

**Propuesta de un sistema de gestión de calidad para la organización almojábanas  
caseras paraguayitas, basado en la NTC-ISO 9001 - 2015**

Adriana Marcela Salcedo Segura

Andrea Vargas Lozano

Martha Becerra Becerra

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ingenierías  
Especialización en Gerencia de la Calidad  
Bogotá, D.C.  
2020

**Propuesta de un sistema de gestión de calidad para la organización almojábanas  
caseras paragüitas, basado en la NTC-ISO 9001 - 2015**

Adriana Marcela Salcedo Segura

Andrea Vargas Lozano

Martha Becerra Becerra

Director

Hernando Camacho Camacho

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia de la Calidad

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ingenierías

Especialización en Gerencia de la Calidad

Bogotá, D.C.

2020

## Resumen

Actualmente en la industria de los alimentos es importante implementar sistemas de calidad, por lo tanto, Almojábanas Caseras Paraguaitas es consciente que debe mejorar los procesos con el fin de ser reconocidos en el mercado, ampliar la cartera de clientes y fidelización de los actuales. Esta propuesta se encamina a evaluar en primera instancia las condiciones actuales de la organización frente a los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2015, estableciendo las brechas y así mismo las actividades necesarias para alcanzar la conformidad, a través, de la caracterización de los procesos estratégicos, misionales y de soporte; estableciendo un modelo de marketing y el tipo de filosofía para avanzar un paso más; en responsabilidad social y empresarial de forma voluntaria se compromete a llevar una propuesta en materia de prácticas sociales, laborales, derechos humanos y medio ambiente; en verificación estratégica de la calidad, se desarrolla un plan y programa de auditoria interna ajustada a la organización; en calidad, competitividad e innovación se desarrolla el modelo Canvas definiendo un modelo de negocio innovador; en excelencia directiva se toma el modelo European Foundation Quality Management (EFQM) para identificar las debilidades teniendo en cuenta los criterios del mismo; en seguimiento y medición se desarrolla indicadores para tres procesos que afectan el sistema; en mejora continua se desarrolla tres herramientas ciclo Planear-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA), histograma y Pareto con el fin de identificar un problema y plantear la mejora; en la integración de la calidad se toma como directrices los modelos de integración.

*Palabras clave:* Calidad, proceso, satisfacción del cliente, producto, mejora, partes interesadas, sistema de gestión de la calidad.

## **Abstract**

Currently in the food industry it is important to implement quality systems, therefore, Almojábanas Caseras Paragüitas is aware that it must improve processes in order to be recognized in the market, expand the customer portfolio and loyalty of current customers. This proposal is aimed at evaluating the current conditions of the organization against the requirements of the international standard ISO 9001: 2015, establishing the gaps and also the necessary activities to achieve compliance, through the characterization of strategic processes, mission and support, establishing a marketing model and the type of philosophy to go a step further, in social and corporate responsibility voluntarily undertakes to bring a proposal on social practices, labor, human rights and environment, in strategic verification of quality, develops a plan and program of internal audit tailored to the organization; In quality, competitiveness and innovation, the CANVAS model is developed, defining an innovative business model; in management excellence, the European Foundation Quality Management (EFQM) model is used to identify weaknesses, taking into account its criteria; in monitoring and measurement, indicators are developed for three processes that affect the system; in continuous improvement, three tools are developed: the Plan-Do-Check-Act cycle (PHVA), the histogram and Pareto, in order to identify a problem and propose improvements; in the integration of quality, the integration models are used as guidelines.

*Keywords:* Quality, process, customer satisfaction, product, improvement, stakeholders, quality management system.

## Tabla de contenidos

Introducción.....	8
1. Identificación del problema.....	9
1.1. Caracterización de la organización.....	9
1.1.1. Líneas de producción.....	10
1.1.2. Antecedentes históricos.....	10
1.1.3. Organigrama.....	11
1.1.4. Clientes de la organización.....	11
1.1.5. Direccionamiento estratégico.....	11
1.2. Descripción del problema.....	12
1.2.1. Árbol de problema.....	13
1.2.2. Formulación del problema.....	14
2. Justificación.....	15
3. Objetivos.....	17
3.1. Objetivo general.....	17
3.2. Objetivos específicos.....	17
4. Marco de referencia.....	18
4.1. Antecedentes de la investigación.....	18
4.2. Marco teórico.....	21
4.2.1. Historia de la familia de normas ISO 9001.....	21
4.2.2. Historia de la gestión de la calidad.....	22
4.2.3. Principios de gestión de la calidad.....	23
4.2.4. Evolución de la calidad.....	24
4.2.5. Enfoque basado en procesos.....	25
4.3. Marco conceptual.....	26
4.4. Marco legal.....	28
5. Marco metodológico.....	30
5.1. Plan de trabajo.....	30
5.1.1. Hipótesis.....	31
5.1.2. Variables de investigación.....	31
5.1.3. Tamaño poblacional y muestra.....	31
5.1.4. Instrumento de recolección de la información.....	31

5.2. Fases del desarrollo de la propuesta .....	36
6. Diseño de gestión de procesos.....	37
6.1. Generalidades .....	37
6.2. Mapa de procesos de la organización .....	38
6.3. Caracterizaciones de procesos .....	39
7. Neuromarketing .....	41
7.1 Generalidades .....	41
7.2. Tipo de marketing en la organización .....	42
7.3 Tipo de filosofía en la organización .....	43
8. Calidad y responsabilidad social empresarial.....	45
8.1. Fundamentos de responsabilidad social empresarial (RSE).....	45
8.2. Objetivo principal de la responsabilidad social.....	47
8.3. Beneficios de la RSE.....	47
8.4. Propuesta RSE para alojábanas caseras paraguayitas .....	48
9. Verificación estratégica de la calidad.....	52
9.1. Generalidades .....	52
9.2. Principios de la gestión de la calidad.....	52
9.3. Términos relativos a la auditoría .....	52
9.4. Principios de auditoría.....	53
9.5. Desarrollo del programa de auditoría .....	54
10. Calidad, competitividad e innovación .....	63
10.1. Generalidades .....	63
10.2. Propuesta de innovación.....	64
10.3. Modelo CANVAS .....	65
11. Excelencia directiva.....	66
11.1. Generalidades .....	66
11.1.1. Modelo de excelencia EFQM.....	66
11.1.2 Modelo de excelencia Iberoamericano.....	70
11.2. Encuesta modelo EFQM.....	72
11.2.1. Resultados de análisis por bloque.....	73
12. Seguimiento y medición .....	85

12.1. Generalidades .....	85
12.2. Tablero de indicadores y riesgos .....	87
13. Mejora continua.....	89
13.1. Generalidades .....	89
13.2. Herramientas empleadas para la mejora continua .....	90
13.3. Herramientas desarrolladas .....	91
13.3.1. Ciclo PHVA.....	91
13.3.2. Diagrama pareto. ....	93
13.3.3. Histograma. ....	95
14. Integración de la calidad.....	99
14.1. Generalidades .....	99
14.1.1. Sistema de gestión de calidad. NTC ISO 9001:2015. ....	99
14.1.2. Sistema de gestión ambiental. NTC ISO 14001:2015.....	100
14.1.3. Tecnología de información. Técnicas de información. Sistema de gestión de la seguridad de la información. NTC ISO 27001:2013.....	100
14.1.4. Gestión integrada PAS 99:2012 .....	100
14.1.5. Métodos de integración. ....	101
14.2. Planificación estratégica .....	102
14.3. Política integral.....	105
14.4. Información documentada integral y particular.....	105
14.5. Comunicación y consulta integral .....	107
14.6. Plan de integración .....	108
14.6.1. Autodiagnóstico.....	108
14.6.2. Plan de acción.....	109
Conclusiones.....	111
Recomendaciones .....	115
Referencias .....	116
Anexos .....	121

## **Introducción**

El sistema de gestión de calidad es el grupo de elementos que se relacionan entre sí y trabajan bajo procesos, con el objetivo de generar productos y/o servicios de calidad, cumplir los objetivos organizacionales definidos con anterioridad y satisfacer las partes interesadas de la organización.

La norma internacional de referencia para los sistemas de calidad es la norma ISO 9001-2015, basada en los principios de gestión de la calidad, como son: el enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en la evidencia y gestión de las relaciones. Para una organización, adoptar un sistema de gestión de calidad se convierte en una decisión estratégica que promueve el desempeño global de la organización, debido a que permite implementar metodologías de trabajo orientadas al logro de objetivos, definir cómo realizar actividades diarias de manera eficiente optimizando los recursos disponibles, describir el perfil de cada cargo, entre otros factores fundamentales para facilitar productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y abordar riesgos y oportunidades asociadas al contexto.

Almojábanas Caseras Paragüitas, es consciente que los cambios en el mercado y el entorno influyen en su crecimiento organizacional, y que carecer de unos procesos definidos y unas actividades estandarizadas conlleva a que la organización tenga reprocesos que implican costos adicionales, es así que la propuesta del sistema de gestión de calidad (SGC) cambia la estrategia para mejorar el actuar de la organización y alcanzar la satisfacción del cliente, una mayor productividad, rentabilidad, competitividad y mejora continua.

La metodología a tener en cuenta para el desarrollo de esta propuesta se basa en los lineamientos de la norma ISO 9001:2015, fundamentos de la calidad, diseño y gestión de los procesos, excelencia directiva, responsabilidad social empresarial, verificación estratégica de la calidad, competitividad e innovación, neuromarketing, seguimiento y medición de la calidad, mejora e integración de la calidad.



## 1. Identificación del problema

### 1.1. Caracterización de la organización

Almojábanas caseras paragüitas, es una organización familiar dedicada a la fabricación y comercialización del producto almojábana de queso.


Su planta está ubicada en la ciudad de Bogotá en la Carrera 74 A No. 71 – 65 B, barrio Boyacá Real.

Cuenta con 6 empleados fijos en el área de producción, 4 en la parte administrativa, 1 profesional y 1 en servicios generales y algunas veces temporales que apoyan en dado caso que aumente la producción.



**Figura 1.** Ubicación de la organización. Google Maps (2019).

### 1.1.1. Líneas de producción.

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO
	<p><b>Almojábana de queso:</b> Es un producto alimenticio de gran tradición colombiana hecha a partir de maíz y queso, horneado.</p>

**Figura 2.** Productos de la organización. Autoría propia (2019).

### 1.1.2. Antecedentes históricos.

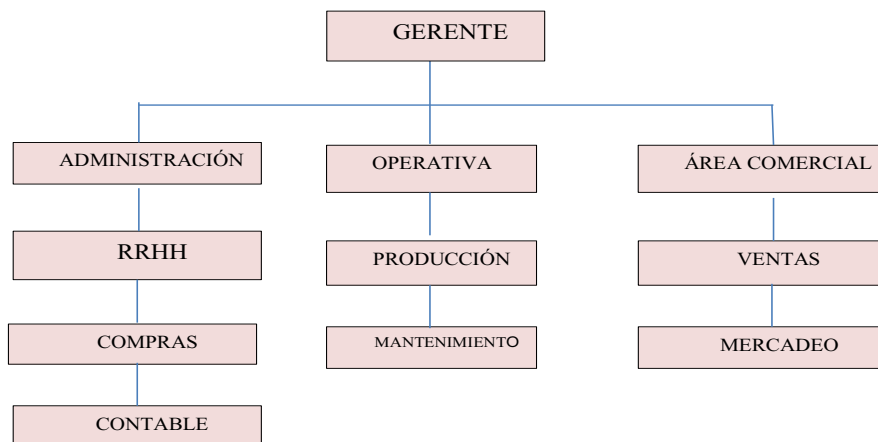
Almojábanas caseras paragüitas fue fundada en el año 2006, en la ciudad de Floridablanca (Santander). Gracias a una sociedad familiar se ideó la venta de almojábanas en pequeñas cantidades distribuidas a clientes minoritarios. Desde su creación se ha convertido en una organización conocida en un sector específico, que con el tiempo han ampliado sus líneas de producción afianzando la venta de su producto principal.

Hoy en día son fuertes en el desarrollo de algunos productos de maíz, lo que genero contratos con organizaciones distribuidoras en gran volumen, trasladando la planta a la ciudad de Bogotá e implementando mejores condiciones de producción con el fin de cumplir con la normatividad vigente y centralizando la distribución de su producto al cliente principal.

El 18 de julio del 2014, el señor Edgar Patiño bajo matrícula mercantil número 530064101 actualizada el 26 junio del 2019, inscrita en la Cámara de Comercio Bogotá, con domicilio principal en Bogotá y Nit 13494880-1, registro el nombre de almojábanas caseras paragüitas en proceso de cambio para llamarse PROALCAS (Productora de almojábanas caseras). Edgar Patiño representante legal de la organización cumple las funciones de Gerente General. Dedicada a la producción y comercialización de productos de panadería - objeto cámara y comercio conforme a sus estatutos de constitución “Empresas dedicadas a la elaboración de productos de panadería incluye las empresas dedicadas a manufactura de obleas, conos para helados” (Decreto 1607 de 2002).

### 1.1.3. Organigrama.

La estructura jerárquica de almojábanas caseras paragüitas está basada en un enfoque funcional en la que se definen roles y cargos, de la siguiente manera:



**Figura 3.** Organigrama de la organización. Autoría propia (2019).

### 1.1.4. Clientes de la organización.

Los clientes son institucionales y tiendas.

Entre los principales se encuentran:

- Promotora de Café de Colombia (PROCAFECOL S.A). Juan Valdez.
- Centros Sociales. OXXO
- Centro Comerciales. TOTAL FOOD
- Distribuidoras.

### 1.1.5. Direccionamiento estratégico.

**1.1.5.1. Misión.** Somos una organización con el mejor recurso humano dedicada a la elaboración de almojábanas de queso, enfocada a todas las personas y organizaciones que quieran obtener un producto de excelente calidad, logrando satisfacer las necesidades del cliente.

**1.1.5.2. Visión.** Para el año 2026 seremos una organización competitiva, innovadora y sobresaliente en el mercado, reconocida a nivel nacional ofreciendo variedad de productos de altos estándares de calidad y valor agregado, satisfaciendo las expectativas de los clientes mediante la utilización de adecuados procesos, conocimiento, trabajo en equipo, compromiso, optimización de los recursos, efectividad y mejoramiento continuo, logrando establecer puntos de venta e incursionar en el mercado internacional.

**1.1.5.3. Estrategias de la organización.** Emplea varias estrategias para el desarrollo y consolidación dentro de un mercado competitivo, en el cual el crecimiento y fortalecimiento estratégico está basado en la calidad de sus productos, ya que están posicionados en el mercado donde opera, además de satisfacer los requerimientos de los clientes, la mejora, la capacitación del personal y la entrega oportuna de sus productos.

## **1.2. Descripción del problema**

El mercado y la competencia hacen que las organizaciones se comprometan a gestionar y controlar de manera continua la calidad en sus procesos. En el caso específico de la organización, la competencia es muy sólida por parte de las demás organizaciones que tienen las mismas líneas de producción, como lo son: DIVALLY LTDA, TEAM Y LOLITA, quienes compiten con calidad y precios.

La organización elabora productos con altos estándares de calidad establecidos por sus clientes, la competencia ofrece las mismas líneas de productos a bajo precio, por lo tanto, es primordial competir con calidad, por esta razón es que se elabora la propuesta de un sistema de gestión de calidad para la organización almojábanas caseras paragüitas, basado en la NTC-ISO 9001-2015.

A lo largo de sus 13 años de historia la organización ha operado de una forma netamente empírica, sin ninguna herramienta, ni estrategia que le permita hacer seguimiento, medición, análisis y evaluación a sus procesos, por lo tanto, es difícil visualizar los cambios que se puedan hacer para mejorar su competitividad y su rendimiento financiero.

Se detecta que la organización no cuenta con una misión, visión y política de calidad clara y principios y valores que cumplan con las necesidades y expectativas actuales de las partes interesadas, teniendo en cuenta que estos son un conjunto de elementos importantes que le dan identidad a una organización es necesario adecuarlos.

### 1.2.1. Árbol de problema.

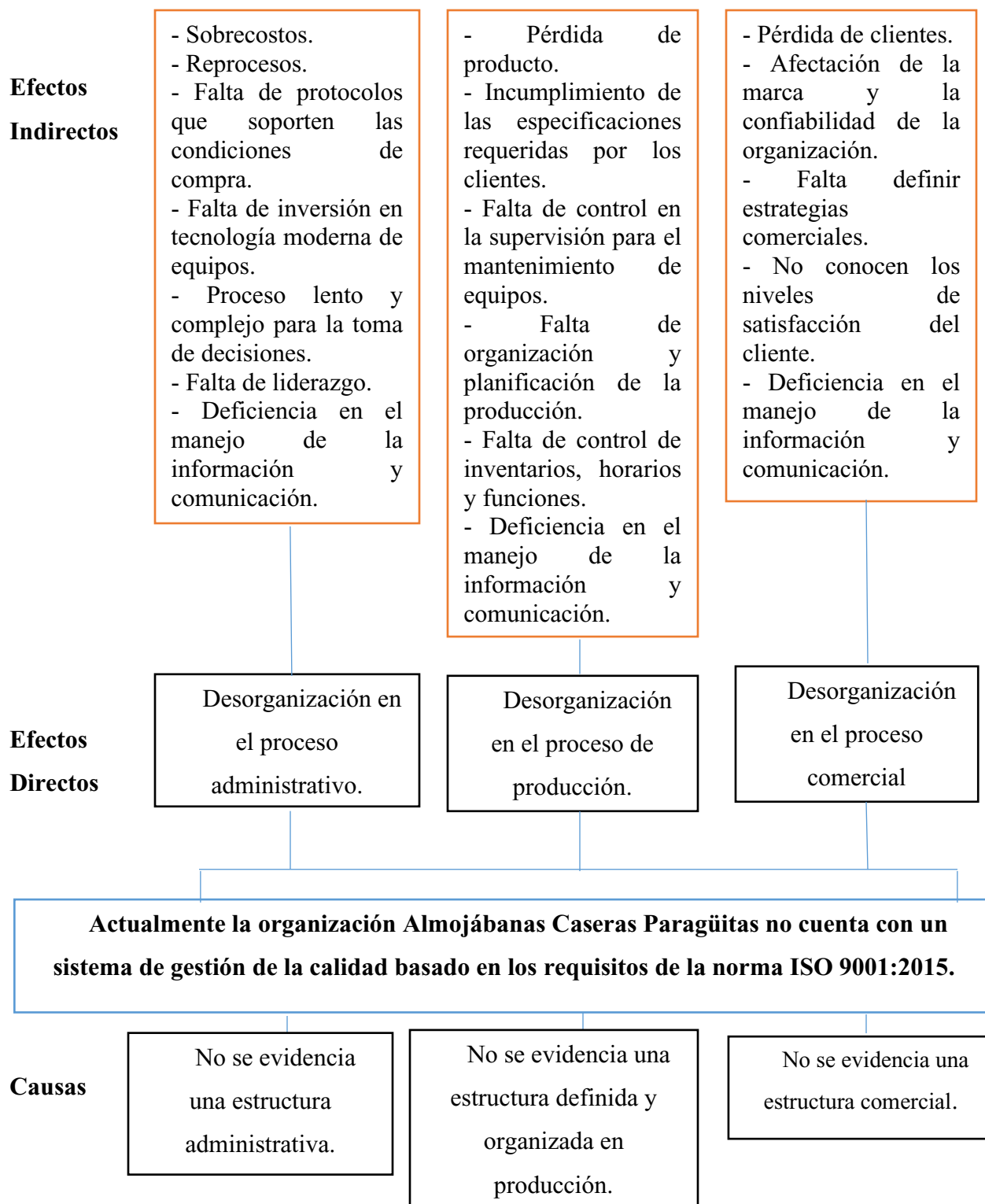


Figura 4. Árbol de problemas de la organización. Autoría propia (2019).

**1.2.2. Formulación del problema.**

¿Cómo establecer un sistema de gestión de calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2015 que permita el mejoramiento de la organización almojábanas caseras paraguayitas?

## 2. Justificación

Por medio de esta propuesta se busca encontrar la solución al problema planteado, donde el lineamiento principal para lograr los resultados esperados es la norma ISO 9001:2015, facilitando un SGC para la organización almojábanas caseras paragüitas.

Según la Política Nacional de Desarrollo, documento Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), páginas 22 y 23, se establece unos determinantes de la productividad, clasificados en tres tipologías dependiendo de su alcance:

- Determinantes que afectan la eficiencia de la unidad productora: Factores que se ejecutan al interior de la unidad productora y sobre los cuales los productores tienen cierto nivel de control, los cuales están relacionados con la generación, transferencia, absorción y adopción de conocimiento y tecnología.
- Determinantes relacionados con los factores de producción: Aquellos aspectos asociados a la provisión efectiva, eficiente y pertinente de los factores que son relevantes para las unidades productoras.
- Determinantes relacionados con el entorno competitivo y los procesos productivos: Los cuales facilitan la generación de un entorno competitivo y promueven las modificaciones que se requieren en los procesos productivos de las unidades productoras para aumentar las posibilidades de acceso de las mismas a los mercados extranjeros, como lo son, el caso de las cadenas de valor, los sistemas de calidad y la exposición a mercados internacionales.

Por lo anterior almojábanas caseras paragüitas, adopta también estas premisas expuestas en este documento, con el fin de lograr metas a mediano y largo plazo, interrelacionando la norma ISO 9001:2015, aumentando la productividad de una manera controlada, utilizando todos los recursos necesarios, eficacia, reducir costos, bajo sistemas de calidad con miras a crecer.

Los determinantes a nivel de unidad productiva (innovación, emprendimiento, transferencia de conocimiento y tecnología), determinantes relacionados con la provisión de factores de producción (Capital humano y financiamiento), determinantes de entorno (encadenamientos productivos, calidad, comercio exterior); son otros factores que se deben tener en cuenta, para no estancarse y mejorar la productividad en Colombia. Por tal motivo es importante que almojábanas caseras paragüitas, tome esta filosofía, pues con ello incursiona en el perfil que el gobierno busca para promover organizaciones emprendedoras.

Adicionalmente, con dicha propuesta se acude a los organismos creados para trabajar a la par de la política pública y se establece los procesos que sean la base para la normalización, la acreditación, estandarización de los productos y que estos sean competitivos y cumplan con los estándares de calidad.

La norma indica 7 requisitos generales que la organización se enfoca para iniciar con la propuesta del sistema de gestión de la calidad: Enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basadas en la evidencia y gestión de las relaciones. La propuesta permite mediante el desarrollo de cada requisito ubicar a la organización en un nivel más favorable en comparación con sus competidores, además, permite mejorar los procesos internos y el desempeño de la misma, obteniendo beneficios como: capacidad de proporcionar a los clientes productos conforme a los requisitos legales y reglamentarios, tanto como los del cliente; abordar riesgos y oportunidades según el contexto y los objetivos y capacidad de demostrar la conformidad con los requisitos del sistema de gestión de calidad. Lo anterior permite a la organización disminuir sus debilidades y neutralizar amenazas, generando oportunidades.



### **3. Objetivos**

#### **3.1. Objetivo general**

Realizar una propuesta de un sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la organización almojábanas caseras paragüitas, con el fin de contribuir a la estrategia competitiva de la misma.

#### **3.2. Objetivos específicos**

Realizar una evaluación inicial del estado en el que se encuentra la organización almojábanas caseras paragüitas en relación con los aspectos de calidad, con el fin de determinar aspectos a definir o mejorar para el fortalecimiento de la gestión organizacional.

Plantear acciones de mejora orientadas a los procesos de calidad, encaminadas al éxito sostenido.

## **4. Marco de referencia**

### **4.1. Antecedentes de la investigación**

Un primer trabajo “Manual de calidad panificadora y pastelería mi ponqué NTC ISO 9001:2008” relacionó los procedimientos que se deben seguir para el control de la calidad de los diferentes procesos. (Mejía Muñoz, 2014)

En este trabajo debido a la competitividad del negocio y el deseo de acaparar un mercado de mayor envergadura se creó la necesidad de gestionar y evaluar la eficiencia de los diferentes procesos mediante un sistema de gestión de la calidad para establecer autoridades, responsabilidades y referenciar los procedimientos generales para todas las actividades que realizan en la organización. Utilizando como metodología el desarrollo del procedimiento fundamental, del procedimiento para acciones correctivas y preventivas, del procedimiento para auditorías internas, del procedimiento de control de documentos, del procedimiento de control de registros, del procedimiento administrativo-financiero, del procedimiento para el control de producto no conforme, manual de funciones y manual de procesos y procedimientos.

El estudio dio como resultado el cumplimiento a los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 en los procesos de producción, administrativo-financiero, ventas y mercadeo y calidad y el cumplimiento de los objetivos mediante la satisfacción de las necesidades del cliente promoviendo la mejora continua en la organización.

Un segundo trabajo es “Diseño de un plan de gestión orientado al establecimiento de un sistema de gestión de la calidad para la panadería pan rico” ubicada en el municipio de Aguazul Casanare. Esta investigación aplicó una metodología descriptiva donde por medio de un diagnóstico se logró comprender la situación de la panadería para luego alcanzar el planteamiento de la plataforma estratégica y así lograr las bases de un sistema de calidad. Los fines fueron de origen administrativo y apuntaron hacia un mejor manejo. El proceso de planificación se basó en cuatro etapas importantes: diagnóstico, programación, ejecución y control. (Velandia Avella, 2009)

El estudio dejó un aprendizaje significativo sobre la importancia y necesidad de que en las organizaciones cambien el pensamiento sus líderes y su equipo de trabajo, reestructuren los procesos logrando la eficiencia y efectividad y sirve como referente para el desarrollo de trabajos del mismo perfil dependiendo de las actualizaciones de la ISO 9001.

Un tercer trabajo es la “Implantación de la norma ISO 9001:2008 en una fábrica de pan y productos de bollería y pastelería”, cuyo objetivo es el de mejorar la organización y obtener una

situación competitiva logrando mayores beneficios económicos. En este trabajo se integró el manual de calidad, el manual de procedimientos, el manual de instrucciones de trabajo y el manual de registros, dejando como enseñanza que a partir del análisis inicial de una organización se llega a la implementación de la norma, y una vez desarrollado y analizado los puntos fuertes y débiles de la organización se facilita la implementación del sistema de la gestión de la calidad. (Bermejo Echevarrieta, 2010)

Un cuarto trabajo es “Ventajas de la elaboración de un sistema de gestión para la calidad de la panadería del COMEB “La Picota” Bogotá”, donde se utilizó como método de trabajo la implementación de los parámetros ofrecidos en la NTC ISO 9001:2008, usando las funciones del ciclo administrativo, las cuales son cuatro: planeación, organización, dirección y control. El estudio tuvo como objeto mejorar los procesos del área de panadería, aumentar la productividad y ayudar a superar las no conformidades encontradas, donde se confirmó que la planeación y la organización del proceso hacen el camino hacia el éxito para la implementación de dicho sistema teniendo en cuenta el entorno, los cambios, los riesgos, los objetivos, los productos y los procesos. (Salcedo Tole, 2017)

Un quinto es el “Análisis y propuesta para la mejora de la gestión de la calidad y medio ambiente en las pequeñas organizaciones panificadoras de Valledupar”, nos mostró la problemática del como la mayoría de las pequeñas panaderías artesanales elaboran productos sin tener en cuenta las tendencias actuales de consumo, generando riesgos de enfermedades cardiovasculares, diabetes y obesidad, y creó conciencia de la importancia en la producción de alimentos seguros, marketing, tecnología avanzada y cumplimiento de los aspectos legales. Del mismo modo resalta la importancia en la planeación estratégica orientada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, mercadeo y creación de valor en productos e innovación. (Gómez Valenzuela, 2013)

Es así como se concluyó que el panorama anterior conduce a pensar en la necesidad de la implementación de sistemas de gestión de la calidad, incluyendo una cultura de innovación, calidad y mejora continua, el elaborar con responsabilidad ambiental y el lograr sobrevivir en el mercado actual competitivo.

Un sexto trabajo el “Manual de calidad de la organización ponqué delicias”, donde se realizó el desarrollo, la implementación y formalización del sistema de gestión de la calidad con el fin de satisfacer los requisitos de la norma ISO 9001:2008, documentar las prácticas de la organización,

entender y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes y mejorar la administración de la organización. (López Moreno, 2012)

El trabajo orientó esta propuesta porque presento el diseño, desarrollo, producción y servicio de productos, enfocado a la satisfacción del cliente y la mejora continua del sistema, además mostro la importancia de la elaboración de dicho manual para informar a los empleados los diversos requisitos de la norma, los cuales se deben cumplir, mantener y conservar asegurando la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Un séptimo trabajo la “Implementación del sistema de gestión de la calidad en la organización panificadora la favorita”, con el objetivo de lograr la satisfacción del cliente con sus productos y servicios, mejorando continuamente el sistema de gestión de la calidad. Debido a la necesidad de conocer la satisfacción de su producto en el mercado para comprobar el nivel de aceptación inicial se desarrolló dicho estudio, donde se estableció los valores organizacionales para operar con éxito, mejorando la rentabilidad, el incremento de la estabilidad y el aumento de la satisfacción del cliente, siguiendo con el desarrollo de las políticas de calidad, los objetivos de calidad e indicadores, la documentación del sistema de gestión de la calidad, el manual de calidad, el manual de procesos, las responsabilidades de la alta dirección, la gestión de recursos y la realización del producto. Este trabajo nos proporcionó bases fundamentales para el desarrollo de esta propuesta por la metodología utilizada. (Salazar Molina & Sandoval Herrera, s.f)

Un octavo trabajo el “Diseño e implementación sistema integrado de gestión de calidad ISO 9001 y medio ambiente ISO 14001 en un obrador de pastelería”, el objeto de este diseño fue conseguir en un futuro la certificación de la organización por el organismo competente. Se implementó los sistemas de gestión de calidad ISO 9001:2000 teniendo en cuenta los ocho (8) principios de la gestión de la calidad y las fases de implementación del SGC en todos los procesos de la organización. Aportando conocimientos de alto valor para nuestra investigación como modelo para el desarrollo de la misma, sin tener en cuenta lo relacionado con medio ambiente ISO 14001 ya que no es significativo para la propuesta. (Gámez Collantes, 2008)

Un noveno el “Manual de calidad para Alex Castañeda eventos & eefrigerios basado en la Norma ISO 9001:2015”, mostró con la metodología la importancia que tiene el manual de calidad para las organizaciones antes, durante y después de los procesos de certificación, permitiendo a través de la elaboración de este un conocimiento general de la organización. (Sandoval Fonseca, 2017)

El documento contó con la planeación estratégica, caracterización de procesos, además presentó la identificación de las partes interesadas tanto internas como externas y la matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA), lo que permitió determinar sus mayores fortalezas y oportunidades y sus principales debilidades y amenazas, partiendo de lo anterior, aportó a la organización el establecimiento de estrategias y planes de mejoramiento para ser más competitiva en el mercado.

Este trabajo nos mostró un camino de investigación a desarrollar en nuestra implementación del SGC de gran valor en conocimientos asociados.

## **4.2. Marco teórico**

En la actualidad las organizaciones se encaminan a la mejora, se busca garantizar la calidad de nuestros productos y/o servicios además de lograr la sostenibilidad en nuevos mercados competitivos. Es por esto que estándares como ISO 9001 nos suministra requisitos estandarizados para implementar y mantener el SIG, promoviendo una cultura de gestión orientada a la calidad donde los productos y/o servicios satisfagan las necesidades de los clientes.

### **4.2.1. Historia de la familia de normas ISO 9001.**

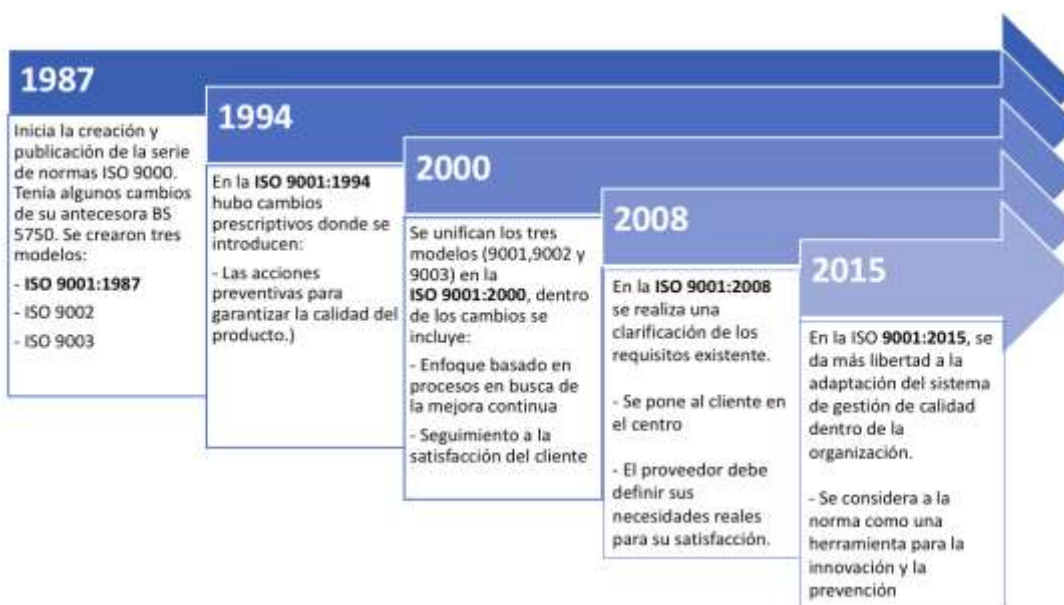
La ISO 9001 es una norma que está basada en un modelo de gestión de procesos, aplicable a todo tipo de industrias que tuvo mucho éxito en Europa. En 1987 se inicia la creación y publicación de la serie de normas ISO 9000 que incluye algunos cambios de su antecesora y se crearon tres modelos, el principal fue la ISO 9001:1987, también estaba la ISO 9002 y la ISO 9003.

En 1994, se realiza cambios prescriptivos a la ISO 9001:1994 incluyendo acciones preventivas para garantizar la calidad del producto. En el año 2000 se realiza cambios relevantes, se unifica los tres modelos (9001,9002 y 9003) en la ISO 9001:2000 y se incorpora el enfoque basado en procesos en busca de la mejora continua y el seguimiento a la satisfacción del cliente. En el año 2008 (ISO 9001:2008) se realiza una aclaración a los requisitos existentes, se coloca al cliente en el centro y el proveedor debe definir las necesidades reales del cliente para su satisfacción; esta certificación garantiza la calidad de los productos y/o servicios de la organización.

El último cambio realizado a la norma se presenta en el año 2015 (ISO 9001:2015) ofreciendo más libertad a la adaptación del sistema de gestión de calidad dentro de la organización. (Vargas, 2018)

A continuación, se describe las principales mejoras de la nueva versión:

- Va más allá del cliente, se interesa también en los usuarios finales, los consumidores, los organismos reguladores, etc.
- El objetivo siempre sigue siendo el de velar por la conformidad de los productos y/o servicios para garantizar a las necesidades y expectativas de los clientes.
- El enfoque en procesos sigue representando una parte importante de la norma. Aplicando el ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA) dentro de un marco general llamado enfoque de riesgos reconociendo así que no todos los procesos tienen el mismo impacto en la capacidad de la organización en la entrega de productos y/o servicios conformes.
- La versión 2015 no recomienda un procedimiento específico de documentación. Lo que la hace más flexible en cuanto a documentación.



**Figura 5.** Evolución norma ISO 9001:2015. Vargas, S (2018).

#### 4.2.2. Historia de la gestión de la calidad.

Actualmente la gestión de calidad es conocida como el conjunto de acciones, medidas y soluciones orientadas a la mejora continua de los procesos internos de una organización, donde el objetivo principal es el aumento del nivel de satisfacción de un grupo de clientes y/o consumidores.

La calidad ha sufrido cambios importantes a lo largo de las décadas, en especial desde que se asumió como una necesidad en el campo organizacional.

Básicamente la historia y evolución del término de calidad se divide en cinco etapas:

**Industrialización:** Es necesario remitirnos al siglo XIX, en los años de la revolución industrial. El primer gesto de control de calidad es en la primera guerra mundial donde las cadenas de producción son más complejas y a la vez surge el papel de inspector.

**Control estadístico.** Se sitúa en los años 1930 y 1950. Además del interés por la inspección se centran en controles estadísticos los cuales son favorecidos por los avances tecnológicos de la época, siendo más global.

**Primeros sistemas.** Entre los años 1950 y 1980, las organizaciones determinan que los controles estadísticos no son suficientes, falta desglosar los procesos en etapas y mediante un período de observación se detecta fallos originados en ellas. En este período de tiempo aparecen los primeros sistemas de calidad, donde ya no es prioridad la cantidad de productos obtenidos sino la calidad de los mismos.

**Estrategia.** Después de los años 80 y hasta mediados de los 90, la calidad es asumida como un proceso estratégico, siendo uno de los cambios más significativos que ha tenido el concepto, ya que se introducen los procesos de mejora continua y se centra en las necesidades del cliente. En esta etapa la calidad no es manejada por los inspectores sino por la dirección.

**Calidad total.** A partir de los años 90 y hasta la fecha, llega el nuevo concepto “Calidad total”, desaparece la diferencia entre producto y servicio. Adicional, la figura del cliente obtiene mayor importancia, llegando a etapas de posventa, convirtiéndose en el principal indicador de calidad. (s.n., 2016).

#### **4.2.3. Principios de gestión de la calidad.**

Herramienta de trabajo para la alta dirección con el objetivo de llevar a la organización hacia la mejora en el desempeño.

Dos variables necesarias para determinar el correcto funcionamiento del SGC es la evaluación objetiva sobre si los principios se usan en la organización hacia la mejora en el desempeño y la medición de los resultados de su aplicación.

A continuación, se mencionan dichos principios:

**Enfoque al cliente.** Los clientes son los elementos clave de una organización, si no existen clientes que adquieran los productos y/o servicios esta no existiría, por tal motivo es necesario comprender sus necesidades tanto presentes como futuras satisfaciendo los requisitos e intentar superar sus expectativas.

Liderazgo. Los líderes son los responsables de garantizar un ambiente interno que motive a los trabajadores a involucrarse plenamente en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Participación del personal. El personal debe adquirir el compromiso en el uso de sus habilidades en pro del beneficio de la organización.

Enfoque basado en procesos. La gestión por procesos de las actividades y los recursos hace posible alcanzar eficacia en los resultados esperados.

Enfoque de sistemas para la gestión. Al considerar los procesos interrelacionados como un sistema se ayuda a aumentar la eficacia y eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos.

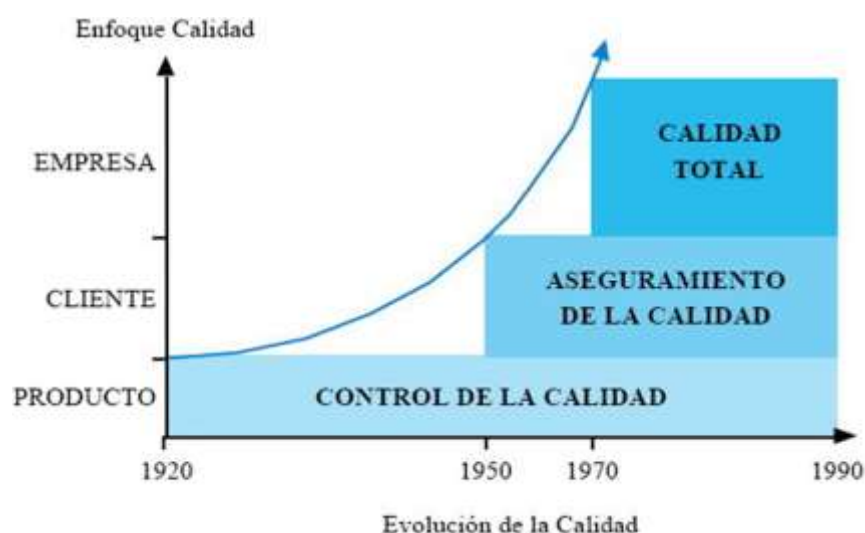
Mejora continua. La mejora continua es considerada como un objetivo permanente de la organización.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión. El análisis de datos e información fundamenta las decisiones más eficaces.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Estas relaciones son beneficiosas para la organización y el proveedor incrementando la capacidad de ambos para crear valor. (Licalbertoblog, 2016).

#### 4.2.4. Evolución de la calidad.

La evolución de la calidad inicia en el año 1920 basada en el control de calidad con respecto al producto, entre los años 1950 a 1970 se modifica al aseguramiento de la calidad con respecto al cliente y en el año 1990 se llega al concepto de calidad total con respecto a la organización.



**Figura 6.** Evolución de la calidad. (Díaz, 2010).



#### **4.2.5. Enfoque basado en procesos.**

Según el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC) un proceso, es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. Esta norma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

El enfoque basado en procesos contiene el concepto y gestión de los procesos y sus interacciones, alcanzando los resultados esperados de acuerdo a la política de calidad y a la dirección estratégica de la organización, se puede lograr utilizando la herramienta del ciclo PHVA basada en los riesgos generando oportunidades para prevención de los resultados no deseados.

