encargos que se hicieron sin contar con justificación con el total de encargos realizados	Mensual	0
Ítems sin existencia	Ítems con inventario 0 / total de ítems de alta rotación	Este indicador relaciona los ítems de alta rotación desabastecidos en bodega con el total de los ítems de alta rotación	Mensual	0
CALIDAD Y AUDITORÍA				
% De cumplimiento al plan documental del SGC	Total Actividades Documentadas / Actividades Planificadas	Este indicador relaciona la cantidad de actividades documentadas con el total de actividades planificadas por documentación	Mensual	100%
% De cumplimiento al plan de Auditorías	Total Auditorías / Auditorías Planificadas	Este indicador relaciona la cantidad de auditorías con el total de auditorías planificadas	Mensual	100%

Continuación tabla 14. Indicadores de gestión

Nombre del indicador	Formula	Descripción	Periodicidad	Meta
CALIDAD Y AUDITORÍA				
Eficacia del SGC	Ponderación de resultado de indicadores	Este indicador se encarga de medir el cumplimiento consolidado de la gestión de los diferentes procesos de la Compañía, de acuerdo a su ponderación .	Mensual	100%
TALENTO HUMANO				
Rotación del personal	Personas que salieron / ((Personal al inicio del periodo + Personal al final del periodo) / 2)	Relaciona las entradas y salidas de empleados en el periodo analizado	Semestral	-
Eficacia de las capacitaciones	Capacitaciones eficaces / total de capacitaciones realizadas	Este indicador relaciona las capacitaciones que después de evaluadas fueron eficaces con el total de capacitaciones	Mensual	100%
Cumplimiento de presupuesto de bienestar	Presupuesto Ejecutado/Presupuesto Aprobado	Este indicador mide el cumplimiento del presupuesto del proceso	Mensual	100%

Acciones correctivas y de mejora

Como resultado final de la actualización documental se procedió a realizar auditorías internas a los procesos para verificar el cumplimiento de lo desarrollado en los documentos elaborados, como consecuencia de esto se obtuvieron acciones correctivas y

de mejora, que se pueden ver en el Anexo 3 correspondiente al control de acciones correctivas y de mejora, para cada acción se estableció la fecha, el proceso responsable, un plan de acción para subsanar la acción y una propuesta de seguimiento para identificar el cumplimiento de lo establecido en el plan.

Cada auditoría realizada fue supervisada y acompañada por el Coordinador de Calidad de la empresa, quien orientó y profundizó en las acciones que se debían tomar, cabe mencionar que el Coordinador de Calidad se encuentra certificado como auditor.

Capítulo 10

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La norma ISO 9001:2015 está enfocada en mostrar los requisitos que debe tener cualquier empresa para tener un sistema de gestión de calidad certificado, esto con el fin de administrar y mejorar continuamente cada uno de los procesos que se realizan en la empresa para cumplir con las necesidades y expectativas de cada una de las partes interesadas, gracias al presente trabajo se pudo evidenciar la importancia de mantener un sistema de gestión de calidad actualizado en una empresa que se encuentra en constante crecimiento y expansión como lo es Disfarma - Solinsa GC S.A.S, además también se pudo evidenciar la importancia que tiene el proceso de calidad para lograr esta actualización y con ello seguir manteniendo el sello que certifica a la compañía en la NTC ISO 9001:2015.

Se logró evidenciar la importancia que supone llevar un plan de trabajo para organizar las actividades a ejecutar en cualquier tipo de proyecto, ya que de esta manera se logra ver la prioridad que tiene cada una de las actividades, definir un tiempo de ejecución de acuerdo a esa prioridad y controlar mejor el tiempo para evitar retrasos en las entregas o avances del proyecto.

Por otra parte, se evidencio que para poder realizar la actualización documental de cualquier proceso es importante tener un contexto de cómo funciona el mismo,

identificando sus entradas, salidas y sus relaciones con los demás procesos, de modo que al momento de realizar la actualización documental sea más fácil comprender lo que se está realizando y llevar un control de que la información que se levanta realmente corresponda a las actividades que se deben ejecutar en ese proceso.

También se logró concluir que para una compañía, que durante los últimos años ha venido creciendo en su operación, infraestructura y capital humano, es de vital importancia mantener actualizada la documentación de sus procesos, ya que este crecimiento supone el ingreso de nuevo personal que debe revisar esta documentación para ejecutar de manera correcta sus labores, o también el cambio en la ejecución de algunas de las actividades propias de cada proceso, que por el aumento en la operación se deben reformular, de modo que si se mantiene la documentación elaborada años atrás se podrían cometer errores que puedan traer efectos negativos para la empresa.

Además, y gracias a la formulación de indicadores de gestión por procesos se pudo concluir que para cualquier empresa es importante llevar un seguimiento de cómo van en su gestión y verificar si se están cumpliendo con los objetivos trazados, para que de esta manera se pueda llevar un control y en caso de que no se estén cumpliendo con las metas redireccionar los esfuerzos para cumplir con dichas metas, evitando así consecuencias que afecten negativamente a la compañía.

A partir de lo mencionado anteriormente se logró realizar un diagnóstico final que permitió evaluar el cumplimiento de lo realizado por parte de los colaboradores de la empresa, y con esto plantear algunas acciones correctivas y de mejora enfocadas a la mejora continua de los procesos evaluados, de este modo se logrará que la empresa sea más competitiva y continúe creciendo de manera sostenible a lo largo del tiempo.

Recomendaciones

Después de realizado el proyecto, se recomienda a la persona que llegará a cubrir la vacante de practicante de calidad que continúe ejecutando el plan de trabajo establecido para la actualización documental, ya que este se propuso con un tiempo de ejecución de 1 año, así mismo se recomienda empezar con las mediciones de los indicadores de gestión propuestos, para verificar el cumplimiento de cada proceso con las metas trazadas; y como última recomendación se propone que se realice seguimiento al cumplimiento de los planes de acción propuestos para subsanar las acciones correctivas y de mejora planteadas.

