



Escuela Superior Politécnica del Litoral

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

Manual de Procesos para una implementación ágil de la Norma ISO 9001:2015 en una
empresa de productos alimenticios de Guayaquil (ADMI-1153)

Proyecto Integrador

Previo a la Obtención del Título de:

Lcda. en Auditoría y Control de Gestión

Presentado por:

Odalys Sthefania Falconí Macías

Gloria Jesebel Herrera Alvarado

Guayaquil – Ecuador

Año: 2024

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mis padres por su amor inquebrantable, su ejemplo de trabajo y dedicación, y por ser mi mayor motivación para lograr cada meta que tengo. Todo lo que tengo ahora y he logrado es gracias a ustedes.

Gloria Jesebel Herrera Alvarado.

Dedicatoria

Dedico este proyecto a mis padres que, aunque ya no se encuentren presentes, les alegraría bastante que gracias a sus enseñanzas y esfuerzo pude seguir su ejemplo y terminar esta meta que tenía por delante, como muchas más metas por venir.

Odalys Sthefanía Falconí Macías

Agradecimientos

Agradezco todo lo enseñado, a mis profesores por el apoyo incondicional, y agradezco que pude conocer y formar hermosas amistades durante esta aventura dentro de la ESPOL.

Odalys Sthefanía Falconí Macías

Declaración Expresa

Declaración Expresa

Nosotros Odalys Sthefania Falconí Macías y Gloria Jesebel Herrera Alvarado acordamos y reconocemos que:

La titularidad de los derechos patrimoniales de autor (derechos de autor) del proyecto de graduación corresponderá al autor o autores, sin perjuicio de lo cual la ESPOL recibe en este acto una licencia gratuita de plazo indefinido para el uso no comercial y comercial de la obra con facultad de sublicenciar, incluyendo la autorización para su divulgación, así como para la creación y uso de obras derivadas. En el caso de usos comerciales se respetará el porcentaje de participación en beneficios que corresponda a favor del autor o autores.

La titularidad total y exclusiva sobre los derechos patrimoniales de patente de invención, modelo de utilidad, diseño industrial, secreto industrial, software o información no divulgada que corresponda o pueda corresponder respecto de cualquier investigación, desarrollo tecnológico o invención realizada por mí/nosotros durante el desarrollo del proyecto de graduación, pertenecerán de forma total, exclusiva e indivisible a la ESPOL, sin perjuicio del porcentaje que me/nos corresponda de los beneficios económicos que la ESPOL reciba por la explotación de mi/nuestra innovación, de ser el caso.

En los casos donde la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la ESPOL comunique al/los autor/es que existe una innovación potencialmente patentable sobre los resultados del proyecto de graduación, no se realizará publicación o divulgación alguna, sin la autorización expresa y previa de la ESPOL.

Guayaquil, 17 de octubre del 2024.



Odalys Falconí Macías



Gloria Herrera Alvarado

Evaluadores

Profesor y Tutor de Materia

Christian Vera Alcívar

Resumen

El objetivo de este proyecto busca desarrollar un plan estratégico basado en la gestión por procesos para la adopción ágil de la norma ISO 9001:2015 en una empresa de alimentos del sector de Guayaquil.

Debido a limitaciones presupuestarias de la empresa, el proyecto se centró en la preparación del capítulo 4 “Sistema de Gestión de Calidad y sus Procesos” de la norma ISO 9001:2015 en lugar de su implementación.

A través de un enfoque basado en la implementación ágil, se realizaron actividades clave como el diagnóstico inicial mediante una “Auditoría Interna”, que fue respaldada según los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

Se realizaron estas actividades de manera organizada, optimizando así sus recursos y asegurando que se adapten a las necesidades de la empresa.

El presente proyecto ayuda a la compañía con un soporte sólido para la futura implementación, y, esto a su vez, ayuda a aumentar la calidad de los productos y servicios que ofrece.

Palabras Claves: gestión de calidad, norma ISO, adopción ágil, gestión de procesos.

Abstract

The objective of this project seeks to develop a strategic plan based on the process management system for the agile adoption of the ISO 9001:2015 standard in a food company in the Guayaquil sector.

Due to budgetary limitations of the company, the project focused on the preparation of chapter 4 “Quality Management System and its Processes” of the ISO 9001:2015 standard instead of its implementation.

Through an approach based on agile implementation, key activities were carried out such as the initial diagnosis through an “Internal Audit” based on the requirements of the ISO 9001:2015 standard.

These activities were carried out in an organized manner, thus optimizing its resources and ensuring that they adapt to the needs of the company.

This project helps the company with a solid foundation for its future implementation, and this in turn helps to increase the quality of the products and services offered.

Keywords: *quality management, ISO standards, agile adoption, process management.*

Índice General

Resumen	I
Abstract	II
Índice General	III
Abreviaturas	V
Índice de Figuras	VI
Índice de Tablas	VI
Capítulo 1	1
1.1 Introducción	2
1.2 Descripción del Problema	3
1.3 Justificación del Problema.....	4
1. Objetivos	4
<i>1.1.1 Objetivo general</i>	4
<i>1.1.2 Objetivos específicos</i>	4
2. Marco Teórico	5
Capítulo 2	13
2 Metodología	14
Capítulo 3	26
3 Resultados y Análisis	27
Capítulo 4	33
4.1 Conclusiones y Recomendaciones.....	34

4.1.1	<i>Conclusiones</i>	34
4.1.2	<i>Recomendaciones</i>	35
	Anexos	38
	Lista de verificación de la norma ISO 9001.	38
	Manual de Procesos “Gestión de Ventas”, Subproceso: Ventas presenciales. Se eliminaron los datos de la empresa por cuestiones de confidencialidad.	61
	Medición de la experiencia del cliente: Encuestas.....	71
	Medición de la satisfacción del cliente: Tabulación de resultados de las encuestas	72
	Medición de la satisfacción del cliente: Matriz de KPIs	72
	Bibliografía	73

Abreviaturas

ESPOL	Escuela Superior Politécnica del Litoral
ISO	International Organization for Standardization
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
PYME	Pequeñas y Medianas Empresas

Índice de Figuras

Figura 1	14
Figura 2	15
Figura 3	17
Figura 4	17
Figura 5	22
Figura 6	35

Índice de Tablas

Tabla 1.....	30
--------------	----

Capítulo 1

1.1 Introducción

En un entorno regulado y altamente competitivo, donde la seguridad alimentaria son los principales pilares, las empresas dedicadas a la producción de alimentos se enfrentan al constante reto de adaptarse a las exigencias del mercado y las regulaciones internacionales. La capacidad de responder a estas demandas no sólo garantiza la satisfacción del cliente, sino que también mejora la sostenibilidad y la competitividad en el tiempo.

Fundada en 2017, una empresa con sede en Guayaquil dedicada a la fabricación y venta de productos alimenticios ha identificado oportunidades clave para optimizar su desempeño. A lo largo de su trayectoria, el crecimiento de la empresa demostró la necesidad de poder documentar y estandarizar los procesos de esta, asegurando así la calidad de sus productos y servicios.

La empresa actualmente enfrenta riesgos importantes debido a la falta de un sistema de control de calidad, estos incluyen: la inconsistencia del producto o servicio ofrecido, costos adicionales por quejas o reclamos y clientes insatisfechos; esto afecta significativamente la reputación de la empresa.

Frente a esta realidad, se crea la oportunidad de desarrollar un plan estratégico para la adopción ágil de la norma ISO 9001:2015 para su futura certificación. La norma, reconocida mundialmente, proporciona una serie de normativas para la calidad, simplificando la estandarización de los procesos de esta y la mejora continua, así como la gestión efectiva de riesgos.

El objetivo del presente trabajo es poder identificar y diseñar el sistema de gestión por procesos que le permita a la empresa implementar un sistema de gestión de calidad de la norma ISO 9001:2015 a través del enfoque estratégico. Se busca desarrollar el sistema de

gestión por procesos sin interrumpir en las actividades diarias de esta, para su futura certificación.

Cabe mencionar que no se busca implementar la norma ISO 9001:2015, sino proporcionar una base sólida para su futura certificación. Este enfoque se debe principalmente al corto tiempo de duración del proyecto y los costos de implementación de la certificación, el propósito de este proyecto es preparar a la empresa para su certificación. Así, este proyecto no solo beneficiará a la empresa, sino que la ayudará a mejorar los estándares de calidad según las exigencias en el mercado.

1.2 Descripción del Problema

El proyecto se centra en una compañía alimenticia, que se dedica a la producción y venta de productos alimenticios. Actualmente, la empresa está desarrollando sus procesos internos, lo que demuestra que carece de un control de calidad adecuado, cuyo aspecto es fundamental para poder garantizar la eficacia y mejorar los tiempos operativos de sus procesos.

La falta del sistema de gestión de la calidad y el poco tiempo para establecer una base para el sistema de gestión de calidad han desarrollado problemas para su futura certificación. Dado este contexto, la empresa se desafía a mejorar la calidad de sus productos y optimizar sus fases de operaciones.

Se analizará la situación actual de la compañía a través de la lista de verificación de la norma ISO 9001:2015, donde se identificarán hallazgos y considerarán las variables necesarias para poder cumplir con la norma. Se centra en las áreas de auditoría y producción, el proyecto apoya el diseño del mapa de procesos para facilitar la estandarización de todos sus procesos, para su futura certificación. Esto también ayudará a aumentar la experiencia de

los clientes y mejorar las operaciones básicas, creando así una ventaja competitiva en el mercado.

1.3 Justificación del Problema

Es importante que se adopta de manera ágil la norma ISO 9001:2015 como empresa alimenticia, ya que les permitirá estandarizar sus procesos y garantizar la calidad de todos sus productos y servicios ofrecidos, esto tendrá como consecuencia reducir los posibles desperdicios o errores operacionales. Mejorar sus procesos de calidad en el contexto de situaciones operativas.

La solución se centrará en desarrollar un plan estratégico para preparar la implementación ágil de las normas ISO 9001:2015 en los procesos operativos como el de ventas. Este diseño permitirá establecer el SGC en un plazo de cuatro meses. El alcance del proyecto no será la implementación de la norma ISO 9001:2015, sino la preparación de la empresa mediante un plan estratégico, de esta manera se optimizan su capacidad de adopción de los requisitos de la norma sin necesidad de realizar una implementación que sea a largo plazo.

1. Objetivos

1.1.1 Objetivo general

Se desarrollará un plan estratégico para la adopción ágil de la norma ISO 9001:2015 en una compañía alimenticia en Guayaquil, esto se hará mediante la implementación de un SGC, cuyo fin será sentar las bases para mejorar la calidad, la eficiencia y la competitividad organizacional.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Realizar el diagnóstico inicial de la compañía por medio de una lista de verificación de la norma, determinando así las brechas existentes.
2. Identificar las variables críticas existentes en los procesos por medio de sus operaciones y registros de la empresa, con el objetivo de proponer mejoras que permitan una alineación con los requisitos establecidos por la norma.
3. Diseñar un sistema de gestión por procesos que permita implementar eficientemente la certificación de la norma ISO 9001:2015.

2. Marco Teórico

El sistema de gestión por procesos organiza todos los procesos de la empresa, permitiendo una gestión mucho más flexible y eficiente, lo que ayudará a mejorar el rendimiento de esta.

Un planteamiento basado la gestión por procesos es uno de los principios de la norma ISO 9001:2015, ya que garantizará la mejora continua de la compañía y la eficiencia en cada etapa de sus producciones al optimizar los procesos.

La gestión por calidad ayuda a administrar e inspeccionar de forma continua la calidad de todos sus procesos. Como norma y referencia de calidad líder a nivel mundial, describe cómo lograr una mejor rentabilidad y eficiencia (ISO).

La norma ISO 9001, adoptada por más de un millón de compañías por todo el mundo y revisada en el año 2015, ayuda a las organizaciones a la compañía a proceder de una manera mucho más eficiente y rentable (Bsi, 2020). Es un activo que ayuda a operar los negocios de manera eficiente, mejorar también la adaptabilidad a largo plazo, es ideal para empresas de cualquier tamaño e industria; puede ayudar a superar problemas específicos que enfrentan las PYMES, lo cual es crucial para ellas, ya que proporciona un camino claro para mejorar significativamente su competitividad global (ISOTools).

La norma ISO 9001:2015 establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad. Su principal objetivo es ayudar a las organizaciones a superar las expectativas y necesidades de los clientes mediante la mejora de los procesos y la promoción de la mejora continua (ISO). La norma es mundialmente utilizada y esta aprobada por la Organización Internacional de Normalización (ISO).