Su aplicación en el SGC permite la comprensión y coherencia en la conformidad de los requisitos; la importancia de los procesos en término de valor agregado; el logro del desempeño eficaz del proceso y la mejora de los procesos basada en la evaluación de los datos y la información.

En los anexos 1, 2, 3, 4 ,5 y 6 se muestra las caracterizaciones de los procesos: gerencial, producción, recursos humanos, capacitación, mantenimiento y comercial.

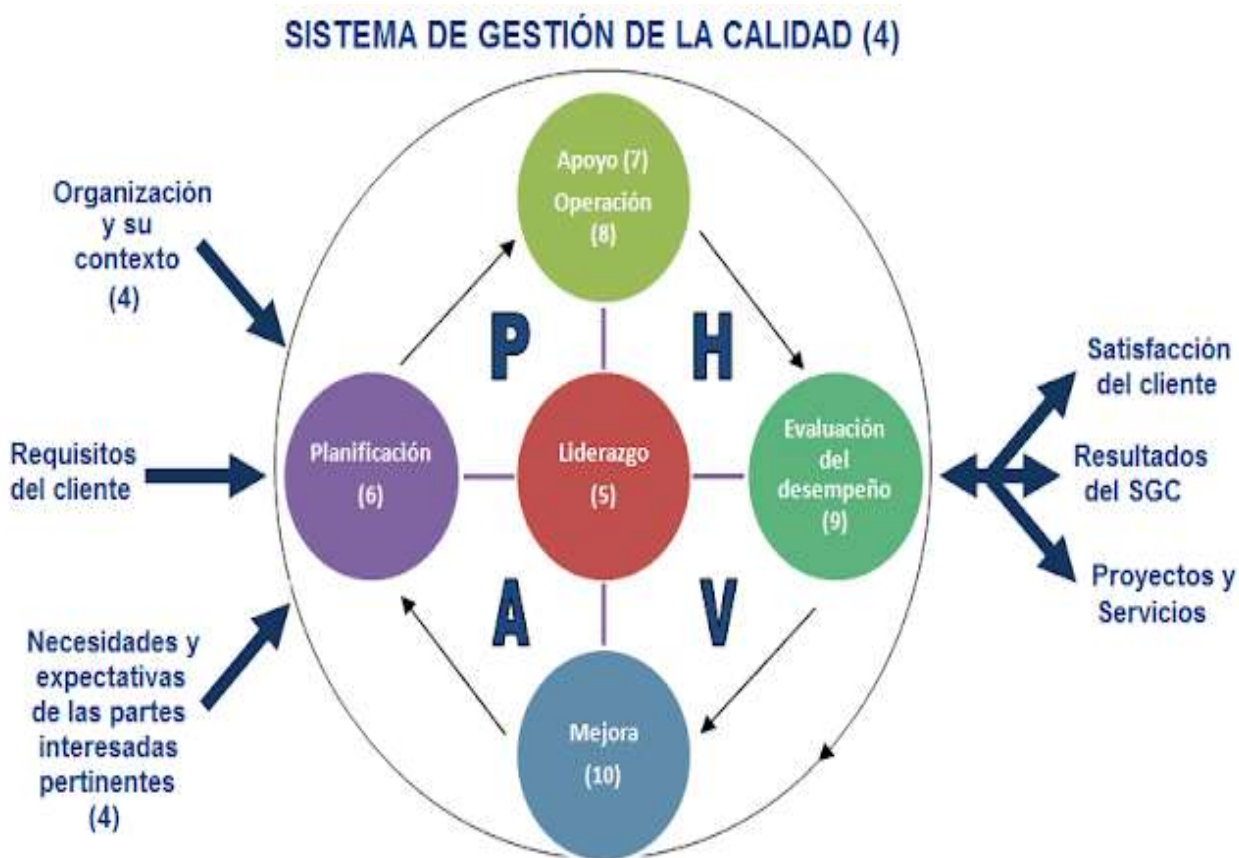
Ciclo PHVA. La norma ISO 9011:2015 define el ciclo PHVA de la siguiente manera:

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

Hacer. Implementar lo planificado.

Verificar. Realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados.

Actuar. Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario. (Alarcon Prieto, 2018, págs. 6-7).



**Figura 7.** Representación de la estructura de la norma ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA. (Cortez, 2017).

### 4.3. Marco conceptual

Es de vital importancia en el marco de la calidad organizacional promover la cultura que genere como resultado comportamientos, actividades, actitudes y procesos que aporten valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y las partes interesadas, por ello se define algunos conceptos:

Calidad. La calidad de los productos y servicios incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente. La calidad significa aportar valor al cliente, es decir, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un buen precio. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando interés por parte de la organización a mantener la satisfacción del cliente. ((ICONTEC), Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001, 2015).

Sistema de gestión de la calidad. Comprende actividades donde la organización realiza la identificación de sus objetivos y determina los procesos y los recursos que son requeridos para lograr los resultados deseados. Encargada de gestionar los procesos y los recursos requeridos para generar valor y poder obtener los resultados esperados en pro de la satisfacción del cliente. Además, facilita a la alta dirección optimizar el uso de los recursos teniendo en cuenta las consecuencias de sus decisiones a largo y corto plazo y facilita los medios para la identificación de acciones que aborden las consecuencias previstas y no previstas en el proceso.

Contexto de la organización. Proceso en el cual se establece los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización, la cual tiene en cuenta factores internos tales como los valores, la cultura, el conocimiento y el desempeño de la organización y factores externos tales como los entornos legales, tecnológicos, de competitividad, de mercados, culturales, sociales y económicos.

Partes interesadas. Son aquellas que generan un riesgo importante para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen, es necesario involucrar todas las partes interesadas que afecten a la organización.

Apoyo alta dirección. Garantiza los recursos humanos y otros recursos para lograr los objetivos establecidos en la estrategia del sistema.

Personas. Son el recurso principal y primordial para la organización, dependiendo de su comportamiento así será el desempeño de la organización, por lo que es de vital importancia que se comprometan a entender la política de la calidad y los resultados deseados por la organización.

Competencia. Mediante la comprensión y aplicabilidad de habilidades, formación, educación y experiencia necesaria de las personas al desempeñar sus roles y responsabilidades se logra un sistema efectivo.

Toma de conciencia. Al lograr que las personas entiendan sus responsabilidades, contribuirán al logro de los objetivos de la organización.

Comunicación. Manejando una comunicación efectiva entre la organización y las partes interesadas se fomenta el compromiso de las personas aumentando la comprensión del contexto de la organización y las necesidades y expectativas.

Normograma. Por medio de esta herramienta las entidades públicas y privadas delimitan las normas que regulan sus actuaciones en el desarrollo con su objeto misional, sirve como guía para los miembros de la organización en la aplicación de aquellas normas que se deben cumplir de

acuerdo con su competencia, evitando duplicidad de funciones. Al tener organizadas dichas normas, se espera que el acceso a las mismas permita consultarlas, estudiarlas y promoverlas de una manera más fácil.

#### **4.4. Marco legal**

Es importante establecer políticas y culturas organizacionales basadas en el cumplimiento de estándares normativos y legales que permitan a la organización almojábanas caseras paraguayitas llevar a cabo su actividad económica bajo las normas nacionales.

Se utiliza el formato de normograma, el cual guía a los miembros de la organización en la aplicación de aquellas normas que debe cumplir o hacer cumplir de acuerdo con su competencia, sin duplicar funciones.

El tener organizadas dichas normas permite consultarlas, estudiarlas y promoverlas de una manera más fácil. Ver Anexo 7.

Normatividad en la industria alimentaria:

Resolución 2674 de 2013. Ministerio de Salud y Protección Social, por el cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012, establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.

Resolución 5109 de 2005. Ministerio de protección Social, por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos envasados y materias primas de alimentos para consumo humano.

Ley 9 de 1979. Medidas sanitarias para los alimentos, aditivos, bebidas o materias primas correspondientes o las mismas que se produzcan, manipulen, elaboren, transformen, fraccionen, conserven, almacenen, transporten, expendan, consuman, importen o exporten.

Resolución 1506 de 2011. Reglamento técnico a través del cual se señalan los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los aditivos que se emplean para la elaboración de alimentos para consumo humano.

Decreto 539 de 2014. Reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, materias primas e insumos para alimentos destinados al consumo humano.

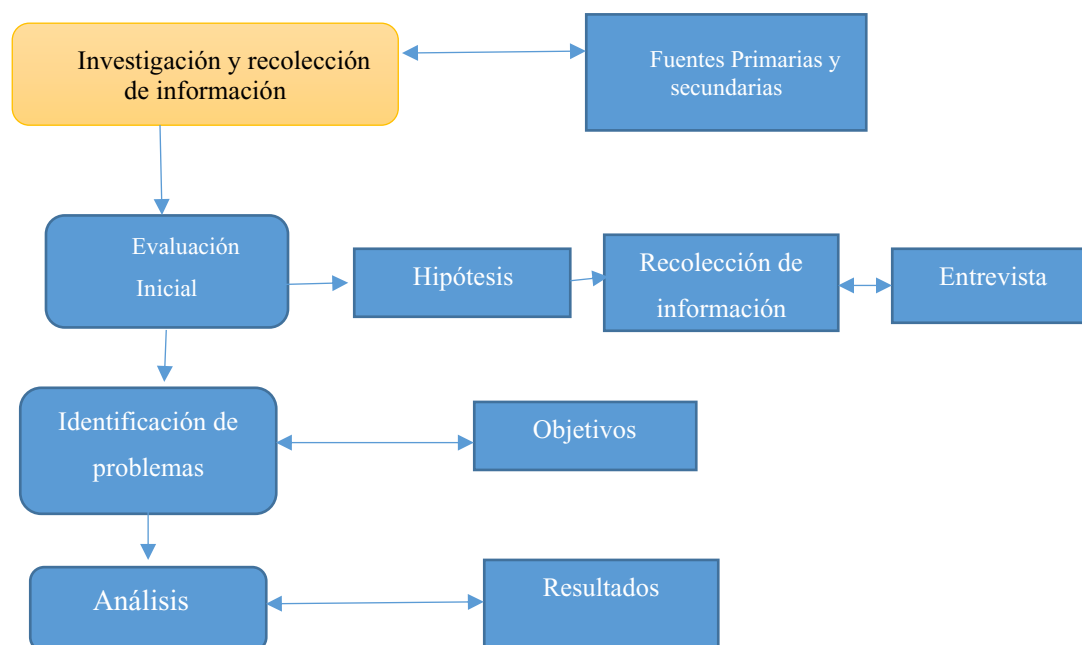
Decreto 590 de 2014. Modifica el artículo 21 (vigencia y derogatorias) del decreto número 539 de 2014.

Resolución 719 de 2015. Clasificación de alimentos de consumo humano de acuerdo con el riesgo en salud pública.

El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) por su carácter técnico-científico, se encarga de velar por el cumplimiento de esta legislación, haciendo presencia en las compañías que hacen parte de la cadena productiva de la industria de alimentos en todo el territorio nacional.

## 5. Marco metodológico

Para lograr la propuesta de un sistema de gestión de calidad se presenta el siguiente plan de trabajo, distribuidos en las siguientes etapas:



**Figura 8.** Etapas de trabajo. Autoría Propia (2019).

### 5.1. Plan de trabajo

Evaluación inicial del estado actual de la organización frente a los capítulos de la norma ISO 9001:20015.

Para lograr la propuesta, es necesario utilizar como herramienta una evaluación inicial, con el fin de conocer la situación de la organización, identificar los problemas, lo que ya han implementado y si han trabajado en temas relacionados con la calidad, con el fin de empezar con la planificación de la propuesta en mención.

Se utiliza el método cuantitativo, por medio de la observación, la entrevista y reuniones con los diferentes integrantes que hacen la parte de la organización.

La investigación proyectiva, es un tipo de estudio que consiste en buscar soluciones a distintos problemas, analizando de forma integral todos sus aspectos y proponiendo nuevas acciones que mejoren una situación de manera práctica y funcional. (Rodríguez, s.f.).

### **5.1.1. Hipótesis.**

La propuesta de un SGC, ofrece la posibilidad de que en la organización almojábanas caseras paragüitas, mediante herramientas logre la mejora continua e integral de sus procesos.

### **5.1.2. Variables de investigación.**

- Variables independientes: Requisito de la organización.
- Variables dependientes: Requisitos de norma ISO 9001:2015.
- Variables intervinientes: Requerimientos de clientes, requisitos legales y normativos.

### **5.1.3. Tamaño poblacional y muestra.**

La población se encuentra conformada por los integrantes del área administrativa y operacional, así:

Gerente general (1), jefe administrativo (1), jefe de operaciones (1), jefe comercial (1), ingeniera de alimentos (1), servicios generales (1), operarios de planta (6).

La muestra con la cual se realiza el autodiagnóstico, representa el 42 % de la población y está constituida por el gerente general (1), jefe administrativo (1), jefe de operaciones (1), jefe de comercial (1) e ingeniera de alimentos (1), sin embargo, para obtener mayor confiabilidad de los resultados se recolecta la información al 100% de la población.

### **5.1.4. Instrumento de recolección de la información.**

Se utiliza una lista de verificación autoevaluación en donde se relaciona los capítulos del 4 al 10 de la norma ISO 9001:2015 con sus respectivos requisitos. Ver anexo 8.

Luego se obtiene las brechas planteadas por capítulo de la norma ISO 9001:2015, reflejando en la figura 9 los resultados arrojados en la encuesta. Ver tabla 1.

Así mismo las acciones que la organización debe tener en cuenta para la construcción del plan estratégico con el fin de iniciar con la propuesta de calidad (DOFA). Ver tabla 2.

Tabla 1.

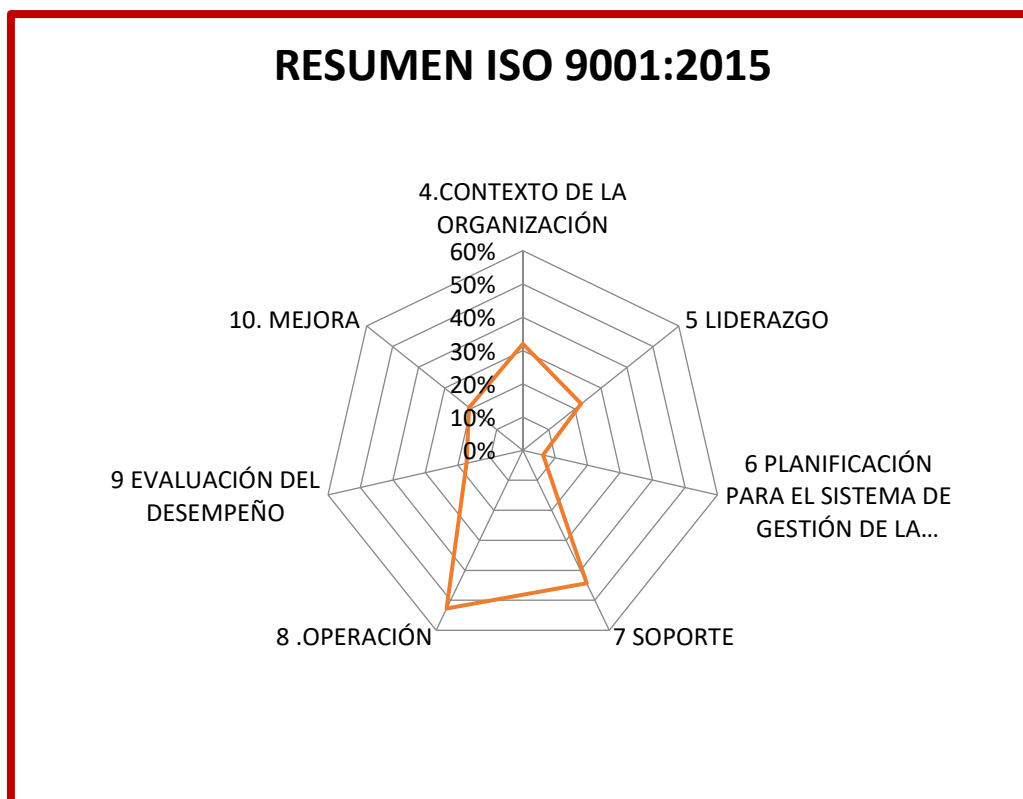
*Resultados por capítulo de la norma ISO 9001:2015 y brechas*

Criterio	Resultado % evaluación inicial	Descripción Brecha
Contexto de la organización	32	Para esta criterio se debe establecer un plan estratégico, teniendo en cuenta los factores internos y externos que afectan a la organización y las partes interesadas, estructurar los procesos y el alcance
Liderazgo	22	Es fundamental que el gerente de la organización como líder, fomente el cambio basado en el pensamiento de procesos y riesgos, defina las responsabilidades y verifique mediante resultados que se esté cumpliendo la política, los objetivos, la estrategia planificada y las necesidades de los clientes.
Planificación	6	En este criterio se debe concentrar el esfuerzo por parte de toda la organización, debido que para poner en marcha la planificación es importante definir los objetivos y luego determinar los riesgos a los cuales se va enfrentar, para buscar las oportunidades, mediante la integración de acciones que se puedan medir para evaluar su desempeño. Establecer información documentada apropiada.
Soporte	44	La organización emplea los recursos necesarios para la producción, sin embargo, debe determinar y optimizar los recursos pertinentes para implementar un sistema de gestión de calidad y que estos se puedan evaluar, determinado la eficacia.



Operación		53	<p>Falta planificar e implementar los procesos necesarios para cumplir con los requisitos de un sistema de calidad, integrando las necesidades del cliente y los productos que se desarrollan en la organización, controlando los requisitos relacionados con el producto, las entradas y las salidas, sus cambios, el diseño y desarrollo de nuevos productos, aprovechando la capacidad de la planta y por último definiendo la trazabilidad adecuada con el fin de detectar no conformes.</p> <p>Documentar información pertinente.</p>
Seguimiento y evaluación	y	17	<p>Determinar qué actividades necesita seguimiento y medición en los procesos, mediante herramientas apropiadas que arrojen resultados claros con el fin de evaluar la eficacia y así realizar planes de mejora.</p> <p>Establecer un programa de auditoría interna a intervalos planificados, conforme a la norma internación ISO 19011:2018.</p> <p>La gerencia debe hacer revisión periódica de los resultados de seguimiento y medición de los procesos.</p> <p>Determinar información pertinente, como resultado del seguimiento a los procesos y de las auditorías</p>
Mejora		21	<p>Determinar las oportunidades de mejora, teniendo en cuenta los resultados de la eficacia de los procesos</p> <p>Documentar las acciones de mejora.</p>

*Nota.* Autoría propia (2019).



**Figura 9.** Gráfica de superficie radial. Autoría propia en base a la evaluación inicial (2019).

Análisis. Como se observa en la figura 10, se compara los resultados por criterios con respecto a la norma ISO 9001:2015, la cual presenta porcentajes dispersos unos con otros y son alejados a lograr la conformidad con los requisitos de cada criterio, obteniendo el mayor porcentaje en el capítulo de operación con un 53%, seguido de soporte con el 44% y los más bajos planificación con un 6%, liderazgo con el 22% y mejora 21%.

Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación inicial, se emplea la herramienta DOFA, donde se plantea un modelo de plan estratégico para la organización almójabanas caseras paragüitas, la cual será la base para recalculer la política, los objetivos de calidad y las actividades necesarias para alcanzarlos.

Tabla 2.

*Planeación estratégica de calidad DOFA*

ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ DAFO			
ALMOJABANAS CASERAS PARAGÜITAS			
FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA		
ANALISIS DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
		1. Ampliar el portafolio de los productos	1. Aumento en el precio de los insumos
		2. Adecuaciones locativas en las instalaciones y equipos	2. Crisis económica
		3. Abrir nuevos mercados	3. Entrada de nueva competencia
		4. Mayor publicidad	4. Precios bajos de la competencia
		5. Planear alianzas estratégicas con otras organizaciones del mercado	5. Bajo poder adquisitivo
		6. Aprovechar el reciclaje	6. Desconocimiento del plan de negocios
FORTALEZAS	Estrategias FO	Estrategias FA	
1 Alto conocimiento en el mercado de amasijos	(1-1) Desarrollar y elaborar nuevos productos en la organización.	(4-4) Analizar los movimientos del mercado con el fin de ofrecer bajos precios.	
2 Trabajar con materia de excelente calidad	(2,6-3) Atraer a los clientes ofreciendo productos con altos estándares de calidad y que sean tradicionales.	(4-5) Ofrecer promociones para permitir la adquisición del producto al alcance de todas las personas.	
3 Entrega oportuna	(2,6-4) Invertir en estrategias de marketing para abrir nuevos mercados atrayendo clientes potenciales.	(4-2) Incentivar mediante marketing el consumo de productos nacionales.	
4 Compromiso y responsabilidad social	(1,4-5) Diseñar alianzas estratégicas con otras organizaciones que mejoren el mercado actual a nivel nacional.	(2,6-1) Mantener un stock de insumos adecuados para la producción e informarse sobre el movimiento de las divisas.	
5 Certificado ante las entidades competentes	(5-2) Realizar adecuaciones locativas exigidas por las entidades competentes para el cumplimiento de las normas y mejora en los procesos	(6-3) Implementar un producto innovador que satisfaga las necesidades del cliente.	
6 Producto de alta calidad (valor agregado)	(7-6) Transformar y dar un nuevo uso de los residuos generados por la organización.	(6-3) Generar estrategias de adaptación a las redes sociales logrando un reconocimiento de marca.	
7 Manejo de los residuos sólidos	(5-6) Manejar una política ambiental aplicable a los requerimientos solicitados por el ente regulador.	(7-7) Generar mecanismos donde se integre a la comunidad con el propósito de cumplir con los requisitos legales.	
DEBILIDADES	Estrategias DO	Estrategias DA	
1 Estructura y tamaño de la planta.	(3-2) Adquirir nueva maquinaria para la mejora de procesos.	(5,6-2) Garantizar que la organización cuente con un colchón financiero para épocas difíciles evitando traumatismo en la productividad y ganancias.	
2 Falta de reconocimiento	(4,6-4) Promocionar los productos para la obtención de nuevos clientes.	(7-3) Mantener a los empleados satisfechos incentivándolos con capacitación y remuneración económica para aumentar la productividad.	
3 Maquinaria no moderna	(6-5) Generar alianzas estrategias con otras organizaciones del mercado.	(6-6) Reestructurar el plan de negocios para verificar en que esta fallando la organización.	
4 Único cliente	(6-3) Abrir nuevos nichos y segmentos del mercado.	(4,5-5) Reducir los costos de producción.	
5 Empresa familiar	(5-3) Definir responsabilidades y funciones claras en pro del crecimiento de la organización.	(3-3) Adquirir maquinaria con tecnología adecuada.	
6 Ventas y mercadeo	(2-1,3) Desarrollar un programa de promoción y marketing para una adecuada rotación de productos.	(5,6-5) Promocionar los productos para todo tipo de población.	
7 Capacitación continua	(7-1,3) Incentivar al personal en capacitación con el fin de mejorar los procesos y afianzar conocimientos.	(1-3) Proyectar el crecimiento y reestructuración de la planta.	

Nota. Autoría propia (2019).

## 5.2. Fases del desarrollo de la propuesta

Teniendo en cuenta las debilidades identificadas con respecto a la norma NTC- ISO 9001:2015, se plantea las siguientes fases:

- Fase 1. Fundamentos de gerencia de calidad. Planteamiento del problema para el desarrollo de esta propuesta.
- Fase 2. Diseño y gestión de procesos. Se construye 6 procesos con sus respectivas caracterizaciones que afectan a la organización de forma crítica.
- Fase 3. Neuromarketing. Se establece el modelo de Marketing de la organización, proponiendo un paso más en los valores de la misma.
- Fase 4. Calidad y responsabilidad social. Se desarrolla tres propuestas teniendo en cuenta materias que afectan a la industria de los alimentos y que pueden ser aprovechadas.
- Fase 5. Verificación estratégica de la calidad. Se plantea un plan y programa de auditoría interna, la cual contribuye al mejoramiento de los procesos.
- Fase 6. Calidad, competitividad e innovación. Se emplea la herramienta CANVAS, para desarrollar una propuesta de negocio.
- Fase 7. Excelencia directiva. Se maneja el modelo EFQM, como instrumento de evaluación inicial para evaluar que tan distante se encuentra la organización de la excelencia.
- Fase 8. Seguimiento y medición. Se plantea tableros de indicadores para tres procesos.
- Fase 9. Mejora continua. Se desarrolla tres herramientas las cuales se aplicarán para determinar las posibles opciones de tratamientos a problemas identificados en la organización y tomar acciones de mejora.
- Fase 10. Integración de la calidad. Se desarrolla los pasos para la integración de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y la ISO 27001:2013.

## 6. Diseño de gestión de procesos

### 6.1. Generalidades

Proceso. Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor y suministre un producto a un cliente externo o interno.

Todo proceso tiene una serie de características comunes:

- Se compone de un conjunto de actividades relacionadas que se encuentran lógicamente y secuencialmente ordenadas.
- Se alimenta de inputs (materias primas, información, recursos humanos...).
- Tiene un objetivo, es decir, de él se obtiene un resultado (output).
- Su orientación es horizontal y puede atravesar distintos departamentos.
- Se orienta a crear valor para satisfacer las necesidades de un cliente.

Además de las características antes señaladas e independientemente del tipo de proceso ante el que nos encontremos, existe un conjunto de elementos común a todos ellos. Así, un proceso se compone de los siguientes elementos (Pérez Fernández de Velasco, 2010).

- Input. Es una entrada, un recurso que alimenta el proceso y que, por lo tanto, permite que comience. El input proviene del proveedor (externo o interno).
- El proceso. Es la secuencia de actividades en sí misma.
- Personas. El equipo de personas del proceso estará compuesto por el responsable del proceso y por los empleados que trabajen en el mismo.
- Recursos físicos. Instalaciones, maquinaria, utillajes, hardware, software...
- Método/Planificación del proceso. Es la descripción del proceso: cómo se hace, quién lo hace, cómo y cuándo ha de hacerse.
- Output. Es la salida del proceso. Puede consistir en un producto, en un servicio o en una combinación de ambos. Está destinado a un cliente (externo o interno). Si el cliente es interno, el output se convierte en el input de otro proceso posterior.

Gestión por procesos. La gestión por procesos es una forma específica de ver la realidad y la empresa. Percibe la organización como un sistema interrelacionado de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente. (Sánchez & Blanco, 2014).

Tipos de procesos:

- Procesos estratégicos. Corresponde a los cargos de la alta dirección, teniendo en cuenta principalmente los procesos estratégicos que condicionan la definición y la consideración de los demás procesos y actividades permitiendo ofrecer soporte en la correcta toma de decisiones, fortalecer la operatividad de la organización y mejorar la visión del cliente.
- Procesos clave. Aportan valor a las relaciones de la organización con sus clientes y partes interesadas, con el objetivo de lograr la satisfacción de sus necesidades.
- Procesos complementarios. Llamados procesos de apoyo, complementan a los procesos clave, que condicionan de gran manera el desempeño de procesos superiores y determinan en muchos casos el éxito o el fracaso de los mismos.

¿Qué es un mapa de procesos?

Es una representación gráfica por cada proceso identificado en el que se relacionan los aspectos clave del mismo y los elementos principales que lo conforman, menciona los indicadores de desempeño que permiten seguirlos y evaluarlos dependiendo el lugar que le corresponde según su importancia en la organización.

Es importante elaborarlo ya que ayuda a: definir una estructura coherente de la organización, es una buena herramienta para analizar los procesos, ayuda a evaluar la eficacia y eficiencia en cada uno de los procesos y permite que el encargado del proceso vele por su cumplimiento.

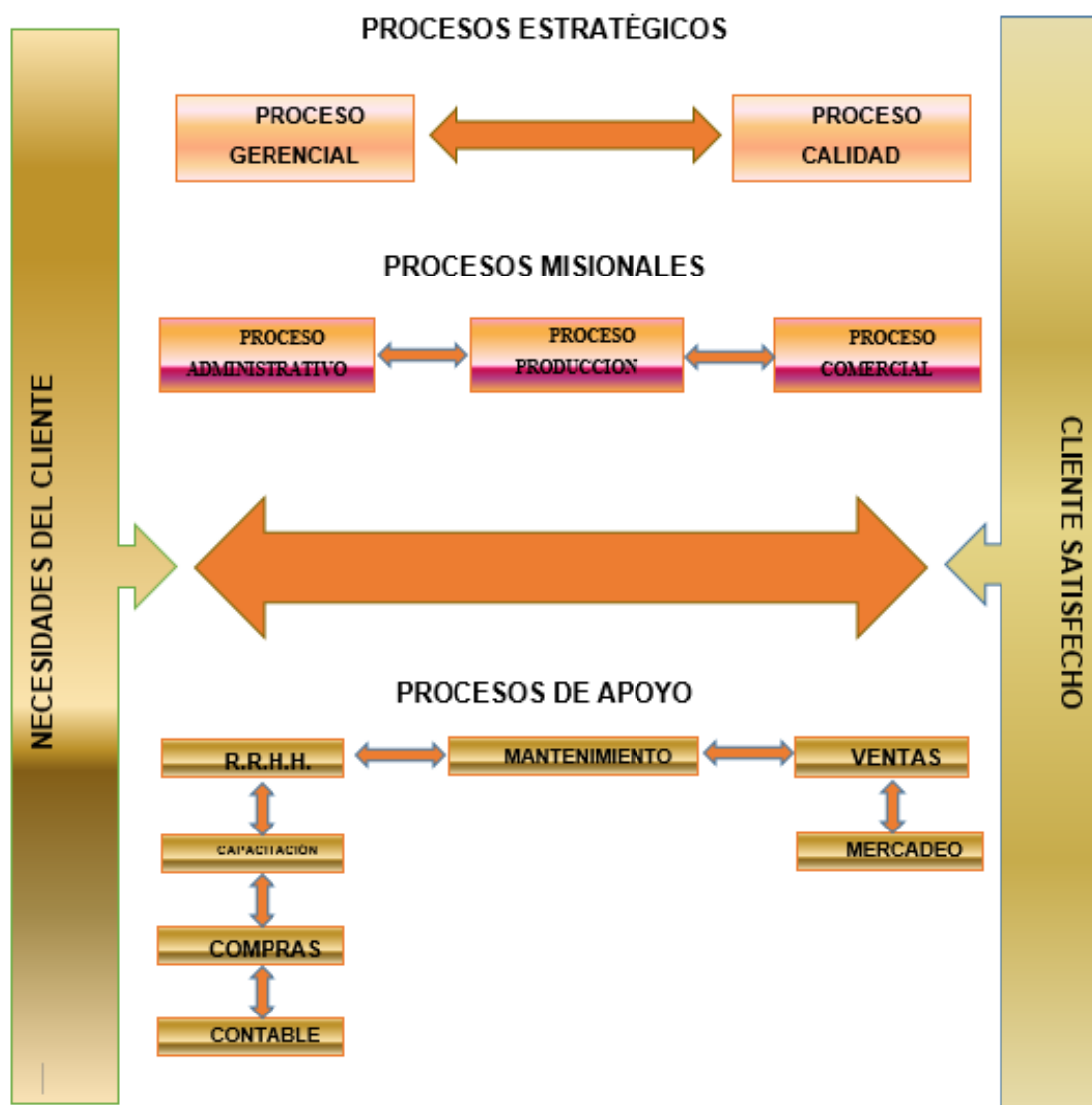
## **6.2. Mapa de procesos de la organización**

El mapa de procesos se representa en la figura 11, en este se muestra los procesos que realizan los departamentos de la organización de la siguiente manera:

Procesos estratégicos. Incluyen la gerencia general y el proceso de calidad.

Procesos misionales. Incluyen el proceso administrativo, proceso producción y el proceso comercial.

Proceso de apoyo. Incluyen recurso humano, capacitación, compras, contable, mantenimiento, ventas y mercadeo.



**Figura 10.** Mapa de procesos de la organización. Autoría propia (2019).

### 6.3. Caracterizaciones de procesos

Proceso gerencial. Ubicado en el plano estratégico de la organización, proceso que es el pilar fundamental donde se direcciona las metas de cada una de los procesos misionales (proceso administrativo, proceso operativo y proceso comercial), los comunica ente si, con un fin común, que es definir sus objetivos, metas claras, identificar los posibles riesgos e implementar acciones de mejora, constatando la efectividad de dichas actividades. Ver anexo 1.

Proceso de producción. Ubicado en el plano operativo o misional de la organización, proceso encargado de la producción de los productos hojaldrados y amasijos, por lo cual esta interrelacionado con todos los procesos, además de satisfacer las necesidades de los clientes activos o potenciales de forma directa. Ver anexo 2.

Proceso de recursos humanos. Ubicado en el plano de apoyo o soporte de la organización, proceso encargado de la correcta selección de los colaboradores, depende del proceso misional administrativo y esta interrelacionado con los demás procesos. Ver anexo 3.

Proceso de capacitación. Ubicado en el plano de apoyo o soporte de la organización, proceso encargado de garantizar que los colaboradores cumplan con los requerimientos o necesidades establecidos en los demás procesos, en pro de cumplir con los objetivos estratégicos y misionales. Ver anexo 4.

Proceso de mantenimiento. Ubicado en el plano de apoyo o soporte de la organización, proceso encargado de garantizar que los equipos y maquinaria de los diferentes procesos esté disponible para las diferentes actividades, que funcione adecuadamente, que tenga suficiente capacidad para la producción o tarea programada y controlar la vida útil del equipo (desgaste). Ver anexo 5.

Proceso comercial. Ubicado en el plano operativo o misional de la organización, proceso encargado de promocionar y comercializar los productos, mediante la aplicación de estrategias y actividades que garanticen la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos y políticas de la organización, además identificar las necesidades y los requisitos del cliente. Ver anexo 6.



## 7. Neuromarketing

### 7.1 Generalidades

Se define cuatro elementos principales, denominados 4p del marketing, los cuales son: producto, precio, publicidad, punto de venta, también llamado plaza, al definir las se puede aplicar cada tipo de marketing en la organización según sea conveniente.

Marketing 1.0. El marketing 1.0 se centra en el producto, cuyo objetivo es la venta de productos y/o servicios de una forma unidireccional. Este se promociona en medios tradicionales como televisión, vallas, revistas, radio, etc. La visión de los consumidores son los compradores masivos con necesidades, manejando un concepto clave en el desarrollo del producto, mediante la estrategia de marketing con especificación del producto y con una propuesta de valor con funcionalidades.

Marketing 2.0. El marketing 2.0 se centra en el consumidor, su objetivo es el de satisfacer y retener al consumidor, en este ya no son necesariamente necesidades físicas, sino que está dirigido a un público más inteligente y conectado con las emociones de manera bidireccional, donde el consumidor participa. Se promociona en primer lugar; tanto como por los medios tradicionales (televisión, vallas publicitarias, revistas, radio, etc.), como por medios interactivos, móviles, computadoras, es decir, vía internet.

Marketing 3.0. Este marketing 3.0 ya no se centra ni en el producto, ni en el consumidor, sino en los valores que los consumidores deben tener. Es un marketing dirigido a las emociones de los seres humanos satisfaciendo las necesidades con base a conciencia social medioambiental. Se promociona con tecnología New Wave.

MARKETING	1.0	2.0	3.0
<b>FOCO</b>	PRODUCTO	CLIENTE	VALORES
Objetivos	Venta	Satisfacer y retener al consumidor	Satisfacer necesidades con base a conciencia social medioambiental
Visión de los consumidores	Compradores masivos con necesidades	Consumidor inteligente con necesidades específicas	Ser humano completo con necesidades complejas
Herramientas	Revolución Industrial	Tecnología de la información	Tecnología New Wave (Ordenador, Teléfono móvil, Internet y Social Media)
Concepto clave	Desarrollo del producto	Diferenciación	Valores
Estrategia de Marketing	Especificación del producto	Posicionamiento corporativo del producto	Misión, visión y valores
Propuestas de valor	Funcionalidades	Funcional y emotiva	Funcional, emocional y conciencia
Interacción con el consumidor	Transacciones uno a muchos	Relaciones uno a uno	Colaboración de muchos a muchos

**Figura 11.** Diferencias entre marketing 1.0, 2.0 y 3.0 (Jiménez, 2020).

## 7.2. Tipo de marketing en la organización

La organización se encuentra en el modelo de marketing 2.0, debido a que:

- Desarrolla estrategias (ver encuesta) con base en el consumidor, se encarga de conocerlos, satisfacer sus necesidades y retenerlos. Por medio de estas estrategias se promueve la participación de la sociedad y así obtener retroalimentación constante.
- Resalta sus sentimientos ya que, al ofrecer sus productos, se centran en un concepto tradicional y casero, su lema es “Ofrecer siempre amasijos hechos como en casa”. Con esto logra como concepto clave la diferenciación con las demás organizaciones, el ser emotiva y funcional, logrando así un posicionamiento del producto.

- Realiza la producción contactando al cliente, con el objeto de planificar y adaptar está a las necesidades específicas del mismo (peso, forma, color, textura) teniendo en cuenta su visión.
- Es un modelo bidireccional, ya que se enfoca en la organización y los clientes.

El objetivo es llevar a la organización a un modelo de marketing 3.0, mediante:

- Dar un paso más allá haciendo hincapié en los valores de la organización. Esto debido a la necesidad que enfrentamos en la actualidad, ya que con el paso de los días los consumidores son más conscientes del cuidado nutricional, adicional de brindar valor social.
- Se pretende llegar a este utilizando medios interactivos (crear y diseñar una página WEB, donde se dé a conocer la organización, con su portafolio de productos) donde se tenga siempre la oportunidad de interactuar por medio del chat con el cliente para conocer sus gustos y expectativas acerca de los productos.
- En este momento la organización no puede incursionar en las plataformas virtuales (YouTube, Netflix), pero se les ofrece esta opción para darse a conocer en todos los tipos de comprador.
- Se lleva a que sea un modelo multidireccional, ya que se pretende una interrelación entre la organización, los clientes y la sociedad.
- Se crea conciencia de salud en las personas para que el producto que elaboran se centre en los valores, como lo es el valor de mantenerse saludable.
- Conocer como nos ve la competencia ampliando el panorama de lo que estamos haciendo bien y que nos falta por mejorar, revisando estrategias continuamente y tener un plan de marketing estratégico.
- Dado que el mercado es muy cambiante se propone contar con planes de contingencia para evitar sorpresas.

### **7.3 Tipo de filosofía en la organización**

**Producto.** Almojábanas caseras paragüitas maneja esta filosofía porque se enfoca en ofrecer productos que cumplan con las exigencias del cliente, innovando y ampliando los estándares de calidad con respecto a otras organizaciones del mercado actual. Para así ser competitivos y seguir vendiendo a grandes organizaciones.

**Producción.** Almojábanas caseras paragüitas se enfoca en la optimización del proceso de producción, con el propósito de ser eficientes en la cadena de distribución, lo que los hace

diferentes en el mercado, manteniendo un nivel óptimo de sostenibilidad gracias a los clientes potenciales que manejan.

Mercadotecnia social. Almojobanas caseras paragüitas es una organización responsable que brinda un valor social ya que maneja el bienestar del consumidor ofreciendo “productos libres de gluten” que permiten llevar una dieta saludable.

Encuesta.

1. ¿Los productos de almojobanas caseras paragüitas les gusta a sus clientes?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

¿Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Qué le gustaría encontrar en sus productos? Marque con una X.

a. Tamaño (50 g \_\_\_\_, 80 g \_\_\_\_, 100 g \_\_\_\_)

b. Precio cómodo

c. Color (Oscuro \_\_\_\_, Claro \_\_\_\_)

d. Adición de relleno (Bocadillo \_\_\_\_, Arequipe \_\_\_\_, Chantilly \_\_\_\_, Trozos de queso \_\_\_\_)

## **8. Calidad y responsabilidad social empresarial**

### **8.1. Fundamentos de responsabilidad social empresarial (RSE)**

La responsabilidad social empresarial es el compromiso, obligación y deber que debe tener la organización de forma voluntaria de contribuir para una sociedad más justa y proteger el ambiente. (Significados, 2018).

Entendida como las acciones hacia el interior y el exterior de la organización encaminadas a la búsqueda de operaciones sustentables en lo económico, social y ambiental. Las prácticas internas de responsabilidad social son positivas, aumentan el compromiso y la productividad disminuyendo los índices de rotación del personal.

Dentro de las prácticas de responsabilidad social se consideran más las orientadas al impacto externo, que las enfocadas al interior de las organizaciones, aunque estas últimas son igualmente valiosas. Es por esto que la RSE no se debe limitar a simples acciones filantrópicas aisladas, sino que esta debe hacer parte de toda una estrategia organizacional que deberá partir desde las políticas institucionales hasta llegar a hacer parte del actuar y pensar de cada uno de los miembros de la organización. (Buchelli Aguirre, Yara Rodríguez, & Africano Martínez, 2016).

ISO 26000. La ISO 26000 nace para ayudar a organizaciones de todo tipo a ser más responsables socialmente. Esta norma internacional tiene como objetivo asesorar a las organizaciones y fomentar el desarrollo sostenible.

