

**Propuesta del Sistema de Gestión de Calidad para la organización Avícola del
Tequendama M. S.A.S**

Jhon Sebastián Arias Pérez
Miguel Ángel Gutiérrez Hernández
Miller Orley Ramírez Rodríguez

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ingeniería
Especialización en Gerencia de Calidad
Bogotá D.C.
2019.

**Propuesta del Sistema de Gestión de Calidad para la organización Avícola del
Tequendama M. S.A.S**

Jhon Sebastián Arias Pérez
Miguel Ángel Gutiérrez Hernández
Miller Orley Ramírez Rodríguez

Director
Hernando Camacho Camacho

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia de Calidad

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ingeniería
Especialización en Gerencia de Calidad
Bogotá D.C.
2019.

Resumen

Avícola del Tequendama M S.A.S, es la empresa objeto de investigación del presente trabajo. La organización está dedicada a la distribución de pollo despostado y entero para puntos de venta (asaderos), el proceso que se realiza dentro de la empresa es la recolección del producto entregado por parte de los proveedores, la clasificación por peso de acuerdo con el pedido del cliente y la distribución o entrega al cliente final.

Esta por su parte presenta procesos de calidad en cuanto a inocuidad de sus productos y sus buenas prácticas de manufactura, pero sin contar con una certificación. El presente trabajo busca la creación de un sistema de gestión de calidad para la misma, basados en la ISO 9001:2015, que permita la estandarización de sus procesos y el compromiso por parte de toda la organización, para generar un trabajo en equipo que contribuya a la satisfacción de las necesidades del cliente y la fidelización de los mismos.

Palabras clave: sistema de gestión de calidad, producción y logística

Abstract

Avícola Del Tequendama M S.A.S is the company under investigation of this work. The organization is dedicated to the distribution of deposited chicken and whole for points of sale (grills) the process that realizes inside the company is the recollection of the product delivered by part of the suppliers, the classification by weight according to the order of the client and the distribution or delivery to the final customer.

This in turn presents processes of quality in terms of safety of their products and good manufacturing practices, but without having a certification. The present work seeks the creation of a quality management system for it, based on ISO 9001: 2015, which allows the standardization of its processes and the commitment of the entire organization, to generate a teamwork that contributes to the satisfaction of the client's needs and the loyalty of them.

Key words: quality management, production and logistics system

Tabla de contenido

Introducción.....	15
1. Contextualización de la empresa	16
1.1 Ubicación de la empresa.....	16
1.2 Organigrama	17
1.3 Ficha de caracterización	17
1.4 Lineamientos de la empresa	19
1.4.1. Misión.....	19
1.4.2 Visión.	19
1.4.3 Valores.....	19
1.5 Portafolio de productos.....	19
2. Descripción del problema.....	22
2.1 Antecedentes del problema.....	22
2.1.1. Problemas del sector avícola.	22
2.2 Descripción del problema.....	23
2.2.1 Variables del problema.....	26
2.3 Pregunta problema.....	26
3. Objetivos.....	27
3.1 Objetivo general	27
3.2 Objetivos específicos.....	27
4. Justificación	28
5. Marco referencial.....	29
5.1 Antecedentes.....	29

	2
5.2. Marco teórico.....	29
5.2.1 Proceso de comercialización avícola.....	29
5.2.2 Teoría del comportamiento del consumidor.....	29
5.2.3 Teoría justo a tiempo.....	30
5.2.4 Teoría lead time.....	30
5.2.5 Teoría calidad total.....	31
6. Diseño metodológico.....	32
6.1. Tipo de investigación.....	32
6.2 Método de investigación.....	32
6.3 Técnicas de investigación – instrumentos de recolección.....	32
6.4 Fuentes de información.....	32
6.5 Delimitación del proyecto.....	33
6.6 Tamaño poblacional.....	33
6.7 Hipótesis.....	34
6.8 Proceso metodológico.....	34
6.9 Cronograma.....	35
7. Neuromarketing.....	36
7.1. Perfil del consumidor.....	36
7.1.1 Producto.....	36
7.1.2 Precio.....	38
7.1.3 Plaza.....	39
7.1.4 Personal.....	39
7.1.5 Promoción.....	40
7.2 Marketing 1.0.....	40
7.3 Filosofía de la administración del marketing.....	41

7.4 Filosofía de la producción	41
7.5 Filosofía de producto	41
8. Diseño y gestión de procesos	42
8.1 Enfoque a procesos	42
8.2 Mapa de procesos	43
8.2.1 Procesos estratégicos.	43
8.2.2 Proceso operativo.	43
8.2.3 Proceso de apoyo.	43
8.3 Caracterización de procesos	45
9. Verificación estratégica de la calidad	54
9.1 Fundamentos	54
9.1.1 Auditoría.	54
9.2 Procedimiento de auditoría	55
9.3 Programa de auditoría	55
9.3.1 Objetivo.	55
9.3.2 Alcance.	55
9.3.3 Recursos.	55
9.4 Riesgos asociados con el programa de auditoría	56
9.5 Plan de Auditoría	57
9.6 Informe de auditoría	58
9.7 Seguimiento de auditoría	58
10. Calidad y responsabilidad social	59
10.1 Matriz dofa rse.	59
10.2 Propuesta RSE	60
11. Calidad, competitividad e innovación	62

11.1 Competitividad	62
11.2 Pilares de la competitividad.....	62
11.3 Innovación	63
11.4 Calidad.....	63
11.5 Propuesta de innovación como ventaja competitiva para Avícola del	64
12. Excelencia directiva.....	66
12.1 Objetivo	66
12.2 Modelo EFQM.....	66
12.3 Evaluación	66
12.4 Matriz de diagnóstico	68
12.4.1 Informe general de autoevaluación - Modelo EFQM.....	69
12.4.2 Puntuación asignada a cada criterio.....	70
13. Mejora continua.....	77
13.1 ¿Qué es la mejora continua?.....	77
13.2 Métodos para la mejora continua.....	78
13.3 Ciclo phva.....	79
13.4 Circulo de mejora continua.....	79
13.5. Herramientas de mejora continua	82
13.5.1. Diagrama de pareto.....	82
13.5.2 Posibles soluciones basado en el análisis del diagrama de pareto y técnica de los 5 ¿por qué.?.	84
13.5.3 Gráficos de control.	85
13.5.4 Propuesta de mejora continua para control de calidad del producto en la planta...87	
13.5.5 Propuesta de mejora continua para el control de PQRS.....	88
14. Seguimiento y medición de la calidad.....	89

14.1. Política de calidad.....	89
14.2. Objetivos de calidad	90
14.3. Conceptos teóricos.....	90
14.4. Tablero de indicadores	91
15. Integración de la calidad.....	95
15.1 NTC - ISO 9001: 2015. Sistema de gestión de calidad.....	95
15.2 NTC-ISO 14001:2015 Sistemas de gestión ambiental.....	95
15.3 NTC - ISO 45001:2018. Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.....	96
15.4 Política integral de gestión	97
15.5 Objetivos de gestión integral	97
15.6 Diagnostico de integración de las políticas	98
15.7 Contexto de la organización.	98
15.8 Integración de la calidad.....	100
15.8.1 Beneficios de la implementación de la integración.	101
15.9 Métodos de integración	101
15.9.1 Elementos comunes de información documentada.	103
15.9.2 Elementos comunes de comunicación.....	103
16. Conclusiones.....	105
17. Recomendaciones	107
Referencias.....	108

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación de Avícola del Tequendama M S.A.S.	15
Figura 2. Organigrama	16
Figura 3. Pollo entero	18
Figura 4. Pollo sazonado	19
Figura 5. Partes del pollo para venta	19
Figura 6. Nevera mostrador Avícola del Tequendama	20
Figura 7. Árbol de problemas de Avícola del Tequendama M S.A.S	24
Figura 8. Producto	38
Figura 9. Ciclo PHVA	41
Figura 10. Mapa de procesos	43
Figura 11. Plan de auditoría	56
Figura 12. Propuesta RSE	60
Figura 13. Modelo Canvas de Avícola del Tequendama M S.A.S.	63
Figura 14. conceptos del modelo EFQM Mapa de procesos	66
Figura 15. Criterios modelo EFQM	66
Figura 16. ciclo de esquema REDER	67
Figura 17. Informe general de autoevaluación – Modelo EFQM	68
Figura 18. Puntuación obtenida por la organización – Modelo EFQM	68
Figura 19. Liderazgo	69
Figura 20. Estrategia y planificación	70
Figura 21. Calidad de la dirección comercial	70
Figura 22. Gestión del personal	71
Figura 23. Gestión de recursos	71
Figura 24. Gestión de la información	72
Figura 25. Sistema de calidad y procesos	73
Figura 26. Satisfacción del cliente	73
Figura 27. Satisfacción de la dirección comercial	74
Figura 28. Satisfacción del personal	74