La norma ISO 9001:2015 tiene siete cláusulas principales, las cuales son (ISO):

- 1. Enfoque al Cliente:** Se deben comprometer las organizaciones a comprender las necesidades de sus clientes, y satisfacerlos.
- 2. Liderazgo:** Se deben establecer los objetivos de la organización.
- 3. Participación de los Empleados:** Todos los usuarios de la empresa deben contribuir para la mejora continua.
- 4. Enfoque a Procesos:** Gestionar todos los procesos interrelacionados ayudará a mejorar la eficiencia.
- 5. Mejora Continua:** Es esencial la investigación para un mejor rendimiento.
- 6. Enfoque Basado en Hechos (Objetividad):** Se deben respaldar con análisis de datos e información.
- 7. Gestión de las Relaciones con Proveedores Externos:** Para crear valor, es importante que las relaciones sean mutuamente beneficiosas.

Estos principios crean un marco que permite a las organizaciones afrontar los retos de calidad en línea con su negocio principal (Bsi, 2020).

Un plan estratégico es un documento que resulta de la elaboración de la estrategia del negocio, se usa mayormente para comunicar a la empresa los objetivos, que pasos seguir para poder cumplirlos y los elementos esenciales para obtenerlos (ISOTools).

La implementación de la norma ISO 9001:2015 suele verse normalmente rígida y burocrática, especialmente en sectores altamente regulados como el alimenticio o en ciertas empresas donde no existe la cultura de gestión por procesos, lo cual en primera instancia genera resistencia de los empleados. Sin embargo, el uso de la adopción ágil permite simplificar procesos, adaptándolo a las necesidades específicas de la empresa y reduciendo así su tiempo de implementación. (Highsmith, 2002, págs. 131-179)

La adopción ágil no solo ayudará a la ejecución y planificación de la futura certificación, si no que garantizará la calidad y mejora continua en la empresa. Mediante esta adopción, se pueden lograr los siguientes beneficios:

- ✓ Realizar avances mensurables¹ que garanticen que todas las posibles mejoras se puedan ver desde las primeras etapas de sus procesos.
- ✓ Colaboración entre todas las áreas y departamentos de la empresa, todos los usuarios comprenderán así los respectivos roles que desarrollarán en el sistema de gestión de calidad.
- ✓ Garantizar productos con altos estándares de calidad que cumplan las expectativas de los clientes.

La implementación ágil de este proyecto fue elegida para atender las necesidades de las empresas de la industria alimentaria de superar desafíos comunes, especialmente en una región de Guayaquil, donde la competitividad y las regulaciones son factores claves. La

¹ Que se puede medir.

adopción ágil permite que la empresa se pueda adaptar rápidamente a los cambios constantes del mercado y aumente su eficiencia.

Este enfoque facilitará la adopción de la norma en la cultura organizacional. En un entorno donde los consumidores tienen altas expectativas respecto a los estándares y seguridad alimentaria, la adopción ágil podrá garantizar que la empresa cumpla con estas expectativas.

El sistema de gestión y la planificación estratégica son dos herramientas claves que aseguran que se puedan lograr los objetivos organizacionales. Mientras que el sistema de gestión garantizará que estos objetivos se implementen de manera eficiente y eficaz, la planificación estratégica determinará hacia que dirección a largo plazo quiere ir la empresa.

El sistema de gestión de calidad de una empresa es la herramienta que nos permite estructurar, marcar y definir objetivos y analizar la situación actual del negocio. Esta herramienta o proceso permite obtener la información necesaria para asegurar una buena toma de decisiones operativas y estratégicas. También sirve para dirigir un proyecto de forma global, ya que analiza tanto la información interna como externa del estado financiero y económico de la empresa. (Euncet Business School, pág. 1)

“La Gestión de Procesos es una disciplina de gestión que propone la optimización de los procesos de un negocio para generar más valor para el cliente” (SYDLE, 2023)

El sistema de gestión por procesos ayudará a la empresa a organizar todos los procesos de esta, siendo así más flexible y eficiente, mejorando así su rendimiento. Es esencial este enfoque basado en procesos ya que optimiza y automatiza los procesos de la empresa, lo que hace que esta pueda cumplir con los requisitos y al mismo tiempo, aumentar la competitividad.

En el sector alimentario juega un papel importante la norma ISO 9001:2015 en las empresas ya que los consumidores esperan que sus alimentos cumplan con requisitos que están ya establecidos, y la implementación del sistema de gestión de calidad asegurará la calidad y seguridad de estos (ISOTools).

En Ecuador, existen varias leyes y regulaciones que garantizan la calidad y seguridad de los productos de las empresas de alimentos, las más relevantes son:

- 1. Ley de Régimen Tributario Interno:** Buscar regular los aspectos financieros y tributarios aplicables a las empresas en el país. Esta normativa afecta directamente el costo de implementación de un sistema de gestión de calidad, ya que determina las posibles deducciones fiscales por inversiones en mejoras de procesos (Ley de Régimen Tributario Interno, 2018).
- 2. ARCSA:** vigila y regula la calidad de los alimentos producidos nacionalmente para garantizar su seguridad y el cumplimiento de las normas de higiene. La implementación de la norma ISO 9001:2015 permite a las empresas demostrar el cumplimiento de los requisitos establecidos por el organismo, facilitando así el acceso a los mercados locales e internacionales (ARCSA).
- 3. Código del Trabajo:** establecer las condiciones de trabajo necesarias para garantizar la seguridad y el bienestar de los trabajadores es fundamental durante la implementación de los procesos de calidad. La norma ISO 9001:2015 se alinea con esta regulación al incorporar principios como la participación de los trabajadores, promoviendo un ambiente de trabajo justo y equitativo (Código del Trabajo, 2020).
- 4. Código de Comercio:** esta legislación regula las actividades comerciales, incluida la producción y comercialización de alimentos. La implementación de la norma ayudará a generar confianza en los consumidores, al existir procesos transparentes y estandarizados (Código de Comercio, 2019).

Por esto, es fundamental que las empresa puedan garantizar el cumplimiento de las normas de seguridad alimentaria. La implantación de un control de calidad permite a las organizaciones estructurar mejor los procesos de producción y control de calidad, minimizando así el riesgo de posibles defectos en el producto final (Feae, 2024).

Entre las variables clave se encuentran el compromiso de la dirección de promover la integración de los sistemas en la cultura organizacional; la infraestructura adecuada para proporcionar un entorno adecuado para la fabricación de alimentos, etc. Los sistemas integrados de calidad proporcionan a las compañías numerosas ventajas competitivas, incluso a nivel internacional, como: mejora de la imagen de la empresa, aumento de la confianza del consumidor, etc.; procesos estandarizados, reduciendo así los costes operativos y aumentando la eficiencia; fomento de la mejora continua (Bsi); (ISOTools); (ISO).

Se ha demostrado que la norma ISO 9001:2015 es eficaz en el sector alimentario, donde puede comprobar el control de calidad de sus alimentos y productos, lo que reduce significativamente los riesgos y aumentan la satisfacción de sus clientes. (ISO).

Debido a la calidad higiénica, se asegura que existan ausencias de sustancias tóxicas y microorganismos patógenos, mientras que por medio de la calidad organoléptica se incluyen los valores nutricionales y las propiedades de los productos. Esto también promueve la optimización de los procesos al establecer directrices clases que se alinean con las expectativas de los consumidores con los procedimientos internos de la empresa, garantizando así la consistencia y seguridad alimentaria a largo plazo.

En las siguientes empresas, podemos apreciar mejor ejemplos de la implementación de la norma ISO 9001:2015:

- Barilla y Coca-Cola, empresa mundialmente conocida, utilizan la norma para fomentar procesos de mejora continua y mejorar sus fortalezas en la cadena de

suministros, esto incluye auditorías continuas y mejora en la gestión de los proveedores, permitiéndoles tener altos estándares de calidad (Bsi).

- Empresas como Tata Global Beverages muestra su capacidad de adaptarse a nuevos estándares de calidad al no solo mejorar su eficiencia, sino reducir los costos al implementar la norma ISO 9001:2015. De esta manera, mejora significativamente la satisfacción del cliente (Bsi).

En algunos países de Latinoamérica se han realizado estudios para analizar la implementación de la norma ISO 9001:2015 en empresas de la industria alimentaria, demostrando cómo puede ayudar a optimizar procesos y mejorar la competitividad corporativa, como, por ejemplo:

- Un estudio en Perú diseñó e implementó un sistema de gestión de calidad basado en la norma en la empresa Industria de Alimentos ALE E.I.R.L., que mejoró la eficiencia de los procesos y aseguró la satisfacción del cliente (Espinoza & Santoyo, 2020).
- Se estudio el impacto de la norma ISO 9001:2015 en términos de competitividad en Colombia, donde se destacó que se redujeron considerablemente los costos operacionales y garantizaron productos de alta calidad a través de la estandarización de los procesos. (Guzmán, 2019).
- En México se demostró por medio de un estudio que la implementación ciertas estrategias específicamente para productor lácteos podía reducir el desperdicio y los productos que se consideraban de mala calidad, aumentando así la lealtad de sus consumidores. (Gómez, 2021).
- El estudio de Velasco & Palacios (2020) resalta que por medio de la implementación de la norma ISO 9001 no solo se mejora la calidad de los productos ofrecidos, sino que también se optimizan los recursos de manera eficiente, lo que significa, mayor rentabilidad. Este trabajo es importante para las empresas ecuatorianas de alimentos por

lo que se demuestra que con una correcta implementación de la norma ISO 9001:2015 se puede lograr una gran ventaja competitiva.

- Y, por último, en Ecuador, una empresa de procesamiento de alimentos concluyó por medio de una investigación que la implementación de la norma no mejora solo los estándares de calidad, sino que también incrementa notablemente la rentabilidad de la empresa al reducir las no conformidades (Velasco & Palacios, 2020).

Capítulo 2

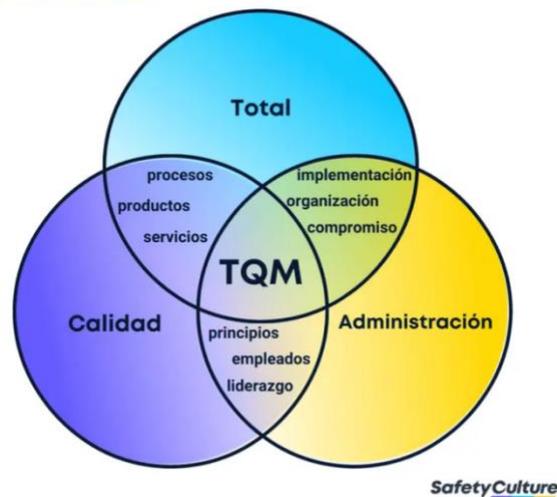
2 Metodología

TQM o Total Quality Management – Gestión de Calidad Total, es una metodología que ayuda a las empresas a mejorar la experiencia de sus clientes y la mejora continua. Las premisas de esta metodología son (Safetyculture, 2024): lo primordial siempre será la experiencia del cliente y a su vez, la mejora continua. También ayuda a que todos los empleados cooperen y se comuniquen entre sí; la toma de decisiones siempre será basada en información documentada y real. Y, por último, ayuda a gestionar los procesos de la empresa de manera más eficiente.

Figura 1

Gestión de la Calidad Total (TQM)

Gestión de la calidad total (TQM)



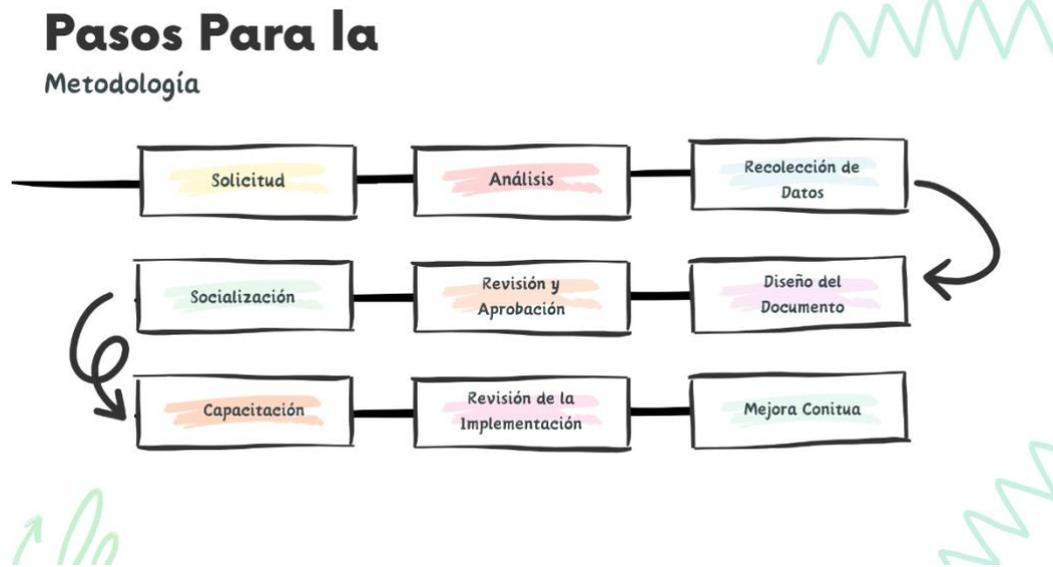
Nota. Se muestra el diagrama de la gestión de la calidad total (TQM).