En los últimos tiempos, ha crecido la preocupación por el impacto que las actividades del hombre ocasionan tanto a nivel ambiental como social, de ahí que las organizaciones sean constantemente observadas y supervisadas durante el desarrollo de sus actividades.

La población es más consciente de la importancia de realizar actividades sostenibles, compatibles con la conservación de los ecosistemas, con la equidad social y con una correcta gobernanza por lo que la presión social ha sido de crucial importancia a la hora de elaborar esta norma.

Principios en los que se basa la ISO 26000. La ISO 26000 es una guía de responsabilidad social que trata de tutelar a las organizaciones en su camino hacia la sostenibilidad abarcando los marcos ambiental, social y legal. Esta norma se basa en los siguientes principios:

- Rendición de cuentas, por tanto, los ciudadanos deben vigilar y evaluar si las organizaciones actúan de modo correcto y no abusan de su poder.
- Transparencia, deben ser claros en su modo de actuar.

- Tener un comportamiento ético.
- Respetar los intereses de todos los interesados.
- Respetar el principio de legalidad.
- Seguir la normativa internacional de comportamiento.
- Respetar los derechos humanos.

Esta norma es de carácter voluntario ya que el crear una serie de requisitos para poder obtener una certificación, iría contra el propio principio de responsabilidad social.



**Figura 12.** Principios de responsabilidad social empresarial (Exácato, 2015).

Aplicación de la ISO 26000. Cada organización debe aplicar los principios de responsabilidad social a cada materia fundamental que nombraremos a continuación:

- Gobernanza, organización de la organización.
- Derechos humanos.
- Prácticas laborales.
- Medio ambiente.
- Prácticas justas de operación.
- Asuntos de consumidores.
- Participación activa y desarrollo de la comunidad.



**Figura 13.** Materias fundamentales de la responsabilidad social (Fernández V. , 2018).

Si se quiere usar la ISO 26000 de forma correcta hay que tener en cuenta la diversidad social, ambiental, legal, cultural, política, organizacional y económica, además de actuar de forma coherente e integrar la responsabilidad social dentro de sus políticas y estrategias de acción así como revisar cada cierto tiempo el correcto cumplimiento de los principios. (Fernández V. , 2018)

### **8.2. Objetivo principal de la responsabilidad social**

Las organizaciones tienen la responsabilidad de conocer el entorno en el que operan. Estas deben tener un claro conocimiento de todo lo que rodea su organización, no solo en términos geográficos, sino en términos del conjunto de reglas, leyes que rigen su operación, y todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la organización.

Las organizaciones pueden orientar sus prácticas responsables hacia el interior de la organización o hacia fuera de la organización. En cada caso ya sea interno o externo, existen diferentes públicos interesados hacia donde puede focalizar su acción. Algunos públicos interesados están a lo interno de la organización, como lo son los colaboradores, accionistas, y la alta gerencia, por ejemplo. A lo externo de la organización, encontramos a los proveedores, clientes, y la comunidad en general.

### **8.3. Beneficios de la RSE**

Beneficios para las organizaciones:

- Mejora el desempeño financiero.
- Aumenta la calidad y productividad.
- Facilita el acceso a capital.
- Aumenta las ventas y la lealtad de los clientes.
- Reduce la vigilancia
- Resalta imagen y reputación.
- Aumenta la estabilidad laboral.
- Reduce costos operativos.
- Orgullo de trabajar en ella.

En el contexto colombiano Hernán Cárdenas, director ejecutivo de la Fundación Corona, mencionó en el primer foro de responsabilidad social para presidentes y líderes empresariales (2005), unas características clave de lo que se comprende por RSE en cuatro campos, a saber:

- Con el gobierno y con la ética: rendición de cuentas y transparencia.
- Con las personas: seguridad y salud para los trabajadores.
- Con el planeta: evaluar el impacto y adoptar la eco eficiencia como propósito.
- Con la prosperidad: ganancias, desarrollo empresarial y mejoramiento de la comunidad.

#### **8.4. Propuesta RSE para almojábanas caseras paragüitas**

En almojábanas caseras paragüitas, se desarrolla las siguientes materias, teniendo en cuenta que es una organización productora de alimentos y que en sus actividades propias se debe promover la educación a las personas en sus hábitos alimenticios y crear productos que brinden bienestar, además que no generen daño al medio ambiente, también busca alguna alternativa de sostenibilidad de los subproductos o residuos generados en procesamiento propio de los productos.



Tabla 3.

*Propuesta de responsabilidad social organizacional*

<b>PROPUESTAS</b>			
<b>MATERIA</b>	<b>PROPUESTA</b>	<b>POBLACIÓN BENEFICIADA</b>	<b>COSTOS</b>
Prácticas laborales	<p>1. Crear condiciones de trabajo seguras y sanas mediante: El diseño de políticas activas de protección (reducción de jornadas, pérdidas por accidentes y enfermedades laborales). Establecer procedimientos e identificar riesgos y toma de acciones preventivas. Verificación de que cada operario/a conoce los procedimientos en esta materia. Cumplimiento de la normatividad.</p> <p>2. Desarrollar las competencias adecuadas para cada puesto de trabajo. Participación del trabajador en el diseño del plan de formación o capacitación. Invertir en formación. (SENA). Lograr la multifuncionalidad de las personas (rotar de puestos). Capacitar sobre temas de RSE.</p> <p>3. Fomentar igualdad y oportunidades Fomentar oportunidades laborales a madres cabeza de familia. No discriminar por motivos de raza, religión, procedencia o estatus, en cualquier proceso ya sea de contratación o promoción interna.</p> <p>4. Sistema retributivo equitativo. Remuneración digna. Ayudas cuando se requieren en pro del bienestar del trabajador.</p> <p>5. Establecer comunicación. Diálogo permanente con los empleados, en todos los temas producción, ambiente laboral, entre otros. Diseñar encuesta dirigida al trabajador para detectar su grado de satisfacción.</p>	Empleados directos. Proveedores de materias primas e insumos. Contratistas encargados de mantenimientos. Personal transportador. Comunidad del barrio donde se ubica la organización.	\$200.000

Derechos Humanos	<p>Se sugiere un compromiso a nivel gerencial, para promover y proteger los derechos humanos, mediante comunicación tanto externa como interna a las partes interesadas.</p> <p>Es vital el compromiso y definir las políticas, las cuales conducen a buenas prácticas; con lo anterior se logrará la mejora de los estándares de derechos humanos en su cadena de valor, lo que conlleva a términos de satisfacción laboral de los empleados, apoyo comunitario de la organización y satisfacción del cliente.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que se incluya dentro de sus políticas un enfoque basado en los derechos humanos, ya que es crucial para la gestión de la organización y para asegurar la responsabilidad social.</li> <li>2. Establecer dentro de los estatutos condiciones justas y favorables para los trabajadores.</li> <li>3. Velar por el bienestar físico y mental de las personas que hacen parte de la organización, mediante actividades las cuales serán lideradas por el departamento de recurso humano.</li> <li>4. Gestionar con la comunidad jornadas de salud, ya que la organización es reconocida en el barrio Boyacá Real, en coordinación con la Junta de Acción Comunal y la Unidad de Servicio de Salud Engativá.</li> </ol>	<p>Empelados directos indirectos. Comunidad. Contratistas.</p>	\$180.000
Medio Ambiente	<p>Para la industria de alimentos la materia prima fundamental es el agua, por lo cual es importante gestionar el uso adecuado:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mediante campañas internas en donde se eduque al personal en cerrar las llaves y reportar daños de forma oportuna.</li> <li>2. Instalar ahorradores de agua en las cisternas o baterías de baños, así mismo en llaves.</li> <li>3. Instalar habladores recordando recomendaciones del uso adecuado del agua.</li> </ol>	<p>La organización. El medio ambiente. Organizaciones de recicladores.</p>	\$200.000

4. Diseñar e instalar un sistema para recolectar agua lluvia y que esta se esterilice con el fin de emplearla para labores de aseo en área comunes, baños y área de almacenamiento de residuos. Otra preocupación mundial es reducir el impacto ambiental por el manejo de los envases de todo tipo.

En la organización, se implementa la separación de residuos sólidos.

Se propone que se vaya más allá.

Mediante:

No disponer a la recolección final de basuras (cartón, lonas, cubetas de huevos, plástico), re direccionarlos para el aprovechamiento, haciendo contratos con cooperativas de reciclaje autorizadas por el Distrito, incentivando dicha actividad económica, generando oportunidad de trabajo a estas poblaciones vulnerables. Llevar registró en peso, con el fin de medir.

*Nota.* Autoría propia (2019).

## **9. Verificación estratégica de la calidad**

### **9.1. Generalidades**

La implementación de un SGC para una organización ayuda a mejorar su desempeño general y proporciona una base sólida para las iniciativas del desarrollo sostenible, basado en la norma, cuyos beneficios son: la capacidad para proporcionar productos y/o servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos y la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema.

### **9.2. Principios de la gestión de la calidad**

Los principios de la gestión de la calidad son:

- enfoque al cliente;
- liderazgo;
- compromiso con las personas;
- enfoque de procesos;
- mejora;
- toma de decisiones basada en la evidencia;
- gestión de las relaciones. ((ICONTEC), Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001, 2015).

### **9.3. Términos relativos a la auditoría**

Auditoría. Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

Una auditoría puede ser interna (de primera parte) o externa (de segunda parte o de tercera parte), y puede ser combinada o conjunta.

Las auditorías internas, denominadas en algunos casos auditorías de primera parte, se realizan por, o en nombre de la propia organización, para la revisión por la dirección y otros fines internos, y pueden constituir la base para la declaración de conformidad de una organización.

Las auditorías externas, incluyen lo que se denomina generalmente auditorías de segunda y tercera parte. Las auditorías de segunda parte se llevan a cabo por partes que tienen un interés en la organización, tal como los clientes u otras personas en su nombre. Las auditorías de tercera parte se llevan a cabo por organizaciones auditoras independientes y externas, tales como las que otorgan la certificación/registro de conformidad o agencias gubernamentales.

Auditoría conjunta, auditoría llevada a cabo a un único auditado por dos o más organizaciones auditoras.

Programa de auditoría, acuerdos para un conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigida hacia un propósito específico.

Alcance de la auditoría, extensión y límites de una auditoría. Incluye generalmente una descripción de las ubicaciones físicas y virtuales, las funciones, las unidades de la organización, las actividades y los procesos, así como el periodo de tiempo cubierto.

Plan de auditoría, descripción de las actividades y de los detalles acordados de una auditoría.

Criterios de auditoría, conjunto de políticas, procedimientos o requisitos usados como referencia frente a la cual se compara la evidencia objetiva.

Evidencia objetiva, datos que respaldan la existencia o veracidad de algo.

Evidencia de la auditoría, registros, declaraciones de hechos o cualquier otra información que es pertinente para los criterios de auditoría y que es verificable.

Hallazgos de la auditoría, resultados de la evaluación de la evidencia de la auditoría recopilada frente a los criterios de auditoría.

Conclusiones de la auditoría, resultado de una auditoría, tras considerar los objetivos de la auditoría y todos los hallazgos de la auditoría.

Cliente de la auditoría, organización o persona que solicita una auditoría.

Auditado, organización que es auditada.

Guía, persona designada por el auditado para asistir al equipo auditor.

Equipo auditor, una o más personas que lleva a cabo una auditoría con el apoyo, si es necesario, de expertos técnicos. A un auditor del equipo se le designa como auditor líder del mismo. El equipo auditor puede incluir auditores de formación.

Auditor, persona quien realiza la auditoría.

Experto técnico, persona que aporta conocimientos o experiencia específicos al equipo auditor.

Observador, persona que acompaña al equipo auditor pero que no actúa como un auditor. Un observador puede ser un miembro del auditado, un ente regulador u otra parte interesada que testifica la auditoría.

#### **9.4. Principios de auditoría**

a) Integridad;

b) Presentación imparcial;

- c) Debido cuidado profesional;
- d) Confidencialidad;
- e) Independencia;
- f) Enfoque basado en la evidencia;
- g) Enfoque basado en riesgos; ((ICONTEC), Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000, 2015).

### **9.5. Desarrollo del programa de auditoría**

Para el desarrollo de la auditoría en la organización almojábanas caseras paragüitas se tiene en cuenta:

- Actividad económica de la organización. Dedicada según Decreto 1607 de 2002-2155101 organización dedicada a la elaboración de productos de panadería incluye organizaciones dedicadas a manufactura de obleas, conos para helados.

Clase de riesgo: 2

Código: CIIU 1551

Dígitos adicionales 01

- Número de trabajadores. 12
- Matriz de partes interesadas. La siguiente tabla partes interesadas de la organización relaciona las partes interesadas internas y externas que afectan a la organización.

Tabla 4.

*Partes interesadas de la organización*

<b>Parte interesadas</b>	<b>Responsabilidad hacia la empresa</b>	<b>Necesidades y expectativas</b>	
Internas	Gerente General	Cumplimiento de los requisitos legales que afecten a la empresa y la gestión productiva.	Rentabilidad suficiente para el crecimiento de la empresa.
	Empleados-Trabajadores	Cumplir con las funciones designadas y realizarlas correctamente.	Salario adecuado y en los tiempos establecidos en el contrato. Formación continúa. Que se tengan en cuenta las sugerencias.
Externas	Proveedores de materias primas	Compromiso de suministrar materias primas de calidad y con la oportunidad requerida.	Pago justo y oportuno. Mantener y aumentar la relación comercial. Requisitos claramente definidos.
	Proveedores de insumos	Compromiso de suministrar insumos de calidad y con la oportunidad requerida.	Pago justo y oportuno. Mantener y aumentar la relación comercial. Requisitos claramente definidos.
	Clientes externos	Cumplimiento en los acuerdos de pago.	Calidad, precio justo y entregas oportunas, atención a sus PQR.
	Entes de Control	Cumplimiento de resoluciones y decretos de acuerdo a la normatividad nacional vigente.	Empresa cumpliendo con la normatividad
	Contratistas	Prestar un servicio óptimo en calidad y garantía	Pago oportuno, mantener una relación comercial estable
	Visitantes	Cumplimiento de las normas de la empresa	Obtener una respuesta positiva por parte de la empresa
	Flotantes	Cumplimiento de las normas y labores encomendadas para la empresa	Atención rápida y efectiva
	Vecinos	Cumplimiento de normas de la empresa, ambientales y de entorno de la comunidad.	Mínimo ruido, buena relación, buena aceptación de la empresa en su entorno.

*Nota.* Autoría propia (2019).

Tabla 5.

*Número de trabajadores de la organización*

DIRECTOS	No.	INDIRECTOS
Gerente	1	Empresa de mensajería
Jefe administrativo	1	Contratista de mantenimiento
Jefe de operaciones	1	Laboratorio de microbiología
Jefe comercial	1	Contratista de informática
Ingeniera de alimentos	1	Empresa de fumigación y lavado de tanque.
Operarios de planta	6	
Servicios generales	1	

*Nota.* Autoría propia (2019).

- Programa de auditoría, donde se define que norma o normas se van a auditar, el alcance, la funcionalidad.

Se tiene en cuenta los siguientes aspectos del auditado: objetivos organizacionales, cuestiones externas e internas pertinentes, necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes y requisitos de seguridad y confidencialidad de la información.

Se asegura que se mantenga la integridad de la auditoría donde no se ejerce una influencia indebida sobre la misma.

Se incluye la información y se identifica los recursos que permitan que la auditoría se realice de forma eficaz y eficiente dentro de los periodos de tiempo especificado, esta información incluye: objetivos, riesgos y oportunidades, alcance, calendario, tipo de auditoría, criterios, método, criterios de selección de los miembros del equipo auditor, información documentada pertinente.

Lo anterior con el propósito de que al final se arroje un informe de la auditoría con hallazgos de conformidad, no conformidad y observaciones.



PROGRAMA DE AUDITORÍA																				
Empresa:	Almojábanas Caseras Paragüitas																			
Objetivo del Programa:	Evaluar el sistema de gestión de calidad ISO 9001:20015 para identificar oportunidades de mejora y cumplir con los requisitos pertinentes.																			
Alcance del Programa:	Requisitos de la norma ISO 9001: 2015, política, objetivos, procesos, instalaciones y tiempo, de acuerdo a lo planificado.																			
Criterios:	<p>Aplica a los procesos de Producción, Mantenimiento y Comercial en todos la organización ubicada en la Carrera 74 a No. 71 - 65 Boyaca Real , de la ciudad de Bogotá.</p> <p>La auditoría tiene como propósito revisar los siguientes procesos:</p> <p>* Proceso de Producción, en este se presenta los siguientes documentos: SGC-MPP-01-002 Procedimiento de Elaboración de Almojábanas con el formato: SGC-FOR-01-002 Formato Recepción de Materias Primas. SGC-MPP-01-003 Procedimiento de Trazabilidad con los formatos: SGC-FOR-01-002 Formato Recepción de Materias Primas, SGC-FOR-01-005 Formato de Control de Producción.</p> <p>* Proceso de Mantenimiento, en este se presenta los siguientes documentos: SGC-MPP-02-001 Procedimiento de Mantenimientos con los formatos: SGC-FOR-02-003 Formato de Control de Mantenimientos, SGC-FOR-02-005 Cronograma de Mantenimiento Preventivo.</p> <p>* Proceso Comercial, en este se presenta los siguientes documentos: SGC-MPP-03-001 Procedimiento de Estrategia de Ventas con el formato SGC-FOR-03-002 Formato de Visita al Cliente.</p>																			
Riesgos del Programa de Auditoría:	Planificación, recursos, selección del equipo auditor, comunicación, implementación, control de la información documentada, revisión y mejora del programa de auditoría, disponibilidad y cooperación del auditado.																			
Oportunidades del Programa de Auditoría:	Permitir llevar a cabo múltiples auditorías en una visita, minimizar tiempos y distancias de desplazamientos al sitio, igualar el nivel del equipo auditor con el nivel de competencia para alcanzar los objetivos de la auditoría, ajustar las fechas de la auditoría con la disponibilidad del personal clave del auditado,																			
Recursos:	Instalaciones, personal, oficina, computador.																			
Categoría o Tipo Auditoría	Criterio de Auditoría	Numeral (Aplica en auditorías de primera parte)	Procesos			Responsable Líder de proceso auditado	Equipo Auditor y Auditor líder (si aplica)	Método de Auditoría	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	octubre	Noviembre	Diciembre
			Producción	Mantenimiento	Comercial															
Primera Parte (Interna)	ISO 9001:2015	4 al 10						Interacción humana (En Sitio)												

**Figura 14.** Programa de auditoría. Autoría propia (2019).

- Plan de auditoría, donde se describe las actividades como la realización de la revisión de la información documentada, la planificación, la asignación de tareas del equipo auditor, la preparación de la información documentada y demás detalles acordados de la auditoría.

PLAN DE AUDITORIA INTERNA									
EMPRESA:	ALMOJABANAS CASERAS PARAGÜITAS								
Lugar de auditoria	Organización ubicada en la Carrera 74 a No. 71 - 65 Boyaca Real								
Objetivo del Programa	Evaluar el sistema de gestión de calidad ISO 9001:20015 para identificar oportunidades de mejora y cumplir con los requisitos pertinentes. Identificar las no conformidades encontradas en cada uno de los procesos propuestos para la presente auditoria.								
Alcance del Programa	Cubre los procesos de PRODUCCION, COMERCIAL Y MANTENIMIENTO, relacionados en el mapa de procesos establecido para la organización. Requisitos de la norma ISO 9001: 2015, política, objetivos, procesos, instalaciones y tiempo, de acuerdo a lo planificado.								
Fecha de ejecución de la auditoria		Horario:							
Idioma	Español								
Criterios	<p>Aplica a los procesos de Producción, Mantenimiento y Comercial en todos la organización ubicada en la Carrera 74 a No. 71 - 65 Boyaca Real , de la ciudad de Bogotá. La auditoria tiene como propósito revisar los siguientes procesos:</p> <p>* Proceso de Producción, en este se presenta los siguientes documentos: SGC-MPP-01-002 Procedimiento de Elaboración de Almojábanas con el formato: SGC-FOR-01-002 Formato Recepción de Materias Primas. SGC-MPP-01-003 Procedimiento de Trazabilidad con los formatos: SGC-FOR-01-002 Formato Recepción de Materias Primas, SGC-FOR-01-005 Formato de Control de Producción.</p> <p>* Proceso de Mantenimiento, en este se presenta los siguientes documentos: SGC-MPP-02-001 Procedimiento de Mantenimientos con los formatos: SGC-FOR-02-003 Formato de Control de Mantenimientos, SGC-FOR-02-005 Cronograma de Mantenimiento Preventivo.</p> <p>* Proceso Comercial, en este se presenta los siguientes documentos: SGC-MPP-03-001 Procedimiento de Estrategia de Ventas con el formato SGC-FOR-03-002 Formato de Visita al Cliente.</p>								
<b>Riesgos del programa de auditorias</b>									
Planificación, no disponer de los recursos, selección del equipo auditor sin las copetencias necesarias, comunicación externos/internos ineficaces, implementación, control de la información documentada, revisión y mejora del programa de auditoria, disponibilidad y cooperación del auditado.									
<b>Oportunidades del programa de Auditoria</b>									
Determinar falencias dentro de los procesos con el fin de tomar acciones de mejora									
CRITERIO DE AUDITORIA	PROCESOS	INFORMACIÓN DOCUMENTADA	RESPONSABLE: LIDER DE PROCESO AUDITADO	AUDITOR LIDER	METODO DE AUDITORIA	FECHA	RECURSOS	HORA INICIO	HORA FINAL
N.A	Reunión de apertura	N.A			EN SITIO		Computador Papeleria		
ISO 9001:2015, Numerales del 4 al 10	PRODUCCIÓN	SGC-MPP-01-002 Procedimiento de Elaboración de Almojábanas con el formato: SGC-FOR-01-002 Formato Recepción de Materias Primas. SGC-MPP-01-003 Procedimiento de Trazabilidad con los formatos: SGC-FOR-01-002 Formato Recepción de Materias Primas, SGC-FOR-01-005 Formato de Control de Producción.			EN SITIO		Computador Papeleria		
ISO 9001:2015, Numerales del 4 al 10	MANTENIMIENTO	SGC-MPP-02-001 Procedimiento de Mantenimientos con los formatos: SGC-FOR-02-003 Formato de Control de Mantenimientos, SGC-FOR-02-005 Cronograma de Mantenimiento Preventivo.			EN SITIO		Computador Papeleria		
ISO 9001:2015, Numerales del 4 al 10	COMERCIAL	SGC-MPP-03-001 Procedimiento de Estrategia de Ventas con el formato SGC-FOR-03-002 Formato de Visita al Cliente.			EN SITIO		Computador Papeleria		
N.A	Reunión de cierre	N.A			EN SITIO		Computador Papeleria		
FIRMA DE APROBACION			FIRMA AUDITOR LIDER			FIRMA DE AUDITADO			

Figura 15. Plan de auditoria. Autoría propia (2019).

- Lista de chequeo, como guía estructurada que sirve de soporte, donde se consigna las preguntas principales que el auditor formula al auditado, para indagar si los documentos revisados cumplen con los requisitos de la auditoría.

LISTA DE CHEQUEO AUDITORIA						
INTEGRANTES DE AUDITORIA		EMPRESA A AUDITAR:	ALMOJABANA CESERAS PARAGUITAS			
AUDITOR LIDER		FECHA:				
EXPERTO		HORA DE INICIO:	HORA DE FINALIZACION:			
AUDITOR		LUGAR DE LA AUDITORIA:				
OBJETIVO:	Determinar el cumplimiento de la eficacia del SGC con relación a los criterios de auditoría establecidos en la ISO 9001:2015.					
PROCESO DE PROUCCION						
REQUISITO	DEBE	PREGUNTA	EVIDENCIA		Conforme	No conforme
			DOCUM ENTAL	ENTREVI STA		
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de Calidad	La organización debe aplicar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.  Debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos y proporcionar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.					
5.1.1. Liderazgo y compromiso (d)	La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al SGC promoviendo e uso de enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos					
4.4. Sistema de gestión de la calidad y sus procesos  8.2,3 Revisión de los requisitos para los productos o servicios	4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.  8.2,3,1 La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios al cliente, para incluir: a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma; b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido; c) los requisitos especificados por la organización; e) las diferencias entre los requisitos del contrato o pedido o expresados previamente.					
8.3,2 Planificación del diseño y desarrollo (b.)	Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar: b) Las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables.  c) las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo.					
8.3,3 Entradas para el diseño y desarrollo [c]	La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar. <u>Considerando:</u> c) los requisitos legales y reglamentarios;					
8.3,2 Planificación del diseño y desarrollo (j.)	La organización debe determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, y considerar:  j. la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.					
8.7,1 La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.	La organización debe tratar las salidas no conformes de una o mas de las siguientes maneras: a) corrección.  10.2,1 Cuando ocurra una no conformidad incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe: a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable: 1) tomar acciones para controlarla y corregirla.					

Figura 16. Lista de chequeo. Autoría propia (2019).

- Reunión de apertura, donde se confirma el acuerdo del auditado y del equipo auditor sobre el plan de auditoría, se presenta el equipo auditor y sus roles con el auditado, se revisan los objetivos y el alcance de la auditoría, se realiza un breve resumen de los métodos y procedimientos que se van a usar, además de confirmar la disponibilidad de los recursos necesarios y se aclara cualquier detalle confuso del plan de auditoría.

<b>ALMOJABANAS CASERAS PARAGUITAS</b>	<b>FECHA DE VIGENCIA :</b>
<b>ACTA DE REUNIÓN DE APERTURA PROCESO DE AUDITORÍA</b>	<b>VERSIÓN:</b>
	<b>PÁGINA:</b>
<b>PROCESO</b>	<b>DEPENDENCIA:</b>
<b>FECHA:</b>	<b>HORA INICIO:</b>
<b>LUGAR:</b>	<b>HORA FINALIZACIÓN:</b>
<b>1. ASISTENCIA (NOMBRE/CARGO/FIRMA)</b>	
<b>2. PRESENTACIÓN</b>	
<b>3. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA</b>	

**Figura 17.** Reunión de apertura. Autoría propia (2019).

- Reunión de cierre, donde se presenta una revisión final de la auditoría para determinar los hallazgos y/o las oportunidades de mejora y/o cualquier otra información apropiada recopilada, además de acordar las conclusiones.

<b>ALMOJABANAS CASERAS PARAGUITAS</b>	<b>FECHA DE VIGENCIA :</b>
<b>ACTA DE REUNIÓN DE CIERRE PROCESO DE AUDITORÍA</b>	<b>VERSIÓN:</b>
	<b>PÁGINA:</b>
<b>PROCESO</b>	<b>DEPENDENCIA:</b>
<b>FECHA:</b>	<b>HORA INICIO:</b>
<b>LUGAR:</b>	<b>HORA FINALIZACIÓN:</b>
<b>1. ASISTENCIA (NOMBRE/CARGO/FIRMA)</b>	
<b>2. PRESENTACIÓN</b>	
<b>3. HALLAZGOS Y CONCLUSIONES</b>	

**Figura 18.** Reunión de cierre. Autoría propia (2019).

- Informe de auditoría, donde se proporciona un registro completo, preciso, conciso y claro de la auditoría, incluyendo un resumen del proceso, confirmación del cumplimiento del objetivo de la auditoría, cubrimiento de las conclusiones y los principales hallazgos, entre otros.

## 10. Calidad, competitividad e innovación

### 10.1. Generalidades

El llamado modelo CANVAS o método fue desarrollado en 2011 por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro *Generación de Modelos de Negocio*, donde analizan los diferentes tipos de modelos y cuál es mejor utilizar en cada caso. Cabe destacar que el libro hace referencia a una nueva economía donde el sistema productivo ha cambiado, y por lo tanto es necesario cambiar también la mentalidad: lo más importante ahora es crear valor para los clientes.

El modelo CANVAS es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones. (More, 2015)

**Segmentos de clientes.** Se refiere a conocer bien tu público objetivo; a quién va a ir dirigida la oferta; cuáles son las preferencias de ese mercado o mercados, sus gustos, así como cuáles serán los clientes más importantes para el negocio y su propuesta de valor.

Cuando empiezas a tener clientes, y el número empieza a crecer, lo habitual es agruparlos por segmentos de forma lógica (edad, gustos, poder adquisitivo). Por esa razón es que hablamos de segmentación de clientes.

**Propuesta de valor.** Muy unido a este concepto están los clientes. Es decir, tienes una propuesta de valor que es lo que te diferencia en el mercado. Esa propuesta de valor hay que dirigirla hacia tus clientes, por lo que tendrás que establecer una relación con ellos a partir de ese principal argumento de tu oferta. La forma en la que se distribuye esa propuesta de valor al cliente es a través de una serie de canales.

**Canales de distribución.** Es la forma con la que vamos a establecer el contacto con el cliente. Estos canales pueden ser directos, mayoristas, a través de Internet o puntos de venta propios.

**Relación con el cliente.** Piensa cómo vas a relacionarte con cada tipo de cliente, teniendo en cuenta sus características y sus necesidades. Por ejemplo, si buscan un servicio de atención personalizado, si prefieren establecer una comunidad online y debatir en ese entorno, o qué es lo que buscan. Averígualo y mantén esa relación. El tipo de relación deberá ser coherente con el segmento de clientes a los que nos dirigimos, el tipo de propuesta de valor que les ofrecemos y estará condicionada por los recursos disponibles.

**Fuentes de ingreso.** Qué ingresos entran en nuestra organización; cómo es el flujo (mensual, semanal, diario); cómo y cuánto está dispuesto a pagar tu cliente. Todas estas cosas tienen que ser

coherentes con la propuesta de valor de nuestra organización. Esto nos permitirá ver el margen de las distintas fuentes de ingresos para poder tomar decisiones acerca de la rentabilidad de la compañía.

Una vez llegados hasta aquí, donde ya sabemos cuál es nuestro entorno, es hora de crear alianzas, centrarse en las actividades principales de tu negocio, y evaluar qué necesitas y cuál es la estructura de costes.

**Recursos clave.** Identificar los activos que una empresa necesita tener. Por ejemplo: maquinarias, tecnologías, recursos humanos, un local, bienes tangibles, etc. Todo esto te permitirá conocer la inversión que debes hacer para poseer estos recursos.

**Actividades clave.** Son actividades estratégicas que se desarrollan para llevar la propuesta de valor al mercado, relacionarse con el cliente y generar ingresos. A qué se dedicará tu organización. Por ejemplo, si se dedicará a la producción, al diseño, marketing, distribución, o al mantenimiento.

**Socios clave.** Son los agentes con los que necesitas trabajar para desarrollar el negocio: inversores, proveedores, alianzas comerciales, o una autorización por parte de algún órgano de la Administración Pública.

**Estructura de costos.** Implica todos los costos que tendrá la organización una vez analizadas las actividades, los socios y los recursos clave. Además, será una forma de saber cuál es el precio que tendrá que pagar el cliente para adquirir el producto o servicio. (Bienpensado, 2015).

## **10.2. Propuesta de innovación**

Almojóbanas caseras paragüitas, es una organización que se dedica a la fabricación y comercialización de productos de hojaldre y amasijos, cuyo producto principal es la almojábana de queso y con un gran cliente que le genera los mayores ingresos, ya que este recibe el 80% de la producción y este a su vez se encarga de realizar la distribución a puntos de venta, para llegar al consumidor final.

Por lo anterior se hace necesario que la organización implemente una línea de producción enfocada a la alimentación sana, es decir, generando nuevas formulaciones en las cuales se reemplacen ingredientes por otros más saludables.

Esta propuesta permite abrir nuevos mercados, los cuales hasta el momento no se han explorado, dado a que se manejan líneas tradicionales.



Otro factor que presenta relevancia es que, actualmente la población colombiana está presentando una problemática de salud pública y es la presencia de enfermedades generadas por malos hábitos alimenticios, relacionadas con la obesidad y el sobrepeso.

Estas patologías preocupan a los ciudadanos, pues, según un sondeo realizado este año por la Corporación Colombiana de Padres y Madres (Red Paz), el 94% de la población percibe que la obesidad es un problema grave en Colombia y el 99% considera que el Gobierno debe tener como prioridad la prevención de la obesidad y la diabetes.” (Oliveros, 2019).

En Colombia, más de la mitad de los adultos entre 18 y 64 años (56 %) están en condición de sobrepeso u obesidad. De igual forma, la desnutrición crónica en la primera infancia (de 0 a 4 años) bordea el 10 por ciento y más de la mitad de los hogares no tienen acceso suficiente y de calidad a los alimentos necesarios para una vida saludable.

Estos datos forman parte de la Encuesta Nacional de Situación Nutricional de 2015 (Ensin), que es la información más reciente sobre nutrición. Según el Ministerio de Salud, autor de dicha investigación, uno de cada cinco colombianos tiene obesidad. Entre los adultos, por ejemplo, la prevalencia del sobrepeso (índice de masa corporal, IMC, igual o superior a 25) es del 37,7 por ciento y la obesidad (IMC superior a 30), el 18,7 por ciento, para un incremento del 5,2 por ciento en cinco años. (Salud, 2019).

Es así que la organización ve la necesidad de tomar parte de la solución y comenzar a implementar dicha línea de productos saludables, incrementar sus ventas y buscando con sus aliados proveedores y clientes, promoverlos, hasta llegar a los mercados masivos y especializados, donde se puede posicionar la marca y lograr reconocimiento.

### **10.3. Modelo CANVAS**

El modelo CANVAS, es una herramienta que ayuda a que la organización visualice una nueva opción de negocio de manera global, en donde se tiene en cuenta 9 pasos, identificando puntos clave, como segmentar los clientes y mercados, lo que contribuye a saber de sus necesidades específicas y poder desplegar una estrategia efectiva, con los recursos adecuados que ayuden a que la propuesta de valor tenga éxito. Se propone una línea de producción saludable. Ver anexo 9.

## 11. Excelencia directiva

### 11.1. Generalidades

#### 11.1.1. Modelo de excelencia EFQM.

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial, más conocido como Modelo EFQM por sus siglas en inglés European Foundation for Quality Management, es un modelo de excelencia basado en la autoevaluación, que sirve para impulsar y estimular la mejora continua, permitiendo a su vez obtener una visión general de las fortalezas actuales de las empresas y de sus oportunidades de crecimiento.

El modelo EFQM no se basa en el establecimiento de unas normas a cumplir, por lo que su eje principal es un análisis de los distintos conceptos básicos que configuran el modelo:



**Figura 19.** Valores de la excelencia. Modelo EFQM (Club excelencia en gestión, s.f.).

Añadir valor a los clientes. Uno de los pilares básicos del Modelo EFQM es la búsqueda constante de la satisfacción de los clientes, tanto reales (o existentes) como potenciales. La estrategia a seguir es la transformación de las necesidades y expectativas de dichos clientes en propuestas de valor atractivas.

Crear un futuro sostenible. Se valoran especialmente aquellas estrategias empresariales capaces de equilibrar el crecimiento y el progreso económico con el respeto al medio ambiente y el desarrollo sostenible.

Desarrollar la capacidad de organización. Se recogen aspectos relacionadas con sistemas de gestión más eficaces, que son capaces de hacer crecer las capacidades de las organizaciones.

Aprovechar la creatividad y la innovación. Se hace especial hincapié en que las organizaciones excelentes utilizan un enfoque estructurado de forma que generen y prioricen ideas creativas.

Liderar con visión, inspiración e integridad. Se incide en aspectos como la necesidad de liderar con transparencia, integridad y con máxima capacidad de respuesta en las actuaciones de los líderes.

Gestionar con agilidad. Este concepto hace hincapié en que las organizaciones excelentes se reconocen por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas. Se pone el acento en la gran importancia para las organizaciones de atraer, desarrollar, detectar y retener el talento. También se habla de la importancia de integrar la diversidad de las personas y de las comunidades y mercados en los que opera la organización.

Mantener en el tiempo resultados sobresalientes. Se valora la necesidad de obtener resultados sobresalientes que se mantengan en el tiempo, matizando que el alcance deber limitarse al contexto en el que está integrado su entorno operativo. También se alude a que las organizaciones excelentes proporcionan beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.

La autoevaluación. Sistema de puntuación. El concepto clave y fundamental del modelo EFQM es la autoevaluación, basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización. Para ello se utilizan como base los 8 conceptos fundamentales y como referencia de puntuación una serie de criterios y subcriterios.

Los 9 criterios se clasifican en «agentes facilitadores» o impulsores del cambio (liderazgo, personas, estrategias y alianzas y recursos) y «resultados» (de las personas, de los clientes, en la sociedad y claves en la actividad). (ISOTools, 2015).



**Figura 20.** Esquema EFQM de Exelencia (Club excelencia en gestión, s.f.).

**Liderazgo.** 100 puntos (10%) y 5 subcriterios. Las organizaciones excelentes tienen líderes que forman al futuro y lo hacen realidad, quienes desarrollan la misión, la visión, los valores y los principios éticos y actúan como modelo de referencia, además definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento, refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización y aseguran que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz.

**Estrategia.** 100 puntos (10%) y 4 subcriterios. Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés, quienes desarrollan y despliegan las políticas, los planes, los objetivos y los procesos para hacer realidad la estrategia. La estrategia se basa en: comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo y el rendimiento de la organización y sus capacidades, estas se desarrollan, revisan, actualizan, se comunican, se implantan y se supervisan.

**Personas.** 100 puntos (10%) y 5 subcriterios. Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite alcanzar los objetivos personales y los de la organización de forma beneficiosa para ambas partes, además desarrollan las capacidades de las mismas fomentando la equidad e igualdad y se preocupan por las personas de la organización, como también incrementan la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos motivándolas a aumentar el compromiso con la organización favoreciendo el uso de sus capacidades y conocimientos en beneficio de la misma.

Alianzas y recursos. 100 puntos (10%) y 5 subcriterios. Las organizaciones excelentes gestionan: los partners y proveedores obteniendo un beneficio sostenible, los recursos económico-financieros asegurando un éxito sostenido, los edificios, equipos, materiales y recursos naturales, la tecnología haciendo realidad la estrategia y la información y conocimiento como apoyo para una eficaz toma de decisiones y construcción de las capacidades de la organización.

Procesos, productos y servicios. 100 puntos (10%) y 5 subcriterios. Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y/o generando cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés.

Resultados en los clientes. 150 puntos (15%) y 2 subcriterios. Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o sobrepasan las necesidades y expectativas de sus clientes, teniendo en cuenta las percepciones e indicadores de rendimiento.

Resultados en las personas. 100 puntos (10%) y 2 subcriterios. Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o sobrepasan las necesidades y expectativas de las personas, teniendo en cuenta las percepciones e indicadores de rendimiento.

Resultados en la sociedad. 100 puntos (10%) y 2 subcriterios. Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o sobrepasan las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la sociedad, teniendo en cuenta las percepciones e indicadores de rendimiento.

Resultados clave. 150 puntos (15%) y 2 subcriterios. Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes o sobrepasan las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, teniendo en cuenta los resultados estratégicos clave e indicadores clave de rendimiento. (Brull Alabart, 2010).

Dentro del modelo EFQM el esquema REDER es una herramienta que permite evaluar el rendimiento de las organizaciones, estableciendo una puntuación máxima para cada uno de los agentes y resultados.



**Figura 21.** Esquema REDER modelo EFQM (Modelo EFQM de Excelencia y Calidad, 2016).

Los diferentes conceptos identificados por el esquema lógico REDER: Qué resultados se quieren alcanzar a nivel económico, operativo y de percepción, que enfoques se quieren planificar y desarrollar para lograr estos resultados, como se realiza el despliegue del enfoque para lograr una adecuada implantación y por último, evaluar y revisar los enfoques definidos en base al resultado.

La Excelencia implica ir a más allá de lo esperado, por lo que la organización no espera simplemente alcanzar unos determinados resultados, sino sobrepasarlos.

### **11.1.2 Modelo de excelencia Iberoamericano.**

El modelo Iberoamericano de excelencia se desarrolla por la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (FUNDIBEQ) en 1999 para su aplicación en cualquier tipo de organización pública o privada e independientemente de su tamaño, sirviendo de guía de referencia para la evaluación de la gestión de calidad de las organizaciones e identificación de sus puntos fuertes y áreas de mejoras estableciendo planes de progreso y la planificación estratégica.

Paso 1. Autoevaluación. Se realiza por medio de un auto-diagnóstico integral de la organización en el que se evalúa el nivel de excelencia, es una decisión estratégica que muestra el compromiso de la gerencia y que necesita de la colaboración de todos los trabajadores para el análisis, la evaluación y la sistematización global de la organización.

Paso 2. Planificación estratégica. La organización planifica una estrategia que asegure una sostenibilidad temporal y económica, para lo que se proponen los siguientes pasos:

- Revisión de la misión, visión y valores.
- Estudio externo del entorno económico, político, sociocultural, tecnológico, legal e investigación de los clientes, proveedores y la competencia.
- Estudio interno o autoevaluación.
- Análisis DAFO a partir de los análisis externos e internos.
- Definición de los objetivos estratégicos a largo y medio plazo creando valor para los accionistas y clientes, y teniendo en cuenta otras partes interesadas.
- Alineación de alternativas estratégicas a corto y medio plazo que ayuden a lograr los objetivos.
- Selección de las líneas estratégicas del conjunto de las alternativas en base a criterios de importancia, rendimiento y oportunidad.
- Establecer mecanismo de seguimiento y control mediante indicadores del desempeño de las actividades ejecutadas, las líneas y los objetivos estratégicos. (CMI).