Figura 29. Resultados comerciales y empresariales	75
Figura 30. Ciclo PHVA avícola Tequendama M S.A.S	79
Figura 31. Gráfico de Pareto avícola Tequendama M S.A.S	82
Figura 32. Registro de temperatura del producto mes de julio.	84
Figura 33. Temperatura por mes, avícola Tequendama M. S.A.S	85
Figura 34. Etapas de métodos de integración	100
Figura 35. nivel de método de integración	100
Figura 36. Información documentada común del sistema integrado de gestión	101
Figura 37. elementos comunes de comunicación del sistema integrado	102

Lista de tablas

Tabla 1. Ficha de caracterización de Avícola del Tequendama	17
Tabla 2. Trabajadores	32
Tabla 3. Proceso metodológico	33
Tabla 4. Cronograma	34
Tabla 5. Caracterización gerencial	44
Tabla 6. Caracterización talento humano	46
Tabla 7. Caracterización compras	48
Tabla 8. Caracterización producción	50
Tabla 9. Caracterización financiero	51
Tabla 10. Criterios de auditoria	55
Tabla 11. Matriz DOFA RSE	58
Tabla 12. causas de quejas de los clientes de avícola Tequendama año 2017	82
Tabla 13. Tablero de indicadores	91
Tabla 14. matriz DOFA	97

Lista de anexos

Anexo A. Cuestionario de Diagnóstico Empresarial en base al modelo de la EFQM/MG

Anexo B. Seguimiento y control de las PQR's

Anexo C. Comparativo integración de normas

Introducción

El siguiente trabajo se realiza en la organización Avícola del Tequendama M S.A.S, la cual es una comercializadora de pollo crudo para puntos de venta y asaderos, con el único fin de brindar un producto de excelente calidad, que cumpla con las expectativas de los clientes y que satisfaga plenamente sus necesidades. En esta investigación se analizan todos los aspectos de los procesos de la empresa para evidenciar las fortalezas y debilidades de la misma, así como esas oportunidades que el mercado está ofreciendo y la importancia de la implementación de un sistema de calidad, que a su vez genera una ventaja competitiva frente a la competencia, generando oportunidades de nuevos clientes.

La implementación de un sistema de calidad, basados en la norma ISO 9001:2015 busca crear hábitos de calidad en toda la empresa, integrando todas las áreas y sus procesos, analizando la forma como en el momento actual interactúan, su funcionamiento, y los encargados de cada actividad que contribuye al desarrollo del objetivo social, buscando un trabajo en equipo, basados en una mejora continua de sus procesos, en busca de un desarrollo organizacional que haga más fuerte y competitiva a la empresa frente a un mercado que está en constantes cambios.

1. Contextualización de la empresa

1.1 Ubicación de la empresa

Avícola Tequendama M S.A.S., nace hace 15 años, fundada por José Lizarazo y María López inicialmente como un punto de venta de pollo al público, ubicada en el barrio Isla del Sol, localidad de Tunjuelito, en Bogotá D.C. Su producto y servicio fue de gran acogida que dio pie para realizar la expansión. Dejan de ser solo punto de venta y se convierten en una distribuidora de pollo para asaderos. Compran un lote y realizan la construcción de una bodega, la cual se acoge a todas las normas legales que dispone la Secretaria Distrital de Salud para el proceso de distribución de alimentos. Se convierten en una empresa S.A.S, cuanta con 16 empleados y un gran número de clientes, que en el transcurso del tiempo se han fidelizado y se buscan más, ya que su meta es ser la distribuidora líder en todo Bogotá. A continuación, en la figura 1, se muestra la ubicación de la empresa.

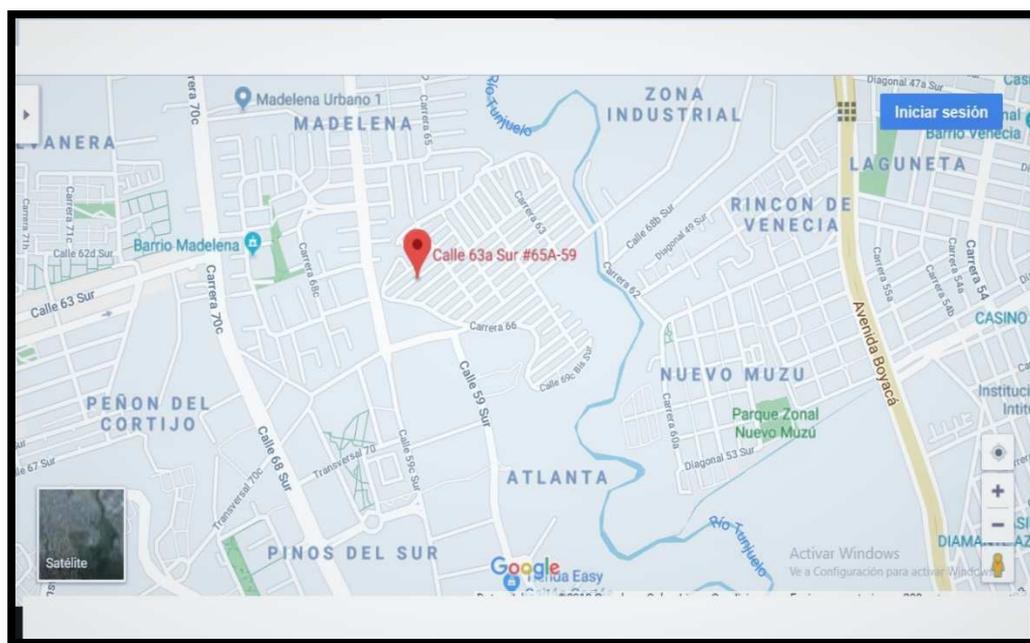


Figura 1. Ubicación de Avícola del Tequendama M S.A.S. Google Maps (2019)

1.2 Organigrama

Avícola del Tequendama es una empresa de tamaño pequeño. Conformada por 4 áreas Administrativa, comercial, producción y distribución, como se puede evidenciar en la Figura 2.