La metodología TQM o Gestión de Calidad Total ayuda a que los procesos se identifiquen y mejoren constantemente, ya que ajusta procedimientos, documenta la información y ayuda a la formación de los empleados, entre otros beneficios. (Safetyculture, 2024).

La metodología propuesta para la implementación de un sistema de gestión de procesos sigue nueve pasos fundamentales que aseguren la eficacia y la adaptabilidad del sistema.

Figura 2

Pasos para la Metodología



A continuación, se presenta un resumen explicativo de las etapas para la identificación y elaboración de procesos;

1. **Solicitud:** Esta necesidad puede originarse del jefe del área, del área de organización y métodos, de una auditoría ya sea externa o interna.
2. **Análisis:** El área de organización y métodos junto con el jefe del área solicitante analizará si el proceso pertenece a otro ya existente o si es un nuevo proceso
3. **Recolección de datos:** Se recopila información relevante (mediante observación directa o por entrevista) sobre procesos, roles y responsabilidades actuales dentro de la organización.
4. **Diseño del documento:** Se documentan los procedimientos, alineados con los requisitos de la norma a certificar.

5. **Revisión y aprobación:** Se solicita la revisión del documento al usuario jefe de área y la aprobación al gerente general. Se realizan las correcciones solicitadas por los aprobadores o revisores, o se realizan reuniones para analizar las observaciones y finalmente obtener las definiciones.
6. **Socialización:** Se comunica mediante correo la publicación del documento en el drive.
Mediante un acceso centralizado: Implementación del sistema documental que facilite el acceso y la consulta de los manuales por parte de todos los empleados. Esto se realiza por medio de un drive compartido.
7. **Capacitación:** Se realiza talleres prácticos y sesiones informativas para que los equipos adopten los procesos documentados.
8. **Revisión de la implementación:** Se verifica la implementación del proceso con los usuarios y se realizan retroalimentaciones de ser necesario.
9. **Mejora continua:** Se evalúan los resultados obtenidos y se ajustan las estrategias para garantizar el cumplimiento y la optimización del sistema.

Primero, dentro de los objetivos del proyecto, que es implementar la gestión por procesos y se identificaron las necesidades clave de la compañía para la futura implementación de la norma ISO 9001. Este paso incluyó una reunión con el equipo directivo para comprender sus expectativas y prioridades.

Antes de implementar el SGC, la alta gerencia determinó que se debe de medir la capacidad actual para cumplir la norma ISO 9001 a través de una auditoría y de acuerdo con ello identificar en todo lo que se debe de trabajar.

La auditoría interna se basó en revisar la situación de la empresa a través de la lista de verificación (*Anexo A*) de la norma ISO 9001:2015, donde se puede identificar si la empresa cumple con los requisitos de los numerales de la norma, esto se realizó en conjunto con la gerencia de la empresa y tuvo una duración de aproximadamente un mes.

Figura 3

Proceso de Auditoría Interna



Nota. La imagen muestra el proceso de la auditoría interna para una mejor comprensión.

El objetivo de una auditoría interna es inspeccionar cada actividad que se "debe" cumplir según los objetivos planteados por la alta gerencia.

Primero, dentro de los objetivos del proyecto, que es implementar la gestión por procesos y se identificaron las necesidades clave de la compañía para la futura implementación de la norma. Este paso incluyó una reunión con el equipo directivo para comprender sus expectativas y prioridades.

Figura 4

Mapa de Procesos de la Empresa



El mapa de procesos está compuesto por tres categorías, las cuales son:

- 1. Procesos Estratégicos:** Definen la dirección estratégica de la organización, también aseguran el cumplimiento de los objetivos y los estándares de calidad. Para esta empresa de alimentos se han identificado los siguientes procesos:
 - Gestión de la Dirección.
 - Gestión Financiera.
 - Gestión de Calidad.
 - Gestión Comercial y de Marketing.
- 2. Procesos Operacionales:** Representan las actividades principales que transforman los insumos en productos finales y los entregan a los clientes. Estos procesos están directamente relacionados con la cadena de valor de la empresa:
 - Gestión de Compras y Proveedores.
 - Gestión de Almacenamiento y Bodega.
 - Gestión de Producción.
 - Gestión de Despacho y Distribución.
 - Gestión de Ventas y Operaciones.

3. Procesos de Soporte: Son procesos que brindan apoyo a las actividades operacionales, asegurando la disponibilidad de recursos y el adecuado funcionamiento interno. Incluyen:

- Gestión de RRHH.
- Gestión de Inventarios.
- Gestión de TI.
- Gestión de Contabilidad.
- Gestión de Mantenimiento.

En SGC, el diseño de manuales de procesos ha sido explotado en muchas investigaciones, con diferentes metodologías. Espinoza & Santoyo (2020) propusieron en una empresa de alimentos de Perú un SGC, donde enfatizaban la importancia de realizar procedimientos y formatos claros para reducir el tiempo de las operaciones. Por otra parte, Alzate, Lozano & Pertuz (2023) realizaron un estudio donde se muestra como la implementación de la norma ISO 9001:2015 mejoró en una empresa de Colombia la competitividad corporativa a través de la estandarización y evaluación continua de los indicadores desarrollados.

En este proyecto se implementaron algunos elementos clave, como la documentación de los procesos de la empresa, la socialización, la implementación de talleres para capacitar a los usuarios y el desarrollo de indicadores de gestión, adaptándolos a las necesidades de la empresa.

El manual de procesos es un documento clave para el desempeño de una empresa, y en él se establecen las políticas y procedimientos que deben cumplir los trabajadores. Debe redactarse de forma clara adaptándose a los objetivos organizacionales. Establece los controles internos. Deben ser socializados a todos los usuarios, y el jefe del área o departamento debe asegurar que los nuevos empleados lo lean y entiendan. El manual debe

incluir el objetivo, alcance, responsabilidades, políticas, procedimientos y anexos. Además, esto es esencial para la implementación de la norma, regulando las actividades operativas, garantizando la trazabilidad y mejorando la claridad de responsabilidades en diversas áreas.

Contenido de los Manuales de Procesos: Los manuales contienen instrucciones claras y detalladas sobre cómo realizar actividades clave.

1. **Carátula:** Logo de la empresa, nombre del documento, área a la que pertenece, fecha de creación y / o actualización.
2. **Control de actualizaciones:** Es un cuadro de control de todas las actualizaciones que se realizan en el proceso por cualquier motivo, nuevas leyes, cambios en la organización, mejora continua, etc.
3. **Objetivo:** Define el objetivo del documento. Como por ejemplo: Regular las actividades realizadas por el personal del área de Ventas para la comercialización de los productos.
4. **Alcance:** Indica a quién está dirigido el documento. Ejemplo: este manual está dirigido a todo el personal del área de Ventas.
5. **Responsabilidades:** En este apartado se definen todos los cargos que están involucrados dentro de la realización del proceso.
6. **Políticas:** Se deben de detallar todos los subprocesos del manual de manera clara, para un fácil entendimiento. También, se detallan las normas de estos procesos. Por ejemplo: Proceso: “Gestión de Ventas”, Subproceso: “Recepción de Stock de nuevos materiales/productos”:
 - No se podrán comercializar productos que no hayan sido codificados por el área de compras. El vendedor que detecte un nuevo producto sin código deberá reportarlo por correo al Jefe de Compras para la creación del código y deberá copiar el correo al Jefe de Ventas.

- 7. Procedimientos:** En este apartado el cual debe estar estructurado por subprocesos, deberá detallar todas las actividades a realizar por los usuarios. Ejemplo:

Subproceso: Recepción del stock de nuevos productos

Vendedor

1. Se encarga de revisar el stock de los productos que se comercializan, de existir nuevos productos, debe de verificar si el código existe. En caso de no existir, se notifica por correo electrónico al jefe de Compras y al jefe de Ventas.

- 8. Anexos:** Se deben de colocar todos los formularios y registros que se obtienen, junto a una imagen para la correcta visualización.

- 9. Indicadores de Gestión:** Se detallan todos los indicadores de gestión para cada área de la empresa.

La socialización ayudó a preparar a la empresa para adoptar los procedimientos, también promovió un cambio en la cultura corporativa para adoptar un mayor enfoque en la gestión por procesos. La adecuada aplicación del manual es esencial para poder alinear las actividades de la empresa según los estándares internacionales de calidad y sentar así una base sólida para la futura certificación.

Manual de Procesos Gestión de Ventas

Subproceso: Venta presencial

Viene de: Proceso de despacho y distribución

Polifuncional (caja)

1. Saluda al cliente y le pregunta los productos que desea ordenar.
2. Ofrece más productos como complementos.
3. Confirma el pedido completo con el cliente, en caso de que no haya ninguna corrección. De existir novedades, corrige el pedido.

4. Ingresa el pedido del cliente en el sistema de venta asegurándose que el valor de la venta sea correcto.
5. Realiza el cobro del pedido. Para ver cómo se procede con diferentes métodos de pago ver Proceso de “Cobrar”.
6. Comanda el pedido al o a los polifuncionales encargados de elaborar las recetas.

Polifuncional

7. Elabora la receta de los productos indicados en la comanda. Para ver cómo se procede ver Proceso de “Elaborar receta”.

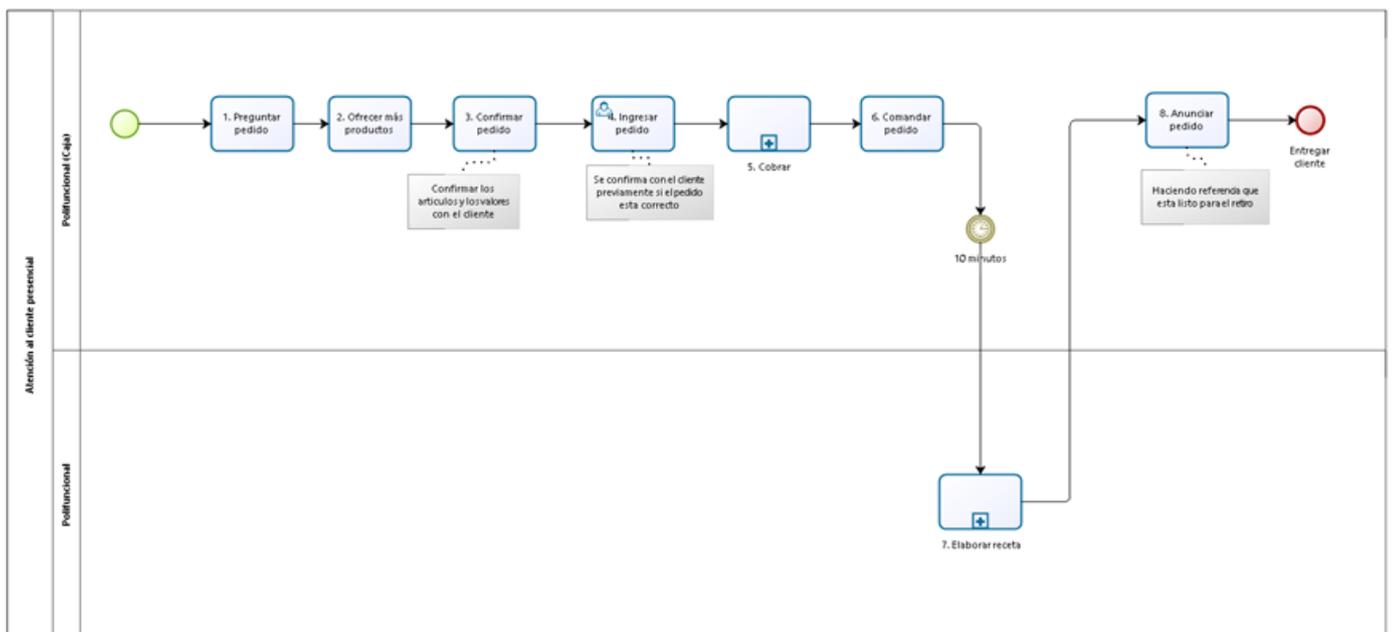
Polifuncional (caja)

8. Anuncia al cliente que el pedido está listo para su retiro y consumo.

Va al proceso: cierre de caja.