Paso 3. Implementación de los proyectos de mejora. El resultado de estos procesos de evaluación y planificación es un documento que recoge el diagnóstico interno y externo y una recopilación de proyectos de mejora, para posterior priorizar por criterios de facilidad e impacto y temporalizar las acciones y proyectos de mejora.

Paso 4. El modelo de excelencia Iberoamericano. El modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión puntúa la gestión de la calidad de las organizaciones en base a nueve criterios categorizados en dos grupos según su función:

Grupo 1. Cinco procesos facilitadores

- Liderazgo y estilo de gestión (140 puntos)
- Estrategia (120 puntos)
- Desarrollo de las personas (120 puntos)
- Recursos y asociados (90 puntos)
- Procesos y clientes (130 puntos)

Grupo 2. Cuatro criterios de resultados

- Resultados de clientes (110 puntos)
- Resultados del desarrollo de las personas (90 puntos)

- Resultados de sociedad (90 puntos)
- Resultados globales (110 puntos)

El modelo Iberoamericano de excelencia se asienta en la metodología RADAR, que establece que una organización necesita medir los elementos de enfoque, desarrollo, evaluación y revisión para el grupo de los criterios facilitadores y los resultados y el alcance para los criterios del grupo resultados. (ISOTools, 2012)

### 11.2. Encuesta modelo EFQM

El cuestionario utilizado para la autoevaluación, se estructura en los bloques que a continuación se relacionan, en donde se elabora un análisis lo que permite identificar las debilidades que la organización alojábanas paraguaitas presenta frente a cada bloque y así mismo empezar a diseñar una planeación estratégica enfocada a la excelencia y la continua mejora. Se plantea una calificación en una escala de 1 a 5 en donde las cualificaciones son:

Tabla 6.

*Escala de cualificaciones. Cuestionario Autoevaluación*

	Opción 1	Opción 2	Opción 3
1	En total desacuerdo	Nula	Poco relevante
2	En desacuerdo	Escasa	.....
3	Indiferente	Regular	....
4	De acuerdo	Ata	....
5	Totalmente de acuerdo	Muy alta	Muy relevante

*Nota.* Cuestionario autoevaluación, anexo 10 (2019).

El cuestionario se aplica mediante entrevista al responsable del área administrativa de la organización y la ingeniera de producción quienes mostraron disposición, con el fin de lograr mayor cubrimiento y así mismo evidenciar la situación real con respecto al modelo de excelencia EFQM. Ver anexo 10.

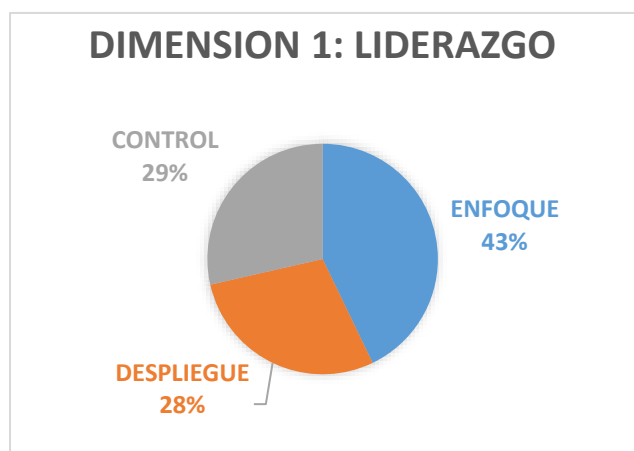


### 11.2.1. Resultados de análisis por bloque.

El cuestionario trabajado contiene preguntas distribuidas por bloques, que a su vez están relacionadas con los criterios del modelo EFQM. Se busca realizar una evaluación global y dar a conocer a la organización las brechas o debilidades, con el fin de que tomen conciencia y acciones que les permitan mejorar.

Bloque de características generales. El cual no se cualifica, dado a que corresponde información general de la organización.

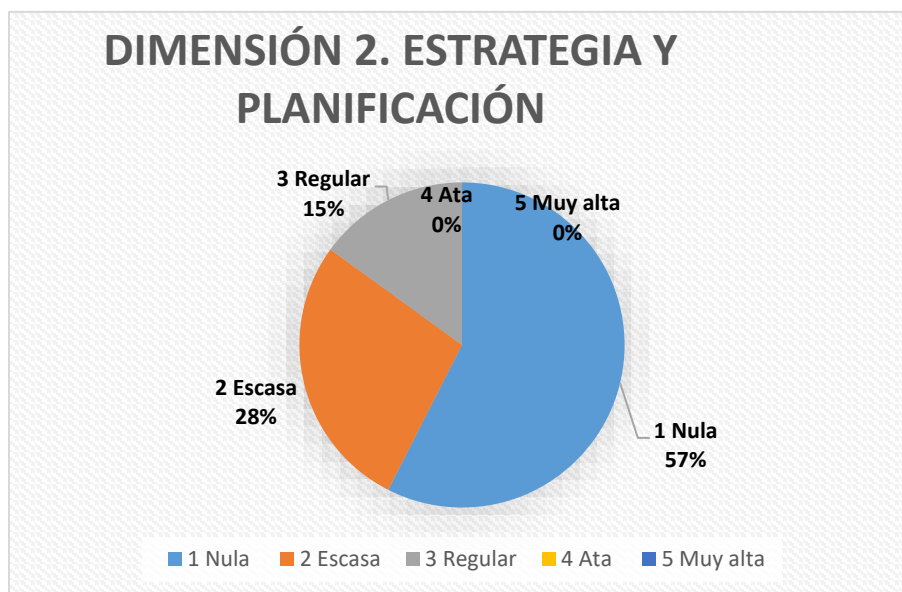
Bloque para el liderazgo del modelo



**Figura 22.** Dimensión liderazgo. Autoría propia en base de la aplicación del modelo EFQM (2019).

Los resultados obtenidos en liderazgo reflejan un porcentaje bajo en despliegue del 28% y control del 29% con respecto a lo ideal, esto se debe a que no se fomenta una cultura de valores con los grupos de interés internos y externos, no se divulga la misión, visión y valores, no se cuenta con herramientas informáticas y no se involucra a dichos grupos a la participación en la toma de decisiones, siendo esto de gran importancia para lograr un liderazgo eficaz. En el desarrollo de la misión y visión la organización refleja un resultado más alto ya que está documentada, pero no desarrolla estos conceptos, con el fin de generar conciencia.

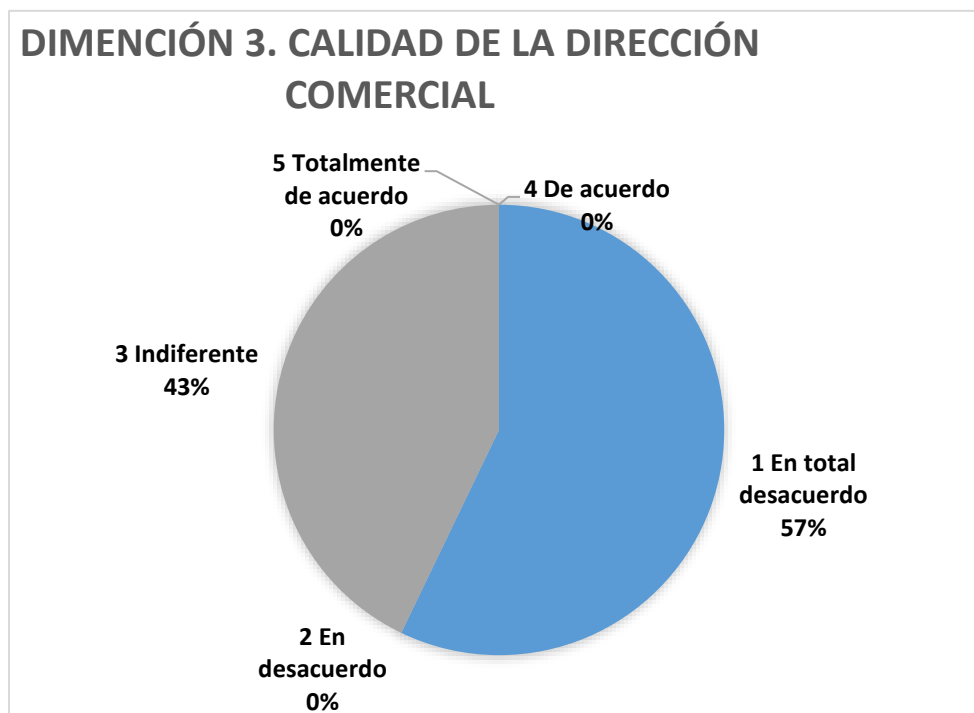
Bloque para el criterio estrategia y planificación



**Figura 23.** Dimensión estrategia y planificación. Autoría propia en base de la aplicación del modelo EFQM (2019).

En la estrategia y planificación de la organización, la calificación indica que se encuentra en un 57% nula con respecto al ideal, debido a que para el enfoque, despliegue y control no se desarrolla un análisis de indicadores en las diferentes áreas o procesos; no se establecen planes de marketing, planes de ventas y presupuestos; no hay estudios de mercado; no se realiza un análisis competitivo; no se realiza análisis en la organización en cuanto a capacidades, formación, recursos, servicios y políticas, por lo cual no se puede detectar amenazas y oportunidades, además, es escaso en un 28% en los recursos económicos para la promoción de los productos y el uso de tecnologías informáticas es indiferente y en un 15% de forma regular lo concerniente con el producto y el cliente, ya que se concentran en aumentar la producción y suplir las necesidades inmediatas de su cliente más importante, el cual genera la mayoría de los ingresos de la organización.

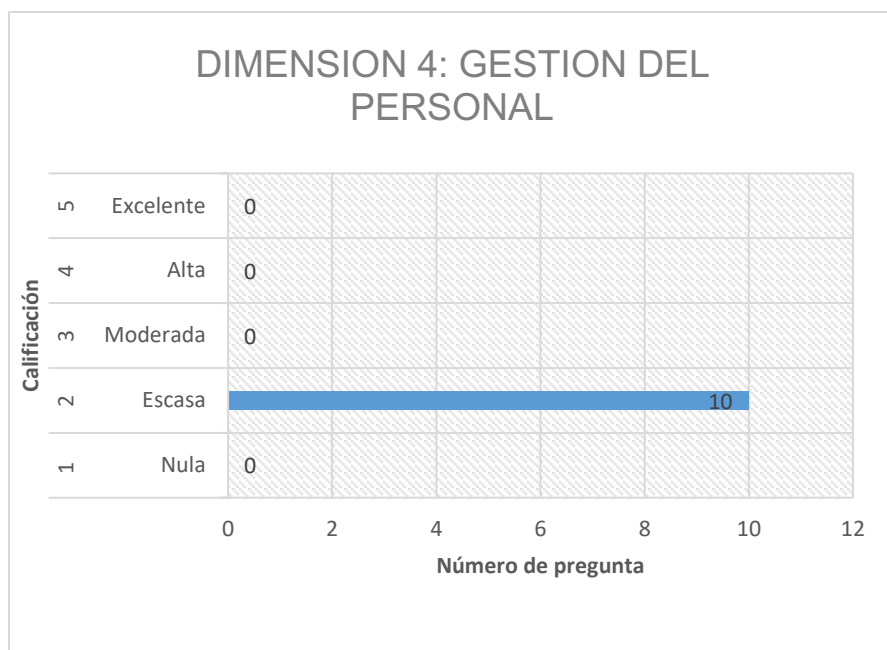
Bloque para el criterio de la calidad de la dirección comercial



**Figura 24.** Dimensión calidad de la dirección comercial. Autoría propia en base de la aplicación del modelo EFQM (2019).

En la calidad de dirección comercial la organización presenta una calificación del 57% en total desacuerdo, debido a que no tiene procedimientos establecidos para los puestos de trabajo del área comercial, contando con solo una persona como responsable quien no cuenta con los recursos necesarios y las competencias para desarrollar la gestión, e indiferente en un 43% ya que no se fomenta la formación e incentivos que promuevan la misma gestión.

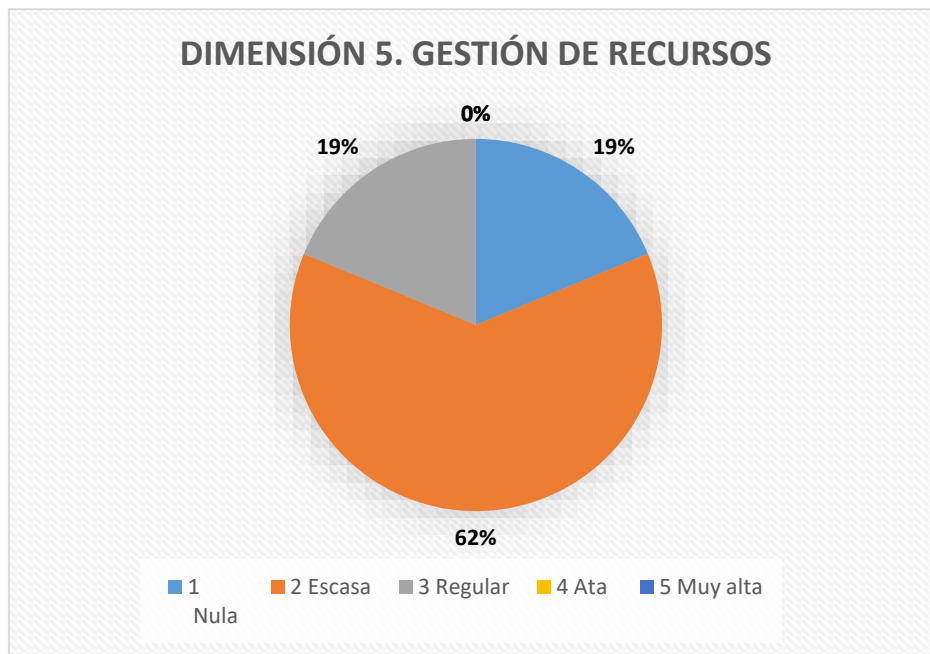
### Bloque para el criterio de gestión del personal



**Figura 25.** Dimensión gestión del personal. Autoría propia en base de la aplicación del modelo EFQM (2019).

En este bloque se evidencia que para el desarrollo de las personas, la organización se encuentra en un 100% con una calificación escasa, no gestiona el crecimiento, el conocimiento, el uso de nuevas tecnologías, el apoyo para la innovación y la eficacia, se limita a realizar las actividades para el cumplimiento en el marco legal o normativo relacionada con la industria alimentaria, realiza capacitaciones en el proceso de producción, sin fomentar habilidades en otras áreas o procesos que se pueden aprovechar para el bien del personal y de la misma organización, adicional la comunicación no es eficiente.

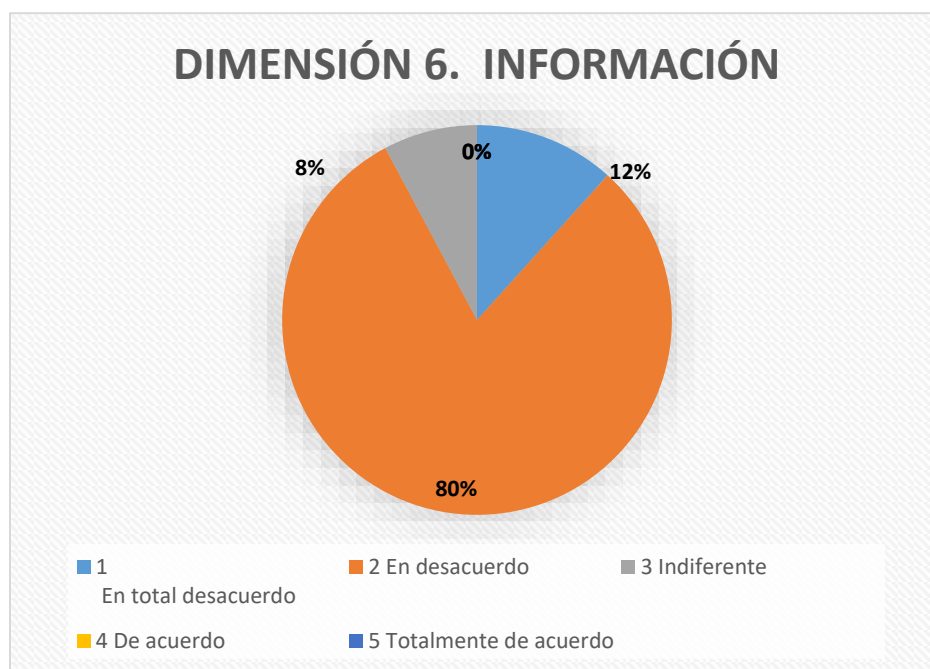
### Bloque para el criterio gestión de recursos



**Figura 26.** Dimensión gestión de recursos. Autoría propia en base de la aplicación del modelo EFQM (2019).

Se evidencia que es escasa en un 62% el enfoque al incentivar la gestión adecuada de los recursos de manera eficaz y que logren sostenibilidad, en el plano humano, financiero y tecnológico; se limita en un 19% a proporcionar actividades estratégicas con el fin de que el despliegue de este bloque sea ágil en su evolución, pues no se avanza y solo se implementan recursos de forma mínima, dando cumplimiento para que la organización funcione, atendiendo las necesidades de los clientes. También se evidencia que obtienen una calificación escasa en un 19% en cuanto a establecer procedimientos basados en criterios de calidad y fortalecer alianzas e implementar tecnologías en las diferentes áreas buscando el mejoramiento y así mismo el crecimiento.

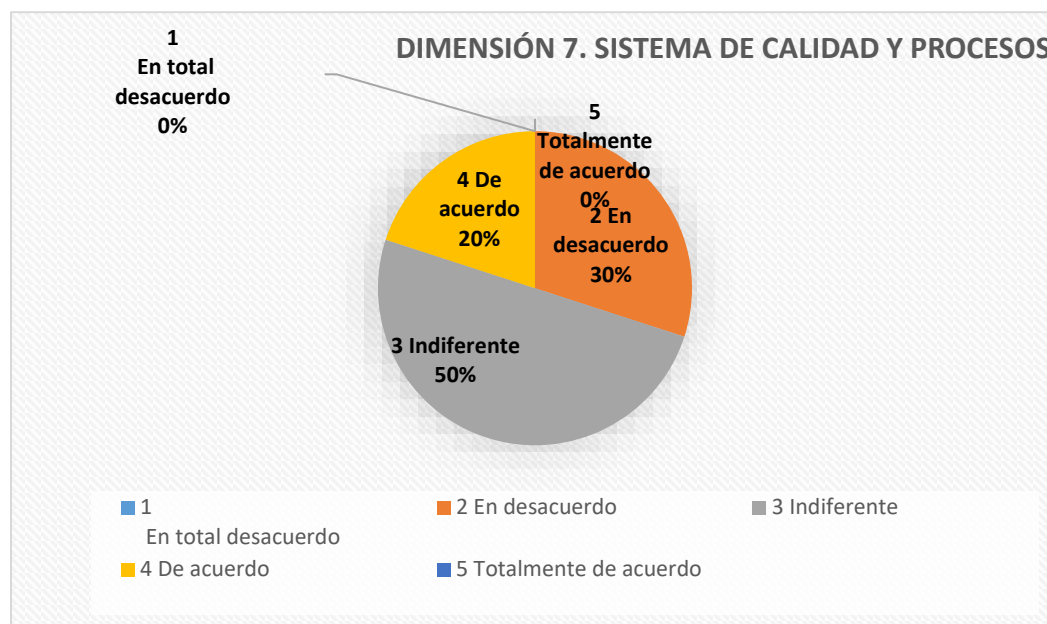
## Bloque para el criterio de la gestión de la información



**Figura 27.** Dimensión de la información. Autoría propia de en base de la aplicación del modelo EFQM (2019).

Como se evidencia en la figura 27, la organización en un 80% maneja y gestiona de forma parcial la información sistematizada o se limita con lo estrictamente necesario, ya que algunos procesos administrativos, de producción y recursos humanos se manejan en forma física, lo cual dificulta que se obtengan indicadores fiables y oportunos, que permitan analizar y tomar decisiones objetivas; para el área comercial refleja una gestión del 12% mínima, ya que no se emplea herramientas avanzadas para promover sus productos y llevar un control de clientes o clientes potenciales y en un 8% el uso de recursos informáticos es básico.

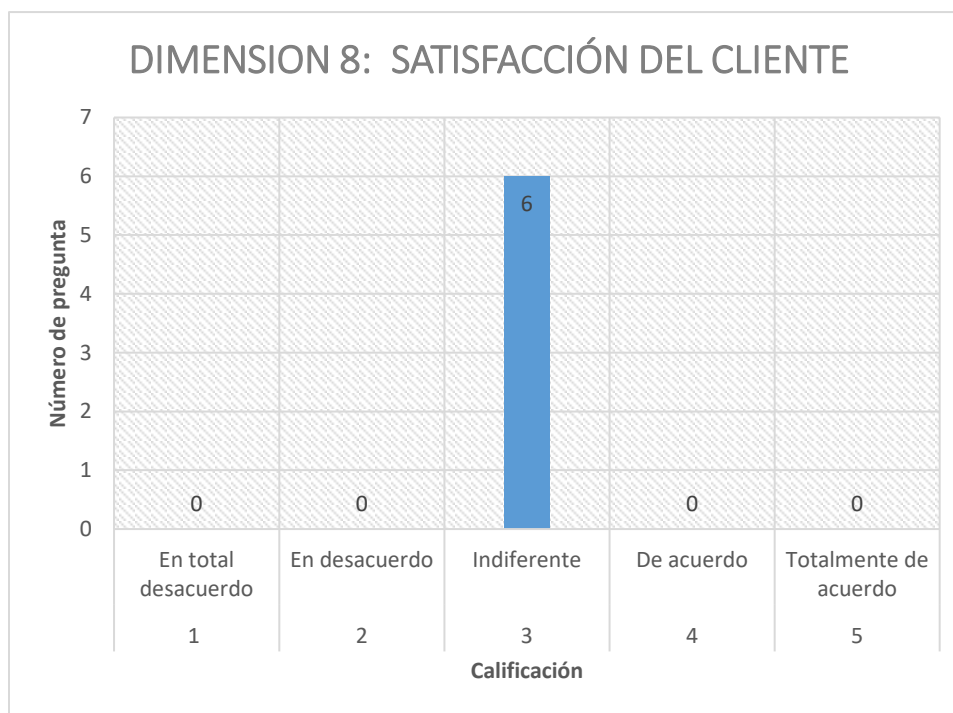
## Bloque para el sistema de calidad y procesos



**Figura 28.** Dimensión sistema de calidad y procesos. Autoría propia en base de la aplicación del modelo EFQM (2019).

En la figura 28 se observa que la organización presenta el 50% con calificación indiferente frente a determinar claramente los procesos que la afectan y la manera como estos se deben interrelacionar de tal forma que involucre a las partes interesadas, presenta 30% con calificación en desacuerdo debido a que no desarrolla o despliega el gestión por procesos, como consecuencia no se puede evaluar el desempeño y proponer acciones de mejora, obtiene un 20% con una calificación de acuerdo, debido que la gerencia y el área de producción se interesan en mejorar las condiciones de calidad de su producto principal, lo que genera la diferencia con sus competidores.

### Bloque para el criterio resultado de satisfacción del cliente



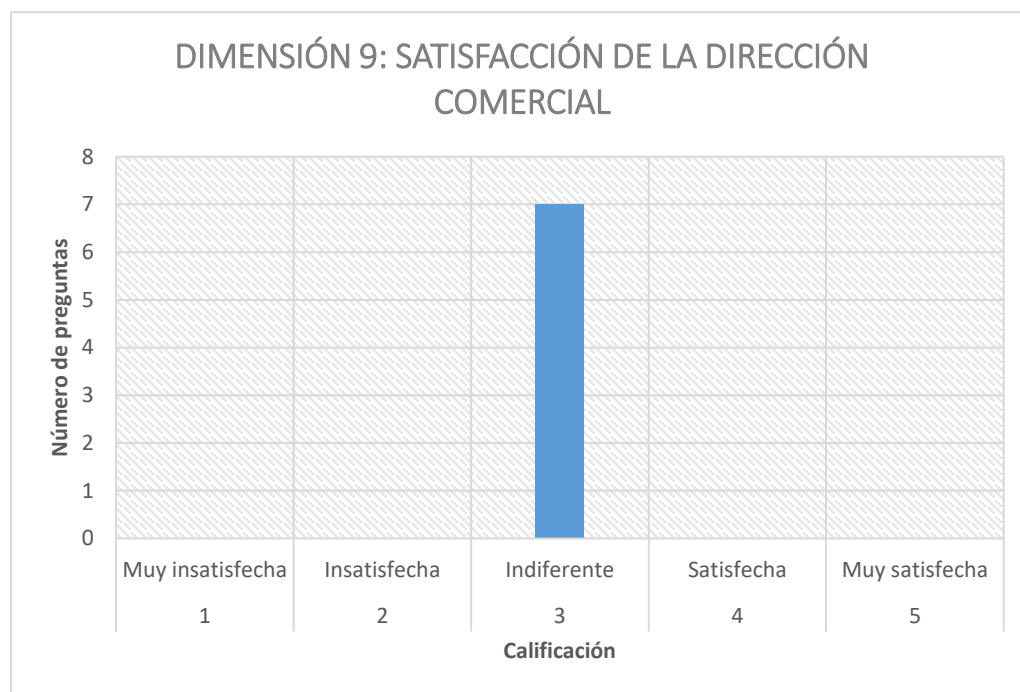
**Figura 29.** Dimensión satisfacción del cliente. Autoría propia en base de la aplicación del modelo EFQM (2019).

La organización es indiferente o no presenta cambios en un 100% en cuanto a identificar y visualizar las necesidades y expectativas de sus clientes o clientes potenciales a través de encuestas o reuniones que permitan desarrollar indicadores, adicionalmente no planifica mecanismos para analizar o sectorizarlos y ofrecer otros productos que están en capacidad de desarrollar; no establece procedimientos claros para el manejo de las PQR, ya que solucionan a la marcha, no se realizar medición, análisis y evaluación.

Nota: No se desarrolla preguntas relacionadas con ventas y devoluciones de ventas, debido a que la organización no dispuso dicha información.



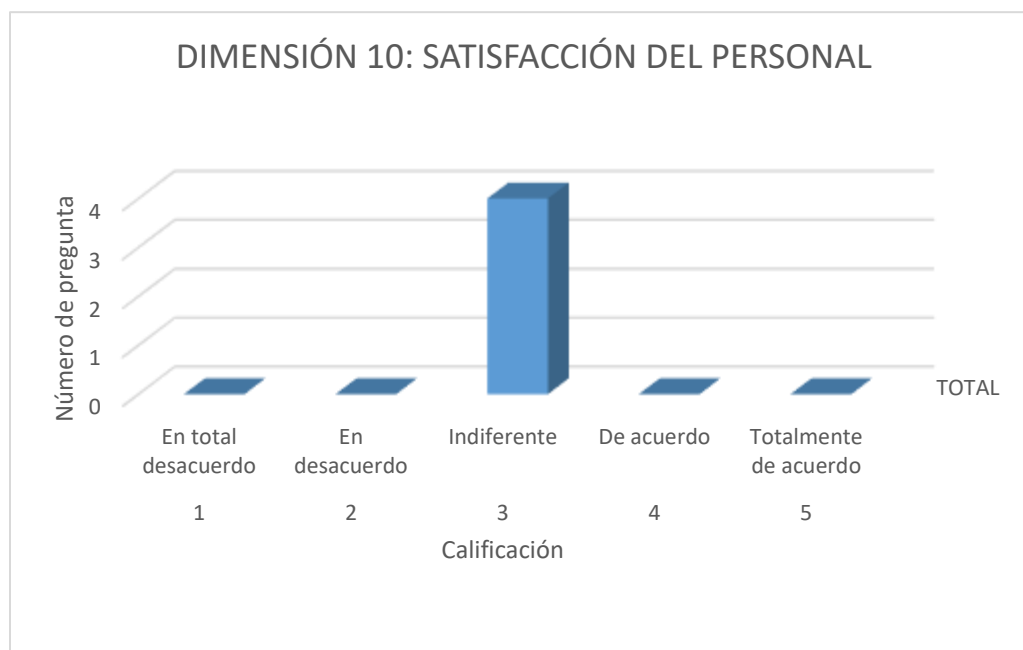
Bloque para el criterio resultado satisfacción de la dirección comercial



**Figura 30.** Dimensión satisfacción de la dirección comercial. Autoría propia en base de la aplicación del modelo EFQM (2019).

Como se observa en la figura 30, el área comercial de la organización es indiferente ante exigir a la gerencia las actividades de planificación y gestión comercial, puesto que no cuenta con un proceso bien definido lo que permitiría interactuar con las demás áreas, falta formación en temas comerciales, falta implementar estrategias de marketing e incentivos, determinar recursos y generar alianzas con otras organizaciones, con el fin de obtener información fiable que ayude a determinar indicadores y así tomar decisiones que mejoren el lineamiento comercial.

### Bloque para el criterio resultado satisfacción del personal



**Figura 31.** Dimensión satisfacción del personal. Autoría propia en base de la aplicación del modelo EFQM (2019).

En la figura 31, la calificación en la dimensión satisfacción del personal, indica que la organización es indiferente, ya que no se realiza de manera formal encuestas que permitan medir los diferentes factores que se deben desarrollar y mejorar en dicha área, es decir, identificar las habilidades, conocimiento y competencias del personal que cumplan con las expectativas individuales y de la organización alineadas con la política y objetivos, así mismo en todos los procesos, donde intervenga el recurso humano, por lo cual no se obtienen indicadores que genere información de la verdadera situación del personal.

Nota: Bloque para el criterio resultados comerciales y empresariales. No se evaluó en cuestionario debido a que la organización no dispuso información.

### 11.2.2. Resultado global.

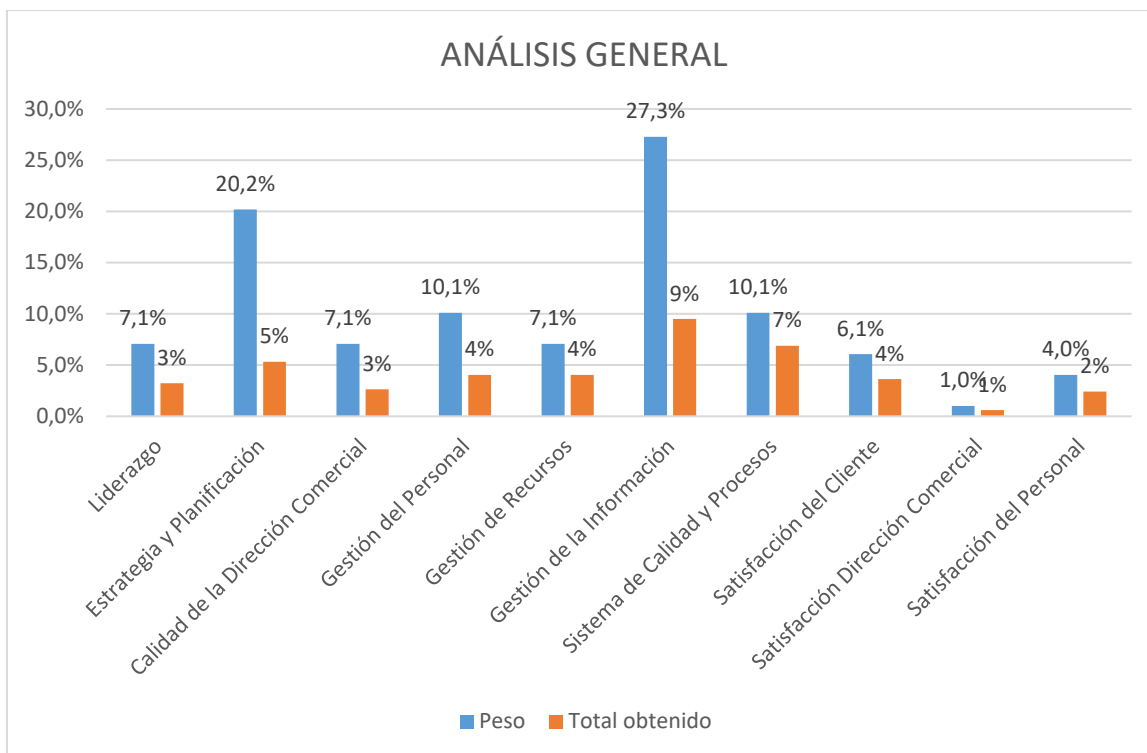
Para el análisis general se tiene en cuenta las dimensiones planteadas en el cuestionario, excepto el de criterios resultados comerciales y organizacionales, se asigna un peso, con el fin de establecer los 1000 puntos que trabaja el modelo EFQM y analizar la situación.

Tabla 7.

*Resultado global de dimensiones*

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>Puntos Obtenidos</b>	<b>Puntos Esperados</b>	<b>Peso</b>	<b>Porcentaje de cumplimiento (100% de cada ítem)</b>	<b>Total de obtenido</b>
Liderazgo	16	35	7,1%	46%	3%
Estrategia y Planificación	26,29	100	20,2%	26%	5%
Calidad de la Dirección					
Comercial	13	35	7,1%	37%	3%
Gestión del Personal	20	50	10,1%	40%	4%
Gestión de Recursos	20	35	7,1%	57%	4%
Gestión de la Información	47	135	27,3%	35%	9%
Sistema de Calidad y Procesos	34	50	10,1%	68%	7%
Satisfacción del Cliente	18	30	6,1%	60%	4%
Satisfacción Dirección					
Comercial	3	5	1,0%	60%	1%
Satisfacción del Personal	12	20	4,0%	60%	2%
<b>Total</b>	<b>209,29</b>	<b>495</b>	<b>100%</b>	<b>---</b>	<b>42%</b>

*Nota.* Autoría propia en base de la aplicación del modelo EFQM (2019).



**Figura 32.** Resultado global. Autoría propia en base de la aplicación del modelo EFQM (2019).

Como se puede observar en la figura 32 los bloques de mayor peso son estrategia y planificación y gestión de la información, contra los resultados obtenidos en almojábanas caseras paraguaitas, se encuentran en un 9 y 5%, respectivamente, porcentajes bajos con respecto al peso establecido, seguido se encuentra gestión personal, gestión de recursos y satisfacción del cliente con un 4% para cada una, liderazgo, calidad de la dirección comercial con un 3%, satisfacción del personal con 2% y el más bajo satisfacción de la dirección comercial con 1%.

La organización se encuentra en un 42% en forma global, lo que es una brecha importante, en donde las debilidades se evidencian en principalmente en los criterios de estrategia y en adecuado manejo de recursos, adicional en alinear correctamente la política para todos los criterios evaluados.

## 12. Seguimiento y medición

### 12.1. Generalidades

Las organizaciones mediante la identificación, selección, clasificación, diseño y documentación adecuada de los procesos necesarios para el SGC, siendo coherentes con la planeación estratégica pueden llegar a medir su desempeño obteniendo la información oportuna encaminada a la mejora continua. Sin embargo, esto no se logra hasta que la organización realice y ejecute sus acciones de seguimiento, medición, análisis y revisión.

El seguimiento, medición, análisis y revisión de los procesos debe ser controlada por indicadores que aporten información de cómo está resultando su efectividad de acuerdo al resultado, es decir que digan si el proceso está comportándose óptimamente o críticamente. Los indicadores pueden ser de eficacia o ser de eficiencia, los cuales al ser integrados a la medición del proceso podrán aplicarse a su funcionamiento y resultados generales.

La selección, medición y obtención de dichos indicadores es una tarea compleja que requiere esfuerzo, tiempo e inteligencia, debido a que muy pocos realmente miden el desempeño del proceso y los muchos no brindan la información necesaria.

Teniendo en cuenta lo anterior, se concluye que mediante el seguimiento, medición, análisis y revisión de los procesos de una organización se determinan los lineamientos para supervisar y medir regularmente las características claves de las operaciones y/o actividades que impacten en el sistema.

Términos y definiciones:

**Seguimiento.** Determinación del estado de un sistema, proceso, producto, servicio o actividad. Para decidir el estado es necesario verificar, supervisar u observar de forma crítica.

**Medición.** Es un proceso para determinar un valor. ((ICONTEC), Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000, 2015).

**Proceso de medición.** Conjunto de operaciones que permiten precisar el valor de una magnitud.

**Análisis de un proceso.** Es la acción de llevar a cabo una revisión exhaustiva y llegar a una comprensión completa de un proceso (o parte de este) con el objetivo de mantener o lograr la excelencia del proceso o lograr mejoras. Implicar mirar todos los componentes del proceso entradas, salidas, mecanismos y controles. (HEFLO).

<b>9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección</b>								
Las salidas de la revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas con las oportunidades de mejora?	X						La alta dirección revisa solamente las salidas con respecto al sistema de calidad.	Falta que la alta dirección revise las salidas , planifique el cumplimiento de la política, objetivos, indicadores, auditorías y oportunidades de mejora de los sistemas integrados.
Las salidas de la revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas con cualquier necesidad de cambio en el sistema Integrado de Gestión?	X							
Las salidas de la revisión por la dirección incluyen las decisiones y acciones relacionadas con las necesidades de recursos?	X							
La organización conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección?	X							
<b>10. MEJORA</b>								
<b>10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA</b>								
10.2.1 Cuando ocurre una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización reacciona ante la no conformidad y, cuando sea aplicable toma acciones para controlarla y corregirla?		X					Se maneja protocolo de PQR para la gestión de calidad, en donde se reciben, se clasifican, determinan las causas, se realiza el tratamiento y seguimiento. Se registra información de lo anterior.	Falta adecuar el manejo de las no conformidades y la respectiva acción correctiva de forma integral, así mismo determinar los riesgos de ocurrencia y mejora continua. Documentar la información de forma adecuada.
10.2.1 Cuando ocurre una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización reacciona ante la no conformidad y, cuando sea aplicable hacer frente a las consecuencias?		X						
10.2.1 Cuando ocurre una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante la revisión y el análisis de la no conformidad?		X						
10.2.1 Cuando ocurre una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante la determinación de las causas de la no conformidad?		X						
10.2.1 Cuando ocurre una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente podrían ocurrir?		X						
10.2.1 Cuando ocurre una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante la implementación de cualquier acción necesaria?	X							
10.2.1 Cuando ocurre una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante la revisión de la eficacia de cualquier acción correctiva tomada?	X							
10.2.1 Cuando ocurre una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, si es necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación?	X							
10.2.1 Cuando ocurre una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, si es necesario, hacer cambios al Sistema Integrado de Gestión?	X							
Las acciones correctivas son adecuadas a los efectos de las no conformidades encontradas?		X						
10.2.2 La organización conserva información documentada, como evidencia de la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción posterior tomada?		X						
10.2.2 La organización conserva información documentada, como evidencia de los resultados de cualquier acción correctiva?		X						
<b>10.3 MEJORA CONTINUA</b>								
La organización mejora continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del Sistema Integrado de Gestión?	X						La organización a medida que se presenta dificultades toma acciones correctivas.	Falta que la organización implemente seguimientos efectivos de los procesos, determine un plan integral con enfoque de riesgos y mejora continua.

Indicador. Dato de medida cuantitativa o cualitativa que sirve para controlar y/o valorar la

calidad de aspectos importantes de un proceso/producto/servicio/actividad, arroja un valor, magnitud o criterio medibles.

Eficacia. Es el logro de los resultados propuestos, puede ser de los objetivos estratégicos o de los resultados de los procesos. Los productos resultantes de los procesos deben cumplir sus requisitos y especificaciones.

Eficiencia. Relación existente entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados para lograr dichos resultados, no mide el resultado o la salida de los procesos, sino el consumo de recursos para lograr los resultados.

Efectividad. Sinónimo de eficacia, es decir lograr resultado o efecto deseado.

Riesgo. Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos, puede ser positivo, negativo o ambos y puede crear, plantear o resultar en oportunidades y amenazas.

Parte interesada. Son aquellas que generan un riesgo significativo para la sostenibilidad de la organización si sus necesidades y expectativas no se cumplen.

Características de un indicador:

Pertinencia. Se refiere a los procesos y productos esenciales que se desarrolla en la organización.

Independencia. No condicionado a factores externos, tales como la situación general.

Confiable. Merecedor de confianza independiente de quién realice la medición.

Simplicidad. De fácil comprensión, libre de complejidades.

Funcionalidad. Comprueba que el indicador sea medible, operacional y sensible a los cambios registrados en la situación inicial.

Disponibilidad. Los datos básicos para la elaboración del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.

Utilidad. Que los resultados y análisis permitan tomar decisiones.

Costo. La adquisición de la información para la elaboración del indicador debe ser a costo razonable.