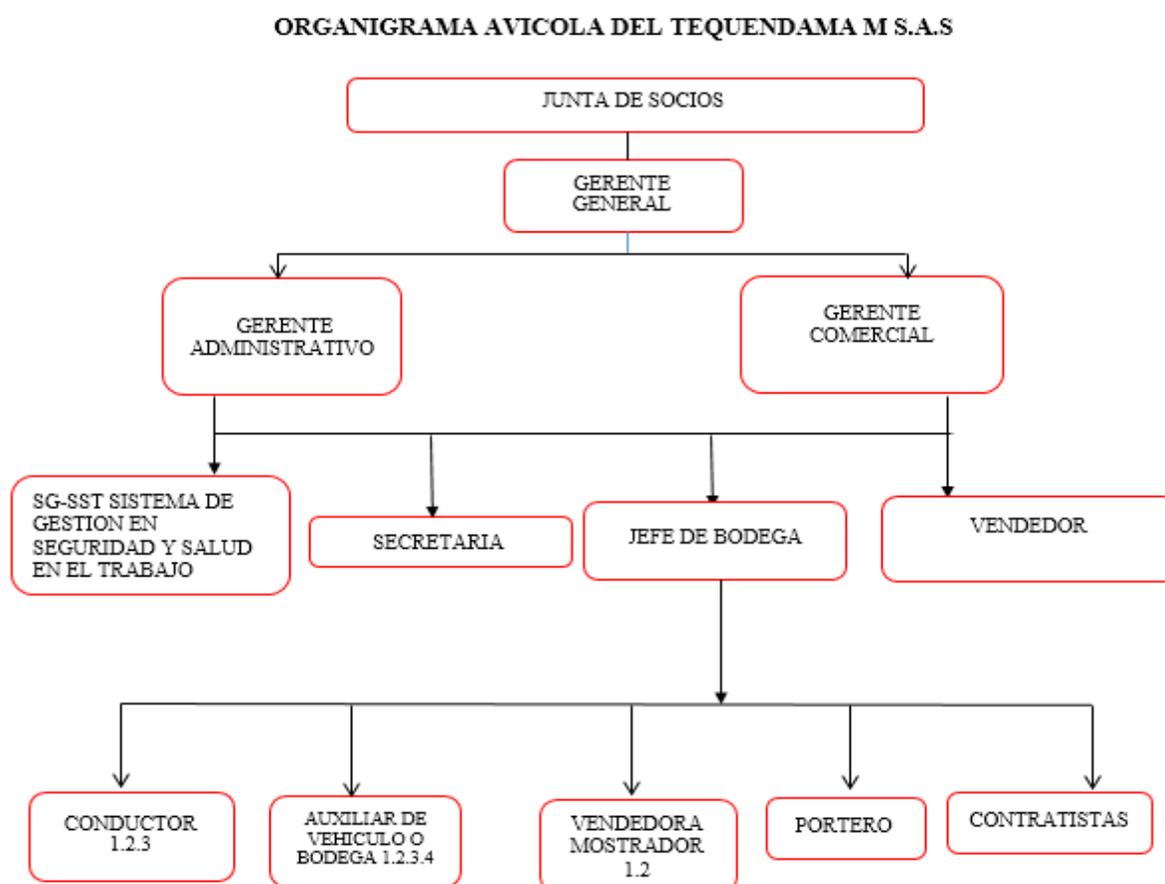


Figura 2. Organigrama. Avícola del Tequendama M S.A.S (2019)

1.3 Ficha de caracterización

La información más relevante de avícola del Tequendama M S.A.S se encuentra relacionada en la tabla 1, esto se hace para entrar en contexto y conocer un poco más a la empresa.

Tabla 1.

Ficha de caracterización de Avícola del Tequendama

Nombre de la empresa	Avícola del Tequendama M S.A.S
NIT	900587179
Dirección	Calle 63ª Sur No. 65A-59
Gerente	María Delia López
Producción	La empresa se dedica a la comercialización de pollo crudo entero y por presas para asaderos y puntos de venta en la ciudad de Bogotá
Sedes	Cuenta con una sede principal, ubicada en el barrio isla del sol, localidad de Tunjuelito, y un punto de venta propio en el mismo barrio.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	
Gerente:	Representante legal de la compañía
Administrador:	Planear, verificar controlar todo el proceso de producción y entrega del producto al cliente final.
Gerente de ventas:	Se encarga de la toma de pedidos a los clientes y su divulgación al administrador y jefe de planta.
Jefe de producción:	Encargado de la recepción, control y verificación del producto, en cuanto a las políticas de calidad requeridas para la manipulación de alimentos.
Secretaria:	Encargada de la parte de facturación y digitación
Conductores:	Encargados de traer la materia prima a la sede principal, y entrega al jefe de planta
Auxiliares:	Encargados de la parte operativa de la empresa
Vendedoras de mostrador	Encargadas de la venta de pollo despostado al por menor en el punto de venta.
INSUMOS	
Materia prima	Pollo crudo en pie y en canal
Maquinaria	Cuarto frío, neveras, sierras eléctricas, vehículos, sazón, sal, cerveza, equipos de cómputo.

Nota: autoría propia (2019)

1.4 Lineamientos de la empresa

1.4.1. Misión.

Avícola del Tequendama M S.A.S. es una empresa comercializadora de pollo crudo (entero, sazonado y despostado), comprometida con los clientes, ofreciendo siempre productos de alta calidad, garantizando su distribución en óptimas condiciones, con personal calificado, procesos estandarizados, buscando la satisfacción, calidad, buen servicio, variedad y precio para los consumidores.

1.4.2 Visión.

Para el 2023, ser la empresa líder en la comercialización de pollo en la ciudad de Bogotá, brindando un excelente servicio y generando recordación en nuestros clientes y consumidores.

1.4.3 Valores.

- Responsabilidad
- Honestidad
- Compromiso
- Respeto
- Liderazgo.

1.5 Portafolio de productos

Avícola del Tequendama ofrece a sus clientes un portafolio de productos, que busca satisfacer las necesidades de los clientes, a través de un producto fresco y al alcance de todos. Estos son los productos que se ofrecen en el mercado:

Pollo blanco: Producto que se distribuye a asaderos según los requerimientos del cliente, basados en rangos estandarizados por la organización como lo muestra la figura número 3.



Figura 3. Pollo entero. <http://avicoladeltequendama.com/>(2019)

Pollo sazonado: Producto que se ofrece con un plus, que consta principalmente de condimentarlo y entregarlo al cliente (asaderos) listo para su cocción, tal como lo muestra la figura número 4.



Figura 4. Pollo sazonado. avicoladeltequendama.com (2019)

Pollo despostado: Este producto se vende por presas en los puntos de venta, esta distribución es al por menor, de acuerdo a lo que cada cliente necesite para satisfacer su necesidad básica de alimentación. La figura 5, nos muestra las partes del pollo con sus respectivos nombres, indicando el nombre de las porciones que se pueden obtener.



Figura 5. Partes del pollo para venta. avicoladeltequendama.com (2019)

El almacenamiento de este producto se realiza en neveras, las cuales cumplen con una serie de requisitos para la conservación del producto en óptimas condiciones. Además, debe ser visible a los clientes, para que ellos observen y lleven el producto que deseen. La figura 6 nos muestra una de las neveras con que cuenta la organización.



Figura 6. Nevera mostrador Avícola del Tequendama. avicoladeltequendama.com (2019)

2. Descripción del problema

2.1 Antecedentes del problema

2.1.1. Problemas del sector avícola.

El sector avícola a lo largo del tiempo ha presentado una serie de problemas, los cuales de una u otra forma los han encaminado a la mejora continua de sus procesos, para de esta forma llegar a satisfacer las necesidades del cliente sin afectar el entorno en el que se encuentran. Son varios los estudios que se han realizado para encontrar las situaciones o problemas que afectan al sector y que impiden que este siga en su crecimiento y expansión.

2.1.1.1 Epidemias. Uno de los problemas que afecta a los granjeros productores de pollo, son las constantes epidemias que sufren las aves en su etapa de crecimiento, llegando a ser mortales y generando grandes pérdidas. Estas epidemias causan gran mortandad, obligando a los granjeros a incumplir o retrasar sus compromisos con sus compradores, generando problemas en la cadena de abastecimiento.

2.1.1.2. Paros camioneros. Estos sucesos, que en algunas ocasiones se salen de las manos, sin duda afectan al sector avícola. Según el presidente de la federación de avicultores, la falta de camiones que suplan la demanda de carga de maíz, el cual es el principal sustento de las aves, pone en jaque la adecuada alimentación de las mismas. El no contar con la materia prima para el proceso de elaboración de la comida, genera un gran riesgo de mortandad de aves, por falta de alimentación. Que nos ponen a pensar sobre la gravedad del problema de no llegar a un acuerdo rápido entre el gobierno y los líderes del gremio camionero.

2.1.1.3 Fluctuaciones de precios. La inflación acompañada del alza de precios por parte de los proveedores que, según la demanda del producto y la abundancia suben o bajan los precios a su conveniencia sin que alguien los pueda controlar. Esto afecta el precio con los consumidores finales, ya que por el proceso u objetivo de la empresa los precios suben relativamente, causándoles molestias, debido a que esto es de forma espontánea y sucede de un día al otro sin previo aviso.

2.2 Descripción del problema

La empresa entendida como un sistema abierto cuenta con entradas (llegada del producto – materia prima), un procesamiento (producción) y salidas (distribución y entrega del producto). Es por esto por lo que uno de los procesos más importantes para las empresas pertenecientes al sector de comercialización, es la distribución y entrega del producto en los términos establecidos entre la empresa y el cliente. Gracias a la correcta planeación y logística para la entrega del producto al cliente o consumidor final, se puede lograr la fidelización de este y un posicionamiento en el sector en el que se desenvuelve.