Figura 5

Flujograma de Venta Presencial



Nota. La imagen muestra el flujograma presencial de la empresa.

Una vez desarrollado el flujograma del proceso de ventas presenciales e identificado todos sus procesos, recomendamos integrar un indicador de mejora continua para la

satisfacción del cliente (CSAT) para medir la calidad de los servicios ofrecidos en cada etapa, este indicador ayudará a evaluar tiempos de espera, calidad de la atención recibida, entre otros, a través de una sencilla encuesta al final de cada interacción con el cliente.

Las encuestas fueron en formato digital e incluyeron las siguientes preguntas:

- ✓ El tiempo de espera desde que llego al local hasta que le tomaron el pedido fue de:
 - 5 minutos.
 - 10 minutos.
 - Más de 10 minutos.

- ✓ ¿Qué tan satisfecho está usted con la atención brindada por el personal de caja?
 - Muy satisfecho.
 - Satisfecho.
 - Nada satisfecho.

- ✓ ¿Recomendarías nuestros productos?
 - Sí.
 - No.

Se tabularon las respuestas de acuerdo con las opciones de cada pregunta. El KPI de satisfacción al cliente se calculó dividiendo todas las respuestas positivas (5 minutos, muy satisfecho, sí) por el total de las respuestas y se fijan metas alcanzables de cumplimiento de los indicadores en un 80%.

Al incorporar los indicadores de satisfacción al cliente en el mapa de procesos, se puede llevar un monitoreo continuo para aumentar la satisfacción de los clientes e identificar a su vez posibles áreas de mejora. Por ejemplo, se puede implementar acciones correctivas si el indicador muestra puntajes bajos en la calidad de los productos ofrecidos.

En este contexto, desarrollamos indicadores de clave de desempeño para poder implementarlos en la empresa, ya que estas herramientas son fáciles de implementar y no tienen costos adicionales.

Este ciclo continuo de medición y mejora continua permite cumplir con las expectativas de los clientes y superarlas, ajustando metas de cumplimiento a medida que se analice el cumplimiento actual, fortaleciendo de esta manera la lealtad y satisfacción de los clientes a largo plazo. En este caso, la empresa asegura un servicio mucho más eficiente, de acuerdo con las necesidades de sus consumidores.

Dentro del proceso de socialización, nos aseguramos de que todos los líderes de la empresa comprendan, conozcan y validen todos los entregables que se han producidos. Esto incluyó:

- 1. Reuniones con la alta gerencia:** Se presentan todos los avances del proyecto, como el diagnóstico inicial, los hallazgos y las recomendaciones, también, se obtiene retroalimentación para ajustar el plan estratégico.
- 2. Talleres prácticos:** Se organizan capacitaciones para el personal de las diferentes áreas para demostrar el manual de procesos, se tiene que enfatizar la practicidad y acondicionar al personal para la futura implementación.
- 3. Retroalimentación:** Se debe de brindar un espacio para que todos los empleados puedan compartir sus observaciones.
- 4. Acceso central a los documentos:** Para asegurar que toda la información de este proyecto esté disponible para quienes la necesiten, todos los formatos y manuales de comparten a través de unidades compartidas (sistemas digitales).

Todo lo desarrollado, como el manual de procesos, fue presentado a la alta gerencia y los responsables o encargados de cada procesos en la empresa para recibir su oportuna retroalimentación y asegurar así la aplicabilidad para su futura implementación.

Planificamos cada actividad de la metodología cuidadosamente, considerando en cada momento la dificultad de cada una. A continuación, se describen las principales actividades y su tiempo de dedicación:

- **Diagnóstico inicial:** Tuvo una duración de aproximadamente 4 semanas, fue realizado de forma exclusiva, esto quiere decir que una vez terminado este proceso, se comenzó con los demás. Esto se debe a que este proceso es esencial para establecer la base para las etapas posteriores.
- **Mapa de procesos:** Una vez culminado el diagnóstico inicial, se inició con este proceso en la semana 5 y se completó en la semana 6, tuvo una duración de 1 semana.
- **Determinación de procesos:** Se comenzó con la determinación de procesos en la semana 6 y se culminó en la semana 13, tuvo una duración de 8 semanas.
- **Flujograma del proceso de ventas:** Se inicio el flujograma en la semana 8 y se terminó en la semana 11, tuvo una duración de 4 semanas.

Capítulo 3

3 Resultados y Análisis

El diagnóstico inicial de la compañía por medio de la lista de verificación de la norma ISO 9001:2015 dio como resultado que la empresa difícilmente cumplía con los requisitos establecidos de la norma.

Si bien se tienen ciertos elementos de calidad, como el enfoque a los cliente o procedimientos operativos básicos, enfrenta desafíos relevantes que limitan su capacidad para poder implementar el sistema de gestión de calidad que cumpliera con los estándares.

Podemos identificar las siguientes fortalezas de esta organización:

- **Orientación hacia el cliente:** La máxima prioridad de la compañía son sus clientes, por lo que sí se esfuerza para cumplir con las expectativas y necesidades de estos. Podemos evidenciar esto en la implementación de sus procesos básicos que aseguran la calidad de sus productos y servicios.
- **Infraestructura básica:** Por medio del mapa de procesos podemos evidenciar que todos los procesos están establecidos y cuentan con los recursos básicos para operar. Aunque no estén totalmente estandarizados ni documentados, les ayuda a proporcionar una base para mejorar y estandarizar sus operaciones.
- **Compromiso inicial de la alta gerencia:** La alta gerencia tiene un claro interés en adoptar la norma y en liderar el cambio hacia una gestión más eficiente y orientada a la calidad.

También, se identificaron las siguientes debilidades y oportunidades de posible mejora:

- **Falta de documentación formal:** La falta de documentación formal de los procesos clave es uno de los principales problemas que se identificaron, sin procedimientos estandarizados y registros adecuados es difícil poder garantizar la trazabilidad y consistencia de sus operaciones.

- **Ausencia de un enfoque basado en riesgos:** Se debe de implementar un sistema formal para mejorar las relaciones con todas las partes interesadas, presenta graves debilidades en las áreas de producción y distribución.
- **No existe la medición del desempeño:** No existen indicadores desarrollados que ayuden a la empresa a evaluar la efectividad y eficiencia, por lo que les resulta difícil determinar las decisiones más importantes que se tomarán, así sea en unos pocos días.
- **Desconocimiento de roles y responsabilidades:** Al existir asignaciones dispersas de las responsabilidades, genera duplicidad o falta de cumplimientos en las funciones, lo que ocasiona una gran falta de claridad en la rendición de cuentas y fallos en la ejecución de las tareas.
- **Capacitación insuficiente:** No existe un método establecido para la socialización de los procesos.
- **Gestión de la información no estandarizada:** Los registros y la información vinculada con los procesos carecen de organización y centralización, lo que obstaculiza el acceso y la actualización de los datos.

En base al diagnóstico inicial, se identificaron las siguientes variables críticas que consideramos que la empresa debe de abordar para lograr una futura implementación de la norma de manera eficaz y exitosa.

- **Documentación y estandarización de procesos:** Es fundamental contar con una metodología para documentar los procesos, incluidos los procedimientos estándar, las políticas y los registros. Esto garantizará la coherencia en las operaciones y cumplirá con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 para una futura implementación.

- **Satisfacción del cliente:** Desarrollar un sistema formal para medir y analizar la satisfacción del cliente. Esto incluye la implementación de encuestas, recopilación de retroalimentación, tabulación de resultados y análisis de los resultados para medir la satisfacción del cliente e identificar oportunidades de mejora.
- **Claridad en roles y responsabilidades:** Redefinir y comunicar de manera clara los roles y responsabilidades de la empresa, garantizando que cada empleado conozca las funciones específicas que desarrolla y evita redundancias en las tareas.
- **Capacitación del personal:** Diseñar e implementar programas de capacitación de acuerdo con el perfil de cada cargo. Esto no sólo mejora las habilidades de los empleados sino que también fomenta una cultura organizacional que se centra en la calidad.
- **Indicadores de desempeño:** Establecer métricas clave para medir la eficiencia, la eficacia y el cumplimiento del proceso. Estas métricas le permitirán monitorear el progreso, identificar desviaciones y tomar decisiones informadas para la mejora continua.
- **Infraestructura adecuada:** Asegurar que la infraestructura, como equipos y tecnología, esté en condiciones óptimas para soportar los procesos y cumplir con las cláusulas de la norma.

Este diagnóstico y la identificación de variables críticas o no conformidades servirán como base para estructurar un plan de acción que permita a la empresa alinear sus operaciones con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, mejorando su desempeño y competitividad y de esta forma puedan implementar de manera ágil el SGC y obtener la futura certificación.

Se diseñó el manual de procesos del área de “Gestión de Ventas” por medio del diagnóstico inicial por medio de la lista de verificación de la norma ISO 9001:2015, al no

haber una correcta documentación formal y existir una mala asignación de roles y responsabilidades, nació la necesidad de tener procedimientos que estén estandarizados y bien definidos, ya que esto afecta directamente a la trazabilidad y consistencia de las operaciones diarias de la empresa. Para poder abordar estas brechas, el manual de procesos estableció los procedimientos estándar para cada área y actividad según los requisitos de la norma. Este enfoque ayudo a la compañía a alcanzar los estándares internacionales de calidad y a mejorar su organización interna.

El mapa de procesos fue diseñado según la norma ISO 9001:2105, de acuerdo con el enfoque en los procesos requeridos. Al identificar todas las entradas, salidas e interacciones de los procesos, se puede garantizar una gestión eficiente y la mejora continua, también, ayuda a que todas las áreas de la empresa contribuyan para mejorar la satisfacción y experiencia de los clientes.

Este diagrama de flujo se utilizará como base para analizar y optimizar las actividades de la compañía con el fin de implementar a futuro la norma en el área de procesos, promoviendo responsabilidades claras y alineación con los objetivos organizacionales.

A continuación, se muestra el plan de mejora continua que proponemos para que la compañía lo implemente basado en los resultados de los indicadores para medir la experiencia de los cliente:

Tabla 1

Plan de Mejora Continua Propuesto

Paso	Descripción Detallada	Acciones Clave
Análisis de Resultados	Evalúa los resultados del CSAT para identificar las áreas que necesitan mejora (tiempo de espera, atención al cliente, calidad del producto). Revisa	Evalúa los resultados del CSAT para identificar las áreas que necesitan mejora (tiempo de espera, atención al cliente, calidad del producto). Revisa los

	los comentarios adicionales de los clientes.	comentarios adicionales de los clientes.
Establecimiento de Objetivos	Define metas claras y alcanzables para mejorar las áreas problemáticas identificadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer objetivos específicos y medibles. - Definir el plazo y los indicadores de cumplimiento.
Implementación de Mejoras	Desarrollar acciones para abordar las áreas de mejora, también asignar a los encargados para cada áreas.	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitar al personal en atención al cliente. - Mejorar el proceso de atención para disminuir los tiempos de espera. - Implementar controles de calidad más estrictos. - Asignar tareas específicas a los responsables.
Monitoreo y Seguimiento	Mide nuevamente el indicador de mejora continua después de implementar las mejoras para evaluar si los cambios tuvieron el impacto esperado.	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar encuestas de satisfacción post-mejora. - Comparar los resultados actuales con los anteriores. - Realizar ajustes si las metas no se cumplen.
Fomentar la Cultura de Mejora Continua	Se comparten los resultados alcanzados con los empleados, manteniendo una comunicación abierta para la mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicar los avances en reuniones de equipo. - Reconocer públicamente los resultados alcanzados. - Fomentar la retroalimentación constante.

Este ciclo de evaluación, implementación y medición permite realizar ajustes continuos y garantizar que la experiencia del cliente se mejore y se mantenga en el tiempo.