## **12.2. Tablero de indicadores y riesgos**

Se construye un tablero de indicadores para los procesos de producción, comercial y mantenimiento, en donde se alinean los objetivos con la política de calidad, determinando y formulando el indicador adecuado que se ajuste a las necesidades del proceso al igual que a la meta, la frecuencia y las actividades necesarias asignando los responsables. Ver anexo 11.

Se identifica los riesgos de los procesos de producción, comercial y mantenimiento que son críticos en la organización, teniendo en cuenta las partes interesadas externas, los cuales son la base para que el sistema de calidad funcione de manera adecuada.

Tabla 8.

*Riesgos proceso de producción, comercial y mantenimiento*

PROCESO	RIESGOS
<b>Producción</b>	No cumplir con los especificaciones del contrato y ficha técnica de las materias primas y producto para el suministro de almójabanas de queso.
<b>Producción</b>	No cumplir con los requerimientos legales y contractuales aplicables para la elaboración de almójabanas de queso.
<b>Comercial</b>	No cumplir con los precios pactados establecidos en el contrato para el suministro de almójabanas de queso.
<b>Comercial</b>	No cumplir con el suministro de materias primas en calidad, cantidad y oportunidad requerida, para la elaboración de las almójabanas de queso.
<b>Comercial</b>	No cumplir con los acuerdos establecidos en el contrato para el suministro de almójabanas de queso.
Mantenimiento	No cumplir con el cronograma de mantenimiento preventivo de los equipos necesarios para la operatividad de la organización.
Mantenimiento	No disponer de los recursos necesarios para realizar mantenimientos.
<b>Mantenimiento</b>	No manipular los equipos adecuadamente teniendo en cuenta los manuales o procedimientos establecidos.
<b>Gerencial</b>	No cumplir con las normas de la organización.
<b>Gerencial y Comercial</b>	No mantener precios pactados establecidos en las ordenes de compra de las materias primas para la elaboración de las almójabanas de queso.
<b>Gerencial y Producción</b>	No cumplir con la normatividad aplicable para la elaboración de la almójabana de queso.
<b>Gerencial y Producción</b>	No cumplir con el concepto favorable con un porcentaje de cumplimiento entre el 90 y 100%.
<b>Gerencial</b>	No cumplir con los pagos oportunos de las obligaciones.
<b>Comercial, producción y Gerencial</b>	No cumplir y prestar un servicio óptimo y de acuerdo con la normatividad aplicable, para la organización.
<b>Gerencial y Comercial</b>	No cumplir con las normas y acuerdos con la comunidad.
<b>Gerencial y Comercial</b>	No investigar sobre la competencia, observando aspectos relevantes.

*Nota.* Autoría propia (2020).



## **13. Mejora continua**

### **13.1. Generalidades**

La mejora continua se aplica a partir del uso de métodos sistemáticos que facilita detectar de los problemas que afectan los resultados de una organización sus causas, facilitando el desarrollo de planes de acción con el propósito de romper con los paradigmas y preconceptos originados

Entre los logros más importantes de la mejora continua está el de mejorar las relaciones con el personal, involucrándolos en la fase de analizar los problemas que impiden dicha mejora y se comprometen en ofrecer aportes a la solución.

Para reconocer la necesidad de mejora se debe determinar si alguno de los procesos, instalaciones, equipos y/o actividades no cumple con los requisitos de calidad establecidos, o si se necesita la incorporación de nuevos elementos organizativos o tecnológicos de acuerdo con las nuevas leyes, normas, necesidades de los clientes o adelantos científicos técnicos.

Es importante tener en cuenta los siguientes pasos para el desarrollo de un adecuado ciclo de mejora continua: Diagnosticar la situación actual, establecer los objetivos para la mejora, buscar posibles soluciones para el logro de los objetivos, evaluar dichas soluciones, implementar la solución deseada, controlar y evaluar los resultados de la implementación para determinando el alcance de los objetivos y finalizar con los cambios.

Se crea una cultura que involucre a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora en el desempeño de los procesos, actividades y/o servicios, la mejora es una actividad continua y permanente.

Algunas fuentes para identificar la necesidad de mejora son: las opiniones de los clientes, los gastos, el análisis de los indicadores de eficiencia, el análisis de los registros de eficiencia y control de la calidad, las afectaciones al medio ambiente, el planteamiento o propuestas de los trabajadores, el surgimiento de nuevas legislaciones y las necesidades relacionadas con los procesos de gestión.

Algunos elementos para seleccionar los proyectos de mejora: la magnitud de la mejora para la entidad, el rendimiento de la inversión, el impacto ecológico que representa, los riesgos de eventual fracasos e imprevistos, los posibles obstáculos para su puesta en práctica, prioridades nacionales y probable resistencia al cambio.

Algunos beneficios de la mejora continua: aumentar la satisfacción de los clientes, incrementar la ventaja competitiva, mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos, mejorar la calidad de los productos y servicios, mejorar el confort y productividad de los trabajadores, detectar deficiencias

y se aplican acciones correctoras, mejorar los indicadores de protección del medio ambiente y mejorar la higiene industrial y salud ocupacional de la empresa.

### **13.2. Herramientas empleadas para la mejora continua**

Diagrama de Pareto. Herramienta estadística que permite organizar por orden de importancia los problemas o las causas que los generan. Su viabilidad está respaldada por el llamado Principio de Pareto, conocido como “Ley 80-20” o “pocos vitales, muchos triviales”, donde se separa los pocos elementos (20 %) que generan la mayor parte del efecto (80%). La utilización de esta herramienta permite que cuando se quiera mejorar un proceso o atender sus problemas se establezcan prioridades y se enfoquen los esfuerzos donde se presente mayor impacto.

Teniendo en cuenta lo anterior, si se tiene un problema con muchas causas, se puede decir que el 20% de las causas resuelven el 80 % del problema y el 80 % de las causas solo resuelven el 20 % del problema.

Aunque no hay que tomar los números 80 y 20 literalmente, también puede ser 70 y 30.

La gráfica es muy útil en: temas relacionados con gestión de la calidad, al analizar las causas de un problema, al evaluar los resultados de los cambios efectuados a un proceso (antes y después) y para identificar las oportunidades de mejora continua.

Diagrama causa efecto. Representación gráfica de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Se denomina también diagrama espina de pescado por su semejanza con el esqueleto de un pescado, es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones y para desarrollar un plan de recolección de datos.

Histograma. Gráfico de una variable en forma de barras que permite priorizar por relevancia los problemas o las causas que los generan, se utiliza para variables continuas o para variables discretas, con un gran número de datos, agrupados en clases.

Su uso sistemático ayuda al entendimiento de la variabilidad y favorece el pensamiento estadístico, ya que de un solo vistazo se logra tener una idea sobre la capacidad de un proceso.

Estratificación. Es la separación de datos en categorías o clases que permite aislar la causa de un problema, identificando el grado de influencia de ciertos factores en el resultado de un proceso.

Hoja de verificación. Es un documento impreso con formato de tabla o diagrama, destinado a registrar y compilar datos utilizando un método sencillo y sistemático, como lo es la anotación de marcas asociadas a la ocurrencia de determinados sucesos.

Diagrama de dispersión. Gráfica del tipo X–Y, su objetivo es analizar la forma en que dos variables numéricas están relacionadas, se obtiene coleccionando los datos en pares de valores sobre dos variables (x, y), las parejas de datos obtenidos se representan a través de puntos en una gráfica del tipo X – Y (ejes de coordenada cartesianos).

Gráfico de control. Se representa a lo largo del tiempo el estado del proceso que estamos monitoreando. En el eje horizontal X se indica el tiempo, mientras que el eje vertical Y se representa algún indicador de la variable cuya calidad se mide, adicional se inserta otras dos líneas horizontales: los límites superior e inferior de control, escogidos éstos de tal forma que la probabilidad de que una observación esté fuera de esos límites sea muy baja si el proceso está en estado de control, habitualmente inferior a 0.01.

### **13.3. Herramientas desarrolladas**

Dentro de la propuesta de un SGC se recomienda a la organización almojábanas caseras paragüitas que además de implementar la herramienta PHVA y otras que se requieran, conformar grupos de trabajo de calidad logrando identificar y analizar problemas, con el objetivo de mejorar la calidad de los procesos, actividades o funciones. Estos círculos ayudaran a la organización a mejorar la comunicación, detectar problemas y posibles soluciones en todas las áreas y la participación activa del personal.

#### **13.3.1. Ciclo PHVA.**

En la organización almojábanas caseras paragüitas se toma como modelo la herramienta del ciclo PHVA, la cual contribuye a mejorar el desempeño de los procesos y la eficacia de un SGC, cumpliendo los requisitos pactados con los clientes y considerando sus necesidades y expectativas.

Esta herramienta se desarrolla de la siguiente manera:

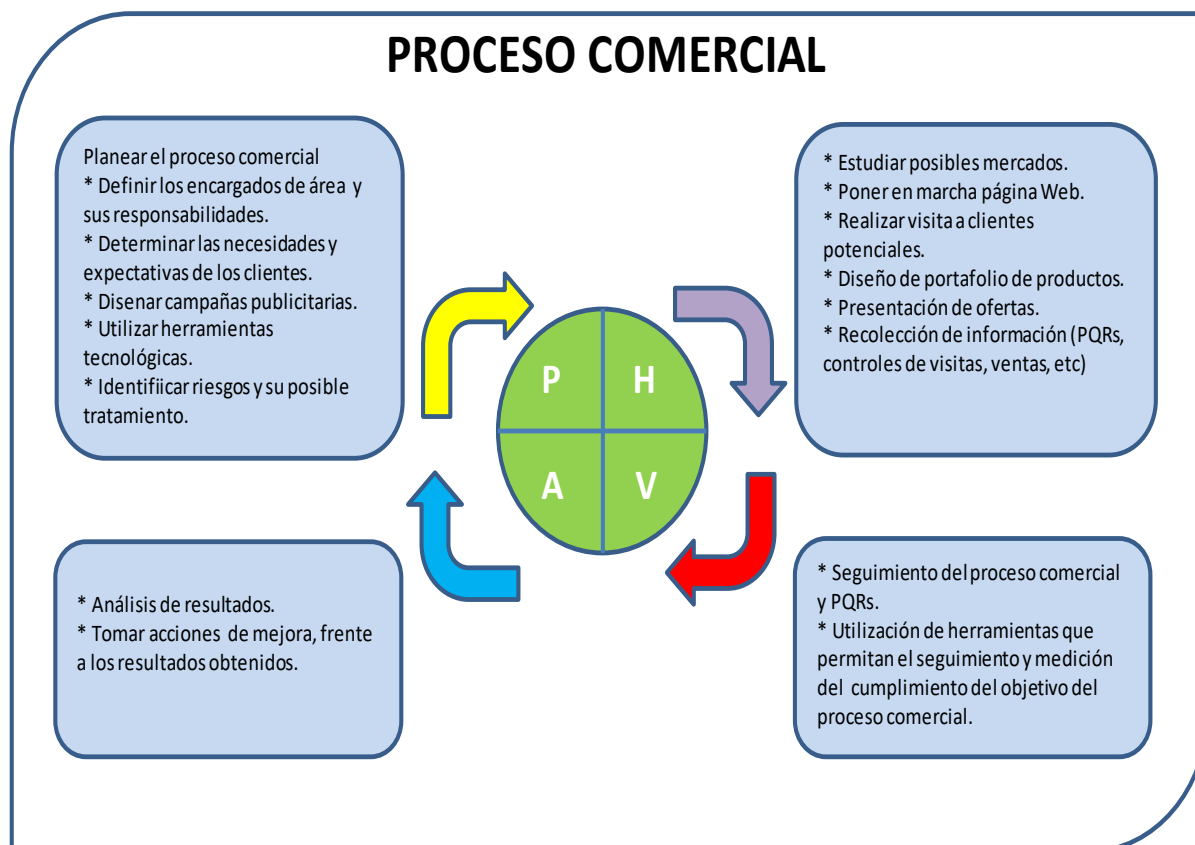
Problema. Mediante una reunión con los directivos de la organización y teniendo en cuenta el árbol de problemas planteado en el desarrollo del presente trabajo, se determina que la organización almojábanas caseras paragüitas ha presentado un crecimiento durante los últimos años, tanto en su estructura física como en su estructura organizacional, el problema principal radica que actualmente solo cuenta con un cliente grande quien le proporciona el sustento económico y no se encuentra estructurada el área comercial, por lo cual limita las posibilidades de generar nuevos nichos de mercado y líneas de producción.

Planear. Determinar los objetivos y el procedimiento necesario para conseguir los resultados en la organización.

Hacer. Implementar las actividades en la organización.

Verificar. Realizar el seguimiento y la medición del proceso de la organización.

Actuar. Tomar acciones para mejorar el desempeño del proceso de la organización.



**Figura 33.** Ciclo PHVA del proceso comercial. Autoría propia (2020).

**Análisis.** Con la implementación de esta herramienta la organización puede definir y afianzar el proceso comercial alcanzando los objetivos estratégicos y como consecuencia reducir costos, aumentar la productividad, posicionar el producto en el mercado, aumentar otras líneas de producción y obtener mayores utilidades.

**Mejora.** Lo primero que se debe hacer es que exista liderazgo por parte de la gerencia y de quienes conforman la parte administrativa, definir un responsable del área comercial con la experticia necesaria para que planifique estrategias y propongan acciones para mejorar, proporcionar los recursos económicos, físicos y humanos que contribuyan al logro del objetivo y realizar seguimiento continuo al proceso.

### 13.3.2. Diagrama pareto.

La organización utiliza esta herramienta, en la cual por medio de la gráfica se ilustra las causas del problema por orden de importancia y la frecuencia de aparición, con el fin de analizar las no conformidades que dan lugar a reclamos y quejas por parte de los clientes, así mismo, evaluar el proceso de liberación de producto que cumpla con las disposiciones planificadas.

Problema. La organización tiene contrato con PROCAFECOL su cliente más grande, suministrando el producto almojábana de queso, con características de calidad establecidas por contrato, para lo cual se establece una ficha técnica que cumple con las expectativas planteadas, sin embargo, durante la producción se generan defectos del producto.

Para determinar las características de calidad se procede a hacer un muestreo para poder contar con datos que permiten comprobar el comportamiento del proceso para la elaboración de almojábanas, dado que ha aumentado el número de defectos para el mes de enero del 2020 (100 defectos de calidad), con respecto a datos registrados en el mes de noviembre del 2019 (42 defectos de calidad).

Tabla 9.

*Defectos producto almojábana de queso*

<b>TIPO DE DEFECTOS</b>	<b>DETALLE</b>	<b>FRECUENCIA MES DE ENERO 2020</b>
Peso unidad	Se observan unidades con bajo peso	26
Textura	Se evidencian unidades duras	2
Forma	Unidades que no son redondas y uniformes	9
Color	Se presentan unidades con color de la corteza marrón oscuro o muy claro	12
Huecas	Se evidencian unidades huecas en el centro	8
Empaques	Empaques rotos	5
Total		100

*Nota.* Departamento comercial de la organización almojábanas caseras paraguayitas (2020).

Tabla 10.

Tabla de datos diagrama de pareto enero 2020

	Posición real (Causas y datos ordenados)	Frecuencia acumulada	Porcentaje	Porcentaje acumulado
1	Presencia de puntos negros de horneado en almojábana	38	38%	38%
2	Almojábanas con bajo peso	26	26%	64%
3	Almojábanas con color oscuro o muy claro en corteza	12	12%	76%
4	Almojábanas que no son redondas	9	9%	85%
5	Almojábanas huecas en el centro	8	8%	93%
6	Empaques rotos	5	5%	98%
7	Almojábanas duras	2	2%	100%

Nota. Autoría propia (2020).

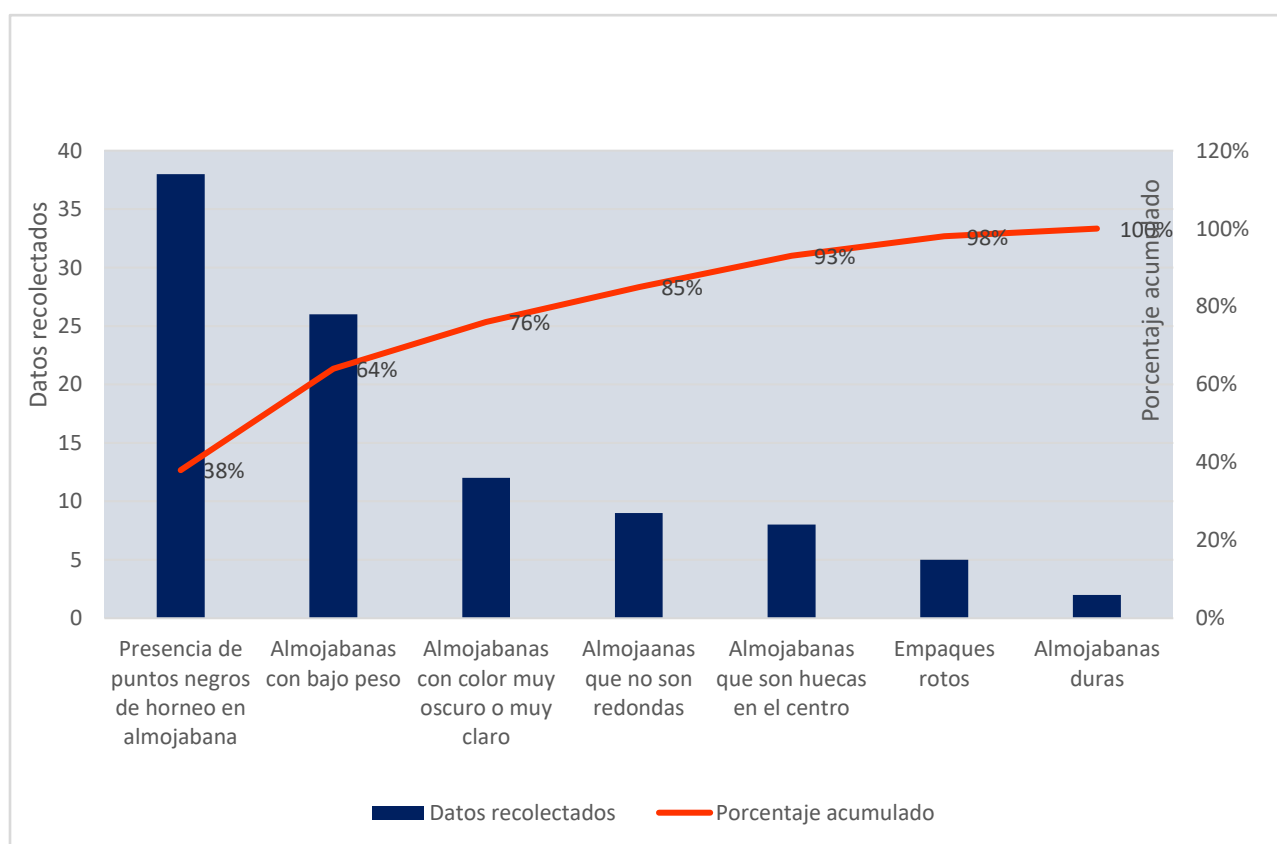


Figura 34. Gráfica de Pareto. Autoría propia (2020).

Análisis. El diagrama de pareto nos arroja como resultado que los defectos por orden de importancia y frecuencia de aparición son la presencia de puntos negros en almojábanas y el bajo peso representando el 80% de los problemas generados para el mes de enero/20 frente a los demás de menor importancia como empaque roto y almojábanas duras, representando el 20% de los defectos totales.

Mejora. Dentro de las acciones de mejora la organización debe enfocar todos sus esfuerzos para solucionar la presencia de puntos negros implementando el mantenimiento eficiente de hornos o compra de hornos de mayor tecnología que facilite el control de variables y para solucionar el defecto en el bajo peso es necesario realizar de manera oportuna las calibraciones de equipos dispuestos para el proceso de pesaje y capacitación continua del personal.


### **13.3.3. Histograma.**

En la organización se utiliza la herramienta histograma, para verificar el comportamiento que se presenta en la operación de porcionado y de horneado del producto que afecta el peso neto final con relación a la especificación establecida en la ficha técnica.

Esta herramienta se desarrolla de la siguiente manera:

Problema. Teniendo en cuenta la información suministrada por el área comercial con respecto a las PQRs, una de las causas de reclamos es la no conformidad con el peso del producto almojábana de queso.

Se realiza una descripción gráfica, teniendo en cuenta los siguientes datos que representan un conjunto de mediciones realizadas en la producción del mes de enero/2020 en relación con el peso neto del producto almojábana de queso establecido en la ficha técnica: 60g (+- 5%), aplicando el plan de muestreo aleatorio, con el propósito de analizar el comportamiento y así determinar si el proceso está bajo control.

		INPECCION PESO FINAL HORNEADO PRODUCTO ALMOJABANA DE QUESO						CODIGO	09P-01R
								VERSION	1
								FECHA	sep-19
60	61	61	58	62	61	58	63	57	63
62	60	65	64	62	63	52	63	60	63
62	64	64	62	61	59	67	60	61	63
65	60	64	63	64	60	55	60	57	65
60	65	60	62	62	61	62	56	55	63
64	60	60	56	58	58	59	58	65	62
65	59	62	64	65	59	60	62	55	59
63	59	65	58	67	63	60	61	58	60
62	60	60	58	57	57	59	60	61	60
58	59	64	61	64	61	57	59	60	60
Elaboró: Departamento de producción			Revisó: Jefe de Produccion				Aprobó: Gerente General		

**Figura 35.** Registro de muestreo peso neto producto almojábana de queso. Departamento de producción almojábanas caseras paraguayitas (2020).

Tabla 11.

*Cálculos para histograma*

**Cálculos**

Dato mínimo	52
Dato máximo	67
Rango	15
Número de datos	100
Numero de intervalos	8
Ancho de clase	1.88

*Nota.* Autoría propia (2020).

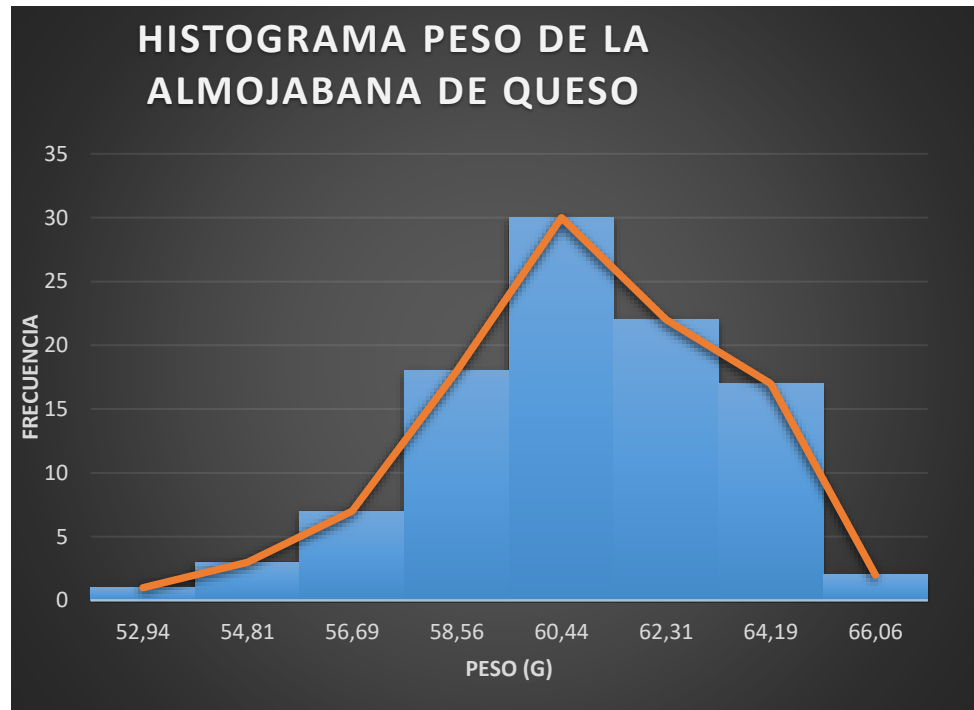


Tabla 12.

*Histograma de frecuencias*

Intervalo de clase		Frecuencia
Desde	Hasta	
52	53,88	1
53,88	55,75	3
55,75	57,63	7
57,63	59,50	18
59,50	61,38	30
61,38	63,25	22
63,25	65,13	17
65,13	67,00	2

*Nota.* Autoría propia (2020).



**Figura 36.** Control de gramaje peso neto producto almojábana de queso. Departamento de producción (2019).

Análisis. La gráfica presenta una distribución de los datos de forma de tipo sesgada hacia a la izquierda, acumulando la mayoría de los datos al final del histograma.

Teniendo en cuenta los rangos óptimos en peso determinados por las especificaciones de ficha técnica del producto almojábana de queso, se observa en la gráfica que el proceso no está bajo control, dado a que se evidencia datos por fuera de los límites, es decir, productos no conformes, entre los rangos de peso 52.94g a 56.69g y de 64.19g a 66.06g. Por lo anterior genera pérdidas para la organización, ya que no se controla el peso del producto.

Mejora. Como primera medida se debe realizar calibración de los equipos dispuestos para los procesos de pesaje (peso de masa en crudo y peso de producto horneado), capacitación al personal operativo en temas de estandarización del producto y procedimientos, invertir en equipos que garanticen un proceso de horneado uniforme y con condiciones óptimas de humedad, implementar controles que ayuden a monitorear el proceso.

## 14. Integración de la calidad

### 14.1. Generalidades

Un SIG es un conjunto de reglas y principios relacionados entre sí de manera ordenada, incrementando su utilidad. Para las organizaciones significa una mejora notable en la calidad del producto y/o servicio como en los programas o políticas que se aplican.

La actividad productiva de cualquier organización está compuesta por diferentes procesos y operaciones, es por ello que su actividad diaria mejora cuando se realiza bajo un sistema en el cual todas las actividades están integradas bajo el mismo sistema de gestión, evitando debilitar ciertas partes y que se perjudiquen otras.

Beneficios de los sistemas de gestión integrados:

Los fallos en determinadas operaciones pueden comprometer otras, con la implementación de los sistemas integrados de gestión nos aseguramos que todas las actividades aumenten su rendimiento de forma recíproca.

Al igualar los criterios de gestión se reduce los procedimientos y registros evitando la duplicidad innecesaria, siendo probable que con un solo documento se pueda verificar la conformidad de la integración de las diferentes normas, como consecuencia, el mantenimiento del sistema requiere menos esfuerzo y dedicación.

La puesta en marcha del sistema de gestión integrado se hace a la vez en todas las disciplinas, por lo que su implantación es más rápida que haciéndolo separadamente.

La distribución de los esfuerzos y de los recursos es equitativa al asegurar la misma dedicación a los distintos sistemas de gestión integrados.

Las políticas y objetivos en un sistema de gestión integrado son coherentes entre sí.

La formación al personal es menos densa, al tener apartados comunes quedando solo los apartados específicos de cada sistema de gestión.

La información fluye multidireccionalmente y está interrelacionada entre sí facilitando su accesibilidad desde cualquier punto de la red informática, independientemente del ámbito al que corresponda. (CTMA Consultores, 2018).

#### 14.1.1. Sistema de gestión de calidad. NTC ISO 9001:2015.

Norma que especifica los requisitos genéricos para un SIG cuando una organización: requiere demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos y/o servicios que satisfagan los

requisitos del cliente, los requisitos legales y los requisitos reglamentarios aplicables; pretende aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema.

Los requisitos de esta norma son aplicables a todas las organizaciones, sin importar su tipo o el tamaño, o los productos y/o servicios suministrados.

#### **14.1.2. Sistema de gestión ambiental. NTC ISO 14001:2015.**

Su propósito es suministrar a las organizaciones un marco de referencia que proteja el medio ambiente y garantice las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Esta norma precisa requisitos que permiten que una organización alcance los resultados previstos que ha establecido para su sistema de gestión ambiental (SGA).

Un enfoque sistemático a la gestión ambiental proporciona información a la alta dirección para generar éxito a largo plazo y crear opciones que contribuyan al desarrollo sostenible mediante: la protección del medio ambiente, mediante la prevención o mitigación de impactos ambientales adversos; el apoyo a la organización en el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos; la mejora del desempeño ambiental; el control sobre la forma en la que la organización diseña, fabrica, distribuye, consume y lleva a cabo la disposición final de productos y/o servicios, usando una expectativa en el ciclo de vida que permita prevenir que los impactos ambientales sean involuntariamente trasladados a otro punto del ciclo de vida; el logro de beneficios financieros y operacionales que puedan ser el resultado de implementar alternativas ambientales que fortalezcan la posición de la organización en el mercado y la comunicación de la información ambiental a las partes interesadas.

#### **14.1.3. Tecnología de información. Técnicas de información. Sistema de gestión de la seguridad de la información. NTC ISO 27001:2013.**

Determina los requisitos genéricos aplicables a todas las organizaciones para establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la seguridad de la información (SGSI) dentro del contexto de la organización. Adicional incluye los requisitos para la valoración y el tratamiento de riesgos de seguridad de la información ajustados a las necesidades de la organización.

#### **14.1.4. Gestión integrada PAS 99:2012.**

PAS 99 es una especificación de acceso público elaborada por British Standards Institution (Institución Británica de Normalización – BSI), está principalmente diseñada para ser utilizada en combinación con especificaciones/normas del sistema de gestión como ISO 9001, ISO

14001, ISO/IEC 27001, ISO 22000, ISO/IEC, 20000 y/o OHSAS 18001, además se puede utilizar con otras especificaciones/normas nacionales e internacionales del sistema de gestión y se aplica a todos los tamaños y tipos de organización. La estructura de PAS 99 se ha adaptado al reciente anexo SL publicado por ISO, en el cual se establece la estructura común a seguir por todas las normas de sistemas de gestión de ahora en adelante. Dicha estructura es la siguiente: contexto de la organización, liderazgo, planificación, soporte, operación, evaluación de desempeño y mejora; al igual que las normas ISO. En esta estructura debe ajustar la gestión integrada de la organización. (Miguel, 2013)

#### **14.1.5. Métodos de integración.**

El primer paso es que la organización realice un análisis del contexto en que se encuentra operando, considerando algunos aspectos como:

Madurez. Nivel de madurez y/o capacidad para la gestión por procesos.

Complejidad. Nivel de las necesidades y expectativas de clientes y otras partes interesadas.

Alcance. Límites de los sistemas de gestión.

Riesgo. Etapas de riesgo ocasionada por el incumplimiento legal o fallos asociados al proceso de integración.

Una vez realizado este análisis, la organización está dispuesta a seleccionar el método de integración apropiado.

En este sentido, se utiliza como herramienta de gestión para el análisis de la situación del contexto un análisis FODA (análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas) de su situación.

El proceso de integración de sistemas de gestión se facilita por la norma UNE 66177:2005, no certificable, donde se propone directrices para la elaboración y ejecución de un plan de integración enfocado a crear un SIG de tercera generación, colaborando a la dirección en el diseño y establecimiento con una serie de herramientas de autoevaluación y selección de plan y método de integración ajustado al contexto organizativo.

La aplicación de la gestión por procesos necesita cambios organizativos en el organigrama, la definición de responsabilidades y la capacidad necesaria para su gestión, es así que podemos decir que a mayores niveles de gestión por procesos se necesita mayores niveles de madurez y viceversa. Adicional, la gestión por procesos se puede aplicar paso a paso limitando su aplicación a ciertos procesos, áreas o sistemas, o aplicarla a la totalidad de los procesos de la organización.

Como resultado de esto, en la UNE 66177:2005 se recomienda tres métodos de integración cuya aplicación está ligada al nivel de madurez o experiencia que posee la organización en la gestión por procesos, estos métodos son escalonados y complementarios, y su aplicación gradual supone una mayor capacidad y calidad de la gestión de la organización.

Los métodos de integración a utilizar según el nivel de madurez de la gestión por procesos son:

Método básico. Método rentable ya que su inversión es mínima y se obtiene resultados importantes a corto plazo, no requiere experiencia en la gestión por procesos y es aplicable a todas las organizaciones. Las acciones que se llevan a cabo en este método son: el integrar las políticas de cada sistema de gestión en una política única de sistema integrado de gestión; el integrar en un único manual de gestión la documentación de los sistemas de gestión que se aplican; definir las responsabilidades y funciones del personal relacionado con los procesos críticos para la gestión de todos los aspectos que cubre el sistema integrado; el integrar la gestión de algunos procesos organizativos comunes a los sistemas basándose en los requisitos de cada uno e integrar la documentación de estos procesos.

Método avanzado. Es la continuación del método básico, su rentabilidad se obtiene normalmente a mediano plazo ya que se requiere de cierta experiencia para implementar eficazmente la gestión por procesos.

Método experto. Supone la continuación del método avanzado, es muy rentable ya que se amplía la integración a corto plazo del sistema de gestión por procesos existente a otras áreas o aspectos no contemplados hasta el momento, sin inversión adicional, se puede lograr conseguir grandes resultados si se alinean los procesos con las estrategias de la organización y se requiere de gran experiencia en la gestión por procesos para aplicar este método. (González, 2013).

#### **14.2. Planificación estratégica**

Para la implementación del SIG se utiliza la herramienta DOFA, la cual permite visualizar la situación en que se encuentra la organización frente a las tres normas: ISO 9001:2015, ISO 27001:2013 e ISO 14001:2015.

Se analiza que con respecto a calidad el cumplimiento de los objetivos es a corto plazo, mientras que para la gestión ambiental y la seguridad de la información sus objetivos se proyectan a largo plazo ya que al tener en cuenta los factores internos se evidencia las fortalezas y debilidades generando oportunidad de disminuir los riesgos al integrar las tres normas, siendo el inicio para el plan de integración.

La mayoría de las estrategias que se plantean se encaminan al fortalecimiento de las herramientas tecnológicas en la comercialización, en el reconocimiento, en la tecnificación, manejo de la información e integración de los procesos y así mismo de la gestión, minimizando las amenazas propias de la organización dedicada a la producción en el sector de los alimentos, cuyos riesgos principales es el no abrir nuevos mercados y ser productivos de forma eficiente y sostenibles.

Tabla 13.

*Planeación estrategia DOFA*

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
ANÁLISIS DOFA	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
		1. Ampliar el portafolio de los productos 2. Adecuaciones locativas en las instalaciones y equipos 3. Abrir nuevos mercados 4. Mayor publicidad 5. Planear alianzas estratégicas con otras organizaciones del mercado 6. Aprovechar el reciclaje 7. Conocer la competencia 8. Intercambio de información 9. Determinar los riesgos de la información	
FORTALEZAS	Estrategias FO		Estrategias FA
1 Alto conocimiento en el mercado de amasijos	(1-1) Desarrollar y elaborar nuevos productos en la organización.		(4-4) Analizar los movimientos del mercado con el fin de ofrecer bajos precios.
2 Trabajar con materia de excelente calidad	(2,6-3) Atraer a los clientes ofreciendo productos con altos estándares de calidad y que sean tradicionales.		(4-5) Ofrecer promociones para permitir la adquisición del producto al alcance de todas las personas.
3 Entrega oportuna	(2,6-4) Invertir en estrategias de marketing para abrir nuevos mercados atrayendo clientes potenciales.		(4-2) Incentivar mediante marketing el consumo de productos nacionales.
4 Compromiso y responsabilidad social	(1,4-5) Diseñar alianzas estratégicas con otras organizaciones que mejoren el mercado actual a nivel nacional.		(2,6-1) Mantener un stock de insumos adecuados para la producción e informarse sobre el movimiento de las divisas.
5 Certificado ante las entidades competentes	(5-2) Realizar adecuaciones locativas exigidas por las entidades competentes para el cumplimiento de las normas y mejora en los procesos		(6-3) Implementar un producto innovador que satisfaga las necesidades del cliente.
6 Producto de alta calidad (valor agregado)	(7-6) Transformar y dar un nuevo uso de los residuos generados por la organización.		(6-3) Generar estrategias de adaptación a las redes sociales logrando un reconocimiento de marca.
7 Manejo de los residuos sólidos	(5-6) Manejar una política ambiental aplicable a los requerimientos solicitados por el ente regulador.		(7-7) Generar mecanismos donde se integre a la comunidad con el propósito de cumplir con los requisitos legales.
8 Confidencialidad con los clientes	(8-9) Implementar protocolos para garantizar la seguridad de la información.		(8-8) Conocer la política de seguridad de la información garantizando la confidencialidad con las partes interesadas.
9 Lealtad y satisfacción del cliente	(9-8) Establecer procedimientos y controles para garantizar y proteger el intercambio de información.		(9-9) Establecer protocolos de seguridad de la información.
DEBILIDADES	Estrategias DO		Estrategias DA
1 Estructura y tamaño de la planta.	(3-2) Adquirir nueva maquinaria para la mejora de procesos.		(5,6-2) Garantizar que la organización cuente con un colchón financiero para épocas difíciles evitando traumatismo en la productividad y ganancias.
2 Falta de reconocimiento	(4,6-4) Promocionar los productos para la obtención de nuevos clientes.		(7-3) Mantener a los empleados satisfechos incentivándolos con capacitación y remuneración económica para aumentar la productividad.
3 Maquinaria no moderna	(6-5) Generar alianzas estratégicas con otras organizaciones del mercado.		(6-6) Reestructurar el plan de negocios para verificar en que esta fallando la organización.
4 Único cliente	(6-3) Abrir nuevos nichos y segmentos del mercado.		(4,5-5) Reducir los costos de producción.
5 Empresa familiar	(5-3) Definir responsabilidades y funciones claras en pro del crecimiento de la organización.		(3-3) Adquirir maquinaria con tecnología adecuada.
6 Ventas y mercadeo	(2-1,3) Desarrollar un programa de promoción y marketing para una adecuada rotación de productos.		(5,6-5) Promocionar los productos para todo tipo de población.
7 Capacitación continua	(7-1,3) Incentivar al personal en capacitación con el fin de mejorar los procesos y afianzar conocimientos.		(1-3) Proyectar el crecimiento y reestructuración de la planta.
8 Falta alinear la política ambiental	(8-6) Direccional los protocolos ambientales con la política integral de la organización.		(8-7) Promover la política ambiental con las partes interesadas.
9 Falta la política de seguridad de la información	(9-8) Establecer la política de seguridad de la información para proteger el intercambio de información.		(9-8) Establecer mediante la política de seguridad de la información los roles, responsabilidades y compromiso para su cumplimiento.
10 Bajo nivel tecnológico de la organización	(10-9) Implementar los recursos tecnológicos apropiados en base a los riesgos de la información estimados por la organización.		(9-9) Informar y concientizar a las partes interesadas sobre los requisitos y criterios de protección establecidos para el SGSI.

*Nota.* Autoría propia (2020).



### **14.3. Política integral**

En la organización almojóbanas caseras paragüitas, nos dedicamos a la elaboración de almojóbanas de queso, comprometidos con el cumplimiento de los requisitos establecidos, con óptimos niveles de calidad para lograr la satisfacción de los clientes, fomentando una cultura orientada al mejoramiento continuo de los procesos y prevención de eventos que puedan afectar la inocuidad del producto, medio ambiente y de las personas, además implementar un sistema de gestión de la seguridad de la información, la cual garantiza protección y divulgación según sea pertinente para las partes interesadas.

### **14.4. Información documentada integral y particular**

El SIG, permite a la organización controlar toda la información documentada aplicando un enfoque integrado, con los elementos comunes que son requeridos para que las partes interesadas encuentren información disponible y que sea apropiada a los intereses de la organización.

Para almojóbanas caseras paragüitas, se identifica diez requisitos comunes al integrar las normas en: alcance, política, objetivos, competencia, información documentada, planeación y control operacional, seguimiento y medición, auditoría interna, revisión por la dirección, no conformidades y acciones correctivas, en donde se debe conservar, controlar, proteger y permitir el acceso a dicha información, teniendo en cuenta las necesidades de la organización.

A continuación, se relacionan los requisitos comunes entre las normas integradas, en cuanto a información documentada:

Tabla 14.

*Requisitos comunes, información documentada*

ISO 9001:2015	ISO 14001:2015	ISO 27001:2013
4.3. El alcance del sistema de gestión de la calidad de la	4.3. Determinación del alcance del sistema de gestión ambiental	4.3. Determinación del alcance
5.2.2. Comunicación de la política de la calidad: a. estar disponible y mantenerse como información documentada; b. comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización; c. estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.	5.2. Política ambiental.	5.2. Política (literal e, f, g).
6.2.1. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos. La organización debe mantener la información documentada sobre los objetivos de la calidad.	6.2.1. Objetivos ambientales.	6.2. Objetivos del sistema de información y planes para lograrlos, literal e.
7.2. Competencia; d) la organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.	7.2. Competencia.	7.2. Competencia, literal d.
7.5. Información documentada.	7.5. Información documentada.	7.5.1 Generalidades (información documentada).
8.1. Planificación y control operacional; e) la determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para....	8.1. Planificación y control operacional.	7.5.2. Creación y actualización.
9.1.1. Seguimiento y medición: conservar información documentada.	9.1.1. Generalidades.	7.5.3. Control de la información.
9.2.2. Auditoría interna: f) conservar información documentada.	9.1.2. Evaluación del cumplimiento.	8.1. Planeación y control operacional.
9.3.3. Salidas de la revisión por la dirección. Información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.	9.2. Auditoría interna.	9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación.
10.2.2. No conformidades y acción correctiva. Conservar información documentada.	9.3. Revisión por la dirección.	9.2. Auditoría interna, literal g.
	10.2. No conformidades y acciones correctivas.	9.3. Revisión por la dirección.
		No conformidades y acciones correctivas.
		10.1. (literal f y g).