De acuerdo con esto, Avícola del Tequendama M S.A.S es una empresa perteneciente al sector de comercialización dedicada a la distribución de pollo entero y despostado para puntos de venta. Al realizar un diagnóstico y evaluación al estado actual de la empresa se evidenció que no cuenta con políticas ni estrategias de mejoramiento de la cadena de abastecimiento, lo que ayudaría a disminuir las falencias en la entrega del producto a los puntos de venta, los costos de almacenamiento y devolución del producto por parte de los clientes.

Luego de analizar la información brindada por la empresa, se evidencia que el principal problema de Avícola del Tequendama M SAS se encuentra en el proceso de distribución y entrega del producto, debido a que se presentan demoras en los tiempos de entrega, incumpliendo en varias ocasiones lo pactado con el cliente. La problemática se encuentra en el área de distribución y entrega al cliente final, puesto que se evidencian incumplimientos con la calidad, tiempo, peso, corte y precio que son los requerimientos que el cliente final desea. Estas falencias se presentan en el área de producción, la cual es la base de todo el proceso y la encargada de suministrar los productos de la forma correcta, de acuerdo con los requerimientos del cliente, generando una disminución de los ingresos, lo que afecta la liquidez de la compañía y de mantenerse la situación se deben tomar medidas como recorte de personal o cierre de la empresa, en un caso extremo. Para analizar más a fondo esta problemática nos vamos a basar en una herramienta de análisis como lo es el “árbol de problemas” el cual se muestra a continuación:

El problema central son los incumplimientos que se generan a los clientes en la orden de su pedido, por causas que van desde lo interno de la compañía en el área de producción (peso, corte del pollo y atención al cliente) hasta lo externo como situaciones de tránsito, epidemias, paros

camioneros, escases de producción e incumplimiento por parte de los proveedores, causando disminución de las ventas en comparación a meses anteriores, generando pérdida de clientes, quienes al no sentirse satisfechos optan por comprar a la competencia, quienes ofrecen a un menor precio el producto y una atención más preferencial.

Estas variables tienden a ser independientes, pero a su vez se pueden controlar o en lo posible tratar de mitigar para que sus efectos que sean dependientes de las mismas no generen un impacto negativo en la organización. Los efectos en algunos casos pueden ser mínimos, pero si no son tratados, pueden convertirse en algo que altere el objetivo de la empresa. Como lo evidencia la figura número 8, se realiza la construcción de un árbol de problemas con el fin de observar que está afectando a la organización y las soluciones que se pueden dar de forma oportuna.

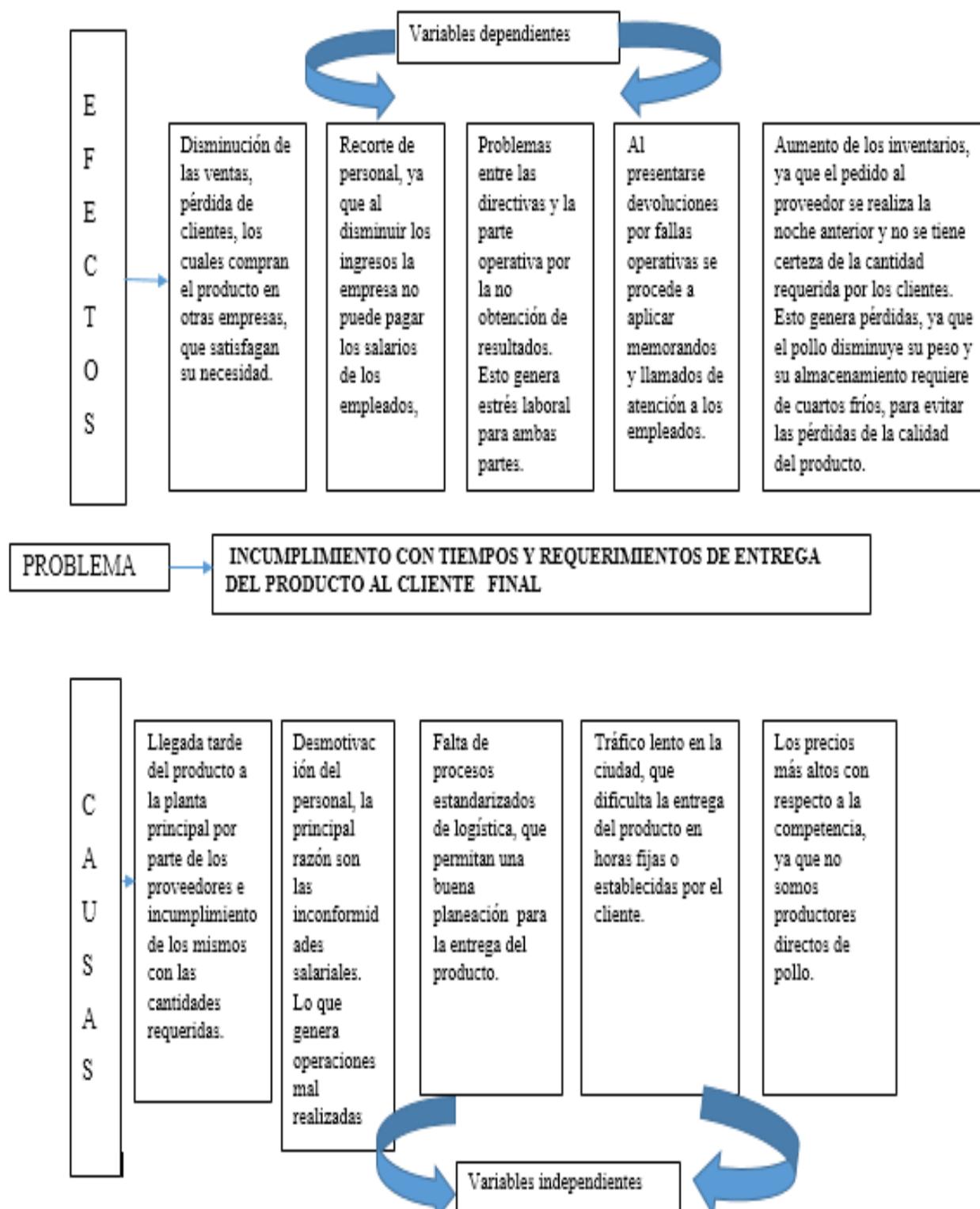


Figura 7. Árbol de problemas de Avícola del Tequendama M.S.A.S. Autoría propia (2019)

2.2.1 Variables del problema.

2.2.1.1 Variables dependientes. En este caso las variables a considerar son los efectos que se producen en la empresa, entre los más relevantes se pueden mencionar:

- Disminución de las ventas, clientes insatisfechos que buscan satisfacer su necesidad en la competencia.
- Recorte de personal, ya que los ingresos disminuyen y se ven obligados a reducir la nómina de la empresa.
- Problemas entre el área administrativa y la parte operativa, que se transmite a toda la empresa generando estrés laboral.
- Memorandos y llamados de atención a los empleados por acciones mal ejecutadas que generan devoluciones del producto.
- Aumento del stock de la mercancía, generando aumento de costos y pérdida de peso del producto

2.2.1.2 Variables independientes. Las variables independientes son las que generan el problema central, las que se logran identificar son:

- Llegada tarde del producto a la planta por parte de los proveedores, lo que genera retrasos en el área de producción, alterando los tiempos de selección y despacho de los pedidos.
- Desmotivación del personal, no realizan sus labores de la forma correcta, lo que genera errores que afectan la calidad del producto, la causa son las inconformidades salariales.
- Falta de una planeación logística que facilite la entrega del producto por zonas, para así evitar pérdida de tiempo por regreso a la planta principal para un nuevo cargue de producto.
- Las horas pico y el tráfico lento en la ciudad de Bogotá, lo que altera la hora de llegada al cliente.
- Los altos precios del producto respecto a la competencia, ya que, al no realizar todo el proceso del pollo, por el contrario, solo distribución, el precio al mercado es más alto.

2.3 Pregunta problema

¿Cómo mejorar los procesos de producción y distribución del producto estableciendo cumplimiento en los tiempos de entrega al cliente final, mediante un sistema de calidad?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Elaborar un sistema de gestión de calidad (SGC) para la empresa Avícola del Tequendama M SAS, en los procesos de producción y logística, que le permita la creación de hábitos de calidad y mejora continua de las actividades operativas, con el fin de aumentar las ventas y fidelizar clientes.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar falencias de la empresa para crear y mejorar procesos que lleven a un mejor funcionamiento de la misma.
- Realizar análisis de los factores internos y externos, para crear cadena de valor en el producto.
- Proponer acciones de mejora en procesos de servicio al cliente, en pre y post venta.