Capítulo 4

4.1 Conclusiones y Recomendaciones

4.1.1 Conclusiones

La implementación ágil de la norma ISO 9001:2015 brinda oportunidades estratégicas para que la empresa mejore los procesos internos, consolide su posicionamiento en el mercado y garantice la calidad. Durante el desarrollo del proyecto:

- ✓ Encontramos brechas significativas, como, por ejemplo: la falta de documentación formal, la mala claridad en los roles y responsabilidades y la falta de un enfoque basado en riesgos, de aquí nació la necesidad de establecer un sistema estructurado que ayudará a la compañía a estandarizar todos los procesos y tener una mejor claridad en su organización interna.
- ✓ El diagnóstico inicial por medio de la lista de verificación de la norma mostro que la empresa no cumplía con los requisitos de esta. Sin embargo, podemos visualizar una fortaleza en el compromiso de la alta gerencia y en satisfacer las necesidades de los clientes. La adopción ágil nos ayuda a priorizar actividades claves y ajustarlas según las necesidades de la empresa, lo que promueve la mejora continua y disminuye el tiempo de implementación, preparando a la empresa para su futura certificación.
- ✓ El desarrollo del manual de procesos estandarizo los procesos de la empresa, lo que permite ver cada área y actividades de esta de una manera mucho más precisa. Este enfoque ayuda a cumplir con los principios de la norma ISO 9001:2015 y a mejorar una cultura organización que esta orientada hacia la calidad, también muestra la capacidad de adopción de la empresa dentro del mercado de alimentos.

Y, por último, , se concluye que preparar a la compañía para la adopción de la norma ISO 9001 es un paso clave para mejorar el desempeño operativo y garantizar la sostenibilidad a largo plazo al realizar la implementación del sistema de gestión por procesos. Al adherirse a los principios de la norma, como determinar los procesos, demostrar el liderazgo de la

gerencia, generar cultura de procesos y compromiso del personal, adoptar la mejora continua basado en los resultados de las encuestas realizadas. La compañía podrá posicionarse como un referente de calidad en su industria y responder de manera efectiva a las crecientes necesidades del mercado.

4.1.2 Recomendaciones

Para asegurar una implementación exitosa y ágil de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) y ayudar en la preparación de la empresa para una futura certificación, es vital seguir una serie de recomendaciones prácticas y estratégicas.

- ✓ Se sugiere implementar a futuro la norma ISO 9001:2015 bajo la siguiente metodología:

Figura 6

Metodología #ISOExpress.



Como parte de la preparación para la certificación se debe implementar la gestión por procesos, así también, se recomienda priorizar la formación de los empleados sobre los principios y las cláusulas de la norma.

- ✓ Se debe de centrar la capacitación de los empleados en áreas claves de la empresa como los enfoques basados en riesgos, la estandarización de procesos, etc. Estas capacitaciones ayudaran a mejorar las habilidades de los empleados y fomentar su compromiso para la adopción de la norma ISO 9001.
- ✓ Se deben de levantar indicadores de monitoreo continuo para medir la satisfacción del cliente y poder así satisfacerlas, se recomienda que se analicen de manera periódica para identificar mejor las oportunidades de mejorar y poder realizar los ajustes necesarios para mejorar el servicio de calidad ofrecido.
- ✓ Recomendamos que la alta gerencia mantenga una comunicación constante con su equipo de trabajo para promover la importancia del sistema de gestión de calidad, lo que los ayudará a futuro a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. La importancia de la norma puede incluir la motivación de los empleados para adoptarla, la asignación de recursos, entre otros.
- ✓ La empresa debe de asegurarse de que exista la infraestructura básica para sus operaciones y la tecnología adecuada para registrar sus procesos documentados, por lo que la optimización de recursos debe de ser una prioridad. Esto ayudara a guardar mejor la información y mejorar la eficiencia de la empresa.
- ✓ Recomendamos desarrollar matrices de mejorar para poder identificar y analizar posibles amenazas y debilidades dentro de la empresa, esto ayudará a gestionar de manera clara los riesgos asociados en las operaciones y poder mantener sus procesos en circunstancias adversas.
- ✓ Por último, se recomienda establecer un cronograma que considere todos los numerales de la norma y sus requisitos para la preparación de la auditoría de certificación, incluidas simulaciones de auditoría interna. Estas simulaciones ayudarán a evaluar el cumplimiento de los requisitos reglamentarios e identificar los ajustes

necesarios antes de una evaluación formal. También es importante fortalecer los canales de comunicación internos y externos para garantizar que los empleados, proveedores y clientes estén alineados con los objetivos del SGC.

En conclusión, la implementación de estas recomendaciones no sólo permitirá a la empresa cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, sino que también le permitirá alcanzar un desempeño organizacional óptimo, mejorar su posicionamiento en el mercado y garantizar la satisfacción de sus clientes. Este enfoque estratégico garantiza la sostenibilidad a largo plazo de la empresa, convirtiéndola en un modelo de excelencia en la industria alimentaria.

Anexos

Lista de verificación de la norma ISO 9001.

	Requisitos	Cumplimiento			Nivel de prioridad
ISO-9001:2015	REQUISITOS DEL SISTEMA DE CALIDAD	Cumple	No Cumple	No Aplica	(Alta, media, baja)
4	CONTEXTO DE LA COMPAÑÍA				
4,1	Análisis FODA				
	Determinación de situaciones internas y externas.	x			Alta
	Seguimiento y revisión de la información.	x			Media
4,2	Matriz de Partes Interesadas				
	Determinación de los participantes.	x			Alta
	Seguimiento y revisión de la información.	x			Alta
4,3	Documento del alcance del SGC				
	Determinación de límites y aplicabilidad.	x			Medio
	Alcance: 1. Cuestiones externas e internas;	x			Medio
	2. Requisitos de las partes interesadas;	x			
	3. Productos y servicios ofrecidos.	x			Medio
	Determinación de los requisitos aplicables.	x			Medio

	Información documentada del alcance.		x		Bajo
	Alcance en los productos y servicios ofrecidos.	x			Alto
	No afecta la capacidad los requisitos determinados.		x		Bajo
4,4	Mapa de Procesos				
	Determinación de procesos para el SGC.		x		Bajo
	Entradas, salidas e interacciones del mapa de procesos.		x		
	Riesgos y oportunidades abordadas.		x		
	Evaluación de los procesos.		x		
	Información documentada de las actividades.		x		
5	LIDERAZGO				
5,1	Revisión por la Dirección				
5.1.1	Generalidades				
	Liderazgo de la alta gerencia.		x		
	Políticas y objetivos de calidad.		x		
	Enfoque en procesos y riesgos.		x		
	Recursos para la aplicación.		x		
	Eficacia para la aplicación.		x		

	Demostración del liderazgo en otros roles.		x		
5.1.2	Enfoque al cliente				
	Enfoque al cliente.		x		Medio
	Riesgos y oportunidades en el enfoque al cliente.		x		Medio
	Aumentar satisfacción del cliente.		x		Alto
5,2	Talleres de Definición/Lluvia de Ideas				
5.2.1	Desarrollo de la política y objetivos de calidad				
	Política de calidad apropiada.		x		
	Objetivos de calidad apropiados.		x		
	Compromiso en el cumplimiento.		x		
5.2.2	Comunicación de la política de la calidad				
	Disponible e información documentada.		x		
	Entendible y aplicada.		x		
	Disponible para todos.		x		
5,3	Organigramas Funcionales				
	Organigramas funcionales.		x		Medio
	Salidas previstas.		x		Medio
	Oportunidades de mejora.		x		
	Enfoque al cliente que se promueva.		x		Alto

	Integridad al momento de implementar cambios en el sistema de gestión de calidad.		x		
6	PLANIFICACIÓN				
6,1	Matriz de Riesgos y Oportunidades				
6.1.1	Generalidades				
	Planificación.	x			Medio
	Matriz de riesgos y oportunidades.	x			Medio
6.1.2	Planificación de acciones				
	Planificación de acciones.		x		
	Implementar las acciones.		x		
	Medida del impacto potencial.		x		
6,2	SMART para definición de objetivos				
6.2.1	Definición de objetivos				
	Definición de objetivos SMART.		x		
	Coherencia en los objetivos.		x		
	Medibles.		x		
	Requisitos aplicables.		x		

	Pertinencia según los productos y servicios.		x		
	Seguimiento.		x		
	Socialización.		x		
	Actualización.		x		
	Información documentada.		x		
6.2.2	Planificación de acciones				
	Determinación de recursos.		x		
6,3	Diagrama de Gantt				
	Diagrama de Gantt.		x		
	Consecuencias de posibles cambios.		x		
7	APOYO				
7,1	Análisis de Brechas				
7.1.1	Generalidades				
	Recursos necesarios proporcionados para el apoyo de las operaciones.		x		
	Se considera:		x		
	1. Capacidades?				
	2. Proveedores externos?	x			Medio
7.1.2	Personal adecuado				
	Se determinan las personas necesarias para la implementación.		x		
7.1.3	Soporte operativo				

	Infraestructura básica.	x			Alto
	Incluye:				
	1. Edificios	x			
	2. Equipo.	x			
	3. Transporte			x	
	4. TI	x			
7.1.4	Condiciones para sus operaciones				
	Condición óptima para sus operaciones.	x			Alto
	Factores humanos y físicos.	x			Medio
7.1.5	Medición y control				
7.1.5	Generalidades				
.1					
	Recursos necesarios para la fiabilidad de los resultados.	x			Medio
	Recursos proporcionados.	x			
	Información documentada.	x			

7.1.5 .2	Trazabilidad de las mediciones				
	1. Trazabilidad de las mediciones.	x			Alta
	2. Estado.	x			
	3. Protección.	x			
	Validez de los resultados.	x			
7.1.6	Conocimiento de la compañía				
	Conocimientos básicos y necesarios para sus operaciones diarias.	x			Baja
	Disposición.	x			
	Necesidad y tendencias cambiantes.	x			
7,2	Matriz de Competencias				
	1. Competencias necesarias.		x		Baja
	2. Competencia del personal.	x			Baja

	3. Competencia necesaria.	x			Media
	4. Información documentada.	x			Media
7,3	Cronograma de Capacitaciones				
	1. Objetivos y política de calidad.		x		Baja
7,4	Plan de Comunicación Estratégica				
	Se determina: qué, a quién y cómo comunicar.	x			Baja
7,5	Control de Documentos				
7.5.1	Generalidades				
	Incluye: 1. Información documentada.		x		Baja
	1. Información necesaria.		x		
7.5.2	Creación y actualización				
	1. Título, fecha, autor, no. de referencia, etc.		x		Baja
	2. Formato de soporte.		x		
	3. Revisión y aprobación.		x		
7.5.3	Información documentada				
7.5.3	Registro de los documentos				
.1					

	1. Disponible.		x		Baja
	2. Protegida.		x		
7.5.3 .2	Seguridad de los documentos				
	1. Distribución.		x		Baja
	2. Almacenamiento.		x		
	3. Control de cambios.		x		
	4. Conservación y disposición.		x		
	Planificación y operación según la información documentada.		x		
	Información documentada.		x		
8	OPERACIÓN				
8,1	Plan de Operaciones				
	Control de las operaciones.	x			Alta
	1. Criterios.	x			Baja

	2. Criterios para los servicios y productos ofrecidos.	x			
	3. Recursos necesarios.	x			Baja
	4. Control de procesos.	x			Baja
	5. Planificación.	x			Media
	6. Conformidad.		x		
8,2	Encuestas de Satisfacción al Cliente				
8.2.1	Comunicación con el cliente				
	1. Información a los clientes.	x			Media
	2. Atención de los clientes.	x			
	3. Retroalimentación.	x			
	4. Manejo.		x		
	5. Acciones de contingencia.	x			
8.2.2	Determinación de los requisitos relacionados con los productos y servicios				

	1. Requisitos legales.	x			Baja
	2. Cumplimiento.	x			
8.2.3	Revisión de los requisitos de los clientes				
8.2.3	Capacidad para cumplir los requisitos				
.1					
	Cumplimiento de los requisitos.	x			Baja
	1. Requisitos específicos.	x			
	2. Requisitos no específicos.		x		
	3. Requisitos de la organización.	x			
	4. Requisitos legales.	x			
	5. Diferencias.	x			
	Resolución de las diferencias.	x			
	Requisitos de los clientes.	x			