Nota. Autoría propia (2020).

### 14.5. Comunicación y consulta integral

Con el propósito de integrar las tres normas se necesita informar, difundir y sensibilizar los conceptos, documentos, políticas y demás temas del sistema integrado, involucrando las partes interesadas tanto internas como externas.

La consulta ayuda a: entender el contexto de la organización, garantizar que los intereses de las partes interesadas internas y externas sean escuchados, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas, identificar, analizar y tratar los riesgos correctamente y desarrollar comunicación interna y externa y diseñar un plan de consulta orientado con los objetivos y política de la organización.

Para alojábanas caseras paragüitas, se identifican cuatro requisitos comunes al integrar las normas en liderazgo y compromiso, política, objetivos y comunicación pertinentes al sistema integral de gestión. A continuación, se relacionan los requisitos comunes de las normas, en cuanto a comunicación.

Tabla 15.

#### *Requisitos comunes, comunicación*

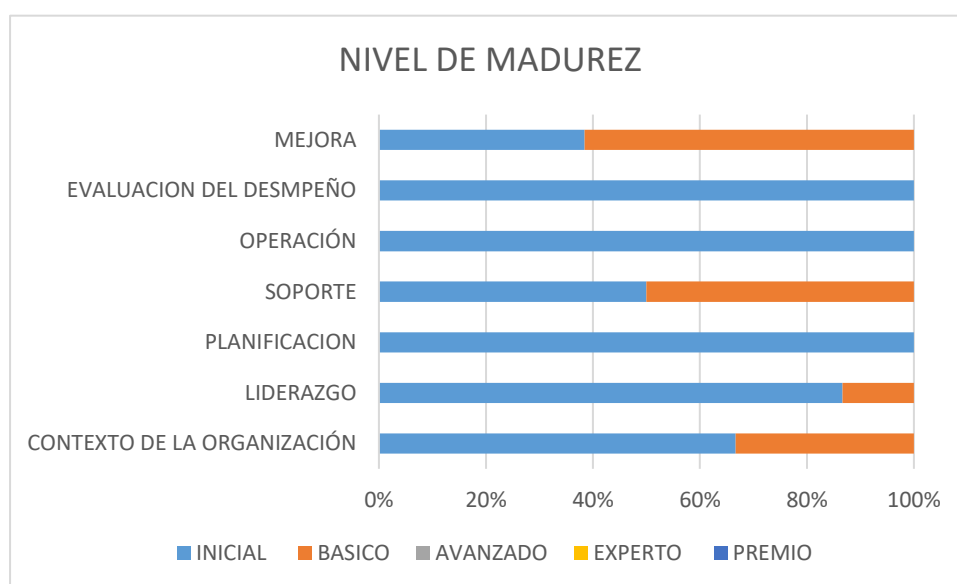
	ISO 9001:2015	ISO 14001: 2015	ISO: 27001:2013
5.1.1.	Liderazgo y compromiso - Generalidades, f) comunicando la importancia de una gestión de calidad eficaz...	5.1. Liderazgo y compromiso, e) comunicando la importancia de una gestión ambiental eficaz...	5.1. Liderazgo y compromiso, d) comunicando la importancia de una gestión de la seguridad de la información...
5.2.2.	Comunicación de la política de la calidad.	5.2. Política ambiental (comunicarse dentro de la organización).	5.2. Política, comunicarse dentro de la organización.
6.2.1.	Objetivos de la calidad, f) comunicarse.	5.3. Roles, responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen y comuniquen dentro de la organización.	6.2. Objetivos de la seguridad de la información y planes para lograrlos, d) ser comunicados.
7.4.	Comunicación.	7.4. Comunicación.	7.4. Comunicación.

*Nota.* Autoría propia (2020).

## 14.6. Plan de integración

### 14.6.1. Autodiagnóstico.

En la organización alojábanas caseras paragüitas como sistema integrado de gestión se articula las siguientes normas 9001:2015, 14001:2015 y 27001:2013, fomentando la mejora de las prácticas en la organización y así satisfacer las necesidades de las partes interesadas. A continuación, se relacionan los elementos comunes por medio de una lista de chequeo, los cuales facilitan su implementación. Su aplicación determina las acciones y recursos que se deben tener en cuenta para lograr la conformidad de los requisitos y así integrar los sistemas de manera eficiente, definiendo que tiene y que le hace falta a la organización. Ver anexo 12.



**Figura 37.** Nivel de madurez. Autoría propia (2020).

Teniendo en cuenta los resultados de la aplicación de este instrumento se analiza en la figura 37, que la organización se encuentra en un nivel de madurez inicial, dado que para los criterios de evaluación y desempeño, operación, y planificación en su totalidad presentan el 100% en la etapa inicial, seguido de liderazgo en un 90%, contexto de la organización en un 70%, soporte en un 50% y mejora en un 40%., es decir que los procesos se ejecutan de forma parcial y la información documentada se mantiene. Por lo tanto, se aplica el método de integración básico, donde la complejidad es alta, dado que se establece los riesgos y el alcance aplicable a las tres normas expuestas para la integración.

### 14.6.2. Plan de acción.

La organización toma como método de integración el básico, teniendo en cuenta el grado de madurez, el contexto y el pensamiento o liderazgo de la alta dirección; en la industria alimentaria y en especial en la elaboración de amasijos, se empieza a introducir principios de calidad, seguido de la integración de sistemas, que son útiles para lograr reconocimiento en la industria, cambiando la perspectiva que se tiene de este sector productivo.

Tabla 16.

*Recursos para la integración del sistema*

CRITERIO	META	ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Contexto	Determinar los factores internos y externos que afecten a la organización, a las partes interesadas, el alcance y los procesos pertinentes al SIG.	Aplicar herramienta para conocer la situación real de la organización. Equipos de mejora. Capacitación permanente.	500.000
Liderazgo	Demostrar liderazgo y compromiso, establecer e implementar la política, los roles y responsabilidades por parte de la alta dirección en la implementación del SIG.	Capacitación permanente. Equipos de mejora. Comunicación efectiva. Estrategias para mejorar la aptitud, pensamiento crítico y motivación. Establecer apropiadamente los roles. Herramientas de medición.	1.000.000
Planificación	Determinar, abordar y tratar los riesgos y oportunidades que afecten al SIG.  Establecer los objetivos que sean coherentes, medibles y alineados con la política integral.	Equipo de mejora. Medios de comunicación. Plan de trabajo. Elaborar tableros de indicadores en donde se tengan en cuenta los procesos que afectan SIG.	1.500.000

		Herramientas de medición.	
Soporte	Determinar los recursos humanos, tecnológicos, de infraestructura, ambientales e informáticos, necesarios para la integración del SIG.	Personas competentes. Tecnología informática. Maquinaria y mantenimiento. Herramientas de comunicación. Capacitación permanente. Manejo apropiado de los recursos.	4.000.000
Operación	Planificar, implementar y controlar los procesos que afecta al SIG.	Establecer y controlar los procesos que se requieren para el SIG.	3.500.000
Evaluación del desempeño	Determinar el seguimiento, medición, análisis y evaluación del SIG	Determinar los métodos de medición, análisis y evaluación para los procesos del SIG.	7.000.000
Mejora	Determinar las no conformidades y dar el tratamiento adecuado, enfocado al pensamiento de riesgos y mejora continua del SIG.	Aplicar las acciones oportunas y eficaces, para el tratamiento de las no conformidades y documentar la información. Evitar la ocurrencia.	1.000.000
TOTAL			19.500.000

*Nota.* Autoría propia (2020).

La tabla 16, muestra las actividades o recursos necesarios por criterio para integrar el sistema, con un presupuesto definido mediante la lista de chequeo utilizada

Este modelo de integración aporta a la organización un beneficio de mejora continua en los procesos que hacen parte del SIG, con un presupuesto acorde a sus posibilidades financieras, debido a que no tiene experiencia en la gestión de procesos y se lograría resultados a corto plazo, en el ámbito ambiental y seguridad de la información, como complemento al sistema de gestión de la calidad.

## Conclusiones

Mediante el mapa de procesos se identifica los procesos de la organización y la interrelación existente entre los mismos, uniendo y conectando las diferentes actividades que se realizan en los diferentes departamentos, estos son estratégicos (gerencia y calidad), misionales (administrativo, producción y comercial) y de apoyo (recursos humanos, mantenimiento y ventas) donde se establece el objetivo, el alcance, los recursos físicos, los riesgos, los indicadores, entre otros; logrando así la efectividad de dichas actividades satisfaciendo las necesidades del cliente, estableciendo el ciclo PHVA para su ejecución correcta.

Se realiza la propuesta de un sistema de gestión de calidad basada en la norma ISO 9001:2015 para la organización Almojábanas Caseras Paragüitas contribuyendo al fortalecimiento de la estructura organizacional y al direccionamiento estratégico, permitiendo mejorar el desempeño dentro de la misma y aumentar la satisfacción del cliente.

Por medio de las materias; fundamentos de la gerencia de la calidad, diseño y gestión de procesos, neuromarketing, calidad y responsabilidad social, verificación estratégica, calidad, competitividad e innovación, excelencia directiva, seguimiento y medición, mejora continua, e integración de la calidad se construye la propuesta de un sistema de gestión de la calidad para la organización Almojábanas Caseras Paragüitas basada en la norma ISO 9001:2015.

Se realiza un autodiagnóstico inicial teniendo en cuenta el cuestionario de ICONTEC, donde se evalúa los capítulos del 4 al 10 y sus requisitos, identificando que las brechas más críticas para la organización Almojábanas Casera Paragüitas corresponden al capítulo de planificación seguido de evaluación y desempeño, centrando su mayor esfuerzo en operación y soporte.

El apoyo de la alta gerencia y de cada uno de los colaboradores de la organización es fundamental para un buen diseño documental del sistema de gestión de calidad, dado que son ellos quienes brindan todos los recursos humanos, físicos, técnicos y económicos para la eficacia del sistema.

La base documental del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 que se desarrolla les permite a almojábanas caseras paragüitas llevar un mayor control en cada uno de sus procesos, además, tener un mayor acercamiento al cliente y por lo tanto mayor conocimiento sobre la aceptación que tienen sus productos en el mercado, lo que permite a la alta gerencia tener más herramientas para la toma de decisiones logrando una mejora continua e integración de sus procesos.

Con el fin de contribuir a una sociedad más justa y que proteja el medio ambiente la organización de forma voluntaria se compromete a llevar a cabo su propuesta de responsabilidad social en materia de prácticas laborales creando condiciones de trabajo seguras y sanas para sus trabajadores cumpliendo con la normatividad vigente y promoviendo la educación a las personas en sus hábitos alimenticios creando productos que brindan bienestar, de derechos humanos que conlleve a términos de satisfacción laboral, apoyo comunitario y satisfacción del cliente y de medio ambiente buscando una alternativa de sostenibilidad de los subproductos o residuos generados en el proceso.

Es necesario tomar como referencia la guía técnica colombiana GTC-ISO 19011-2018 ya que en esta se establece las directrices para la auditoría de los sistemas de gestión proporcionando orientación sobre la auditoría, la cual es aplicable a todas las organizaciones. En la organización Almojábanas Caseras Paragüitas con el objetivo de hacer de la auditoría una herramienta eficaz y fiable se tuvieron en cuenta los principios descritos en la guía como integridad, debido cuidado profesional, confidencialidad, entre otros. Se presenta un programa de auditoría basado en la norma ISO 9001-2015 donde se establece los objetivos, los riesgos y oportunidades asociados al programa, el alcance, el calendario, los criterios y métodos a emplear, entre otros. Posterior se ejecuta el plan de auditoría describiendo las actividades de la misma, se asignan las tareas del equipo auditor y se prepara la información documentada. Al inicio de la auditoría se realiza una reunión de apertura con el propósito de confirmar que todos los participantes están de acuerdo, se presenta el equipo auditor y sus roles y se asegura que se puedan realizar todas las actividades planificadas. Finalizando con la reunión de cierre donde se revisa los hallazgos, se establecen las conclusiones y recomendaciones, para posterior entrega del informe de auditoría proporcionando un registro completo, conciso y claro de la auditoría.

Adicional se establece la matriz de las partes interesadas de la organización tanto internas como externas donde se determinan las responsabilidades hacia la empresa y las necesidades y expectativas de las mismas.

Mediante el modelo CANVAS, la organización visualiza una nueva opción de negocio de manera global, donde se tiene en cuenta nueve (9) pasos, identificando los puntos clave y el cómo se segmenta los clientes y mercados, contribuyendo al conocimiento de sus necesidades específicas logrando desplegar una estrategia efectiva con los recursos adecuados ayudando a que la propuesta de valor tenga éxito.

La aplicación del cuestionario del modelo EFQM, permite que la organización tenga las herramientas base para el diseño de un sistema de gestión de calidad y así mismo proyectar un plan



estratégico teniendo en cuenta el análisis realizado de los criterios, en donde se identifican debilidades en todos bloques ya que como resultado final se obtuvo un puntaje de 209 con respecto al ideal de 1000 puntos, se evidencia que el liderazgo por parte del gerente general y jefes de áreas no se ajusta al contexto de la organización, pues falta que estén más dispuestos y comprometidos a tomar decisiones estratégicas, tácticas y operativas, que ayuden al mejoramiento del plan estratégico que involucre al personal y los clientes, además que no solo los recursos se direccionen a producción si no a otros procesos como el comercial y a la implementación de tecnologías que contribuyan a un futuro sostenible.

Se eligen tres procesos críticos de la organización para establecer los indicadores que permitan realizar el seguimiento y medición. En el proceso de producción el “indicador producto no conforme” determina si la elaboración del producto (almojábana de queso) se está realizando con las características de calidad exigidas por el cliente, el indicador “productos elaborados”, muestra la capacidad de producción y cumplimiento con respecto a órdenes de producción, es decir, determina la eficiencia. En el proceso comercial el indicador “visitas realizadas” establece el cumplimiento de metas para lograr captar más clientes, los indicadores “PQR atendidas y resueltas”, determina la capacidad de respuesta de inquietudes de los clientes o clientes potenciales, logrando efectividad. En el proceso de mantenimiento, el indicador “mantenimiento preventivo” es vital para el funcionamiento de la planta, debido a que se mide la eficiencia a través del cumplimiento del cronograma, el indicador de “costos de mantenimiento”, refleja los posibles sobrecostos en que pueden incurrir si no se ejecutan los mantenimientos.

Se identifica tres problemas en la organización almojábanas caseras paraguayitas, uno de ellos se encuentra en el proceso comercial, debido a que solo cuenta con un cliente grande, el cual proporciona la mayor base de ingresos, generando el mayor riesgo, se utiliza el ciclo PHVA, se identifica nuevamente deficiencias en liderazgo y la planificación, un segundo problema planteado corresponde al proceso de producción el cual tiene que ver con los defectos que se presentan en el producto almojábana de queso, se utiliza el diagrama de Pareto, identificando que el defecto más relevante (puntos negros), lo que conlleva como acción de mejora a la inversión de recursos en tecnología, un último problema tiene que ver con PQR, en donde se emplea la herramienta histograma dado que se presentan no conformidades con respecto al peso del producto almojábana de queso, cuya acción de mejora es el mantenimiento de equipos.

Se realiza un modelo de integración de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 e ISO 27001:2013, con las cuales la organización se identifica, pues están ligadas con los procesos de producción alimentaria. Al aplicar la encuesta basada en los elementos comunes de las tres normas anteriormente mencionadas, se identifica que almojábanas caseras paraguayitas se encuentra en un nivel de madurez inicial, dado que requiere mayor esfuerzo, ya que la complejidad y riesgo son altos, es así, que el método adecuado para la integración es el básico, donde se estable la política integral, la información documentada, mecanismos de comunicación y por último el plan estratégico realizando la integración.

## Recomendaciones

Se sugiere para la organización almojábanas caseras paragüitas tener en cuenta las fases de este trabajo orientadas al logro de los objetivos teniendo en cuenta el desarrollo de esta propuesta con base a los lineamientos de la norma ISO 9001:2015.

La gerencia de la organización debe elevar el compromiso a la revisión de los procesos y su eficacia con el fin de obtener una mejora continua en cada uno de ellos.

Se recomienda reforzar el proceso más crítico que es el comercial ya que la organización depende de un solo cliente PROCAFECOL limitándola a ser menos productiva, por su falta de visión, recursos, capacitación e interrelación con los demás procesos.

Se recomienda que la organización con apoyo de la gerencia demuestre compromiso permanente e interés activo en ejecutar y mejorar su propuesta de responsabilidad social incentivando, integrando y promoviendo relaciones que fortalezca la confianza a los trabajadores y las partes interesadas bajo los planteamientos de RSE.

Se recomienda a la organización que el programa de auditoría se le realice el debido seguimiento y medición en forma continua para asegurar que se haya alcanzado sus objetivos y se chequee con el propósito de identificar sus necesidades de cambios y posibles oportunidades de mejora.

Se recomienda que la organización continúe implementando dicha herramienta de trabajo para seguir ideando, diseño, desarrollando o explicando ciertas complejidades que se presentan.

Para que la organización de un paso más allá y lograr la excelencia, es importante que utilice uno de los modelos planteados en el presente trabajo sea el EFQM o el Iberoamericano, con toda la información pertinente y necesaria para encontrar las oportunidades de mejora y ser reconocidos.

Es importante desarrollar tablero de indicadores para los procesos que no se trabajaron, definiendo a que se le debe realizar seguimiento, medición, análisis y evaluación, teniendo en cuenta los riesgos de los procesos, con el fin de lograr eficiencia y tomar decisiones más acertadas.

La organización no debe confiar en que las actividades de los procesos cumplen con lo establecido, por lo cual se deben realizar grupos de trabajo (círculos de calidad), en los cuales se identifiquen problemas, se analicen mediante algunas de las herramientas expuestas en el capítulo de mejora y así se tomen decisiones efectivas.

Una integración de normas permitirá que la organización se beneficie, logrando reconocimiento, cumplimiento en la normatividad y reducirá costos en el futuro dado caso que requiera una certificación.

## Referencias

Alarcón, A. (2018). *Propuesta de implementación de un modelo de gestión ISO 9001:2015 para Disfruto LTDA* (Trabajo de grado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas). Recuperado de: <http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/13348/1/Alarc%C3%B3nPrietoAndr%C3%A9sDavid2018.pdf>

Bermejo Echevarrieta, R. (2010). *Implantación de la norma ISO 9001:2008 en una fábrica de pan y productos de bollería y pastelería* (Trabajo de grado, Universidad Pública de Navarra). Recuperado de: <https://academica-e.unavarra.es/xmlui/bitstream/handle/2454/1966/577151.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bienpensado. (17 de junio de 2015). Qué es el modelo Canvas para diseño de negocios [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://bienpensado.com/que-es-el-modelo-canvas-para-diseno-de-negocios/>

Brull Alabart, E. (2013). El Modelo EFQM de Excelencia. Recuperado de [https://webfacil.tinet.cat/usuarios/ebrull/CdG-03\\_EFQM\\_2013\\_20170425145447.pdf](https://webfacil.tinet.cat/usuarios/ebrull/CdG-03_EFQM_2013_20170425145447.pdf)

Buchelli, E.; Yara, Y. y Africano, E. (2016) Caracterización de las prácticas de responsabilidad social relacionadas con gestión del talento humano en el Hospital de San José, Bogotá D.C., Colombia. *ScienceDirect*, volumen (25). Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0121737216300280>

Cortez, J. (2017). El ciclo PHVA en la Norma ISO 9001:2015[Fotografía]. Recuperado de <https://encalidad.blogspot.com/2017/06/el-ciclo-phva-en-la-norma-iso-90012015.html>

CTMA Consultores. (30 de enero de 2018). ¿Qué son los sistemas de gestión integrados y por qué los necesitas? [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://ctmaconsultores.com/sistemas-gestion-integrados/>

Díaz, J. (2010). Calidad Total: Origen, evolución y conceptos [Fotografía]. Recuperado de <https://www.emprendices.co/calidad-total-origen-evolucion-y-conceptos/>

Exácato. (2015). ISO 26000 - Responsabilidad social. Recuperado de: <https://exacato.wordpress.com/2015/12/14/iso-26000-responsabilidad-social/>

Fernández, V. ISO 26000, ¿en qué consiste esta norma? [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://geoinnova.org/blog-territorio/medioambiente-iso-26000/>

Gómez Collantes, M. J. (2008). *Diseño e implementación sistema integrado de gestión de calidad ISO 9001 y medio ambiente ISO 14001 en un obrador de pastelería* (Trabajo de grado,

Universidad de Cádiz). Recuperado de:  
<https://rodin.uca.es/xmlui/bitstream/handle/10498/6562/34209402.pdf;sequence=1>

García Avedaño, C. (2016). *Diseño de un sistema de gestión de calidad basado en los requisitos de la NTC ISO 9001:2015 para el proyecto curricular de administración ambiental de la universidad Distrital Francisco José de Caldas con fines de acreditación* (Trabajo de grado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas). Recuperado de: <https://docplayer.es/55740242-Disenio-de-un-sistema-de-gestion-de-calidad-basado-en-los-requisitos-de-la-ntc-iso-9001-2015-para-el-proyecto-curricular-de-administracion.html>

Gómez Valenzuela, A. B. (2013). *Análisis y Propuesta para la Mejora de la Gestión de la Calidad y Medio Ambiente en las pequeñas organizaciones panificadoras de Valledupar* (Trabajo de grado, Universidad EAN). Recuperado: <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4640/GomezAna2013.pdf?sequence=5&isAllowed=y>

González, Hugo. (14 de octubre de 2013). Métodos para integrar sistemas de gestión [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/10/14/metodos-para-integrar-sistemas-de-gestion/>

*Historia y evolución del concepto de gestión de calidad* (s.f). Recuperado de <https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (23 de septiembre de 2015). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Bogotá, Colombia. Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (15 de octubre de 2015). *Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000. Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario*. Bogotá, Colombia. Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (17 de octubre de 2017). *Guía Técnica Colombiana GTC-ISO 19011. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión*. Bogotá, Colombia. Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

*Investigación proyectiva: características y metodología* (s.f). Recuperado de <https://www.lifeder.com/investigacion-proyectiva/>

ISOTools. (25 de mayo de 2015). El modelo de excelencia EFQM versión 2013: Características e influencia [Entrada de Blog]. Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/05/25/el-modelo-de-excelencia-efqm-version-2013-caracteristicas-e-influencia/>

ISOTools. (2 de julio de 2012). Hoja de ruta hacia la excelencia: Modelo Iberoamericano de la Excelencia [Entrada de Blog]. Recuperado de <https://www.isotools.org/2012/07/02/hoja-de-ruta-hacia-la-excelencia-modelo-iberoamericano-de-la-excelencia/>

Jiménez, A. (2020). Evolución del marketing del 1.0 al 4.0 [Fotografía]. Recuperado de <https://smilecomunicacion.com/evolucion-del-marketing-del-1-0-al-4-0/>

*La Favorita/Panificadora* (s.f). Recuperado de <https://panificadoralafavorita.es.tl/Equipo-de-Trabajo.htm>

Licalbertoblog. (23 de junio de 2016). Sistemas de calidad [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://licalbertoblog.wordpress.com/2016/06/13/sistemas-de-calidad/>

López, F. (2011). *Indicadores de gestión*. Bogotá, Colombia: Editorial Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC.

López Moreno. P. A. (01 de junio de 2012). Ponqué Delicias [Entrada de blog]. Recuperado de: <http://ponquedelicias12.blogspot.com/p/manual-de-calidad.htm>

Mejía Muñoz, M. (2014). *Documentación del sistema de gestión de calidad según la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008 para la empresa pastelería y panificadora Mi Ponqué* (Trabajo de grado, Universidad Tecnológica de Pereira). Recuperado de: [http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/4412/658562M516DO\\_Anexo.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/4412/658562M516DO_Anexo.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Miguel, J. L. (2013). PAS 99 Especificación de los requisitos comunes del sistema de gestión como marco para la integración. *Innovación*. Recuperado: <https://es.slideshare.net/joseluishuamanchumoruiz/pas-99-especificacin-de-los-requisitos-comunes-del-sistema-de-gestin-como-marco-para-la-integracin>

*Modelo EFQM de Excelencia y Calidad* (s.a.). Recuperado de: <http://www.efqm.es/EFQM/>

*Modelo EFQM 2013* (s.a.). Recuperado de <https://www.clubexcelencia.org/modelo-efqm-2013>

More, M. (16 de marzo de 2015). Qué es el Modelo Canvas y cómo aplicarlo a tu negocio [Entrada de blog]. Recuperado de: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>

*Normograma y Gestión Documental* (s.f). Recuperado de <https://www.minjusticia.gov.co/Portals/0/Documentos%20Mauricio/informes%20sig/documentos/Capacitaciones/Memoria%20-%20Normograma%20y%20documental.pdf>

Oliveros, L. F. (2019). ¿Sabes lo que comen sus hijos?. *La opinión*. Recuperado de: <https://www.laopinion.com.co/vida-y-salud/sabe-lo-que-comen-sus-hijos-177140#OP>

Peréz Fernández de Velasco, J.A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid, España: Editorial: ESIC

Redacción Salud. (2019). El 20 por ciento de la población en Colombia es obesa. *El Tiempo*. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/salud/20-por-ciento-de-la-poblacion-en-colombia-es-obesa-segun-investigacion-del-ministerio-de-salud-388784>

Sánchez, L y Blanco, B. (2014). La gestión por procesos. Un campo por explorar. Recuperado: <https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/460/481>

Salcedo Tole, Y. R. (2017). *Ventajas de la elaboración de un sistema de gestión para la calidad de la panadería del COMEB “La Picota” Bogotá* (Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16383/SalcedoToleYessicaRocio2017.pdf;jsessionid=B0A2B6DFCC459E380D7F09A931F1F951?sequence=1>

Sandoval Fonseca, C. J. (2017). *Manual de Calidad para Alex Castañeda Eventos & Refrigerios basado en la Norma ISO 9001:2015* (Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada). Recuperado de: [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16962/Carta%20de%20confidencialidad\\_1.pdf?sequence=3](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16962/Carta%20de%20confidencialidad_1.pdf?sequence=3)

*Significado de Responsabilidad social* (s.a.). Recuperado de <https://www.significados.com/responsabilidad-social/> el 3, julio, 2020

Singh, S. (1997). *Control de calidad total*. México, D.F., México: Editorial Publi-Mex, S.A. de C.V.


Vargas, S. (23 de noviembre de 2018). Cómo cumplir con la norma ISO 9001:2015 con el software KAWAK® [Entrada de blog]. Recuperado de: [https://blog.kawak.net/mejorando\\_sistemas\\_de\\_gestion\\_iso/como-cumplir-con-la-norma-iso-90012015-con-el-software-kawak](https://blog.kawak.net/mejorando_sistemas_de_gestion_iso/como-cumplir-con-la-norma-iso-90012015-con-el-software-kawak)

Velandia Avella, J. A. (2009). *Diseño de un plan de gestión orientado al establecimiento de un sistema de gestión de calidad para la panadería Pan Rico” ubicada en el municipio de Aguazul Casanare* (Trabajo de grado, Universidad de La Salle). Recuperado de: [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1070&context=administracion\\_agronegocios](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1070&context=administracion_agronegocios)



## Anexos


## Anexo 1. Caracterización proceso gerencial. Autoría propia (2019).

		Proceso: PROCESO GERENCIAL			Código: SGC 02	
					Versión: 01	
					Página 1 de 1	
Objetivo del proceso: Planear , dirigir y controlar de forma adecuada todos los recursos disponibles de la organización, con el fin de lograr los objetivos estratégicos y políticas de Almojábanas Caseras Paragütas.					Responsable: GERENTE GENERAL	
Alcance: Parte desde que establece la política, los objetivos, planifica las estrategias, controla cada área que hace parte de la organización, verifica cumplimiento de los lineamientos y establece acciones de mejora.						
Proveedores	Entradas	CICLO (PHV)	Actividades	REQUISIO ISO 9001	Salidas	Clientes
TODOS LOS PROCESOS.	REQUISITOS DEL CLIENTE. REQUISITOS DE LOS PROCESOS INTERNOS Y EXTERNOS. ADMINISTRAR LOS RIESGOS	P	PLANEACIÓN DE PROCESOS.	4, 5, 6, 7.4 Y 7.5	CUMPLIMIENTO DE LA MISION, VISION, OBJETIVOS DEL PROCESO DE GERENCIA.	TODOS LOS PROCESOS
PROCESO COMERCIAL.	CONOCER EL CLIENTE. INFORME DE LOS DIFERENTES PROCESOS.	H	ESTABLECER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE	7, 7.5 y 8	DESARROLLO DE LAS POLÍTICAS Y PROCESOS.	PROCESO DE GERENCIA
TODOS LOS PROCESOS.	COMPROMISO. REQUISITOS LEGALES. NORMAS INTERNAS.	H	DESARROLLAR LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA.	7, 7.5 y 8	ORGANIZACIÓN. POLÍTICAS DE PROCESOS.	PROCESO DE GERENCIA
TODOS LOS PROCESOS.	RECURSOS HUMANOS, LOGÍSTICOS, ECONÓMICOS. INFORME DE LOS PROCESOS.	H	EJECUTAR LOS PROCESOS.	7, 7.5 y 8	CUMPLEN LAS POLÍTICAS Y PROCESOS.	PROCESO DE GERENCIA
TODOS LOS PROCESOS.	RECURSOS HUMANOS, LOGÍSTICOS, ECONÓMICOS. INFORME DE LOS PROCESOS INDICADORES.	H	EVALUAR PROCESOS.	7, 7.5 y 8	PLAN ESTRATÉGICO.	PROCESO DE GERENCIA
TODOS LOS PROCESOS.	INFORME DE LOS PROCESOS. RESULTADOS DE INDICADORES.	H	TOMAR DE DESICIONES.	7, 7.5 y 8	RESULTADOS DEL PROCESO DE GERENCIA.	PROCESO DE GERENCIA
TODOS LOS PROCESOS.	RESULTADOS DE LOS INDICADORES.	V	ANALIZAR RESULTADOS DE LOS PROCESOS.	7.5 Y 9	PLANES DE EJECUCIÓN.	PROCESO DE GERENCIA PROCESO DE
TODOS LOS PROCESOS.	PLANES DE EJECUCIÓN EFICACES.	A	IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS.	7.5 Y10	EFICACIA DE PLANES Y PROCESOS.	PROCESO DE GERENCIA PROCESO DE PRODUCCION
Recursos		Documentos (Incluye Legales y Reglamentarios)		Riesgos	Indicadores	Metas (Frecuencia)
Físicos: Documentos, equipos, edificaciones, materias primas, insumos, materiales, capital.		Internos: Políticas de calidad de la organización, contratos con partes interesadas, lineamiento de clientes.		No cumplir con los requerimientos de los clientes. Desconocimiento de los procesos internos de la organización. No identificar los problemas para darles el adecuado tratamiento.	Ingresos totales ejecutados / Ingresos totales presupuestados *100	Mensual
Humanos: Personal idóneo.		Externos:				
Ambiente de Trabajo: Instalaciones adecuadas, igualdad, oportunidad, remuneración, reconocimiento. Comunicación.		Normatividad legal.				


## Anexo 2. Caracterización proceso producción. Autoría propia (2019).

		Proceso: PROCESO DE PRODUCCIÓN DE ALMOJABANA.			SGC-CP-01	
					Versión: 01	
					Página 1 de 1	
Objetivo del Proceso: Producir almojábanas que cumplan con los requerimientos de calidad esperados por los clientes.					Responsable: JEFE DE PRODUCCIÓN	
Alcance: El proceso tiene inicio desde la recepción de materias primas, su transformación y finaliza cuando se obtiene el producto.						
Proveedores	Entradas	CICLO (PHVA)	Actividades	REQUISIO ISO 9001:2015	Salidas	Clientes
PROCESO GERENCIAL	POLITICA Y LIDERAZGO OBJETIVOS RESPONSABILIDADES RECURSOS ESTABLECER LOS RIESGOS	P	PLANIFICAR EL PROCESO DE PRODUCCIÓN	4, 5 Y 6 7,4 7,5	METODOLOGÍA DE TRABAJO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN OBJETIVOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	PROCESO DE GERENCIA PROCESO DE PRODUCCIÓN
PROCESO ADMINISTRATIVO PROCESO GERENCIAL PROCESO OPERACIONAL	ORDEN DE COMPRA RECURSO HUMANO EQUIPOS, INSTALACIONES Y TECNOLOGÍA	H	PLANEAR LA PRODUCCIÓN	7 Y 8 7,5	PRODUCCIÓN	PROCESO DE COMERCIAL PROCESO DE PRODUCCIÓN
PROCESO PRODUCCIÓN PROCESO OPERACIONAL PROCESO GERENCIAL	ORDEN DE PRODUCCIÓN FORMULACIÓN RECURSO HUMANO EQUIPOS / TECNOLOGÍA ELABORAR EL PRODUCTO	H	PRODUCCIÓN	7 Y 8 7,5	CONTROL DE PRODUCCIÓN	PROCESO COMERCIAL PROCESO GERENCIAL
PROCESO DE PRODUCCIÓN	MÉTODOS DE CONTROL INDICADORES DOCUMENTOS REGISTROS	H	CONTROL DE PRODUCCIÓN	7 Y 8 7,5	PROCESO CONTROLADO	PROCESO GERENCIAL PROCESO DE PRODUCCIÓN
PROCESO DE PRODUCCIÓN	RESULTADO DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES RESULTADOS DE LOS OBJETIVOS RESULTADOS DE EVALUACIÓN DEL CLIENTE RESULTADOS DE CONFORMIDAD DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN RESULTADOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD RESULTADO DE LA AUDITORIAS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	V	ANALIZAR LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN	9 7,5	PLAN DE MEJORAMIENTO	PROCESO GERENCIAL PROCESO DE PRODUCCIÓN
PROCESO GERENCIAL PROCESO DE PRODUCCIÓN	PLANES DE ACCIÓN APROBADOS	A	IMPLEMENTAR PLAN DE MEJORAMIENTO	10 7,5	EFICACIA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	PROCESO GERENCIAL PROCESO DE PRODUCCIÓN
Recursos		Documentos (Incluye Legales y Reglamentarios)		Riesgos	Indicadores	Metas (Frecuencia)
Físicos: Documentos, Equipos, Edificaciones, Materias Primas, Insumos, Materiales y Capital.		<b>Interno:</b> SGC-MPP-01-001 Procedimiento de Compras SGC-FOR-01-001 Formato Orden de Compra SGC-MPP-01-002 Procedimiento de la Elaboración de la Almojabana SGC-FOR-01-002 Formato Recepción de Materias Primas SGC-FOR-01-003 Formato Orden de Producción SGC-FOR-01-004 Formato Detalle Diario de Producción SGC-MPP-01-003 Procedimiento de Trazabilidad SGC-FOR-01-002 Formato Recepción de Materias Primas SGC-FOR-01-005 Formato Control de Producción SGC-FOR-01-006 Formato Control de Horneo y Empaque de Producto Terminado SGC-FOR-01-007 Formato Despacho de Producto Terminado		Elaborar producto por fuera de las especificaciones Faltante de materia primas o que no cumplen con los requisitos No cumplimiento de las BPM No identificar los puntos críticos de control HACCP Contaminación durante el proceso físico, química o microbiológica (equipos, ambiente, superficies, manipulador, materias primas, empaques, producto). No cumplir con la normatividad vigente	(Productos suministrados - Productos devueltos) / (Productos suministrados) *100. (Unidades defectuosas / unidades totales) * 100	Mensual
Humanos: Jefe de Operaciones, Personal Técnico/ Ingeniera de Alimentos, Personal Operativo. Ambiente de Trabajo: Instalaciones adecuadas, Igualdad, Oportunidad, Remuneración, Reconocimiento, Comunicación.		<b>Externos:</b> Resolución 5109/2005 Resolución 2674/2013 Resolución 333/2011 Plan de Saneamiento Básico Fichas Técnicas de Materias e Insumos Muestras de Laboratorio				

## Anexo 3. Caracterización proceso de recurso humano. Autoría propia (2019).

 <b>Proceso: PROCESO DE RECURSO HUMANO.</b>		Código: SGC 03				
		Versión: 01				
		Página 1 de 1				
Objetivo del proceso: Contar con el recurso humano competente requerido para los procesos en la Organización Almojabanas Caseras Paraguaitas.		Responsable: JEFE ADMINISTRATIVO				
Alcance:	El proceso incluye la contratación, estructura organizacional, desarrollo de talento humano, bienestar, competencia laborales, seguridad y salud en el trabajo, retiro del personal.					
Proveedores	Entradas	CICLO (PHVA)	Actividades	REQUISIO ISO 9001	Salidas	Cientes
PROCESO DE GERENCIA.	CONTAR CON EL RECURSO HUMANO NECESIDADES DE LOS PROCESOS MISIÓN VISIÓN POLÍTICAS LIDERAZGO Y COMPROMISO	P	PROCESO DE RECURSO HUMANO.	4, 5,6 Y 7.5	METODOLOGÍA DE SELECCIÓN	TODOS LOS PROCESOS
PROCESO OPERACIONAL.	CONOCER EL PERFIL DEL RECURSO HUMANO REQUISICIÓN CONOCER HOJAS DE VIDA DEL RECURSO HUMANO CONTAR CON CERTIFICACIONES DEL RECURSO HUMANO EVALUACIÓN	H	SELECCIONAR PERSONAL DE RECURSO HUMANO.	7, 7.5 Y 8	PERSONAL SELECCIONADO PARA EL PROCESO	TODOS LOS PROCESOS
PROCESO DE GERENCIA. PROCESO OPERACIONAL.	PERSONAL SELECCIONADO CONTRATO	H	CONTRATACION DE RECURSO HUMANO.	7, 7.5 Y 8	CONTRATO FIRMADO Y APROBADO	TODOS LOS PROCESOS
PROCESO OPERACIONAL.	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PRUEBAS ADQUISICIÓN	H	CAPÁCITACIÓN.	7, 7.5 Y 8	CAPACITADO EN TODAS LOS PROCESO REGISTRO DE ASISTENCIA	TODOS LOS PROCESOS
PROCESO DE GERENCIA. PROCESO OPERACIONAL.	RESULTADOS DE EVALUACIÓN. RESULTADOS DE LOS OBJETIVOS. RESULTADOS DE ACCIONES. RESULTADOS DE LAS MEJORAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. RESULTADOS DE LAS AUDITORIAS AL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. RESULTADOS DE LA REVISIÓN POR	V	CONTROL DEL RECURSO HUMANO.	7.5 Y 9	PERSONAL PARA TODOS LOS PROCESOS.	PROCESO GERENCIAL
PROCESO DE GERENCIA.	PERSONAL PARA TODOS LOS PROCESOS	A	UBICAR AL PERSONAL EN TODOS LOS PROCESOS.	7.5 Y 10	PERSONAL EFECTIVO.	PROCESO GERENCIAL
Recursos		Documentos (Incluye Legales y Reglamentarios)		Riesgos	Indicadores	Metas (Frecuencia)
<b>Físicos:</b>		<b>Internos:</b> Proceso de contratación del personal, contratos laborales, procedimiento de contratación, pruebas para contratación, evaluación de capacitación.  <b>Externos:</b> Código Laboral		Personal con el perfil no adecuado. Alta rotación de personal en producción.	<b>Índice de rotación de personal:</b> No de personas que renuncian/No promedio de personas durante el mismo periodo*100 Promedio: No de personas contratadas durante el periodo+No de personas desvinculadas durante el mismo periodo/2	Anual
<b>Físicos: Documentos, equipos, edificaciones, materias primas, insumos, materiales, capital.</b>						
<b>Humanos: Personal idóneo,</b>						
<b>Ambiente de Trabajo: Instalaciones adecuadas, igualdad, oportunidad, remuneración, reconocimiento. Comunicación.</b>						


## Anexo 4. Caracterización proceso de capacitación. Autoría propia (2019).

		<b>Proceso: PROCESO DE CAPACITACIÓN</b>				Código: SGC 05	
						Versión: 01	
						Página 1 de 1	
Objetivo del proceso: Garantizar el nivel de competencia de los colaboradores en la empresa, con el propósito de cumplir los objetivos estratégicos, con un buen ambiente de trabajo y conciencia de calidad.						<b>Responsable: AREA ADMINISTRATIVA</b>	
Alcance		Proceso fundamental después de la contratación y continua durante el tiempo de la labor, realizando evaluación. Responsable de la actualización.					
Proveedores	Entradas	CICLO (PHV)	Actividades	REQUISIO ISO 9001	Salidas	Cientes	
PROCESO ADMINISTRATIVO	POLÍTICAS. COMPROMISO. LIDERAZGO. NECESIDADES DE LOS PROCESOS. ESTABLECER RESPONSABILIDADES.	P	PLANEAR EL PROCESO DE CAPACITACION.	4, 5, 6, 7.4 Y 7.5	MÉTODOS DE TRABAJO.	TODOS LOS PROCESOS	
PROCESO DE GERENCIA. PROCESO OPERACIONAL. PROCESO ADMINISTRATIVO	RECURSO HUMANO. RECURSO ECONÓMICO. INFORMACIÓN ACTUALIZADA DEL PERSONAL. ANALIZAR LA NECESIDADES O DIAGNOSTICO.	H	PLANEAR EL PROGRAMA.	7, 7.5 y 8	DISEÑO DEL PROGRAMA.	TODOS LOS PROCESOS	
PROCESO DE GERENCIA. PROCESO OPERACIONAL. PROCESO ADMINISTRATIVO.	INFORMACIÓN DE TODOS LO PROCESOS. NORMATIVIDAD Y ESTANDARES. DEFINIR CONTENIDO. RECURSO HUMANO. MÉTODOS DE EVALUACIÓN.	H	DISEÑO DEL PROGRAMA.	7, 7.5 y 8	DESARROLLO DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.	TODOS LOS PROCESOS	
PROCESO DE GERENCIA. PROCESO OPERACIONAL.	PROFESIONAL IDÓNEO. DESARROLLO DEL CONTENIDO RECURSOS HUMANOS, TECNOLÓGICOS Y ECONÓMICOS. EVALUACIÓN.	H	DESARROLLO DEL PROGRAMA.	7, 7.5 y 8	PERSONAL CAPACITADO EN LOS DIFERENTES PROCESOS.	TODOS LOS PROCESOS	
PROCESO OPERACIONAL. PROCESO ADMINISTRATIVO.	INFORMACIÓN DE LA EVALUACIÓN. ANALIZAR LOS RESULTADOS.	H	VALORACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACION	7, 7.5 y 8	PERSONAL APTO PARA EL PROCESO.	TODOS LOS PROCESOS	
PROCESO OPERACIONAL. PROCESO ADMINISTRATIVO.	RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CAPACITACIÓN.	V	EVALUCAION DEL PROCESO DE CAPACITACION	7.5 Y 9	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PERMANENTE.	TODOS LOS PROCESOS	
PROCESO DE GERENCIA. PROCESO OPERACIONAL.	PROCESOS DE CAPACITACIÓN APROBADOS.	A	IMPLEMENTAR EL PROCESO DE CAPACITACIÓN.	7.5 Y 10	EFICACIA DEL PROCESO DE CAPACITACION.	TODOS LOS PROCESOS	
Recursos		Documentos (Incluye Legales y Reglamentarios)		Riesgos	Indicadores		Metas (Frecuencia)
Físicos: Documentos, equipos, edificaciones, materias primas, insumos, materiales, económicos.		Internos: Políticas de la empresa, plan de capacitación, formato de asistencia capacitación.		Personal no capacitado según el plan de capacitación.	Numero de colaboradores capacitados.		Mensual
Humanos: Personal idóneo, personal a capacitar.							
Ambiente de Trabajo: Instalaciones adecuadas, igualdad, oportunidad, remuneración, reconocimiento.		Externos: Inspección de entes de control.					