4. Justificación

El presente proyecto basado en la especialización de gerencia de la calidad, con fines académicos, busca la aplicación de los conocimientos adquiridos por los profesionales, apoyados en la normatividad vigente (Norma ISO 9001:2015) desarrollando un modelo de gestión de la calidad, aplicado a la empresa Avícola del Tequendama M S.A.S., fomentando hábitos de disciplina y mejora continua, involucrando a toda la empresa, siendo claros que la calidad empieza de forma personal, se trasmite a nuestra familia y se aplica en las organizaciones con fines de obtener mayor competitividad y reconocimiento en el mercado.

Según el Ministerio de Salud, basados en los principios de higiene e inocuidad, siendo la inocuidad “el conjunto de condiciones y medidas necesarias durante la producción, almacenamiento, distribución y preparación de alimentos para asegurar que una vez ingeridos, no representen un riesgo para la salud” (Minsalud, 2019), concientizando a los manipuladores de alimentos de la importancia de tener buenas prácticas en toda la cadena de suministro, ya que el proceso se debe seguir desde cuando el ave está en estado de incubación, posteriormente se cría en finca, pasando por medios de transporte, sacrificio, selección y entrega al cliente asegurando el buen estado del producto en todas las fases del proceso.

Siguiendo con este proceso de investigación nos encontramos con el término de “calidad total” el cual se enfoca en el control de la calidad de los requerimientos del cliente y se realiza únicamente cuando el cliente tenga en sus manos el producto o servicio y se encuentre satisfecho, a través de una coordinación de las acciones de personas, maquinas e información. (Feigenbaum, 1949).

5. Marco referencial

5.1 Antecedentes

El principal problema de avícola del Tequendama M S.A.S, radica en el área de producción y logística, ya que se evidencian falencias en los tiempos de entrega del producto y con los requerimientos que el cliente realiza, lo cual genera pérdida de clientes que en ocasiones no se pueden recuperar.

La actividad de comercialización del producto (pollo entero y despostado) abarca todo el proceso por el cual el pollo está sometido para llegar a la planta principal de la organización, donde es clasificado según los criterios de la organización y que cumpla con las necesidades del cliente.

5.2. Marco teórico

5.2.1 Proceso de comercialización avícola.

Según El Ministerio de Ambiente (2013), en su Guía Ambiental para el sector Avícola, (citado por Aguilera D, 2014. P 23), la comercialización o distribución de las aves recibidas de la granja de engorde se da posteriormente a la finalización del proceso en la planta de beneficio, que cierra con la entrega del producto procesado como carne en canal.

Posterior a esto, existen empresas comúnmente denominadas distribuidoras avícolas, que se presentan como intermediarias entre la planta de beneficio y el consumidor final. El proceso que se realiza en estas empresas, para la distribución de pollo en canal es:

- Recepción de aves en pie
- Selección y clasificación, de acuerdo con peso y calidad
- Corte de pollo
- Empaque y distribución
- Almacenaje en cuarto frío

5.2.2 Teoría del comportamiento del consumidor.

Existen diferentes tipos de teorías de comportamiento del consumidor, que analizan a estos desde diferentes perspectivas, satisfaciendo diferentes necesidades y creándolas desde diferentes metodologías.

5.2.2.1. Teoría económica. Alfred Marshall autor de esta teoría, menciona que el consumidor siempre busca maximizar la utilidad del producto que adquiere, analizando la relación costo – beneficio; esto basado en el análisis general del funcionamiento del sistema económico. Así, dicho consumidor cumple con características como:

- Conocimiento de las necesidades y asequibilidad para satisfacerlas.
- Orientado a la maximización de la utilidad
- Presenta comportamiento de elección racional

5.2.3 Teoría justo a tiempo.

La teoría Just in Time (JIT) o Justo a Tiempo, se origina en base al análisis del modelo de gestión japonés dentro de la fábrica Toyota inicialmente, y luego otras fábricas de producción. JIT, se presenta como una filosofía de trabajo que tiene como fin que las materias primas y los productos procesados lleguen “justo a tiempo”. Va enfocada al mejoramiento continuo.

Las principales características de esta teoría son:

- Reducción de los desperdicios
- Compromiso a nivel personal y colectivo
- Correcta orientación en las actividades
- Aumento de calidad en productos y servicios

Así las principales ventajas obtenidas de la aplicación de esta teoría dentro de las organizaciones son:

- Reducción de inventario y stock
- Control de calidad
- Disminución de costos
- Aumento de productividad
- Reducción de tiempos de entrega
- Satisfacción de clientes y aumento de ventas

5.2.4 Teoría lead time.

Tiempo de entrega o Lead Time, se refiere al tiempo que transcurre entre la solicitud del producto o pedido hasta la entrega del producto al cliente. Esta metodología abarca varios enfoques, como lo son la logística, la producción, el pedido. Su factor es el tiempo, y su objetivo es la

reducción de este en espera del producto. Apoyado en elementos de análisis como la capacidad de respuesta de la empresa y Forecast, que se refiere al pronóstico de la posible demanda.

Su fin es la satisfacción del cliente y la reducción de costos y tiempos para la empresa.

5.2.5 Teoría calidad total.

Esta es otra de las teorías provenientes de la zona oriental del mundo, Japón. La teoría de la Calidad Total, ha sido estructurada a partir del levantamiento de Japón luego de la II Guerra Mundial. Diferentes autores han aportado factores para la inclusión dentro de la teoría de la Calidad total, mencionando algunos como sistemas de gestión, control de la calidad, el ciclo PHVA, entrega a tiempo al cliente, principios de mejora continua, liderazgo y gestión.

Su objetivo es la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, empleados, colaboradores, a través de la maximización de los recursos de los que dispone.

6. Diseño metodológico

6.1. Tipo de investigación

El estudio de caso es una herramienta de investigación fundamental en el área de la calidad. El estudio de caso analiza temas actuales, fenómenos contemporáneos, que representan algún tipo de problemática de la vida real, en la cual el investigador no tiene control. Al utilizar este método, el investigador intenta responder el cómo y el por qué, utilizando múltiples fuentes y datos.

La metodología utilizada para este proyecto va a evaluar elementos cuantitativos y cualitativos que llevarán al análisis de las causas que influyen directamente en los retrasos en tiempos de entrega del producto al cliente. Este tipo de investigación aplicado en el proyecto se enfoca en estudiar cada una de las variables que pueden afectar el problema identificado, y generar planteamientos que lo mejoren a partir de la aplicación de la norma de calidad ISO 9001:2015.

6.2 Método de investigación

Para el presente proyecto se utiliza el método descriptivo y analítico. Ya que por su parte el método analítico consiste en desmembrar cada parte o área del problema o fenómeno, para este caso se refiere a los procesos de producción y distribución del producto (pollo), incluyendo su llegada a la bodega hasta la entrega final al cliente. Y el método descriptivo, no solo desmiembra el problema si no que también analiza a fondo cada una de las variables que afectan en los procesos, obteniendo así la relación causa-efecto del problema.

6.3 Técnicas de investigación – instrumentos de recolección

Se refiere a la manera en la que se recolecta la información y los instrumentos a utilizar. Para este proyecto se utiliza la encuesta, que es la técnica que tiene por instrumento principal el cuestionario y la entrevista, que puede ser formal o no y realizarse individual o colectivamente.

Estas dos técnicas utilizadas para la recolección de la información serán aplicadas al Gerente de ventas, al Administrador, y Auxiliares de bodega y distribución de la empresa Avícola del Tequendama M S.A.S.

6.4 Fuentes de información

Fuentes primarias. Dentro de estas fuentes están los trabajadores de la empresa Avícola del Tequendama.

Fuentes secundarias. Dentro de estas fuentes se encuentran las consultas bibliográficas que se realizaron, páginas gubernamentales, Norma ISO 9001:2015 y trabajos de grados de algunas universidades que se han interesado en el mismo sector.