8.2.3	Información documentada de los requisitos			
.2				
	1. Resultados.	x		
	2. Requisitos nuevos.	x		
8.2.4	Cambios			
	Cambios en requisitos.		x	
8,3	Herramientas de Diseño y Desarrollo			
8.3.1	Generalidades			
	Procesos de diseño y desarrollo.		x	
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo			
	1. Naturaleza, duración y complejidad.		x	
	2. Etapas del procesos.		x	
	3. Actividades requeridas.		x	
	4. Responsabilidades.		x	
	5. Necesidades.		x	
	6. Control.		x	
	7. Planificación activa.		x	
	8. Requisitos posteriores.		x	
	9. Control del proceso.		x	
8.3.3	Entradas D&D			
	1. Requisitos esenciales.		x	

	2. Requisitos funcionales.		x		
	3. Información.		x		
	4. Requisitos legales.		x		
	5. Códigos.		x		
	6. Consecuencias.		x		
	Entradas adecuadas.		x		
	Entradas no resueltas.		x		
	Información documentada.		x		
8.3.4	Control del diseño y desarrollo				
	1. Resultados esperados.		x		
	2. Revisiones.		x		
	3. Verificación.		x		
	4. Validación.		x		
	5. Acciones necesarias.		x		
	6. Información documentada.		x		
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo				
	1. Requisitos de las entradas.		x		
	2. Procesos posteriores.		x		
	3. Seguimiento y medición.		x		
	4. Características.		x		
	5. Información documentada.		x		
8.3.6	Cambios				

	Cambios de diseño y desarrollo.		x		
	1. Cambios.		x		
	2. Resultados				
	3. Autorización.		x		
	4. Acciones.		x		
8,4	Evaluación de Proveedores				
8.4.1	Generalidades				
	Conformidad en los requisitos.	x			Baja
	Incorporación.	x			
	Proporción directa.		x		Baja
	Proveedor externo.		x		Baja
	Criterios de evaluación.		x		Baja
	Información documentada.	x			
8.4.2	Alcance				

	No afecta a la capacidad del alcance.	x			Baja
	Pertenece al sistema de control.		x		
	Definición de los controles.		x		
	Impacto potencial.		x		Alta
	Eficacia de los controles.	x			Alta
	Verificación.	x			Baja
8.4.3	Proveedores externos				
	Adecuación de la información.	x			Baja
	1. Procesos.	x			
	2. Aprobación.	x			
	3. Cualificación.		x		Baja
	4. Interacciones.	x			Baja
	5. Control y seguimiento.		x		
	6. Validación.		x		

8,5	Gráficos de Pareto – Diagrama de Flujos Operativos			
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio			
	Condiciones controladas.	x		Baja
	Disponibilidad de la información.	x		
	Seguimiento y medición.	x		
	Uso de recursos.	x		
	Uso de la infraestructura.		x	
	Designaciones.		x	
	Validación.		x	
	Acciones.	x		
	Actividades posteriores a las salidas.		x	
8.5.2	Seguimiento de los productos y servicios			

	Identificación.	x			Baja
	Estado.	x			
	Control.	x			
8.5.3	Propiedad				
	Propiedad perteneciente.		x		Baja
	Protección de la propiedad.		x		
	Información documentada.		x		
8.5.4	Conservación de los productos y servicios				
	Preservación.	x			Baja
8.5.5	Garantías				

	Requisitos.	x			Baja
	1. Requisitos legales.	x			
	2. Consecuencias.	x			
	3. Vida útil.	x			
	4. Especificaciones de los clientes.	x			
	5. Retroalimentación.		x		
8.5.6	Medidas correctivas				
	Control.		x		Baja
	Información documentada.		x		
8,6	Listas de Verificación para inspección				
	Verificación.		x		Baja
	Disposiciones completadas.	x			

	Información documentada.	x			
8,7	Registro de Productos no Conformes				
8.7.1	Identificación				
	Identificación.	x			Baja
	Acciones correctivas.	x			
	Detección de productos o servicios ofrecidos.	x			
	Conformidad.	x			
8.7.2	Documentación				
	No conformidad.		x		Baja
	Acciones.		x		Baja
	Consecuencias.		x		
	Responsables.		x		
9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
9,1	Indicadores claves de desempeño (KPIs)				
9.1.1	Generalidades				

	Seguimiento.		x		Baja
	Métodos de análisis.	x			
	Cronograma de seguimiento.		x		
	Cronograma de resultados.		x		
	Desempeño del sistema de control.		x		
	Información documentada.	x			
9.1.2	Grado de satisfacción de los clientes				
	Seguimiento.	x			Baja
	Métodos a utilizar.	x			
9.1.3	Desempeño				
	Evaluación de los datos.		x		Media
	Se evalúa la conformidad.		x		
	Se evalúa la satisfacción.		x		
	Se evalúa el desempeño.		x		
	Planificación.		x		

	Acciones correctivas.		x		
	Desempeño de proveedores.		x		
	Mejoras.		x		
9,2	Listas de Verificación para Auditorías Internas				
9.2.1	Planificación de auditorías				
	Auditorías internas.		x		Alta
	Requisitos de la norma.		x		
	Implementación.		x		
9.2.2	Auditorías				
	Auditorías constantes.		x		Baja
	Alcance de la auditoría.		x		
	Audidores.		x		
	Informes.		x		
	Acciones correctivas.		x		
	Información documentada.		x		
9,3	Informes de Revisión por Gerencia				

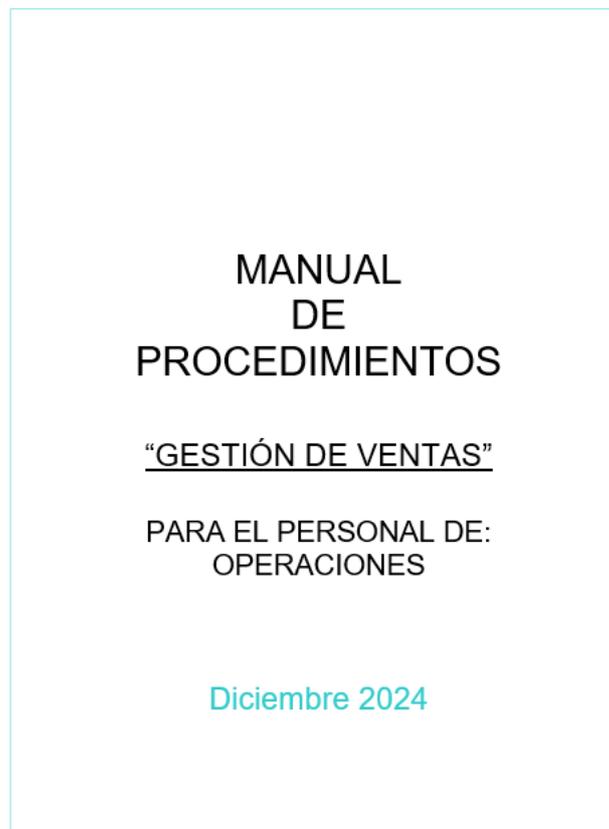
9.3.1	Generalidades			
	Informes de revisión por la alta gerencia.		x	Baja
9.3.2	Entradas			
	Planificación y revisión.		x	Baja
	Cambios.		x	Alta
	Informaciones.		x	Baja
	Recursos.		x	
	Eficacia de las acciones correctivas.		x	Media
	Posibles mejoras.		x	Baja
9.3.3	Salidas			
	Acciones correctivas.		x	Baja
	Cambios necesarios.		x	
	Recursos necesarios.		x	
	Información documentada.		x	
10	MEJORA			
10,1	Ciclo PHVA			

	Oportunidades de mejora.		x		Baja
	Mejoras en los requisitos y el cumplimiento.		x		
	Efectos no deseados.	x			
	Mejoras.		x		
10,2	Análisis Ishikawa				
	Se reacciona ante la no conformidad.	x			Baja
	Controlar y corregir.				Baja
	Consecuencias.		x		
	Evaluar las necesidades de acciones.	x			
	Determinación.	x			
	Acciones correctivas.		x		Baja
	Eficacia.	x			
	Acciones correctivas necesarias.	x			
10,3	Plan de Acción para la Mejora Continua				
	Plan de acción.		x		Baja

	Análisis y evaluación.		x		
--	------------------------	--	---	--	--

Anexo A: Lista de Verificación de la Norma ISO 9001

Manual de Procesos “Gestión de Ventas”, Subproceso: Ventas presenciales. Se eliminaron los datos de la empresa por cuestiones de confidencialidad.



	Manual de Procedimientos: Personal de Operaciones	Código: MP-OP-GV-000
		Revisión: 0
		Página 3 de 12

CONTROL DE REVISIONES (VERSIONES)				
No. Óct.	Fecha Aprob.	Responsable de emisión / actualización	No. Pág.	Motivo del cambio del documento
0	Diciembre 2024	Jefe de operaciones	Todas	Emisión del Manual de "gestión de venta".

Elaborado por: Fecha: <u>Diciembre</u> 2024	Revisado por: Fecha: <u>Diciembre</u> 2024	Aprobado por: Fecha: <u>Diciembre</u> 2024
--	---	---

	Manual de Procedimientos: Personal de Operaciones	Código: MP-OP-GV-000
		Revisión: 0
		Página 4 de 12

ÍNDICE

Contenido.

1. OBJETIVO	5
2. ALCANCE	5
3. RESPONSABILIDADES	5
4. POLÍTICAS	6
4.1. VENTA PRESENCIAL	7
4.2. VENTA DIGITAL	7
4.3. DEVOLUCIÓN PRESENCIAL	7
4.4. CONSULTAS Y RECLAMOS	7
5. PROCEDIMIENTOS	7
5.1. VENTA PRESENCIAL	7
5.2. VENTA DIGITAL	8
5.3. DEVOLUCIÓN PRESENCIAL	9
5.4. CONSULTAS Y RECLAMOS PRESENCIAL	10
5.5. CONSULTAS Y RECLAMOS DIGITAL	11
6. ANEXOS	12

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Fecha: <u> Enero </u> 2024	Fecha: <u> Enero </u> 2024	Fecha: <u> Enero </u> 2024

	Manual de Procedimientos: Personal de Operaciones	Código: MP-OP-GV-000
		Revisión: 0
		Página 5 de 12

1. OBJETIVO

Este manual tiene la finalidad de describir las políticas y procedimientos establecidos para la gestión eficiente de las ventas en el área de operaciones de [redacted] y su subsidiaria [redacted].

Su propósito es garantizar la implementación de procesos uniformes, ágiles y orientados a la satisfacción del cliente, tanto en los canales presenciales como digitales, considerando el manejo adecuado de devoluciones, consultas y reclamos. De este modo, se busca optimizar los recursos, mantener la calidad del servicio, y cumplir con los estándares y valores de la empresa.

2. ALCANCE

Este manual de procedimientos está destinado a los colaboradores del área de Operaciones y demás equipos involucrados en los procesos de gestión de ventas de [redacted] y su subsidiaria [redacted].

Su aplicación abarca tanto las actividades realizadas en puntos de venta físicos como en los canales digitales, garantizando la uniformidad y el cumplimiento de las políticas establecidas en todas las operaciones de la empresa.

3. RESPONSABILIDADES

- **Jefe de Operaciones (Nacional):** Supervisar y garantizar la implementación de las políticas y procedimientos en todas las localidades, alineando las actividades operativas con los estándares corporativos.
- **Coordinador de Operaciones (Quito):** Coordinar y monitorear la correcta ejecución de las ventas y procesos operativos en los locales de la región, asegurando la adherencia a este manual.
- **Lider de Tienda (En cada local):** Dirigir las operaciones diarias en el punto de venta, velando por el cumplimiento de las políticas de ventas presenciales y el manejo adecuado de consultas y reclamos.
- **Barieta Técnico (Nivel nacional):** Garantizar que las preparaciones cumplan con los estándares de calidad establecidos, apoyando las operaciones en cada local cuando sea necesario.
- **Barieta (En ciertos locales):** Ejecutar las actividades relacionadas con la preparación y entrega de productos, asegurando la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las políticas del área.
- **Polifuncional (En cada local):** Apoyar en diversas tareas operativas dentro del local, incluyendo ventas, atención al cliente, y la gestión de inventarios, cumpliendo con los procedimientos establecidos.