## Anexo 5. Caracterización proceso de mantenimiento. Autoría propia (2019).

		Proceso: PROCESO DE MANTENIMIENTO				SGC 04	
						Versión: 01	
						Página 1 de 1	
<b>Objetivo del Proceso:</b> Garantizar que los equipos se mantengan en condiciones óptimas de funcionamiento para la ejecución de los diferentes procesos de producción.						<b>Responsable:</b> JEFE DE OPERACIONES	
<b>Ancance:</b> Inicia desde la solicitud de mantenimientos preventivos y la necesidades de mantenimientos correctivos, de infraestructura hasta la entrega oportuna a conformidad.							
Proveedores	Entradas	CICLO (PHVA)	Actividades	REQUISIO ISO 9001	Salidas	Clientes	
PROCESO OPERACIONAL PROCESO GERENCIAL	POLITICA Y LIDERAZGO OBJETIVOS RESPONSABILIDADES RECURSOS ESTABLECER LOS RIESGOS	P	PLANIFICAR EL PROCESO DE MANTENIMIENTO	4, 5 Y 6 7.4 7.5	METODOLOGÍA DE TRABAJO DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO OBJETIVOS DE LA PROCESO DE MANTENIMIENTO TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO	TODOS LOS PROCESOS	
TODOS LOS PROCESOS	SOLICITUD DE MANTENIMIENTOS (Preventivos, Correctivos y de Emergencia) FICHAS TÉCNICAS Y HOJA DE VIDA DE EQUIPOS RECURSOS (Humanos, Económicos y Logísticos) ESTABLECER RIESGOS (Asignar la prioridad, en términos de probabilidad y consecuencia)	H	ESTABLECER LA NECESIDADES DE LOS PROCESOS	7 Y 8 7.5	PLAN DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO	TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA	
PROCESO GERENCIAL PROCESO DE OPERACIONAL	ORDENES DE MANTENIMIENTO ESTABLECER EL TIPO DE MANTENIMIENTO PERSONAL IDONEO RECURSOS DETERMINAR LOS RIESGOS DE TRABAJO	H	PLANIFICAR EL PROCESO DE MANTENIMIENTO	7 Y 8 7.5	DISEÑO DEL PROGRAMA DE MANTENIMIENTO	TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA	
PROCESO DE GERENCIA PROCESO OPERACIONAL	RECURSOS CLASIFICAR LOS RIESGOS CLASIFICAR LOS MANTENIMIENTOS	H	DISEÑAR EL PROCESO DE MANTENIMIENTO	7 Y 8 7.5	PROCESOS DE MANTENIMIENTO	TODOS LOS PROCESOS	
PROCESO OPERACIONAL PROCESO DE PRODUCCIÓN	MÉTODOS DE CONTROL INDICADORES DOCUMENTOS REGISTROS	H	CONTROLAR EL PROCESO DE MANTENIMIENTO	7 Y 8 7.5	PROCESOS DE MANTENIMIENTO CONTRALADO	TODOS LOS PROCESOS	
PROCESO OPERACIONAL PROCESO GERENCIAL	RESULTADO DE EVALUACIÓN DE MANTENIMIENTOS RESULTADOS DE CONFORMIDAD DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO RESULTADOS DEL SISITEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD RESULTADO DE LA AUDITORIAS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL PROCESO DE MANTENIMIENTO	V	ANALIZAR INFORMACIÓN	9 7.5	PLAN DE MEJORAMIENTO	PROCESO OPERACIONAL	
PROCESO DE GERENCIA PROCESO OPERACIONAL	PLANES DE ACCIÓN APROBADOS	A	IMPLEMENTAR PLAN DE MEJORAMIENTO O ACCIÓN	10 7.5	EFICACIA DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	TODOS LOS PROCESOS	
Recursos		Documentos (Incluye Legales y Reglamentarios)		Riesgos	Indicadores		Metas (Frecuencia)
<b>Físicos:</b> Documentos, Equipos, Edificaciones, Materiales, Herramientas, Económico.		<b>Internos:</b> <b>SGC-MPP-02-001 Procedimiento de Mantenimientos</b> SGC-FOR-02-001 Orden de Mantenimiento SGC-FOR-02-002 Hoja de Vida de Equipos SGC-FOR-02-003 Formato Control de Mantenimientos SGC-FOR-02-004 Formato de Seguimiento de Mantenimientos CGC-FOR-02-005 Cronograma de Mantenimientos Preventivos		1, No realizar mantenimiento preventivo de los equipos. 2, Ergonómicos (Baja iluminación, posturas forzadas. 3, Accidentes generados por incorrecto funcionamiento del equipo. 4, Físico: Calor excesivo.	Costo de mantenimientos correctivos frente a los preventivos. (Equipos a los que se le realizo mantenimiento preventivo/ Equipo programados para mantenimiento preventivo)*100		Semestral
<b>Humanos:</b> Personal Idóneo y Personal Capacitado. <b>Ambiente de Trabajo:</b> Instalaciones adecuadas, Igualdad, Oportunidad, Remuneración, Reconocimiento y Ética.		<b>Externos:</b> Fichas Técnica de Equipos Persona Natural Encargada de Realizar el Mantenimiento					

## Anexo 6. Caracterización proceso comercial. Autoría propia (2019).

		Proceso: PROCESO COMERCIAL				SGC-06	
						Versión: 01	
						Página 1 de 1	
Objetivo del Proceso: Identificar y adquirir posibles clientes potenciales para la comercialización de la almójbana de queso, brindando respuesta oportuna a las PQRs.						Responsable: AREA COMERCIAL - JEFE COMERCIAL	
Proveedores	Entradas	CICLO (PHVA)	Actividades	REQUISIO ISO 9001	Salidas	Cientes	
PROCESO COMERCIAL	POLÍTICAS DE LA EMPRESA (MISIÓN Y VISIÓN) OBJETIVOS RESPONSABILIDADES RECURSOS ESTABLECER RIESGOS	P	PLANEAR EL PROCESO COMERCIAL	4, 5, 6, 7.4 Y 7.5	METODOLOGÍA DE TRABAJO DEL PROCESO COMERCIAL. OBJETIVOS DE LA PROCESO COMERCIAL. TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS DEL PROCESO COMERCIAL.	TODOS LOS PROCESOS	
PROCESO COMERCIAL	REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE FRENTE AL PRODUCTO INTENSIÓN DE COMPRA DE CLIENTES POTENCIALES SOLICITUD DE POSIBLES PRODUCTOS SOLICITUDES DE LOS CLIENTES PLANTEAR PRECIOS Y FORMA DE PAGO	H	ESTUDIAR LOS POSIBLES MERCADOS	7, 7.5 y 8	DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE MERCADO	PROCESO ADMINISTRATIVO PROCESO DE PRODUCCIÓN	
PROCESO DE PRODUCCIÓN PROCESO COMERCIAL	CONOCER LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS DEFINIR LA POBLACIÓN OBJETIVO SELECCIONAR CANALES DE DISTRIBUCIÓN	H	DISEÑAR ESTRATEGIAS DE MERCADO	7, 7.5 y 8	PRESENTACIÓN DE LA OFERTA	TODOS LOS PROCESOS	
PROCESO COMERCIAL	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	H	PRESENTACIÓN DE LA OFERTA	7, 7.5 y 8	POSIBLE VENTA	TODOS LOS PROCESOS	
PROCESO COMERCIAL	ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN	V	SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN Y DE PQR	7.5 Y 9	PLAN DE ACCIÓN	TODOS LOS PROCESOS	
PROCESO DE GERENCIA Y PROCESO COMERCIAL	PLAN DE ACCIÓN APROBADO	A	IMPLEMENTAR ACCIONES DE MEJORA	7.5 Y 10	EFICIENCIA DEL PROCESO COMERCIAL	TODOS LOS PROCESOS	
<b>Alcance:</b> Inicia desde el primer contacto con el cliente o cliente potencial, atender de forma oportuna sus solicitudes o requerimientos y realizar seguimiento, con el fin de tomar acciones de mejora.							
Recursos		Documentos (Incluye Legales y Reglamentarios)		Riesgos	Indicadores	Metas (Frecuencia)	
Físicos: Documentos, Equipos, Edificaciones, Materiales, Económicos.		<b>Internos:</b> SGC-MPP-03- 001 Procedimiento de Estrategia de Ventas SGC-FOR-03-001 Formato Base de Datos Posibles Clientes SGC-FOR-03-002 Formato de Visita al Cliente SGC-FOR-03-003 Formato de Nuevos Clientes SGC-MPP-03- 002 Procedimiento de Manejo de PQR SGC-FOR-03-004 Formato de PQR SGC-FOR-03-005 Formato de Control de PQR		No resolver las peticiones, quejas y requerimientos de los clientes No se realiza inversión para el mercadeo o promoción de los productos No tener suficiente stock de productos en almacenamiento No cumplir con los requerimientos específicos de los productos y clientes Personal no idóneo para la labor comercial Que las muestras "gratis" no se entreguen en forma adecuada, con los objetivos trazados o parámetros exigidos por los clientes No medir, analizar y tomar acciones frente a indicadores	(Visita realizadas por mes / Visitas planeadas por mes)*100. (PQR resueltas y contestadas oportunamente por mes / PQR recibidas por mes.) * 100.	Mensual	
Humanos: Personal Idóneo.		<b>Externos:</b> Ley 1480 de 2011					
Ambiente de Trabajo: Instalaciones adecuadas, Igualdad, Oportunidad, Remuneración, Reconocimiento, Incentivos.							

## Anexo 7. Normograma. Autoría propia (2019).

NORMOGRAMA									
No.	TIPO DE DOCUMENTO	NÚMERO DE LA NORMA	FECHA DE EMISIÓN			EMITIDO POR:	DESCRIPCIÓN - EPÍGRAFE DEL DOCUMENTO	ESTADO	OBSERVACIONES POR PARTE DE LA DIRECCIÓN JURÍDICA
			DÍA	MES	AÑO				
1	Resolución	2674	2	7	2013	MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	Por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones.	Parcialmente vigente	La Resolución 5865 de 2018, determina su permanencia como reglamento técnico. La Resolución 3168 de 2015 modifica su artículo 37.
2	Resolución	5109	29	12	2005	MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	Por el cual establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los alimentos empacados y materias primas de alimentos para consumo humano.	Vigente	Ninguna
3	Ley	9	24	1	1979	MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	Medidas sanitarias y protección del medio ambiente	Vigente	Ninguna

4	Resolución	1506	6	5	2011	MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	Por medio de la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos de rotulado o etiquetado que deben cumplir los aditivos que se emplean para la elaboración de alimentos para consumo”.	Vigente	Ninguna
5	Decreto	539	25	3	2014	MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	Por el cual se modifica el artículo 21 del Decreto 539 de 2014	Vigente	ninguna
6	Decreto	590	25	3	2014	MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	Por el cual se modifica el artículo 21 del Decreto 539 de 2014	Vigente	ninguna
7	Resolución	312	13	2	2019	MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL	Por la cual se definen los estándares mínimos del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.SG-SST	Vigente	ninguna
8	Resolución	4125	5	4	1991	MINISTERIO DE SALUD	Por la cual se reglamenta el título V, alimentos, de la ley 02 de 1979, en lo concerniente en los conservantes utilizados en alimentos	Vigente	ninguna
9	Resolucion	599	20	1	1998	MINISTERIO DE SALUD. INVIMA	Por la cual se adopta el formulario único para solicitud, modificación y renovación del Registro Sanitario para los productos alimenticios y se establece la nomenclatura para la expedición de Registro Sanitario de los alimentos de fabricación nacional y de los importados	Vigente	ninguna



10	Resolución	4547	3	12	1998	MINISTERIO DE SALUD PUBLICA	Por la cual se definen los exámenes de laboratorio en alimentos, bebidas, medicamentos, cosméticos, insumos para la salud y productos varios de interés en salud pública, que deben realizar los laboratorios de salud pública departamentales y distritales, los laboratorios clínicos y los laboratorios de citohistopatología.	Vigente	ninguna
11	Resolución	2387	12	8	1999	MINISTERIO DE SALUD	Por la cual se oficializa la Norma Técnica Colombiana 512-1	Vigente	ninguna
12	Resolución	1893	19	11	2001	MINISTERIO DE SALUD	Por la cual se establece el régimen sanitario para la utilización de incentivos en contacto con el alimento en los productos alimenticios.	Vigente	ninguna
13	Resolución	2400	22	5	1979	MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo	Vigente	ninguna
14	Decreto	614	14	3	1984	COMITÉ PARITARIO DE SALUD OCUPACIONAL	Por el cual se determinan las bases para la organización y administración de salud ocupacional en el país.	Vigente	ninguna
15	Resolución	2013	6	6	1986	COMITÉ PARITARIO DE SALUD OCUPACIONAL	Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de medicina, higiene y seguridad industrial en los lugares de trabajo	Vigente	ninguna





16	Decreto	1771	3	8	1994	MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	Por lo cual se reglamenta parcialmente el decreto 1295 de 1994	Vigente	ninguna
17	Decreto	1295	22	6	1994	MINISTERIO DE GOBIERNO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA	Por el cual se determina la organización y administración del sistema de riesgo profesional.	Vigente	ninguna
18	Decreto	1172	3	8	1994	MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL	Por el cual se reglamenta la afiliación y la cotización al sistema general de riesgos profesionales.	Vigente	ninguna
19	Ley	1295	22	6	1994	MINISTERIO DE GOBIERNO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA	Por la cual se determina la organización y administración del sistema general de riesgos profesionales	Vigente	ninguna
20	Ley	776	17	12	2002	CONGRESO DE LA REPUBLICA	Por la cual se dictan normas sobre la organización, administración y prestaciones del sistema general de riesgos profesionales.	Vigente	ninguna
21	Resolución	1401	24	5	2007	MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL	Por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo.	Vigente	ninguna
22	Resolución	2466	23	7	2008	MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL	Por la cual se determinan factores de riesgo sicosocial en el trabajo y determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.	Vigente	ninguna
23	Decreto	2566	7	7	2009	MINISTERIO DE PROTECCION SOCIAL	Por la cual se adopta la tabla de enfermedades profesionales.	Vigente	ninguna

24	Ley	1562	11	7	2012	MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL	Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional	Vigente	ninguna
25	Decreto	1072	25	5	2015	MINISTERIO DE TRABAJO	Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo), reguló desde las competencias del Ministerio de Trabajo, hasta las relaciones laborales individuales, abordando temas como la jornada de trabajo suplementario, vacaciones, riesgos laborales, juntas de calificación de invalidez, entre otros. Este decreto aplica para las entidades del sector trabajo, así como las relaciones jurídicas los vínculos laborales y las personas naturales o jurídicas que en ellas intervienen.	Vigente	ninguna
26	ISO	9001	23	9	2015	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACION	Donde se establecen los requisitos de sistemas de gestión de la calidad	Vigente	ninguna
27	ISO	9001	15	1	2008	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACION	Donde se establecen los requisitos de los sistemas de gestión de calidad.	Vigente	ninguna
28	Resolución	719	11	3	2015	MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL	Por la cual se establece la clasificación de alimentos para consumo humano de acuerdo con el riesgo de salud pública.	Vigente	ninguna

29	Decreto	1229	23	4	2013	MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL	Por el cual se establece el modelo de inspección, vigilancia y control sanitario para los productos de uso y consumo humano.	Vigente	ninguna
30	Resolución	770	13	3	2014	MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL	Por la cual se establecen las directrices para la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes nacionales subsectoriales de vigilancia y control de residuos en alimentos.	Vigente	ninguna
31	Circular	46	6	8	2014	MINISTERIO DE SALUD	Lineamientos para la articulación y coordinación de las actividades de inspección y vigilancia relacionadas con alimentos destinados al consumo humano.	Vigente	ninguna
32	Circular	31	4	8	2014	MINISTERIO DE SALUD	Directrices para la aplicación de la normatividad sanitaria en alimentos de consumo humano.	Vigente	ninguna
33	Circular	46	1	11	2016	MINISTERIO DE SALUD	Lineamientos complementarios para la articulación y coordinación de las actividades de inspección, vigilancia y control, relacionadas con alimentos y bebidas destinadas al consumo humano,	Vigente	ninguna
34	Decreto	2105	26	7	1983	MINISTERIO DE SALUD	Por la cual se reglamenta parcialmente el título II de la ley 9 de 1979 en cuanto a potabilización del agua.	Vigente	ninguna

35	Resolución	4125	5	4	1991	SECRETARIA DISTRITAL DE SALUD	Por la cual se reglamenta el título V alimentos de la ley 02 de 1979 en lo concerniente a los conservantes utilizados en alimentos.	Vigente	ninguna
36	Decreto	2323	12	7	2006	MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL	Por la cual se reglamenta la ley 9 de 1979 en relación con la red nacional de laboratorios.	Vigente	ninguna
37	Resolución	1619	15	5	2015	MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL	Por la cual se establece el sistema de gestión de la red nacional de laboratorios en los ejes estratégicos de vigilancia de salud pública y de gestión de calidad.	Vigente	ninguna
38	ISO	Serie 14000			1996	ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACION	Estándar internacional de gestión ambiental:14001: Sistema de gestión ambiental con requisitos de orientación para uso. 14004: Sistema de gestión ambiental con directrices principios y sistemas y técnicas de apoyo. 14006: Sistema de gestión ambiental directrices para incorporación del ecodiseño. 14011: Guía para auditorias de sistemas de gestión de calidad ambiental.14020:Etiquetas ecológicas y declaraciones medioambientales.	Vigente	ninguna
39	Resolución	1160	6	4	2016	MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCION SOCIAL	Por la cual se establecen los manuales de Buenas Prácticas de manufactura y guías de inspección.	Vigente	ninguna

## Anexo 9. Modelo Canvas organizacional. Autoría propia (2019).

8. ALIANZAS CLAVES	7. ACTIVIDADES CLAVE	1. PROPUESTA DE VALOR	4. RELACION CON EL CLIENTE	2. MERCADO META-CLIENTES
<p>Proveedores de materia primas.            Proveedores de insumos (empaques, agentes conservantes, entre otros).            Soporte técnico.            Entidades de salud y gubernamentales.            Agremiaciones del sector alimentos (ACTA-Asociación Colombiana de ciencia y tecnología de alimentos).            Entidades bancarias.</p>	<p>Elaborar productos conservando las características propias en un sentido casero y con parámetros de calidad óptima.            Conservar los costos de producción.</p>		<p>Hacer seguimiento a través de una encuesta para medir la percepción de la nueva línea.            Realizar un panel de evaluación sensorial, donde se determinan si las características organolépticas (color, sabor, textura, olor), cumplen con las expectativas del consumidor final.</p>	
	<p><b>6. RECURSOS CLAVE</b></p> <p>Ingeniero de alimentos especializado.            Operarios capacitados.            Recursos económicos.            Materias primas específicas.            Maquinaria e infraestructura.            Apoyo de laboratorios fisicoquímicos.            Logística de transporte.            Recursos financieros.            Comunicaciones.</p>	<p>Implementar línea de producción enfocada a la alimentación sana, creando nuevas formulaciones con componentes más sanos, bajando los niveles de azúcares, el empleo de aceites por margarinas, reemplazar la levadura industrial por levadura biológica y de panela por azúcar e incluyendo un porcentaje de harinas enriquecidas o saludables. (harinas de avena, harinas integrales, harina de soya, harina de plátano o harinas de legumbres), sin perder los parámetros de calidad y la percepción de lo casero.</p>	<p><b>3. CANALES</b></p>  <p>Incluyendo los productos en su portafolio o catálogo.            Correo electrónico, comunicación con los clientes establecidos, ofreciendo la nueva línea de productos con apoyo de las ventajas nutricionales.            Visitas a clientes potenciales con muestras de los productos.            Creando una tienda online.</p>	<p>Cientes con expectativas diferentes, que piensen en la alimentación saludable logrando impacto en las nuevas generaciones, población mayor de 14 años hombres y mujeres.            Distribuidores de productos especializados en alimentación sana.            Personas que tengan alguna patología y quieran consumir productos saludables, población mayores de 35 años hombre y mujeres.</p>
<p><b>9. ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <p>Costos de producción.            Costos fijos, variables.            Costos de promoción y marketing.            Impuestos y legales.</p>			<p><b>5. FUENTES DE INGRESO</b></p> <p>Utilidades por ventas en efectivo a clientes minoritarios.            Pago a 30 días para clientes mayoristas o mercados especializados a través de cheque y/o transferencia bancaria.</p>	

Anexo 10. Autoevaluación modelo EFQM de la organización (2019).

**Cuestionario de  
Diagnóstico Empresarial  
en base al modelo de la EFQM/MG**

<b>DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA</b>			
<b>Razón social</b>	<b>ALMAJOBANAS CASERAS PARAGÜITAS</b>		
<b>Sector de Actividad</b>	<b>Industria Alimentaria</b>	<b>CNAE ó IAE:</b>	
<b>Nº de Empleados</b>	<input type="checkbox"/> Menos de 10 <input checked="" type="checkbox"/> Entre 10 y 20 <input type="checkbox"/> Entre 20 y 50 <input type="checkbox"/> 50-100 <input type="checkbox"/> Más de 100		
<b>Facturación</b>	<input type="checkbox"/> 0.5-1 millones de € <input type="checkbox"/> 1-5 <input checked="" type="checkbox"/> 5-10 <input type="checkbox"/> 10-20 <input type="checkbox"/> Más de 20 millones de €		
<b>Dirección postal</b>	Carrera 74 A No. 71 – 65 B, barrio Boyacá Real.		
<b>Teléfono</b>			
<b>E-mail*</b>			
<b>Nombre*</b>	Jhonatan Patiño		
<b>Cargo*</b>	Administrador		
<b>Fecha**</b>			
<b>Hora de inicio**</b>		<b>Hora fin**</b>	
<b>Código**</b>			

\* Datos de contacto de la persona que dentro de la empresa responde al cuestionario.

\*\* Casillas a cumplimentar por el encuestador en caso de visita a la empresa





## CONTROL DEL LIDERAZGO

1.6 Nuestros directivos se implican activamente en la defensa y transmisión de esos valores frente a las presiones internas y externas, y se ha recurrido a ellos cuando ha habido que tomar decisiones importantes en la empresa.				
--	--	--	--	--

1.7 Qué importancia da a las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta para dar a conocer la Misión y los valores de su organización dentro de la propia empresa y hacia el exterior: *correo electrónico, groupware, Intranet o Web corporativa, grupos de noticias, software para presentaciones...*

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

**BLOQUE PARA EL CRITERIO ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN DEL MODELO**

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------	--------------------	------------------	-----------------	----------------------------------

**DIMENSION 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN**

## ENFOQUE DE LA ESTRATEGIA

Respecto al grado de definición de las orientaciones estratégicas en su empresa, y cómo éstas se formulan...

2.1 Para la definición de nuestros objetivos y estrategia, analizamos indicadores de previsiones económicas, demográficas, políticas, tecnológicas....				
--	--	--	--	--

2.2 Nuestras reflexiones sobre el futuro de la empresa, las amenazas del entorno y oportunidades de negocio, y las líneas de actuación a seguir para conducir la empresa a donde queremos, <u>están documentadas formalmente</u> en nuestros Planes Estratégicos, Planes de Marketing anuales, Planes de Ventas y Presupuestos anuales.				
---	--	--	--	--

2.3 Recurrimos <u>periódicamente</u> a estudios de mercado elaborados por otras empresas sobre la situación de nuestro sector de actividad.				
---	--	--	--	--

2.4 Llevamos a cabo estudios de mercado con nuestro personal de ventas de manera continuada.				
--	--	--	--	--

2.5 Se tiene en cuenta en el análisis del entorno competitivo a: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y productos sustitutos.				
---	--	--	--	--

2.6 Además de por lo que se comenta habitualmente en el sector, nuestro conocimiento de la competencia proviene de la recogida sistemática de sus catálogos y tarifas, del estudio de sus datos depositados en el Registro Mercantil, de información recuperada de otras bases de datos, así como de estudios de benchmarking.				
--	--	--	--	--

2.7 En el proceso de planificación, hacemos un análisis periódico de nuestra organización, en cuanto a capacidades, recursos, servicios, políticas, necesidades de formación, etc.				
--	--	--	--	--

2.8 Para la definición de nuestros objetivos utilizamos la información recabada en los análisis anteriores, para detectar amenazas y oportunidades en el entorno, y puntos fuertes o áreas de mejora de nuestra empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2.9 Cuál de estas formas se ajusta mejor a la manera de establecer los objetivos de su empresa (marque con una X):					
• No nos marcamos objetivos de ventas.					
• Los marcamos en función de la evolución de las ventas en los años anteriores.					
• Los marcamos en función de la cuota de mercado que queremos conseguir.					
• Los marcamos en función de las necesidades financieras de la empresa.					<input checked="" type="checkbox"/>
• Los marcamos en función del crecimiento previsto en nuestro Plan Estratégico.					

2.10 Se han identificado los diferentes segmentos del mercado, y en cuál/es de ellos nuestros productos y/o servicios tienen o podrían alcanzar una mayor aceptación.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2.11 Se tienen claras cuáles son nuestras ventajas competitivas y nuestro posicionamiento (cómo queremos que el cliente nos vea), en cada uno de esos segmentos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

2.12 Valore de 1 a 5 las opciones que mejor describan las ventajas competitivas o factores de éxito de su empresa: 1= Poco relevante...5= Muy importante					
• Capacidad tecnológica y mejores costes			<input checked="" type="checkbox"/>		
• La calidad de los procesos de fabricación o de prestación del servicio				<input checked="" type="checkbox"/>	
• El precio				<input checked="" type="checkbox"/>	
• La rapidez en los plazos de entrega				<input checked="" type="checkbox"/>	
• Imagen de empresa seria en nuestros clientes				<input checked="" type="checkbox"/>	
• La diferenciación en todos nuestros productos y/o servicios				<input checked="" type="checkbox"/>	
• Flexibilidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios (capacidad de innovación).	<input checked="" type="checkbox"/>				
• Diseño más innovador que los competidores	<input checked="" type="checkbox"/>				
• La capacidad de adquirir nuevos clientes	<input checked="" type="checkbox"/>				
• Imagen de Marca de nuestros productos/servicios	<input checked="" type="checkbox"/>				
• El trato personalizado de la Fuerza de Ventas al cliente			<input checked="" type="checkbox"/>		
• Servicio postventa y de atención al cliente			<input checked="" type="checkbox"/>		
• La seriedad en los plazos de entrega				<input checked="" type="checkbox"/>	
• El conocimiento y análisis exhaustivo de nuestros clientes			<input checked="" type="checkbox"/>		
• Resolver con diligencia las demandas de todo tipo de nuestros clientes. Productos/servicios especiales.			<input checked="" type="checkbox"/>		
Otras (especificar):					

2.13 Valore de 1 a 5 la importancia que tienen en el gasto total en comunicación promocional las siguientes acciones: 1= Poco relevante...5= Muy importante					
• Fuerzas de ventas	<input checked="" type="checkbox"/>				
• Catálogos	<input checked="" type="checkbox"/>				
• Ferias	<input checked="" type="checkbox"/>				
• Publicidad en medios (revistas, periódicos, radio, TV...)	<input checked="" type="checkbox"/>				
• Merchandising	<input checked="" type="checkbox"/>				
• Publicidad directa			<input checked="" type="checkbox"/>		
• Página Web	<input checked="" type="checkbox"/>				

2.14 Qué importancia da a las Tecnologías de la Información (TI) como herramienta facilitadora en la elaboración de la estrategia de su organización:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

#### DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

Respecto a la forma en que su empresa comunica y pone en práctica las estrategias adoptadas:

2.15 Se elaboran por escrito Planes de Acción que despliegan las estrategias al resto de la organización, con la participación activa del personal implicado en el desarrollo de los mismos.					
--	--	--	--	--	--

2.16 Se distribuyen copias (por escrito, por e-mail, se publican en la Intranet...) a los responsables de ejecución de cada tarea contemplada en los Planes de Acción, y éstos a su vez se encargan de explicarlos al resto de los participantes.					
---	--	--	--	--	--

2.17 Qué importancia da a las TI como facilitadoras de la comunicación de la estrategia:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

#### CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN

En relación con los mecanismos de revisión de que hace uso su empresa para evaluar el grado de implantación y efectividad de sus planes de acción:

2.18 Revisamos mensualmente la planificación de marketing y ventas, y anualmente los planes estratégicos.					
---	--	--	--	--	--

2.19 En la revisión de la planificación, participan los directivos y mandos intermedios de la empresa.					
--	--	--	--	--	--

2.20 Qué importancia da a las TI como posibilitadoras de la revisión de estos planes:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

2.21 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la planificación y toma de decisiones estratégicas en su empresa (consejo frente a reestructuraciones internas, cambios organizativos profundos y establecimiento de alianzas estratégicas, elaboración de estudios de mercado, detección de áreas de mejora y amenazas del entorno competitivo, diseño de Planes Estratégicos, realización de estudios de benchmarking, diseño y seguimiento de planes de acción...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

#### BLOQUE PARA EL CRITERIO CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL DEL MODELO

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	-----------------------	------------------	--------------------	-------------------------------

#### DIMENSIÓN 3: CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL

3.1 Existe una descripción y documentación de los puestos de trabajo del área comercial a nivel de directivos y de mandos intermedios (jefes de ventas, responsables de área...) con una especificación clara de los requisitos de formación y experiencia para cada uno de los puestos; y se recurre a estas especificaciones por parte del especialista en RR.HH, para los procesos de selección de personal.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.2 La formación de reciclaje para los directivos del área comercial es sistemática y regularmente programada, y se contempla en el Plan de Formación Anual.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.3 La dirección comercial participa activamente en la formación de los empleados del área comercial, de los jefes de ventas y responsables de área, de las FF.VV y también del personal de otras áreas.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.4 La dirección comercial al establecer los objetivos de la planificación, establece siempre un sistema de reconocimiento (gratificaciones, premios, viajes...) para la consecución de los mismos, en el que tiene en cuenta a todo el personal del área comercial.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3.5 Se organizan convenciones y/o reuniones periódicas con todo el personal del área comercial para analizar la gestión realizada en el último período, presentar nuevos productos/servicios, explicar el Plan de Ventas y el de Marketing...	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3.6 Indique cuál es la formación del personal del área comercial de su empresa:	Nº de personas
• Titulados Superiores o licenciados.	
• Titulados Medios o diplomados.	
• Formación profesional o bachiller.	1
• Estudios primarios.	
Otras (especificar):	
¿Cuántos de estos empleados han cursado algún tipo de cursos específicos en Gestión Comercial (masters, cursos superiores, etc.)?.	

3.7 Qué importancia da a las TI como herramienta de apoyo a la toma de decisiones de la dirección comercial:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

3.8 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la dirección comercial de su empresa (diseño de Planes de Marketing y de Ventas, supervisión y entrenamiento del personal de ventas y de atención al cliente, organización de ferias y convenciones de ventas, diseño de campañas de marketing y de nuevos productos y/o servicios, diseño de encuestas para la investigación de mercado y la evaluación de la satisfacción del cliente...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

### BLOQUE PARA EL CRITERIO GESTIÓN DEL PERSONAL DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 Nula	2 Escasa	3 Moderada	4 Alta	5 Excelente
-----------	-------------	---------------	-----------	----------------

**DIMENSIÓN 4: GESTIÓN DEL PERSONAL**

4.1 La empresa elabora un Plan de Formación anual atendiendo a las necesidades planteadas por los directivos y/o mandos intermedios. Este plan contempla la contratación de personal cualificado y profesionales del sector, cursos organizados por asociaciones, institutos tecnológicos, universidades...					
---	--	--	--	--	--

4.2 Nuestro departamento de RR.HH lleva a cabo directamente o subcontrata procesos de selección y elabora planes de contratación. También diseña planes de desarrollo profesional y promoción para los empleados actuales y para los de nueva incorporación.					
--	--	--	--	--	--

4.3 En nuestra empresa se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados.					
---	--	--	--	--	--

4.4 La empresa contempla además del salario de convenio, otros sistemas de remuneración adicional como: reparto de beneficios, primas por consecución de objetivos, primas por calidad, por participación en proyectos, etc.					
--	--	--	--	--	--

4.5 La liquidación de las comisiones a nuestros vendedores y/o representantes la realizamos (marque con una X, la opción que mejor se ajuste a la práctica de su empresa)					
• Mensualmente					
• Trimestralmente					
• Al final del ejercicio					
El cálculo de dichas comisiones lo hacemos en función de:					
• Cifra de ventas					
• Aportación a margen					

4.6 Evalúe la utilidad de las TI en su Organización para: (1= Nula, 2= Escasa, 3= Moderada, 4= Alta, 5= Excelente)					
• Actividades de formación desarrolladas en su empresa (teleformación, e-learning, soporte multimedia para videoconferencias...)					
• Gestión de RR.HH					
4.7 Disponemos en nuestra página Web de un apartado específico para la publicación de ofertas de empleo y/o recepción de solicitudes.					
4.8 Recogemos en una base de datos propia los datos personales, C.V. y resultados de entrevistas de posibles candidatos a incorporarse a la empresa.					

4.9 Hacemos uso de Internet/Intranet para pasar encuestas a nuestros empleados o recibir sugerencias de los mismos.					
---	--	--	--	--	--

4.10 ¿Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de los recursos humanos de su empresa? (selección y/o formación de personal para puestos clave, diseño/rediseño de las competencias y requerimientos para cada puesto/sección de trabajo, motivación y desarrollo del potencial de sus empleados, detección y corrección de problemas de comunicación y/o cooperación que afecten al trabajo en equipo, diseño de encuestas para medir la satisfacción de sus empleados...)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

**BLOQUE PARA EL CRITERIO GESTIÓN DE RECURSOS DEL MODELO**

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	-----------------------	------------------	--------------------	-------------------------------

**DIMENSIÓN 5: GESTIÓN DE RECURSOS****ENFOQUE**

5.1 Destinamos los recursos necesarios (instalaciones, dotaciones presupuestarias, tiempo de trabajo de los empleados) para el desarrollo de proyectos o de actuaciones formativas relacionadas con:					
• Gestión del Conocimiento (Capital Intelectual, Aprendizaje Organizativo).					

<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la Información (Conocer otras plataformas informáticas ofertadas además de las incorporadas por su empresa, capacitar a los empleados y directivos en su explotación).</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la Innovación (Conocer las nuevas tecnologías emergentes en el sector, programas de I+D, desarrollo de nuevos productos y/o servicios, obtención de patentes industriales o tecnológicas...).</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión de la Calidad (actividades sistemáticas de mejora continua en procesos y/o productos/servicios...).</li> </ul>					

## DESPLIEGUE

5.2 Siempre que nos es posible, establecemos acuerdos con otras empresas del sector para:					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Agruparnos en grupos de compras.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Agruparnos en consorcios de exportación.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantar nuevas aplicaciones informáticas o desarrollar otros proyectos relacionados con las TI (presencia en Internet, automatización de FF.VV, comercio electrónico...).</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar otro tipo de alianzas estratégicas.</li> </ul>					
5.3 Antes de contratar los servicios de un nuevo proveedor verificamos si está certificado ISO9000, o procedemos a su evaluación mediante cuestionario.					
5.4 Disponemos de un sistema de evaluación continua de nuestros proveedores, en función de nuestros requerimientos de calidad respecto a: especificaciones técnicas de los suministros, plazos de entrega, plazos de reposición de partidas defectuosas, stock mínimo en sus almacenes...					
5.5 Habitualmente recurrimos a subvenciones de la Administración para la financiación de actividades de formación, proyectos de I+D, TI, Planes de Calidad, etc.					