6.5 Delimitación del proyecto

Temático: Se desarrollará una propuesta de mejora para los procesos de producción y distribución del producto mediante un sistema de gestión de calidad en base a los requisitos planteados por la norma ISO 9001:2015

Geográfico: La ubicación de la empresa donde se llevará a cabo la propuesta planteada es en la bodega y planta de producción ubicada en el barrio Isla del Sol, Bogotá.

Temporal: El tiempo destinado para la finalización del desarrollo del proyecto, será de 12 meses a partir de la aprobación de la propuesta.

6.6 Tamaño poblacional

La empresa cuenta con 16 trabajadores, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 2.

Trabajadores

CARGO	CANTIDAD TRABAJADORES
Gerente General	1
Gerente de Ventas	1
Administrador	1
Jefe de planta	1
Auxiliares de bodega	5
Conductores	4
Ingeniero de Alimentos	1
Contador	2
Secretaria	1
Celador	1
TOTAL	18

Nota: Elaboración propia (2019)

El total de la población es de 18 trabajadores de la empresa Avícola del Tequendama, pero la propuesta será enfocada en los procesos de producción y distribución, es decir que la muestra es de 10 trabajadores, lo que porcentualmente se representa en el 55% del 100% de la población.

6.7 Hipótesis

De acuerdo con el problema de investigación han surgido X hipótesis como posibles respuestas a este planteamiento.

Hipótesis 1: Los retrasos en los tiempos de entrega del producto al cliente final, es a causa de la desmotivación del personal de producción, lo que no genera compromiso en sus actividades.

Hipótesis 2: Lo retrasos en los tiempos de entrega del producto al cliente final, es a causa de desacuerdos con los proveedores.

Hipótesis 3: Los problemas de stock de inventario en producción, es debido a la falta de gestión administrativa y prospectiva del encargado de ventas de la empresa.

Hipótesis 4: Los problemas de los procesos de producción y distribución del producto, son debido a la no documentación e implementación adecuada de un sistema de gestión de calidad.

6.8 Proceso metodológico

Para establecer una propuesta adecuada a la implementación de un sistema de calidad en los procesos de producción y distribución de la empresa Avícola del Tequendama, se desarrollará mediante el siguiente proceso metodológico.

Tabla 3.

Proceso metodológico

FASES	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN
Identificar el problema en las áreas de producción y distribución de la empresa	Recolección de la información de los procesos de producción y distribución.	Aplicación de Modelo SCORE. Matriz DOFA Base diagnóstica de la NTC ISO 9001: 2015	Encuestas Entrevistas Matriz diagnóstica Lista de chequeo
Comparar los procesos de producción y Distribución de la empresa con los requisitos de la NTC ISO 9001:2015	Recolección de información. Análisis y estudio de la NTC ISO 9001:2015 Comparación de la información	Ciclo PHVA	Lista de chequeo NTC ISO 9001: 2015 Documentos de la empresa referentes al proceso de producción y distribución.
Elaborar un plan estructural para la posible implementación de un Sistema de	Establecer objetivos, alcance y planificación de la implementación de un sistema de	Ciclo PVHA Informe estructurado del SGC en los procesos de	Proceso metodológico de la NTC ISO 9001:2015 Entrevistas

Gestión de Calidad en los procesos de producción y distribución.	Gestión de Calidad basado en la NTC ISO 9001:2015 para los procesos de producción y distribución de la empresa	producción y distribución	Observación
Analizar la viabilidad de la aplicación del SGC en los procesos de producción y distribución de la empresa.	Identificar recursos disponibles para la posible implementación del SGC en los procesos de Producción y Distribución	Análisis de los recursos: Físicos, económicos, tecnológicos, humanos.	Inventarios Estados financieros Motivación del personal

Nota: Elaboración propia (2019)

6.9 Cronograma

El siguiente cronograma relaciona las actividades a realizar enfocada en el desarrollo del proyecto durante el primer semestre de la especialización.

Tabla 4.

Cronograma

ACTIVIDAD	MES				
	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Conformación equipos de trabajo	■				
Visita y diagnóstico a la empresa	■				
Recopilación de información		■ ■			
Identificación del problema enfocado en la NTC ISO 9001:2015		■ ■ ■			
Elaborar plan estructurado del SGC			■ ■ ■ ■		
Realizar visitas de auditoria a la empresa				■ ■ ■	
Analizar los recursos disponibles de la empresa para la implementación dl SGC				■ ■ ■	
Realizar ajustes al plan de implementación del SGC en los procesos de producción y distribución				■ ■ ■ ■	
Entregar la propuesta final a la empresa					■ ■

Nota: autoría propia (2019)

7. Neuromarketing

El Neuromarketing estudia los procesos subconscientes de las personas, esto con el fin de mostrar mejores resultados para la empresa al momento de ofrecer un producto o un servicio, mediante estos procesos se pueden establecer gustos, tendencias, preferencias y sobre todo percepciones del consumidor hacia un servicio, producto o empresa.

Es de gran importancia para la organización conocer que está pensando el consumidor, identificar sus necesidades y atacarlas a través de un producto o servicio, que cumpla con las necesidades y expectativas que el cliente requiere. Para este caso, en la organización vamos a analizar los perfiles de nuestros clientes, con el fin de conocerlos más a fondo y entender en realidad que es lo que ellos desean.

7.1. Perfil del consumidor

Los clientes en este caso son consumidores sin ser ellos los consumidores finales. En la mayoría de los casos el perfil radica en personas con un promedio de edad de 40 a 50 años, con baja escolaridad, en su mayoría solo realizaron estudios de primaria. Su mentalidad es capitalista, adquieren un asadero y posteriormente otro. El negocio es bueno ya que contratan personas de forma informal y la ley no realiza control y seguimiento en la contratación del personal para este tipo de empresas. Por lo general son negocios familiares, y el mando pasa de generación en generación. Los clientes son hombres y mujeres, los cuales tienen el control de su negocio en su totalidad.

Sus conocimientos son empíricos, en aspectos legales no conocen mucho del tema, lo relacionado con leyes y normas en cuanto a manipulación de alimentos, contratación de personas, es algo que no manejan, y que en cierta forma les causa molestias e impotencia cuando algún ente regulador les exige documentación.

Por lo anterior, las siguientes son las P que impactan la Avícola del Tequendama M S.A.S.:

7.1.1 Producto.

Avícola del Tequendama, distribuye 3 clases de productos: Pollo blanco, pollo sazonado y pollo despostado para punto de venta. Estos siendo productos tangibles y percibles ya que deben tener

un cuidado especial de cadenas de frío que no se puede romper para que este no pierda sus condiciones de calidad, cumpla con los requerimientos del cliente, satisfaga su necesidad y genere una recompra.

Pollo blanco: se clasifica según los rangos estandarizados por la organización, los cuales son limitados por peso, para su posterior venta al cliente, según lo pactado en la negociación para la entrega de las cantidades.

Pollo sazonado: este producto tiene un plus de la organización y se basa en que ya se encuentra sazonado o condimentado, para que el cliente (asadero) tenga que realizar solo el proceso de cocción para la venta al consumidor final.

Tanto el pollo blanco como el pollo sazonado cumplen con los siguientes ítems de entrega:

Garantía: La empresa ofrece garantía (cambio del producto) cuando hay queja o devolución por parte del cliente, y siempre y cuando se verifique que el producto se dañó por un proceso mal realizado en la producción y distribución.

Etiqueta: El producto es entregado en canastillas que tienen el nombre de la empresa.

Envase: El producto lleva se distribuye con un capuchón que evitan el contacto directo del pollo con la canastilla.

Empaque: El producto es empacado en canastillas elaboradas en plástico de larga durabilidad y fácil manejo.

Embalaje: El producto es transportado por furgones que cuentan con termokind, que se encargan de que el producto llegue en óptimas condiciones al cliente.

Pollo despostado: este producto se distribuye para puntos de venta, con el fin de venderlo por presas al por menor, ya que se hace una venta directa con lo que el consumidor requiere, estos son las alternativas que se ofrecen en el mercado: alas, colombinas, muslos, pernil, pollo picado, pechuga, muslo, menudencia entera y picada. Este producto se exhibe en neveras, visibles al público, en dos puntos de venta, ubicados en el barrio isla del sol, en la ciudad de Bogotá.