Elaborado por: Fecha: <u>15 de octubre</u> 2024	Revisado por: Fecha: <u>15 de octubre</u> 2024	Aprobado por: Fecha: <u>15 de octubre</u> 2024
--	---	---

	Manual de Procedimientos: Personal de Operaciones	Código: MP-OP-GV-000
		Revisión: 0
		Página 6 de 12

4. POLÍTICAS

- El área de Operaciones será responsable de garantizar que todos los procesos relacionados con la gestión de ventas se lleven a cabo de acuerdo con los estándares definidos en este manual, asegurando la calidad del servicio al cliente y la eficiencia operativa.
- Ninguna venta podrá ser registrada en el sistema sin que se cumplan los procedimientos establecidos, incluyendo la validación del inventario disponible, la validación del cobro realizado, y la emisión del comprobante de pago correspondiente.
- El cumplimiento de los procesos de ventas, devoluciones, consultas y reclamos será supervisado por el **Jefe** de Operaciones, quien deberá informar periódicamente sobre el estado de los mismos al Gerente General.
- En caso de modificaciones normativas o cambios internos que afecten los procesos de gestión de ventas, el **Jefe** de Operaciones será responsable de coordinar con las áreas pertinentes para realizar los ajustes necesarios en este manual y comunicarlo a todos los involucrados.
- Todos los colaboradores del área de Operaciones deberán recibir capacitación periódica para garantizar el correcto cumplimiento de las políticas y procedimientos descritos en este manual.
- Todos los puntos de venta, tanto presenciales como digitales, deben operar bajo los mismos principios de transparencia y ética, garantizando la equidad en la experiencia del cliente independientemente del canal utilizado.
- Cualquier incidencia operativa que afecte los procesos de venta (como fallos en el sistema, inventario insuficiente o demoras en atención) deberá ser reportada de inmediato al **Jefe** de Operaciones o Coordinador de Operaciones por parte del Líder de Tienda correspondiente para su pronta resolución.
- Se fomentará la mejora continua en los procesos de ventas a través de la retroalimentación constante del personal operativo, clientes y reportes de desempeño, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo orientado al cumplimiento de objetivos.

Elaborado por: Fecha: <u> </u> 2024	Revisado por: Fecha: <u> </u> 2024	Aprobado por: Fecha: <u> </u> 2024
---	--	--

	Manual de Procedimientos: Personal de Operaciones	Código: MP-OP-GV-000 Revisión: 0 Página 7 de 12
<p style="text-align: center;">4.1. VENTA PRESENCIAL</p> <p style="text-align: center;">4.2. VENTA DIGITAL</p> <p style="text-align: center;">4.3. DEVOLUCIÓN PRESENCIAL</p> <p style="text-align: center;">4.4. CONSULTAS Y RECLAMOS</p> <p>5. PROCEDIMIENTOS</p> <p>5.1. VENTA PRESENCIAL Polifuncional (caja)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Debe saludar y preguntar al cliente los productos que desea ordenar. 2. Ofrece más productos como recomendaciones para complementar el pedido original del cliente. 3. Procede a confirmar el pedido completo con el cliente, en caso de que no haya ninguna corrección. 4. Ingresa el pedido del cliente en el sistema de venta asegurándose que el monto tanto de los productos y de los impuestos sean los correctos. 5. Procede a realizar el cobro del pedido. Para ver cómo se procede con diferentes métodos de pago ver <i>Proceso de "Cobrar"</i> 6. Comanda el pedido al o a los polifuncionales encargados de elaborar las recetas. <p>Polifuncional</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Procede a elaborar la receta de los productos indicados en la comanda. Para ver cómo se procede ver <i>Proceso de "Elaborar receta"</i> <p>Polifuncional (caja)</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Anuncia al cliente que el pedido está listo para su retiro y consumo. <ul style="list-style-type: none"> > Fin ▶ Flujograma del proceso "Venta presencial" Anexo 1 <p>5.2. VENTA DIGITAL Polifuncional (caja)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe la notificación de pedido. 2. ¿Dónde se recibió? 3. Si el pedido fue realizado por WhatsApp <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Saluda y atiende el requerimiento del cliente 3.2. Procede a confirmar la disponibilidad de los productos que el cliente solicitó. 		
Elaborado por: Fecha: Enero 2024	Revisado por: Fecha: Enero 2024	Aprobado por: Fecha: Enero 2024

	Manual de Procedimientos: Personal de Operaciones	Código: MP-OP-GV-000 Revisión: 0 Página 8 de 12
<p>3.3. <i>Determina si está disponible</i></p> <p>3.4. En caso de los productos Si estén disponibles, pregunta al cliente si desea más adicionales y <i>continúa al paso 3.0.</i></p> <p>3.5. En caso de que los productos NO estén disponibles, ofrece alternativas de productos que al cliente le pueda gustar y <i>continúa al paso 3.0.</i></p> <p>3.6. Pide los datos al cliente como nombre completo, número de cedula, número de contacto y la ubicación de <i>entrega.</i></p> <p>3.7. Determina el método de pago <i>Si es tarjeta de crédito o tarjeta de debito</i></p> <p>3.8. Procede a seguir al proceso de cobrar y <i>continuar al paso 3.10.</i> Para ver el proceso ver "cobrar" <i>Si es efectivo</i></p> <p>3.9. Genera el repartidor de Gazpa y <i>continuar al paso 3.10.</i> Para ver cómo hacerlo, ver "Instructivo Gazpa"</p> <p>3.10. Confirma el pedido completo con el cliente y <i>continuar al paso 5.</i></p> <p>4. <i>Si el pedido fue realizado por App</i></p> <p>4.1. Identifica el pedido que aparece en la página de la aplicación.</p> <p>4.2. Acepta el pedido en la aplicación que se originó el pedido y <i>continuar al paso 5.</i></p> <p>5. Genera la factura del pedido. Para saber como hacer ver "Instructivo de Facturación en COPIAS" Polifuncional</p> <p>6. Realiza el subproceso de elaborar receta. Ver <i>subproceso elaborar receta.</i> Polifuncional (caja)</p> <p>7. Marca en la aplicación el botón de que el pedido esta listo para recoger.</p> <p>8. Entrega el pedido a la persona de delivery una vez que le dicta el código del pedido y marca entregado. > <i>Fin</i> ▶ Flujograma del proceso "Venta digital" Anexo 2</p> <p>5.3. DEVOLUCIÓN PRESENCIAL Polifuncional (caja)</p> <p>1. <i>Recibe la solicitud de devolución por parte del cliente.</i></p> <p>2. <i>¿Se entregó el producto?</i></p> <p>2.1. Si el producto Si se entregó, retira el producto de la posesión del cliente.</p>		
Elaborado por: Fecha: El diciembre 2024	Revisado por: Fecha: El diciembre 2024	Aprobado por: Fecha: El diciembre 2024

	Manual de Procedimientos: Personal de Operaciones	Código: MP-OP-GV-000 Revisión: 0 Página 9 de 12
<p>2.2. Genera el autoconsumo en el sistema de venta, reportando al auditor y al líder de tienda el motivo del autoconsumo y <i>continúa al paso 3.</i></p> <p>2.3. Si el producto NO se entregó, cancela el pedido indicando a los polifuncionales que dejen de prepararlo.</p> <p>3. Accede al sistema de venta en el apartado de anulación de facturar.</p> <p>4. Anula la factura en el sistema de venta, para ver el procedimiento <i>ver instructivo "Anular factura"</i></p> <p>5. <i>¿Pagó con TC o TD?</i></p> <p>5.1. En caso de que SI, el cliente, haya pagado con Tarjeta de crédito o débito; realiza el reverso de este. <i>Ver instructivo "Realizar reverso"</i></p> <p>5.2. Entrega el comprobante del reverso al cliente y lo hace firmar; y <i>continúa al paso 6.</i></p> <p>5.3. En caso de que NO, haya pagado con tarjeta de crédito o débito; retirar el monto cobrado en efectivo de caja.</p> <p>5.4. Entregar el efectivo correspondiente al valor del pedido al cliente y <i>continúa al paso 6.</i></p> <p>6. Agradece y despide al cliente disculpándose por cualquier inconveniente.</p> <p style="padding-left: 40px;">▶ Flujograma del proceso "Devolución presencial" Anexo 3</p> <p style="padding-left: 40px;">➤ <i>Fin</i></p> <p>5.4. CONSULTAS Y RECLAMOS PRESENCIAL Polifuncional (caja)</p> <p>1. Recibe al cliente.</p> <p>2. <i>¿Qué tipo de solicitud es?</i></p> <p>3. <i>Si es reclamo</i></p> <p>3.1. Aplica el protocolo de reclamos por servicio o producto. <i>Ver el documento de protocolo de "Reclamos"</i></p> <p>4. <i>Si es consulta</i></p> <p>4.1. Resuelve la consulta del cliente preguntando mediante llamada o mensaje a la persona competente.</p> <p>5. Despide al cliente agradeciéndole por venir y disculpándose por cualquier inconveniente.</p> <p style="padding-left: 40px;">▶ Flujograma del proceso "Consultas y Reclamos presencial" Anexo 4</p> <p style="padding-left: 40px;">➤ <i>Fin</i></p>		
Elaborado por: Fecha: <u>15 de febrero</u> 2024	Revisado por: Fecha: <u>15 de febrero</u> 2024	Aprobado por: Fecha: <u>15 de febrero</u> 2024

	Manual de Procedimientos: Personal de Operaciones	Código: MP-OP-GV-000
		Revisión: 0
		Página 10 de 12

5.5. CONSULTAS Y RECLAMOS DIGITAL Polifuncional (caja) / ~~Community Manager~~

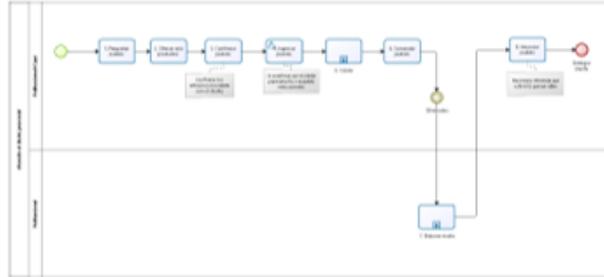
1. Recibe el mensaje por parte del cliente, ya sea mediante WhatsApp o redes sociales.
2. *Identificar tipo de solicitud*
3. *Si es reclamo*
 - 3.1. Elabora un reporte con los detalles brindados por el cliente. *Para ver el formato del reporte de reclamos ir a Anexo x*
 - 3.2. El reporte elaborado lo envía al área competente para que den el justificativo correspondiente *y continuar al paso 5.*
4. *Si es una consulta*
 - 4.1. ~~Envía~~ Envía la consulta al área competente con los detalles brindados por el cliente y continuar al paso 5.
5. Una vez el área competente responda a la consulta o reclamo del cliente, contesta el mensaje dando una respuesta que asegure la satisfacción del cliente.
6. *¿Cliente satisfecho?*
 - 6.1. En caso de que el cliente Si este satisfecho, le agradece al cliente por su tiempo y le pide que vuelva a visitar el local.
 - 6.2. Ofrece otras opciones que asegure la satisfacción del cliente con aprobación del líder de tienda o jefe de operaciones.
7. Cierra el caso de la solicitud.
 - ▶ Flujograma del proceso "Consultas y Reclamos digital" Anexo 5
 - > Fin

6. ANEXOS

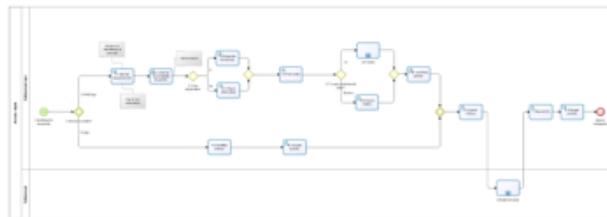
Anexo 1: Flujograma de Venta presencial

Elaborado por: Fecha: <u> </u> 2024	Revisado por: Fecha: <u> </u> 2024	Aprobado por: Fecha: <u> </u> 2024
---	--	--

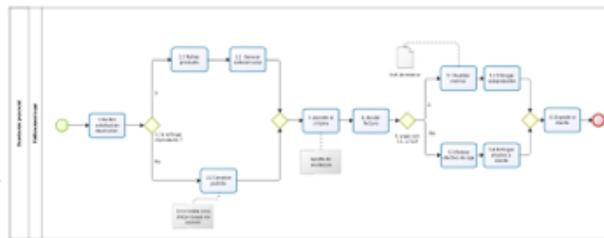
	Manual de Procedimientos: Personal de Operaciones	Código: MP-OP-GV-000
		Revisión: 0
		Página 11 de 12