Lista de Referencias

- Torres, I. (Marzo de 2019). *Iveconsultores*. Obtenido de <https://iveconsultores.com/sistema-de-gestion-de-calidad/>
- Avendaño, M., Moreno, N. E., & Pérez, M. D. (2019). *Diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su area Metropolitana*. Bucaramanga.
- British Standards Institution. (s.f.). *British Standards Institution*. Obtenido de <https://www.bsigroup.com/Documents/iso-9001/resources/BSI-ISO-9001-implementation-guide.pdf>
- Comunicaciones Disfarma. (s.f.). *Disfarma - Solinsa GC*. Obtenido de <https://www.disfarma.com.co/s2/nosotros/historia>
- Conexionesan. (30 de Enero de 2018). *Conexionesan*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/01/por-que-implementar-un-sistema-de-gestion-de-calidad-en-tu-empresa/#:~:text=Los%20sistemas%20de%20gesti%C3%B3n%20de,importar%20el%20tama%C3%B1o%20del%20mismo.>
- Coppini, M. V. (1 de Octubre de 2019). *Geo innova*. Obtenido de <https://geoinnova.org/blog-territorio/iso-9000-2015/>
- Corrales, Ojeado, A. (Septiembre de 2016). Obtenido de http://oa.upm.es/44096/1/PFC_ANDRES_CORRALES_OJEADO.pdf
- Deming, W. E. (1988). *Nueva ISO 9001:2015*. Obtenido de [https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/#:~:text=Deming%20\(1988\)%20determi%C3%B3n%20al%20concepto,cuestionamiento%20hacia%20una%20mejora%20continua%E2%80%9D.](https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/#:~:text=Deming%20(1988)%20determi%C3%B3n%20al%20concepto,cuestionamiento%20hacia%20una%20mejora%20continua%E2%80%9D.)
- Escuela Europea de excelencia. (28 de Junio de 2020). *Escuela Europea de excelencia*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/06/beneficios-y-ventajas-de-implementar-iso-9001/>
- Fierros. (2015). *Fierros*. Obtenido de <https://fierros.com.co/ediciones/ediciones2edicion4/ediciones2sellos-de-calidad-y-certificaciones-la-llave-a-la-excelencia/>

- Gestión-calidad. (7 de Junio de 2018). *Gestión-calidad*. Obtenido de <http://gestion-calidad.com/5-liderazgo-interpretacion-de-la-une-en-iso-90012015>
- González, A. (16 de Enero de 2018). *Emprende PYME*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/sistemas-de-gestion-de-calidad.html>
- Harrington, J. (1990). *Nueva ISO 9001:2015*. Obtenido de [https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/#:~:text=Deming%20\(1988\)%20determin%C3%B3%20al%20concepto,cuestionamiento%20hacia%20una%20mejora%20continua%E2%80%9D](https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/#:~:text=Deming%20(1988)%20determin%C3%B3%20al%20concepto,cuestionamiento%20hacia%20una%20mejora%20continua%E2%80%9D).
- ISO 10001. (2019). *UNE*. Obtenido de Normalización Española: <https://www.aenor.com/normas-y-libros/buscador-de-normas/une/?c=N0061977>
- ISO 10002. (2018). *UNE*. Obtenido de Normalización Española: <https://www.aenor.com/normas-y-libros/buscador-de-normas/une/?c=N0060691>
- ISO 10003. (2018). *UNE*. Obtenido de Normalización Española: <https://www.aenor.com/normas-y-libros/buscador-de-normas/une/?c=N0060857>
- ISO 10005. (2018). *ISO Online Browsing Platform*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:10005:ed-3:v1:es>
- ISO 19011. (2018). *ISO Online Browsing Platform (OBP)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:19011:ed-3:v1:es>
- ISO 9000. (2015). *ISO Online Browsing Platform (OBP)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- ISO 9001. (2015). Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/NORMA%20ISO%209001%202015.pdf>
- ISO 9001. (2015). *La nueva ISO 9001:2015*. Obtenido de [https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/#:~:text=Deming%20\(1988\)%20determin%C3%B3%20al%20concepto,cuestionamiento%20hacia%20una%20mejora%20continua%E2%80%9D](https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/#:~:text=Deming%20(1988)%20determin%C3%B3%20al%20concepto,cuestionamiento%20hacia%20una%20mejora%20continua%E2%80%9D).
- ISO Tools. (19 de Abril de 2018). *ISO Tools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2018/04/19/norma-iso-9004-2018-como-lograr-el-exito-a-lo-largo-de->

phva.html#:~:text=El%20ciclo%20PHVA%20o%20ciclo,%2C%20Do%2C%20C heck%2C%20Act.

Thompson. (1998). *Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas “Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía”*. México: Editorial McGraw Hill.

Vanguardia Liberal. (2020). *500 Empresas generadoras de desarrollo en Santander. 500 Empresas generadoras de desarrollo en Santander.*

Anexos

Anexo 1. Herramientas para el análisis del microentorno. *Tomada de:* (Avendaño, Moreno, & Pérez, 2019)

Anexo 2. Herramienta para el análisis interno. *Tomada de: Herramienta diseñada en el proyecto “diseño de una metodología para la creación y fortalecimiento empresarial en Bucaramanga y su área metropolitana” realizada por Mónica Avendaño Díaz, Nelson Enrique Moreno Gómez y María del Coral Pérez Ordoñez (Avendaño, Moreno, & Pérez, 2019).*

Anexo 3. Control de acciones correctivas y de mejora.