5.6 Indique el nivel de cambios tecnológicos y organizativos introducidos por su empresa en los 3 últimos ejercicios, con relación a: (1= Nulo, 2= Escaso, 3= Moderado, 4= Alto, 5= Excelente)					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora de productos, bienes o servicios.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora del proceso productivo, incorporación de nuevas tecnologías.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora o adquisición de sistemas de gestión.</li> </ul>					

5.7 Evalúe la utilidad de las TI en su empresa para: (1= Nula, 2= Escasa, 3= Moderada, 4= Alta, 5= Excelente)					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación y difusión de conocimiento entre equipos y departamentos.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovisionamiento (control de inventario, compras) y Logística (gestión de flotas, gestión de almacenes y control de stocks).</li> </ul>					

**BLOQUE PARA EL CRITERIO DE GESTION DE LA INFORMACIÓN DEL MODELO**

Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	-----------------------	------------------	--------------------	-------------------------------

**DIMENSION 6: GESTION DE LA INFORMACIÓN**

DESPLIEGUE:

6.1 Indique qué procesos de su empresa están informatizados:

(1= No informatizados...5= Completamente informatizados)

<ul style="list-style-type: none"> <li>Producción (diseño del producto CAD/CAE/CAM, plan./prog. de la producción, ctrl. de operaciones en planta, mantenimiento, control de calidad).</li> </ul>					
--	--	--	--	--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovisionamiento (control de inventario, órdenes de compra), Logística y Distribución (control de flotas, rutas de reparto), Gestión de almacenes (control de stocks).</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión Comercial (facturación, gestión de FF.VV), Marketing y Publicidad, Atención al cliente y Postventa (Aplicaciones CRM).</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contabilidad, gestión de tesorería.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión RR.HH (gestión de información de personal, cálculo y tramitación de nóminas, selección y contratación, gestión de la formación, control de presencia).</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones y elaboración de informes y previsiones por parte de la dirección (Aplicaciones EIS/DSS).</li> </ul>				

6.2 Evalúe globalmente la calidad de las aplicaciones informáticas usadas en el área comercial por sus directivos (análisis de resultados, control de indicadores de gestión, toma de decisiones y elaboración de informes y previsiones), mandos intermedios (jefes de ventas y/o responsables de zona), empleados del departamento comercial o de atención al cliente, y por sus FF.VV (vendedores y/o representantes desde sus terminales) en relación a:

(1= Muy baja; 2= Baja; 3= Regular; 4= Alta; 5= Excelente)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Facilidad de uso:</b> presenta una interfaz amigable para cada tipo de usuario, de forma que sea sencillo navegar por las distintas pantallas o menús, y rápido el aprendizaje en su uso.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Oportunidad:</b> pone a disposición de cada tipo de usuario la información que necesita en cada momento y lugar para agilizarle la toma de decisiones.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fiabilidad/Contrastabilidad:</b> proporciona datos actuales y coherentes con los disponibles mediante otras aplicaciones de la empresa, pudiéndose filtrar y/o corregir los erróneos para no desvirtuar los análisis.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Selectividad:</b> dispone de varios niveles de agregación, de manera que el usuario puede visualizar en cada momento sólo la información que le interesa, sin abrumarlo con demasiados datos.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Flexibilidad:</b> permite visualizar la información en distintos formatos (listados, gráficos, tablas, diagramas), personalizando el aspecto de las pantallas en función del usuario. Está habilitada la introducción manual de datos.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Productividad/Automatización:</b> facilita el trabajo que antes se hacía manualmente, permitiendo un ahorro de tiempo y una reducción de la carga de trabajo de los usuarios.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tiempo de respuesta:</b> proporciona rápidamente la información solicitada y las respuestas a los análisis requeridos por los usuarios.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Adaptabilidad:</b> cubre todas las funcionalidades requeridas para cada tipo de usuario (directivos, vendedores y/o representantes), y permite ampliarlas si las circunstancias lo requieren.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Integración/Conectividad:</b> permite la recuperación y actualización de datos residentes en otras aplicaciones de la empresa, así como exportar los datos a otras herramientas ofimáticas o de back-office para su explotación desde las mismas.</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accesibilidad/Cobertura:</b> todos los empleados que necesitan acceder a la aplicación, pueden hacerlo desde sus equipos (PC de oficina) o terminales (portátiles, PDAs o capturadores de datos de los vendedores y/o representantes), desde dentro o fuera de la empresa (vía módem/Internet/Intranet/GSM/GPRS...).</li> </ul>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Seguridad:</b> permite asignar distintos perfiles a los usuarios para el control del acceso a la información almacenada en el sistema, con el objetivo de consultar o modificar datos.</li> </ul>				

6.3 Indique cómo explota la información de su sistema informático, para la obtención de datos que le permitan tomar decisiones o elaborar previsiones relacionadas con:



1= No disponemos de estadísticos fiables en el sistema informático; 2= Obtenemos listados "en bruto" en papel; 3= Realizamos cada vez una consulta para obtener listados y/o gráficos en la pantalla de la aplicación; 4= Realizamos cada vez una consulta para exportar datos a hojas de cálculo o de Word y trabajamos desde ellas; 5= Se dispone de un cuadro de mando automático con indicadores, tablas y gráficos, que se actualiza automáticamente al entrar, y responde a las consultas más frecuentes.

<b>SUS PRODUCTOS y/o SERVICIOS</b>				
• ventas por gamas, series, productos				
• aportación al margen por gamas, series, productos				
• clasificaciones ABC de productos				
• stock en almacenes				
• incidencias de calidad detectadas por el cliente				
<b>VENTAS</b>				
• ventas por mercados, zonas, provincias, clientes, vendedores y/o representantes, campañas				
• rentabilidad de las ventas por mercados, zonas, provincias, clientes, vendedores y/o representantes, campañas				
• comparativos de ventas con objetivos				
• comparativos de ventas con año anterior				
• seguimiento de cartera de clientes				
<b>CLIENTES</b>				
• clasificaciones ABC de clientes				
• clasificaciones de clientes por tipologías o segmentos				
• cartera de clientes potenciales				
• incidencias en los servicios				

6.4 Indique el número de empleados del área comercial con conocimientos de informática a nivel de usuario (ofimática: Word, Excel, Access; sistema operativo Windows; aplicaciones específicas que les afecten en uso en la empresa).

• En la dirección comercial.	1
• Mandos intermedios (jefes de venta y/o responsables de área).	0
• Vendedores y/o representantes.	1
• Personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa.	1

6.5 Indique el número de empleados que integran el Depto. de Informática.  
(O principalmente dedicados a tareas de mantenimiento de equipos y aplicaciones, o a realizar pequeños desarrollos propios)

Despliegue de equipos hardware en el área comercial:

6.6 <u>Número</u> de PCs (incluya portátiles) en uso por sus empleados, en el área comercial (incluya directivos, mandos intermedios, personal o telefonistas dedicados a la administración de ventas y atención del cliente en la empresa).	4
--	---

6.7 Porcentaje de vendedores y/o representantes que disponen de PC en la empresa, portátil, palm o terminal capturador de datos (para toma de pedidos).	25	%
---	----	---

6.8 Indique la frecuencia con que su empresa subcontrata servicios de:  
(1= Nunca...5= Siempre)

• Mantenimiento de equipos informáticos.				
• Gestión del parque microinformático.				
• Consultoría informática.				



• Formación en TI.					
• Desarrollo de software.					

Indique qué situación se ajusta mejor a la forma de trabajo de su fuerza de ventas (sólo una contestación es válida para cada pregunta):

6.9 ¿Dispone su sistema informático (ERP, paquete integrado, otros...) de un módulo de Gestión Comercial que le permita la gestión automatizada de sus FF.VV? (1= No lo tenemos; 2= No, pero está prevista su adquisición; 3= Sí y estamos en la fase de implantación; 4= Sí pero sólo lo usa una parte de la fuerza de ventas; 5= Sí y lo usa toda la fuerza de ventas)					
---	--	--	--	--	--

6.10 En caso afirmativo, evalúe el coste global de la inversión: \_\_\_\_\_ 15.000.000

6.11 ¿Explota la información de su sistema de gestión para enviar periódicamente a sus vendedores y/o representantes indicadores sobre el comportamiento de las ventas en sus respectivas zonas (históricos y comparativos de ventas por clientes, por productos, clientes que repiten, impagados, devoluciones, reclamaciones...), resultándoles esta información de ayuda para la planificación de su actividad diaria (rutas, visitas...) y para su autoevaluación en relación al grado de cumplimiento de sus objetivos de ventas? 1= No; 2= Sólo cuando lo consideramos oportuno, pues nos cuesta extraer los datos del sistema informático; 3= Periódicamente les enviamos cartas o faxes con esa información; 4= Periódicamente, principalmente mediante e-mails; 5= Pueden consultar esa información on-line desde sus terminales (portátiles, PDAs, recolectores de datos) o en nuestra Web					
---	--	--	--	--	--

6.12 ¿Puede acceder diariamente su fuerza de ventas a información actualizada sobre catálogos, tarifas, fechas de entrega de pedidos, stock en almacenes, promociones o descuentos... a través de su página Web o desde sus terminales, e introducir pedidos en el sistema o enviar reports por alguno de estos medios? (1= No lo tenemos previsto; 2= Nos planteamos hacerlo en breve; 3= Ya hacemos algo de lo indicado; 4= La mayoría de lo indicado; 5= Todo lo indicado)					
--	--	--	--	--	--

Indique qué situación se ajusta mejor a la forma como su empresa gestiona las relaciones comerciales con sus clientes (sólo una contestación es válida para cada pregunta):

6.13 La empresa dispone de una base de datos permanentemente actualizada, exclusivamente dedicada a recoger información estructurada sobre nuestros clientes y mercado (para actuaciones de marketing, seguimiento postventa, resolución de incidencias, demandas de información, etc.).					
6.14 Tienen acceso a ella todos los empleados que tienen relación directa con los clientes (director comercial, jefes de ventas y/o responsables de área, vendedores y/o representantes, empleados del servicio de atención al cliente), pudiendo consultar los datos y/o introducir nuevos.					
6.15 Los directivos y mandos intermedios del área comercial, también vendedores y/o representantes, han participado en el diseño y modificaciones (datos que debe contener, estructura de tablas) de la base de datos.					
6.16 Se ha recurrido a los datos contenidos en dicha base para:					
• Clasificar a nuestros clientes por tipologías o segmentos (en función de hábitos de compra, productos que consume...).					
• Detectar clientes potenciales de nuestros nuevos productos y/o servicios.					
• Analizar la rentabilidad de los clientes.					
• Planificar la producción en función de la estacionalidad de las compras de los clientes.					
• Diseñar nuevos productos y/o servicios o modificar los actuales para mejorar el posicionamiento en el mercado.					

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detectar nuevos segmentos en el mercado.</li> </ul>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir muestras de clientes para realizar pruebas de mercado con los prototipos.</li> </ul>					
<p>6.17 ¿Qué potencial de dicha base de datos considera que está actualmente explotando la empresa? (1= menos del 20%; 2= entre el 20 y el 40%; 3= entre 40 y 60%; 4= entre 60 y 80%; 5= entre 80 y 100%)</p>					
<p>6.18 ¿Cuántas de las consultas más habitualmente planteadas por sus clientes al servicio de atención telefónica, pueden ser resueltas por el propio cliente, accediendo a la información y los servicios de su página Web (estado/ubicación del pedido, fechas de entrega, características de productos y/o servicios, tarifas, formularios de reclamaciones, comunicación de incidencias...)? (1= Ninguna o no tenemos Web; 2= Sólo las relativas al catálogo y/o tarifas; 3= La mayoría, aunque siguen llamándonos para verificarlo; 4= La mayoría y ha supuesto un importante ahorro de tiempo para nuestros empleados; 5= Todas)</p>					
<p>6.19 ¿Pueden sus clientes realizarle pedidos a través de su página Web o introducir pedidos directamente en su sistema informático vía EDI (Intercambio Electrónico de Datos)? (1= No de momento; 2= Sólo pueden consultar el catálogo y/o tarifas, no pasar pedidos; 3= Sólo mediante correo electrónico ordinario; 4= Sí, pero su uso es minoritario de momento; 5= Sí, y usan este servicio una buena parte de nuestros clientes)</p>					
CONTROL:					
<p>6.20 Indique el nivel de satisfacción en sus directivos en cuanto a la fiabilidad, facilidad de acceso y utilidad de la información electrónica de que disponen para el desempeño de sus funciones. (1= Nada satisfechos ... 5= Muy satisfechos)</p>					
<p>6.21 ¿Con qué frecuencia realiza copias de seguridad de los datos importantes para su organización en dispositivos de almacenamiento externos (disquetes, cdroms, zips, cintas...)? (1= No hacemos; 2= anualmente; 3= cada 3 o 6 meses; 4= mensualmente; 5= semanalmente)</p>					
<p>6.22 ¿Dispone de algún servidor de backup o de redundancia propio o externo? (1= No; 2= No, pero realizamos copias de seguridad periódicas; 3= Sí, aunque no lo usamos exclusivamente para ello; 4= Sí, dedicado exclusivamente a ello; 5= Sí, disponemos de más de uno)</p>					
<p>6.23 ¿Qué grado de participación o negociación tiene la empresa frente al proveedor de software, en cuanto al planteamiento de las especificaciones técnicas y funcionales que desea obtener con sus aplicaciones? (1= Nulo; 2= Escaso; 3= Regular; 4= Alto; 5= Muy Alto)</p>					
<p>6.24 En la decisión de compra de una nueva aplicación involucramos al usuario final de la misma, y evaluamos la capacidad de integración de la aplicación con las ya usadas en la empresa.</p>					
<p>6.25 Es también un requisito fundamental, que la nueva aplicación contemple desde el principio todos los requerimientos de información para toma de decisiones (DSS) de los directivos y mandos intermedios.</p>					
<p>6.26 Consideramos importante el consejo de consultores externos independientes, en la decisión de compra.</p>					
<p>6.27 En la decisión de compra es muy importante la fiabilidad demostrada del proveedor del sistema.</p>					
<p>6.28 Evalúe la calidad del servicio postventa proporcionado por su proveedor de software, en cuanto a formación, corrección de fallos de programación, y disponibilidad a ampliar las funcionalidades de la solución inicialmente adquirida. (1= Baja; 2= Regular; 3= Aceptable; 4= Buena; 5= Excelente)</p>					

6.29 Tras su adquisición, la empresa se encarga de capacitar al usuario final de la aplicación.				
6.30 ¿Ha afectado la implantación de las aplicaciones informáticas a la forma de trabajar de la empresa? (1= Muy negativamente; 2= Negativamente; 3= No ha afectado; 4= Positivamente; 5= Muy positivamente)				

6.31 ¿Cuáles considera que han sido las ventajas o beneficios proporcionados por su inversión en TI? (1= Nulo; 2= Escaso; 3= Regular; 4= Alto; 5= Muy Alto)				
• <b>Reducción de costes en el área comercial.</b>				
• Reducción de costes en otras áreas.				
• <b>Aumento de la capacidad para extraer información útil sobre nuestros clientes.</b>				
• <b>Fidelización y captación de nuevos clientes.</b>				
• <b>Apertura de nuevos mercados o líneas de negocio.</b>				
• <b>Apertura de nuevos canales de venta, promoción y distribución.</b>				
• La configuración de nuevos productos o servicios que mejoran nuestro posicionamiento en el mercado.				
• <b>Mayor satisfacción y capacidad de gestión de la dirección comercial.</b>				
• <b>Mejora de la productividad de nuestras FF.VV.</b>				
• Rediseño de determinados procesos con las consiguientes mejoras en la eficacia de los mismos.				
• Reducción de la "obra en curso" (expedientes en proceso, producción en curso en una sección, pedidos en proceso, etc.).				
• <b>Mejora de la relación con los clientes y ofrecer un mejor nivel de servicio.</b>				
• Mejora de la relación con nuestros proveedores y mejora del proceso de aprovisionamiento.				

6.32 ¿Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de los recursos de información y de las nuevas tecnologías en su empresa? (diseño de paneles de consulta y cuadros de mando para la dirección, gestión de proyectos relacionados con las TI – diseño de la Web corporativa e Intranet, automatización de FF.VV...-, implantación de soluciones informáticas, negociación con el proveedor de nuevos desarrollos software, introducción de las nuevas herramientas informáticas – workflow, groupware, correo electrónico- para trabajo colaborativo...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

### BLOQUE PARA EL CRITERIO DE SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	-----------------------	------------------	--------------------	-------------------------------

### DIMENSIÓN 7: SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS

#### ENFOQUE HACIA LA CALIDAD TOTAL

7.1 Hemos identificado nuestro mapa de procesos y distinguido aquellos procesos estratégicos, clave y de soporte para nuestra actividad.					
7.2 En nuestra empresa asignamos equipos de mejora a los procesos, éstos a través de un sistema de indicadores, controlan dichos procesos y trabajan en la mejora continua de los mismos.					

7.3 En las actividades de mejora e innovación que desarrollamos en la empresa participan también los siguientes agentes del entorno: clientes, proveedores, instituciones públicas, universidades, institutos tecnológicos y asociaciones del sector, consultores externos.					
7.4 La innovación y mejora en nuestros productos y servicios responde en gran medida a las necesidades y expectativas detectadas en nuestros clientes.					
7.5 Dada la elevada competitividad en nuestro sector, es necesario ofrecer servicios de valor añadido a nuestros clientes, que nos diferencien de la competencia.					
7.6 Continuamente introducimos cambios tecnológicos y organizativos en nuestra organización, para ser capaces de responder a las nuevas exigencias de nuestros clientes.					
7.7 Nuestros clientes cada vez empiezan a demandar más nuestra certificación de la calidad, es además fundamental para conseguir introducirnos en nuevos mercados.					

### DESPLIEGUE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

7.8 Marque con una X la casilla que mejor se corresponde con el estado de su sistema de gestión de calidad.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No estamos certificados ISO9000</li> <li>• Hemos iniciado proceso de implantación de la norma</li> <li>• En vías de adaptar nuestra certificación a la revisión de la norma del 2000</li> <li>• Estamos certificados ISO9000:2000</li> <li>• Nos autoevaluamos con el modelo de la EFQM</li> </ul>	

### 7.9 Respecto a la gestión de sus procesos y procedimientos:

• Documentamos formalmente procesos.				
• Asignamos responsables de procesos.				
• Documentamos formalmente procedimientos.				
• Asignamos responsables de procedimientos.				
• Documentamos instrucciones técnicas de puestos de trabajo.				
• Mantenemos registros electrónicos generados por los procesos y/o procedimientos.				
• Distribuimos periódicamente entre nuestros departamentos y secciones los indicadores de resultado de los procesos que les conciernen.				
• Realizamos auditorías internas periódicamente.				
• Cuando se detecta un problema, documentamos acciones correctoras y preventivas para detectar las causas del problema y corregir el proceso y/o el procedimiento.				

### 7.10 Qué importancia da a las TI en la gestión de la calidad y de los procesos en su empresa:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

### 7.11 Qué importancia da a la participación de un consultor externo en la gestión de la calidad y de los procesos en su empresa (en programas de certificación ISO9000, auditorías internas, formación del personal y de la dirección en temas de Calidad Total, apoyo al Director de Calidad, diseño del Plan de Calidad, puesta en marcha de grupos de calidad y de equipos de mejora...).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

### BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADO DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DEL MODELO

**DIMENSIÓN 8: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones:

(1= En total desacuerdo; 2= En desacuerdo; 3= Indiferente; 4= De acuerdo; 5= Totalmente de acuerdo)

8.1 Realizamos periódicamente encuestas de satisfacción a nuestros clientes para evaluar aspectos tales como: calidad de nuestros productos y/o servicios, plazos de entrega, atención de nuestros vendedores y/o representantes, atención telefónica, solución a reclamaciones, etc.					
8.2 Los resultados obtenidos en estas encuestas, presentan una evolución positiva en los últimos ejercicios.					
8.3 Los resultados obtenidos en estas encuestas son iguales o mejores que los de la competencia.					
8.4 Nuestro sistema de información nos permite conocer en cada momento cuáles son las necesidades y expectativas de nuestros clientes.					

8.5 Indique cómo ha sido la evolución de los siguientes parámetros en los últimos 3 ejercicios: (1= Muy Negativa; 2= Negativa; 3= Sin cambios apreciables; 4= Positiva; 5= Muy positiva)					
• Plazos de entrega.					
• Tiempo transcurrido desde la recepción de la reclamación hasta dar la solución final al cliente.					
• Tasa de repetición media de los clientes de su empresa (Nº total de pedidos/ Nº total de clientes activos).					
• Antigüedad media de sus clientes.					
• Retención de sus clientes VIP.					

8.6 Evalúe la percepción media de sus clientes respecto de sus productos y/o servicios, <u>en relación con los de la competencia</u> , en su sector de actividad: (1= Mucho peor; 2= Peor; 3= Igual; 4= Mejor; 5= Mucho mejor)					
• Plazos de entrega.					
• Relación Calidad-precio.					
• Accesibilidad, servicio de atención al cliente.					
• Garantías ofrecidas al cliente.					
• Número de reclamaciones.					
• Tiempo de respuesta a reclamaciones.					
• Tratamiento de las mismas.					

8.7 Rellene la siguiente tabla (datos en euros):

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1	Último ejercicio (n)
Ventas Totales (Total Facturación)			
Devoluciones de Ventas (Total Notas de Abono)			

**BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADO SATISFACCIÓN DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL DEL MODELO****DIMENSIÓN 9: SATISFACCIÓN DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL**

9.1 ¿Está satisfecha la Dirección Comercial de la empresa con: ? (1= Muy insatisfecha; 2= Insatisfecha; 3= Indiferente; 4= Satisfecha; 5= Muy satisfecha)					
• La cooperación ofrecida por la dirección en las actividades de planificación y gestión del área comercial.					
• Los recursos puestos a su disposición para dichas actividades.					
• La calidad y cantidad de la formación impartida en el área comercial.					
• La formación de reciclaje prevista para los directivos, y por tanto, para la propia Dirección Comercial.					

• El sistema de información marketing para el apoyo en la toma de decisiones.				
• El sistema de remuneración y reconocimiento aplicado a los directivos, y por tanto, a la propia Dirección Comercial...				
• Las relaciones mantenidas con el resto del personal del área comercial y de otras áreas de la empresa.				

### BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADO SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DEL MODELO

Indique su grado de conformidad con las siguientes afirmaciones. Si no se especifica otro esquema de respuestas concreto para la pregunta, utilice el siguiente:

1 En total desacuerdo	2 En desacuerdo	3 Indiferente	4 De acuerdo	5 Totalmente de acuerdo
-----------------------------	-----------------------	------------------	--------------------	-------------------------------

### DIMENSIÓN 10: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

\*\*\*La pregunta 10.1 NO se aplicó en la encuesta

10.1 Datos de Capital Humano referentes al último ejercicio (incluya a los vendedores y/o representantes del área comercial en el cómputo):

Número de empleados con contrato indefinido.	0	
Antigüedad media de la plantilla.		Años
Antigüedad media de los vendedores y/o representantes.		Años

10.2 Realizamos periódicamente encuestas de opinión al personal para evaluar su nivel de satisfacción en aspectos tales como: ambiente de trabajo, clima de apertura y comunicación, esquemas de participación, formación, salario, reconocimiento, perspectivas profesionales...	1	2	3	4	5
10.3 Los resultados obtenidos en estas encuestas, presentan una evolución positiva en los últimos ejercicios.	1	2	3	4	5
10.4 Los resultados obtenidos en estas encuestas son iguales o mejores que los de la competencia.	1	2	3	4	5
10.5 El número de vendedores y/o representantes que consiguen los premios por consecución de objetivos es cada año mayor.	1	2	3	4	5

\*\*\*NO se aplicó en la encuesta

10.6 Rellene la siguiente tabla sobre sus FF.VV:

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1	Ejercicio n
Número total de vendedores y/o representantes			
Número de vendedores y/o representantes que causaron baja			

\*\*\* NO se aplicó en la encuesta

### BLOQUE PARA EL CRITERIO RESULTADOS COMERCIALES Y EMPRESARIALES DEL MODELO DIMENSIÓN 11: RESULTADOS COMERCIALES Y EMPRESARIALES

11.1 Resultados económicos de su organización correspondientes a los últimos ejercicios, en miles de euros:

	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1	Ejercicio n
Activo			
Fondos propios			
Ventas o Facturación			
Margen (Ventas – Costes Variables)			

B.A.I (B° antes de impuestos)			
Cash-flow (B° + Amortizaciones)			

11.2 Indique la evolución de su cartera de clientes:


	Ejercicio n-2	Ejercicio n-1	Ejercicio n
N° de clientes activos			

11.3 ¿Cómo ha sido la evolución de los siguientes indicadores en los últimos 3 ejercicios?

(1= Muy negativa; 2= Negativa; 3= Media; 4= Positiva; 5= Muy positiva)

Tiempo medio de rotación de existencias en almacenes.	1	2	3	4	5
Fallos de producción detectados internamente o por los clientes.	1	2	3	4	5
Cuota de mercado.	1	2	3	4	5
Captación de nuevos clientes.	1	2	3	4	5
Porcentaje de ventas correspondiente a los nuevos productos y/o servicios lanzados.	1	2	3	4	5

Anexo 11. Tablero de indicadores. Autoría propia (2020).

			<b>TABlero DE CONTROL DE INIDICADORES</b>								SGC-MPP-01-001
											VERSION:01
											feb-20
											PAGINA 1 DE 1
POLÍTICA	OBJETIVOS DE CALIDAD	PROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	META	FRECUENCIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIPO DE INDICADOR	
En la organización Almojábanas Casera Paragütas, nos dedicamos a la elaboración de almojábanas de queso, cumpliendo con las especificaciones exigidas por los clientes con óptimos niveles de calidad para lograr la satisfacción del cliente y la mejora continua del sistema.	*Garantizar la calidad durante todo el proceso de la elaboración de la almojábana de queso, cumpliendo con las especificaciones requeridas por el cliente.  *Comprometer a las partes interesadas en las oportunidades de mejora continua de los procesos en la organización.  *Implementar acciones necesarias para aumentar la satisfacción del cliente en la organización.	Producción	Producir almojábanas de queso que cumplan con las especificaciones de calidad esperadas por los clientes.	Producto no conforme	Producto No Conforme/ total de producción*100	2%	Mensual	1. Revisión de ordenes de producción de las almojábanas de queso. 2. Verificación de métodos de control y trazabilidad en el proceso de elaboración de las almojábanas de queso. 3. Control de producto no conforme.	Departamento de producción	Eficacia: Este tipo de indicador determina el cumplimiento de las especificaciones de calidad requeridas por el cliente.	
				Productos elaborados	Total de productos elaborados /Ordenes de producción*100	100%	Diario	1. Contar con todos los recursos necesarios para la elaboración de almojábanas de queso. 2. Ejecutar las ordenes de producción.	Departamento de producción	Eficiencia: Este tipo de indicador determina el cumplimiento de la producción proyectada, mediante la utilización de los recursos (materias primas, insumos, equipos, recurso humano, recursos financieros, entre otros.).	
		Comercial	Identificar y adquirir posibles clientes potenciales para la comercialización de la almojábana de queso, brindando respuesta oportuna a las PQRs.	Visitas realizadas	Visita realizadas/Visitas planeadas*100	60%	Trimestral	1. Cumplir con el cronograma de visitas planeadas.	Departamento Comercial	Eficacia: Este tipo de indicador determina el alcance del resultado deseado, es decir obtener crecimiento en ventas.	
				PQR atendidas y solucionadas en el año.	Número de PQR atendidas y solucionadas anual/Total de PQR recibidas en el año*100	95%	Anual	1. Recibir, clasificar, analizar, investigar, preparar la respuesta y seguimiento en el año.	Departamento Comercial	Efectividad: Este tipo de indicador refleja el grado de cumplimiento a la solución de las PQRs con respecto al objetivo trazado en el proceso comercial alcanzando la meta propuesta.	
				PQR resueltas	PQR resueltas/ PQR recibidas*100	90%	Mensual	1. Recibir, clasificar, analizar, investigar, preparar la respuesta y seguimiento mensualmente.	Departamento Comercial	Eficacia: Este tipo de indicador determina el logro del objetivo propuesto, resolviendo las PQR presentadas por los clientes directos.	
		Mantenimiento	Calcular los sobrecostos de mantenimiento y garantizar que los equipos se mantengan en condiciones óptimas de funcionamiento para el proceso de la elaboración de almojábanas de queso.	Costos de mantenimiento	Costos de mantenimiento preventivo/ Costos de mantenimiento correctivo*100	90%	Semestral	1. Ejecutar el cronograma de mantenimiento preventivo de los equipos para la elaboración de la almojábana de queso.	Jefe de operaciones	Eficiencia: Este tipo de indicador determina los sobrecostos por mantenimiento por la no ejecución del cronograma de mantenimiento preventivo.	
				Mantenimiento preventivo	No. De solicitudes mantenimiento atendidas en el periodo/No. De solicitudes mantenimiento recibidas en el periodo*100	40%	Semestral	1. Ejecutar el mantenimiento de los equipos utilizados para la elaboración de las almojábanas de queso de acuerdo a las ordenes solicitadas.	Jefe de operaciones	Eficiencia: Este tipo de indicador determina la afectación en la productividad, ya que con equipos en óptimas condiciones, se logra cumplir con la producción proyectada.	
		Elaboró: JEFE DE CALIDAD				Revisó: JEFE ADMINISTRATIVO				Aprobó: GERENTE GENERAL	



## Anexo 12. Lista de chequeo “Plan de integración”. Autoría propia (2020).

	CUESTIONARIO					QUE SE TIENE?	QUE FALTA?
	GRADO DE MADUREZ						
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	INCIAL	BASICO	AVANZAD	EXPERTO	PREMIO		
<b>4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU</b>							
La organización determina las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su Sistema Integral de Gestión?.		X				Se elaboro matriz de las partes interesadas internas y externas.	Realizar seguimiento y revisión, además socializar.
<b>4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS</b>							
La organización determina las partes interesadas que son pertinentes al Sistema Integral de Gestión?.		X				Se determina partes interesadas internas y externas.	Falta complementar las partes interesadas pertinente al SIG.
La organización determina los requisitos de las partes interesadas que son pertinentes para el Sistema Integral de Gestión?.	X					En la matriz de partes interesadas se determino necesidades y expectativas.	Falta complementar necesidades y expectativas.
<b>4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA INTEGRAL DE GESTION</b>							
Cuando se determina el alcance la organización considera los límites y la aplicabilidad del Sistema Integral de Gestión?.	X					Se determino el alcance del sistema general y se encuentra documentada.	Falta ajustar el alcance, donde se determine las actividades necesarias para verificar el avance o cumplimiento, así mismo responsabilidades.
Cuando se determina el alcance la organización considera las cuestiones externas e internas referidas en 4.1. ( Contexto de la organización).?	X						
Cuando se determina el alcance la organización considera los requisitos de las partes interesadas pertinentes referidos en el apartado 4.2? Cuando se determina el alcance la organización considera sus actividades; las interfaces y dependencias entre las actividades realizadas, y la que realizan otras organizaciones, además las unidades,	X						
El alcance esta disponible y se mantiene como información		X					
<b>4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS</b>							
4.4.1 La organización establece, implementa, mantiene y mejora continuamente el Sistema Integral de Gestión, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de las Normas Internacionales?	X					Se establecieron procesos en calidad y ambiental de forma independiente.	Falta integrar los procesos, con enfoque de riesgos e incluir la gestión de la seguridad de la información.
<b>5. LIDERAZGO</b>							
<b>5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO</b>							
<b>5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la</b>							
La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al Sistema Integral de Gestión asegurando que se establezca la política y los objetivos y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización?	X					La alta dirección comienza a mostrar interés en los sistemas integrados en especial en calidad y gestión ambiental.	Falta liderar y tramitir el compromiso a todos los colaboradores para la implementación de los sistemas.
La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al Sistema Integral de Gestión asegurando los requisitos del sistema en los procesos de negocio de la organización?	X						
La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al Sistema Integral de Gestión asegurando que éste logre los resultados previstos?	X						
La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al Sistema Integral de Gestión comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del mismo ?	X						
La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al Sistema Integral de Gestión promoviendo la mejora?	X						
La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto al Sistema Integral de Gestión apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo aplicado a sus áreas de responsabilidad.?	X						
<b>5.2 POLÍTICA</b>							
<b>5.2.1.Desarrollar la política de la calidad</b>							
La alta dirección establece, implementa y mantiene una política integral que sea apropiada al propósito y al contexto de la organización y apoya su dirección estratégica?	X					La política se establece y se encuentra documentada.	Falta implementar. Comunicarse y que esta sea entendida por parte de los colaboradores de la organización y partes interesadas.
La alta dirección establece, implementa y mantiene una política integral que incluya el compromiso de cumplir los requisitos aplicables?	X						
La alta dirección establece, implementa y mantiene una política integral que incluya el compromiso de mejora continua del Sistema Integral de	X						
La política integral debe estar disponible y mantenerse como información documentada?		X					
La política integral debe comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización?	X						
La política integral debe estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda?		X					

<b>5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN</b>							
La alta dirección asegura que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan dentro de	X					La alta dirección	Falta designar apropiadamente las responsabilidades y exigir resultados. (Empresa familiar)
La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que el Sistema Integral de Gestión es conforme con los requisitos de la normas?	X					demuestra interés en los sistemas integrados en especial en calidad y gestión ambiental.	
La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para informar sobre el desempeño del Sistema Integral de Gestión?	X						
<b>6. PLANIFICACIÓN</b>							
<b>6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>							
<b>6.1.1 Generalidades</b>							
Al planificar el Sistema Integrado de Gestión, la organización considera las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de asegurar que éste pueda lograr sus resultados previstos?	X					Se estableció tablero de riesgos para tres procesos (cinco procesos).	Falta complementar tablero de riesgos de los procesos que afectan al sistema integrada de gestión.
Al planificar el Sistema Integrado de Gestión, la organización considera las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de prevenir o reducir efectos no deseados?	X						
Al planificar el Sistema Integrado de Gestión, la organización considera las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario	X						
<b>6.1.2 La organización debe planificar:</b>							
La organización planifica las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades?	X					Se estableció tablero de riesgos e indicadores para tres procesos (cinco procesos).	Falta complementar tablero de riesgos de los procesos que afectan al sistema integrado de gestión e indicadores apropiados para evaluar la eficiencia.
La organización planifica la manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos del Sistema Integrado de Gestión?	X						
La organización planifica la manera de evaluar la eficacia de estas acciones?	X						
La organización planifica las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades que deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos ?	X						
<b>6.2 OBJETIVOS Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS</b>							
6.2.1 La organización establece los objetivos para las funciones, niveles y procesos pertinentes necesarios para el Sistema Integrado de Gestión?	X					Se establecieron objetivos.	Falta aplicar herramientas que permitan evaluar el cumplimiento y seguimiento de los objetivos, con el fin de que estos se actualicen según las necesidades.
6.2.1 Los objetivos son coherentes con la política integral?	X						
6.2.1 Los objetivos son medibles?	X						
6.2.1 Los objetivos son objeto de seguimiento?	X						
6.2.1 Los objetivos son comunicados?	X						
6.2.1 Los objetivos son actualizados según corresponda?	X						
6.2.1 La organización mantiene información documentada sobre los objetivos ?	X						
6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos la organización determina qué se va a hacer?	X						
6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos la organización determina qué recursos se requerirán?	X						
6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos la organización determina quien será responsable?	X						
6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos la organización determina cuándo se finalizará?	X						
6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos la organización determina cómo se evaluarán los resultados?	X						
<b>7. SOPORTE</b>							
<b>7.1 RECURSOS</b>							
<b>7.1.1. Generalidades</b>							
La organización determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema Integrado de Gestión?	X					La organización conoce y determina los recursos.	Falta proporcionar, implementar y mantener los recursos necesarios para la mejora del SIG.
<b>7.2 COMPETENCIA</b>							
La organización determina la competencia necesaria de las personas que realizan bajo su control un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del Sistema Integrado de Gestión?		X				La organización determina la competencia para la gestión de calidad.	Falta garantizar que el personal sea competente y cumpla con las expectativas del SIG.
La organización asegura de que estas personas sean competentes basándose en la educación, formación o experiencia adecuadas?		X					
La organización cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas?	X						
La organización conserva la información documentada apropiada como evidencia de la competencia?		X					
<b>7.3 TOMA DE CONCIENCIA</b>							
La organización asegura que las personas pertinentes que realizan el trabajo bajo el control de la organización toman conciencia de la política	X					La política se establece y se encuentra documentada.	Falta asegurar que las personas y partes interesadas conozcan la política y tomen conciencia de las implicaciones de no cumplirla.
La organización asegura de que las personas pertinentes que realizan el trabajo bajo el control de la organización toman conciencia de su contribución a la eficacia del Sistema Integrado de Gestión incluyendo los beneficios de una mejora del desempeño?	X						
La organización asegura de que las personas pertinentes que realizan el trabajo bajo el control de la organización toman conciencia de las implicaciones de no cumplir los requisitos del Sistema Integrado de Gestión?	X						

7.4 COMUNICACIÓN								
La organización determina las comunicaciones internas y externas pertinentes al Sistema Integrado de Gestión que incluyan que comunicar?	X						Se determinan que temas se deben comunicar.	Falta determinar claramente las comunicaciones internas y externas.
La organización determina las comunicaciones internas y externas pertinentes al Sistema Integrado de Gestión que incluyan cuándo comunicar?	X							
La organización determina las comunicaciones internas y externas pertinentes al Sistema Integrado de Gestión que incluyan a quién comunicar?	X							
La organización determina las comunicaciones internas y externas pertinentes al Sistema Integrado de Gestión que incluyan cómo comunicar?	X							
La organización determina las comunicaciones internas y externas pertinentes al Sistema Integrado de Gestión que incluyan quién comunicar?	X							
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA								
7.5.1 Generalidades								
El sistema de gestión de la organización incluye la información documentada requerida por esta Norma Internacional?		X					Cuenta con información documentada para el sistema de calidad.	Falta completar información documentada requerida para el SIG.
El sistema de gestión de la organización incluye la información documentada que la organización ha determinado que es necesaria para la eficacia del Sistema Integrado de Gestión?	X							
7.5.2 Creación y actualización								
Cuando se crea y actualiza información documentada, la organización asegura de que sea apropiada la identificación y descripción? (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia)		X					La información documentada existente presenta los requisitos de la norma.	Falta completar información documentada requerida para el SIG.
Cuando se crea y actualiza información documentada, la organización asegura de que sea apropiado el formato? (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y sus medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico)		X						
Cuando se crea y actualiza información documentada, la organización asegura de que sea apropiada la revisión y aprobación con respecto a la idoneidad y adecuación?	X							
7.5.3 Control de la información documentada								
7.5.3.1 La información documentada requerida por el Sistema Integrado de Gestión y por esta Norma Internacional se controla para asegurarse de que esté disponible y adecuada para su uso, dónde y cuándo se necesite?		X					Cuenta con información documentada para el sistema de calidad.	Falta implementar un control apropiado que permita realizar trazabilidad y establecer lo que sea pertinente informar.
7.5.3.1 La información documentada requerida por el Sistema Integrado de Gestión y por esta Norma Internacional se controla para asegurarse de que esté protegida adecuadamente? (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).		X						
7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización trata la distribución, acceso, recuperación y uso, según corresponda?		X						
7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización trata el almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad?		X						
7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización trata el control de cambios? (por ejemplo, control de versión)	X							
7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización trata la conservación y disposición?	X							
7.5.3.2 La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del Sistema Integrado de Gestión se identifica según sea adecuado y	X							
7.5.3.2 La información documentada conservada como evidencia de la conformidad se protege contra las modificaciones no intencionadas?	X							
8. OPERACIÓN								
8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL								
La organización planifica, implementa y controla los procesos necesarios para cumplir los requisitos para el sistema de gestión integral, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6 Planificación, mediante la determinación y almacenamiento de la información documentada en la medida necesaria para confiar en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado?	X						La organización planifica las operaciones relacionadas con calidad.	Falta planificar, implementar y controlar los procesos integrando procesos de gestión ambiental y de la seguridad de la información.

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO							
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN							
9.1.1 Generalidades							
La organización determina a qué es necesario hacer seguimiento y qué es necesario medir?	X						
La organización determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos?	X					Se determina seguimiento y medición para tres procesos (cinco procesos) y las herramientas adecuadas para tal fin.	Falta determinar los métodos, medición, análisis y evaluación para todos los procesos necesarios para el SIG.
La organización determina cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición?	X						
La organización determina cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición?	X						
La organización evalúa el desempeño y la eficacia del Sistema Integrado de Gestión?	X						
La organización mantiene la información documentada como evidencia de los resultados?	X						
9.2 Auditoría interna							
9.2.1 La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el Sistema Integrado de Gestión cumple los requisitos propios de la organización para dicho sistema?	X						
9.2.1 La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el Sistema Integrado de Gestión cumple los requisitos de esta Norma Internacional?	X						
9.2.1 La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el Sistema Integrado de Gestión está implementado y mantenido eficazmente?	X						
9.2.2 La organización planifica, establece, implementa y mantiene 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?	X					Por requerimiento contractual, se han realizado auditorías externas y se determina un modelo de auditoría interna en calidad.	Falta determinar e implementar un plan y programa de auditoría interna que involucre la integración de los sistemas.
9.2.2 La organización para cada auditoría, define los criterios de la auditoría y el alcance de cada auditoría?	X						
9.2.2 La organización selecciona los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría?	X						
9.2.2 La organización asegura de que los resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente?	X						
9.2.2 La organización realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada?	X						
9.2.2 La organización conserva la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría?	X						
9.3 Revisión por la dirección							
9.3.1. Generalidades							
La alta dirección revisa el Sistema Integrado de Gestión de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su idoneidad, adecuación, eficacia y alineación con la dirección estratégica de la organización continuas?	X					La alta dirección revisa la gestión del sistema de calidad.	Falta que la alta dirección revise y asegure la eficacia del sistema integral.
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección							
La revisión por la dirección planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones desde revisiones por la	X						
La revisión por la dirección planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al Sistema Integrado de Gestión?	X						
La revisión por la dirección planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre la información, sobre el desempeño y la eficacia del Sistema Integrado de Gestión incluidas las tendencias relativas a el grado en que se han cumplido los objetivos?	X						
La revisión por la dirección planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre la información sobre el desempeño y la eficacia del Sistema Integrado de Gestión incluidas las tendencias relativas a no conformidades y acciones correctivas?	X					La alta dirección revisa solamente las entradas con respecto al sistema de calidad.	Falta que la alta dirección revise, planifique el cumplimiento de la política, objetivos, indicadores, auditorías y oportunidades de mejora de los sistemas integrados.
La revisión por la dirección planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre la información sobre el desempeño y la eficacia del Sistema Integrado de Gestión incluidas las tendencias relativas a los resultados de seguimiento y medición?	X						
La revisión por la dirección planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre la información sobre el desempeño y la eficacia del Sistema Integrado de Gestión incluidas las tendencias relativas a los resultados de las auditorías?	X						
La revisión por la dirección planifica y lleva a cabo incluyendo consideraciones sobre la información sobre el desempeño y la eficacia del Sistema Integrado de Gestión incluidas las tendencias relativas a las oportunidades de mejora?	X						