Anexo 2: Flujograma de Venta digital

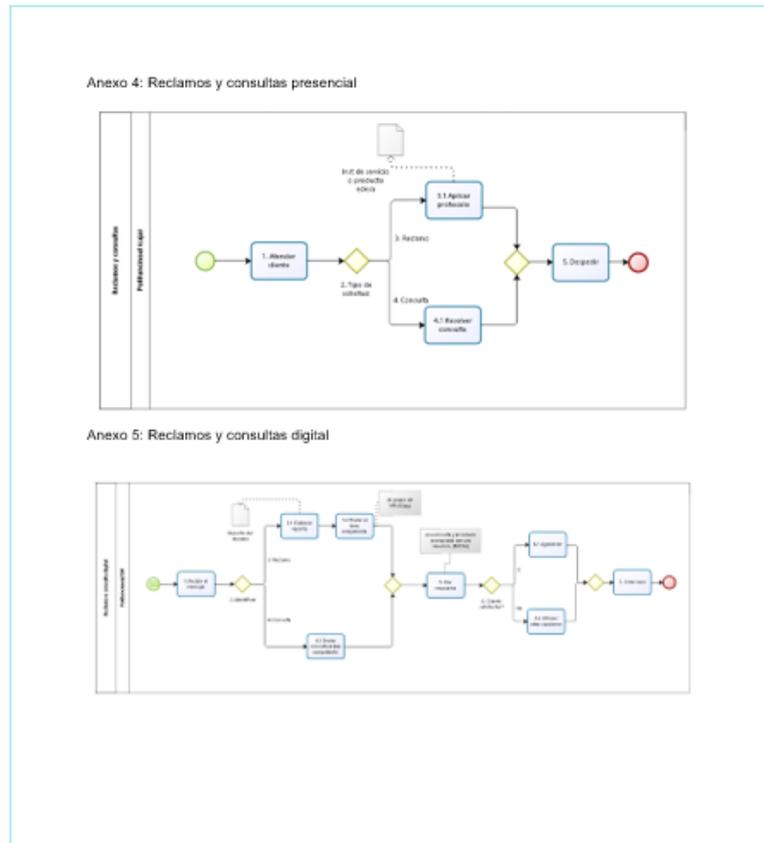


Anexo 3: Devolución presencial



Elaborado por: Fecha: <u>20/10/2024</u> 2024	Revisado por: Fecha: <u>20/10/2024</u> 2024	Aprobado por: Fecha: <u>20/10/2024</u> 2024
---	--	--

	Manual de Procedimientos: Personal de Operaciones	Código: MP-OP-GV-000
		Revisión: 0
		Página 12 de 12



Elaborado por: Fecha: <u>25 de febrero</u> 2024	Revisado por: Fecha: <u>25 de febrero</u> 2024	Aprobado por: Fecha: <u>25 de febrero</u> 2024
--	---	---

Anexo B: Manual de Procesos “Gestión de Ventas”

Medición de la experiencia del cliente: Encuestas

Encuesta de Satisfacción del Cliente

Nombre del cliente: _____

Atención en: Local Tienda virtual Fecha: _____

ENCUESTA:			
El tiempo de espera desde que llego al local hasta que le tomaron el pedido fue de:	<input type="checkbox"/> 5 minutos	<input type="checkbox"/> 10 minutos	<input type="checkbox"/> Más de 10 minutos
¿Qué tan satisfecho está usted con la atención brindada por el personal de caja?	<input type="checkbox"/> Muy satisfecho	<input type="checkbox"/> Satisfecho	<input type="checkbox"/> Nada satisfecho
¿Recomendarías nuestros productos?	<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No	
Recomendaciones para mejorar nuestra calidad de la atención: _____			

Anexo C: Encuesta de Satisfacción del Cliente

Medición de la satisfacción del cliente: Tabulación de resultados de las encuestas

El tiempo de espera desde que llego al local hasta que le tomaron el pedido fue de:			¿Qué tan satisfecho está usted con la atención brindada por el personal de caja?			¿Recomendarías nuestros productos?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Respuesta	Cantidad	Porcentaje
5 minutos			Muy Satisfecho			Si		
10 minutos			Satisfecho			No		
Más de 10 minutos			Nada satisfecho			Total de respuestas		
Total de respuestas			Total de respuestas					

Anexo D: Tabulación de Resultados de las Encuestas

Medición de la satisfacción del cliente: Matriz de KPIs

Objetivo	Area	Indicador	Formula	Meta	
				Minimo	Meta
Aumentar el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a la calidad de la atención y el tiempo de espera.	Ventas	El tiempo de espera desde que llego al local hasta que le tomaron el pedido fue de: menos de 5 minutos.	Total de clientes que fueron atendidos en menos de 5 minutos / Total de respuestas.	Minimo	80%
	Ventas	¿Qué tan satisfecho está usted con la atención brindada por el personal de caja?	Total de clientes que se sintieron muy satisfechos con la atención / Total de respuestas.	Minimo	80%

Anexo E: Matriz de Indicadores de Gestión

Bibliografía

Alzate Arcila, D. A., Lozano Vargas, F. J., & Pertuz Fontalvo, V. A. (noviembre de 2023).

Evaluación del impacto en la implementación de metodologías ágiles en empresas colombianas. Obtenido de

<https://repository.universidadean.edu.co/server/api/core/bitstreams/b8ecd4a7-3be8-4b7e-b1a6-4e15ab3830d5/content>

Asamblea Nacional del Ecuador. (18 de diciembre de 2015). *Ley Orgánica de Salud.*

Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2017/03/LEY-ORG%C3%81NICA-DE-SALUD4.pdf>

Bsi. (2020). *Agile Standards.* Obtenido de

https://www.bsigroup.com/globalassets/localfiles/en-th/developing-standards/agile-standards_ks.pdf?utm_source=chatgpt.com

Bsi. (s.f.). *Casos prácticos de clientes del sector alimentario de BSI.* Obtenido de

<https://www.bsigroup.com/es-ES/industrias-y-sectores/alimentacion/casos-practicos/>

Bsi. (s.f.). *Casos prácticos de ISO 9001.* Obtenido de [https://www.bsigroup.com/es-](https://www.bsigroup.com/es-ES/Gestion-de-Calidad-ISO-9001/Casos-practicos-relacionados-con-la-norma-ISO-9001/)

[ES/Gestion-de-Calidad-ISO-9001/Casos-practicos-relacionados-con-la-norma-ISO-9001/](https://www.bsigroup.com/es-ES/Gestion-de-Calidad-ISO-9001/Casos-practicos-relacionados-con-la-norma-ISO-9001/)

Bsi. (s.f.). *ISO 9001 Gestión de Calidad.* Obtenido de [https://www.bsigroup.com/es-](https://www.bsigroup.com/es-ES/Gestion-de-Calidad-ISO-9001/)

[ES/Gestion-de-Calidad-ISO-9001/](https://www.bsigroup.com/es-ES/Gestion-de-Calidad-ISO-9001/)

Castellano , L. (25 de marzo de 2019). *Kanban. Metodología para aumentar la eficiencia de los procesos.* Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6866058>

- CES. (21 de agosto de 2018). *Ley de Régimen Tributario Interno*. Obtenido de <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-literal-a2/LEY%20DE%20REGIMEN%20TRIBUTARIO%20INTERNO,%20LRTI.pdf>
- CES. (22 de junio de 2020). *Código del Trabajo*. Obtenido de https://www.ces.gob.ec/lotaip/2020/Junio/Literal_a2/C%C3%B3digo%20del%20Trabajo.pdf
- Cortés, M., & León, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Obtenido de https://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf
- Espinoza, C. L., & Santoyo, A. E. (2020). *Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 aplicado a la Empresa Industria de Alimentos ALE E.I.R.L.* Obtenido de <https://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12952/5514>
- Euncet Business School. (s.f.). *¿Qué es el sistema de control de gestión eficiente?* Obtenido de <https://blog.euncet.com/componentes-sistema-control-gestion/>
- EUROINNOVA. (s.f.). *Qué es un manual de procesos*. Obtenido de <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-un-manual-de-procesos>
- Feae. (1 de enero de 2024). *Manual de Calidad ISO 9001:2015 en Empresa Alimentaria*. Obtenido de <https://www.federacionenologos.es/manual-de-calidad-iso-90012015-en-empresa-alimentaria/>
- GOB. (s.f.). *ARCSA*. Obtenido de <https://www.controlsanitario.gob.ec/>

- Gómez, A. (2021). *Estrategias para la implementación de ISO 9001:2015 en empresas del sector lácteo en México*. Obtenido de <https://repositorio.itam.mx/handle/11191/2556>
- Guzmán, F. E. (23 de octubre de 2019). *Estudio de trampas y centros de recombinación en películas delgadas de compuestos híbridos orgánico/inorgánicos con estructura Perovskita*. Obtenido de <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/75814>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativas, cualitativas y mixtas*. Obtenido de https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/228073/mod_resource/content/1/Metodologi%CC%81a%20de%20la%20Investigacio%CC%81n.pdf
- Highsmith, J. (26 de mayo de 2002). *Agile Software Development Ecosystems*. Obtenido de <http://ppdi.stmik-banjarbaru.ac.id/data.bc/23.%20Addison%20Wesley%20Series/Addison.Wesley.Agile.Software.Development.Ecosystems.Apr.200.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (22 de agosto de 2014). Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/buzon/reglamentos/RTE-022-2R.pdf>
- ISO. (s.f.). *Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos*. Obtenido de ISO 9001:2015: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- ISOTools. (2023). *Beneficios de implementar y digitalizar la norma ISO 9001*. Obtenido de https://isotools.org/beneficios-de-implementar-y-digitalizar-la-norma-iso-9001/?utm_source=chatgpt.com
- ISOTools. (s.f.). *Conceptos básicos de un Plan Estratégico*. Obtenido de <https://co.isotools.us/conceptos-basicos-de-un-plan-estrategico/>

ISOTools. (s.f.). *ISO 9001: Calidad en el Sector Alimentario* . Obtenido de

<https://co.isotools.us/iso-9001-sector-alimentario/>

ISOTools. (s.f.). *La ISO 9001 Importancia para el Sector Alimentario*. Obtenido de

<https://cl.isotools.us/iso9001-alimentacion/>

Lapicki, R., & Terlato, A. (2020). *Empresas ágiles: Claves para sobrevivir a la complejidad del Ambiente*. Obtenido de

https://www.econstor.eu/bitstream/10419/238402/1/777.pdf?utm_source=chatgpt.com

Locher, D. (febrero de 2017). *Metodología LEAN en servicios generales, comerciales y administrativos*. Obtenido de

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=W5UUDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT8&dq=metodolog%C3%ADa+lean&ots=rUNtpQ8Ekk&sig=Pa-0-BiQ_s0vLv-lvuDRPkfH7-c#v=onepage&q=metodolog%C3%ADa%20lean&f=false

Pérez, R., & Fernández, M. (2018). *Metodologías ágiles para la implementación de ISO 9001:2015 en PYMEs del sector alimenticio en Argentina*. Obtenido de

<https://repositorioubasib.uba.ar/handle/123456789/99999>

Riveros, A. (26 de julio de 2023). *Matriz de riesgos: Guía completa sobre qué es, cómo crear una y herramientas complementarias*. Obtenido de

<https://www.ealde.es/como-elaborar-matriz-de-riesgos/>

Rodríguez, L., & Vargas, S. (2022). *Impacto de la norma ISO 9001:2015 en las empresas exportadoras de productos agrícolas en Chile*. Obtenido de

<https://repositorio.uc.cl/handle/11534/29999>

Safetyculture. (8 de febrero de 2024). *Gestión de la calidad total (TQM)*. Obtenido de

<https://safetyculture.com/es/temas/gestion-de-la-calidad-total/>

Safetyculture. (15 de enero de 2024). *Importancia de realizar una auditoría interna en su organización*. Obtenido de <https://safetyculture.com/es/temas/programa-de-auditoria/auditoria-interna/>

Schwaber, K., & Sutherland, J. (noviembre de 2020). *La Guía de Scrum* . Obtenido de <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>

Supercias. (29 de mayo de 2019). *Código de Comercio*. Obtenido de https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf

SYDLE. (10 de marzo de 2023). *Gestión de Procesos: ¿Cuáles son los pasos que conforman el BPM?* Obtenido de <https://www.sydle.com/es/blog/gestion-de-procesos-pasos-6037b68028cdd30c1cce65bd>

Velasco, G., & Palacios, F. (2020). *Estudio sobre los beneficios de la norma ISO 9001:2015 en la rentabilidad de empresas ecuatorianas de procesamiento de alimentos*. Obtenido de <https://repositorio.ug.edu.ec/handle/123456789/41999>