Figura 8. Producto. Avícola del Tequendama (2019)

7.1.2 Precio.

El precio del producto que ofrece la empresa en sus diferentes presentaciones se fija desde el costo de los proveedores, adicionándole todos los gastos en los que incurre hasta que el producto llegue al cliente final, fijando un porcentaje de rentabilidad promedio del 40%, esto hace que no sea el producto más económico en el mercado, pero si se destaca por la calidad y frescura. Estos precios están en constantes variaciones, ya que es un mercado con alta incertidumbre y dominado por las grandes empresas que realizan todo el proceso desde su crianza, hasta la entrega a sus clientes, manejando los precios según sus análisis y requerimientos que ellos dicten. Para establecer el precio final se debe tomar en cuenta el peso promedio del pollo (estandarizado por rangos de peso en la organización) por el valor dictado por el gerente, para llegar al precio total. A continuación, se muestran los precios manejados esta semana:

Pollo blanco: \$ 6.000 kilo Se multiplica por el rango que del cual el cliente quiere pollo, para obtener el precio final.

Pollo sazonado: \$ 10.000 y \$ 9000 por unidad. Solo se manejan dos rangos de peso (1,5 y 1,4)

Pollo despostado: Precios manejados en los puntos de venta por kilo

Pechuga \$8000

Muslo \$6.000

Pernil	\$6000
Colombina	\$7.200
Alas	\$.4000
Pollo picado	\$6.200
Menudencia	\$1.200
Menudencia picada	\$2.000
Pollo entero	\$6.200 (Se cobra lo que pese)

7.1.3 Plaza.

Avícola del Tequendama M S.A.S., utiliza 4 carros con furgón y termo King para la distribución del producto (3 propios y 1 tercerizado). Esta distribución se planifica de acuerdo a los pedidos del día anterior, con esto se garantiza una entrega efectiva, manteniendo la cadena de frío para que el producto sea entregado en óptimas condiciones, en los tiempos establecidos y con los requerimientos (peso y corte) que el cliente ha solicitado. Los clientes de la empresa se encuentran ubicados varias zonas de la ciudad de Bogotá, las cuales se distribuyen en:

Zona sur: Soacha, Candelaria, Bosa, Arborizadora alta y baja, San Francisco, San Carlos, Yomasa, Alfonso López y Altamira.

Zona norte: Zorzamora, Villas de Granada, Bolivia, Suba, Portal Norte, San Antonio, Prado Veraniego.

Zona centro: Venecia, Santa Matilde, San Rafael, primavera, El sol, Eduardo Santos, San Bernardo y Perseverancia.

Zona castilla: Villa Claudia, Igualdad, Valladolyd, Villa Alsacia, Castilla, Pio XII y Salitre.

Estas zonas son las bases para la planeación de rutas, las cuales se rotan a diario, para comodidad del cliente y los empleados de la organización, para prevenir el estrés laboral.

7.1.4 Personal.

La empresa cuenta con 16 colaboradores, están distribuidos entre la parte administrativa, operativa y de logística. El proceso inicia desde el Gerente, quien es el encargado de tomar los pedidos de los clientes, especificando tiempos de entrega y precio, seguido a esto se realiza la compra del producto a los proveedores para que al siguiente día sea entregado por parte de los proveedores y así iniciar con el proceso de selección y desposte, estando listo el alistamiento, se

procede al cargue del producto para la respectiva distribución de acuerdo a los pedidos realizados por los clientes.

Todo este proceso es realizado por personal capacitado en manipulación de alimentos, levantamiento de cargas, personas que están en constantes capacitaciones para que desarrollen sus actividades de forma correcta.

La parte de control y verificación está a cargo de un ingeniero industrial, un ingeniero de alimentos y el jefe de producción, quienes a través de sus conocimientos y experiencia se encargan de auditar y llevar registro de los procesos, para que el producto no sufra ninguna alteración de su calidad. Los principales controles son: trazabilidad el producto, listas de chequeo de dotación, listas de chequeo de corte y clasificación, lista de chequeo de limpieza y desinfección, registro de inventarios, registro de producto entregado en planta para distribución y registro de cambios realizados con proveedores o empresas que se dedican a distribución de pollo.

Para la venta del producto cuenta con dos vendedores, uno de ellos es el gerente de ventas de la organización y el otro es alguien con experiencia en el gremio, quien vende el producto y recibe pagos por comisiones de venta.

7.1.5 Promoción.

La promoción del producto que ofrece Avícola del Tequendama M S.A.S., se centra en la voz a voz, ya que en el medio los clientes se guían por la calidad y rapidez de entrega. La empresa cuenta con una página web, pero los clientes no se direccionan por este medio ya que la mayoría de ellos son personas tradicionales que emprenden sus negocios de manera empírica y no frecuentan la tecnología, los clientes son puntos de venta de pollo y asaderos. El medio de recordación que más se utiliza son almanaques a fin de año y obsequios para los clientes más fieles, que contiene imágenes del producto de la organización y los números de contacto, para la solicitud de pedidos, resaltando la importancia de su compra durante todo el periodo.

7.2 Marketing 1.0

Avícola del Tequendama M S.A.S., aplica el marketing 1.0, ofrece como base un solo producto, en tres presentaciones como es pollo crudo entero, pollo crudo despostado y pollo crudo sazonado especialmente para asaderos, todos los esfuerzos son centrados en brindar un producto de alta calidad ya que el medio se rige por ello, los clientes con los que cuenta la empresa les interesa

siempre lo mismo, es por eso que la empresa no ve necesario usar publicidad adicional o promocionar nuevos productos, siempre se han usado medios tradicionales como es el voz a voz.

7.3 Filosofía de la administración del marketing

Son conceptos los cuales las empresas desempeñan su direccionamiento de mercadear sus productos, enfocándose en una o más de ellas, en este caso se va a evidenciar la filosofía de la producción y del producto.

7.4 Filosofía de la producción

Se basa en que los clientes están dispuestos a tomar los productos que están disponibles, es decir no buscan algo adicional, es por ello que las empresas deben centrar los esfuerzos en optimizar la producción y distribución de lo que ofrecen.

Avícola del Tequendama se enfoca en esta filosofía, porque lo importante es ser eficiente y producir, pues es una empresa monopólica. Ofrece pollo crudo, siendo un factor determinante la selección de acuerdo con sus requerimientos y la entrega oportuna a los clientes. En este medio se compete con un producto de alta calidad y con oportunidad en la entrega.

7.5 Filosofía de producto

Esta filosofía se enfoca en el producto, es decir que se ofrezca en las mejores condiciones de calidad e innovación para ser comercializado y que logre satisfacer la necesidad del cliente.

Avícola del Tequendama, se enfoca en el producto ya que garantiza que sea de alta calidad, al ser un producto perecedero cuenta con normas para su distribución, como garantizar la cadena de frío, óptimo empaque y presentación, basados en procesos estandarizados, que se deben realizar de manera idónea y con excelentes normas de higiene, todo esto basados en las buenas prácticas de manufactura, logrando destacarse en el mercado por su producto fresco.

8. Diseño y gestión de procesos

Teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos en Diseño y Gestión de los Procesos y observando que los procesos interactúan de forma integral en una organización, para lograr las metas y objetivos propuestos por la alta gerencia, las empresas deben apoyarse en herramientas como el mapa y la caracterización de los procesos. Esto con el fin de buscar la satisfacción del cliente, la eficacia y eficiencia de la empresa, basándose en la norma Internacional ISO 9001:2015.

Avícola del Tequendama M SAS, es una empresa de venta y distribución de pollo, con experiencia en el mercado avícola destacándose por la calidad de sus productos, buscando posesionarse en el mercado, implementando un Sistema de Gestión de Calidad.

Gestionar las actividades de la empresa con un enfoque basado en procesos proporciona múltiples ventajas como son:

- Mayor orientación al cliente
- Mejora la eficacia y la eficiencia de la empresa
- Ayuda a estructurar las actividades de la empresa
- Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos
- Facilita la mejora de los objetivos

8.1 Enfoque a procesos

Para la implementación de un sistema de gestión de calidad, se debe buscar una mejora continua de los procesos, basado en gestión por procesos, pensamiento basado en los riesgos y el ciclo PHVA, integrando todas las partes interesadas (clientes, proveedores, socios, empleados, contratistas, vecinos), con el fin de alcanzar las metas y objetivos propuestos por la alta gerencia. A continuación, en la figura número 17, se muestra el ciclo (PHVA).



Figura 9. Ciclo PHVA. emaze.com (2019)

8.2 Mapa de procesos

Es una herramienta mediante la representación gráfica que permite visualizar los procesos de una organización, la forma como interactúa, como se integra, iniciando con las necesidades del cliente desarrollando unas actividades y terminando con la satisfacción del mismo. El mapa de procesos se divide en:

Procesos estratégicos, procesos operacionales o misionales y procesos de apoyo.

8.2.1 Procesos estratégicos.

Plantean las actividades para el direccionamiento y planificación del buen funcionamiento de la organización.

En Avícola del Tequendama M SAS, la Gerencia desarrolla directamente los procesos de compra de materia y ventas.

8.2.2 Proceso operativo.

Son las actividades que desarrollan el funcionamiento y el objeto social de la empresa

8.2.3 Proceso de apoyo.

Es un proceso transversal a la organización, que ayudan al desarrollo de los procesos estratégicos y operacionales sin ser parte de ellos.

Avícola del Tequendama M SAS

Mapa de Procesos

La siguiente figura muestra la construcción del mapa de procesos de la organización, ubicando sus procesos gerenciales, misionales y de apoyo, los cuales posteriormente serán explicados con su respectiva caracterización.

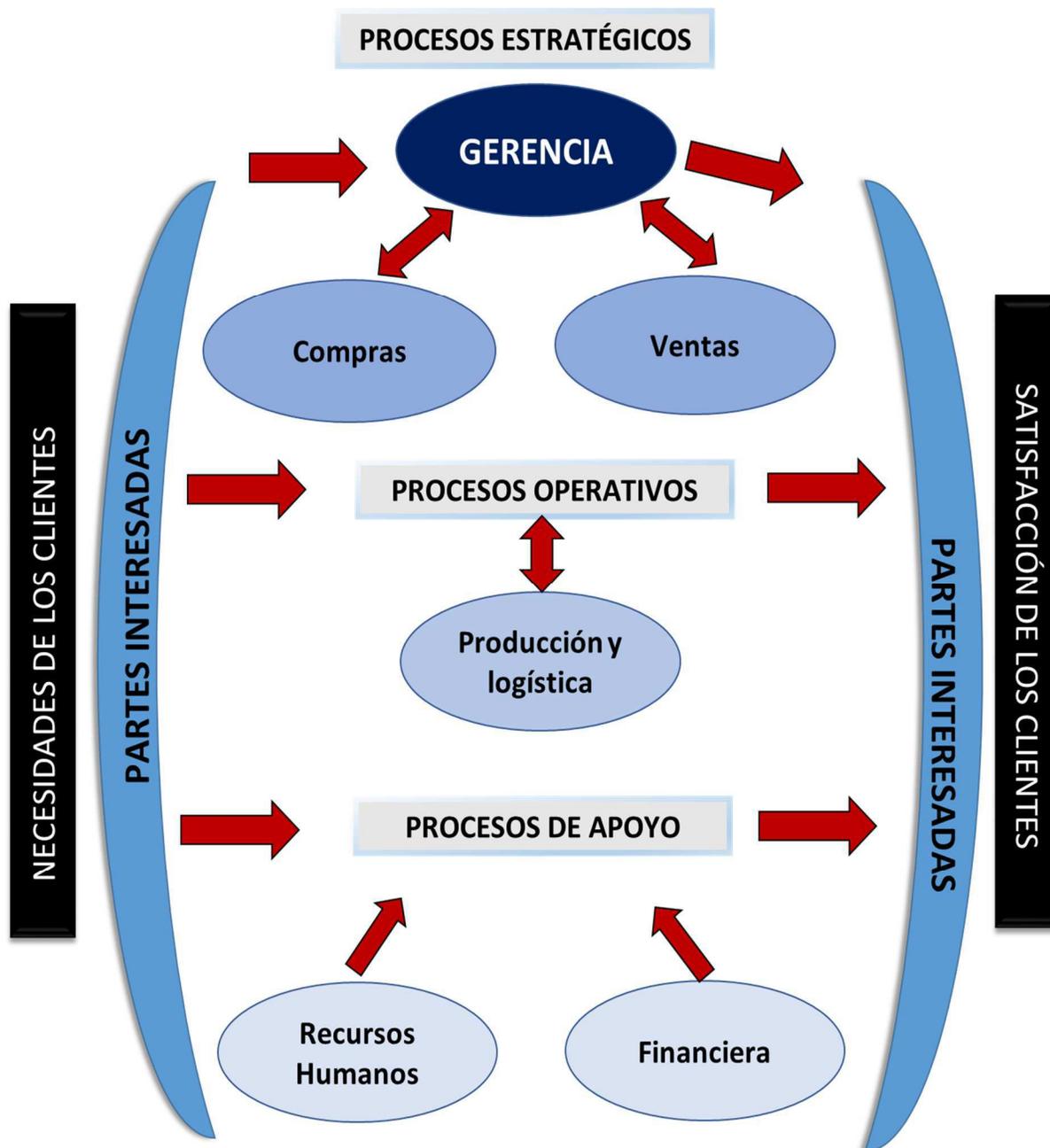


Figura 10. Mapa de procesos. Autoría propia (2019)

8.3 Caracterización de procesos

La caracterización de un proceso permite documentar las condiciones, elementos y tareas detalladas, especificando las entradas, las actividades, los requisitos y las salidas, basándose en el ciclo PHVA. Para el presente trabajo, se cuenta con 5 procesos establecidos en el mapa de procesos, compra de materia prima, ventas, producción y logística, recursos humanos, financiera.

A continuación se presentan las caracterizaciones de la Avícola del Tequendama M.SAS, empezando por el proceso gerencial, el cual por ser una mediana empresa, es el que toma la mayoría de decisiones en la organoizacion, todo el proceso lo podemos evidenciar en la tabla 5.

Tabla 5.

Caracterización gerencial

		Caracterización de procesos Gerencial			Código: AT-GR-001	
		Requisitos de la norma ISO 9001:2015 aplicables			Versión: 1	
					Página: 1 de 1	
					Fecha: 26/02/2019	
Proceso: Gerencial						
Propósito del proceso: Realizar la planeación de toda la organización, estableciendo políticas, metas y direccionando cada unos de los procesos establecidos para lograr el cumplimiento de los requisitos del cliente y las partes interesadas.						
Alcance del proceso: Aplica a todas las áreas de la organización						
Responsable del proceso: Gerente						
Proveedor	Entrada	Actividad	Ciclo	Req.	Salida	Cliente
Todos los procesos Clientes Competidores Regulaciones normativas con relación al producto	Resultado del análisis, contexto interno y externo.	Realizar la planeación estratégica.	P	4,5,6 y 7.5	Misión, visión, objetivos, políticas, procesos, responsabilidad roles, riesgos, oportunidades y cambios	Todos los procesos
Todos los procesos	Planes o requerimientos operativos	Estudio y aprobación según necesidad de los procesos	H	7,8	Aprobación del presupuesto para cada proceso	Todos los procesos
Proveedores	Orden de compra para el proveedor de materia	Generar orden de pago para el proveedor	H	7,8	Realizar transferencia del dinero	Proveedores

	prima e insumos					
Clientes	Orden de compra del cliente	Reportar al área de producción los pedidos	H	7,8	Confirmación de disponibilidad del producto	Producción
Facturación	Cuentas por cobrar	Cobro de cartera	H	7.8	Cuentas por cobrar actualizadas	Clientes, financiera
Todos los procesos	Resultados de los procesos implementados	Analizar y verificar el resultado de los indicadores de cada proceso (compras, producción, financiera, talento humano, logística)	V	9	Planes de mejora, actas de reuniones	Proceso gerencial
Proceso gerencial	Resultados de satisfacción del cliente	Análisis de información (P.Q.R)	V	9	Planes de acción o mejora	Proceso gerencial
Todos los procesos	Planes de mejora aprobados	Implementar mejoras en los procesos	A	10 y 7.5	Eficacia de la mejora	Todos los procesos

Recursos	Documentos (incluye legales y reglamentarios)	Indicadores
Físicos: Infraestructura de la organización., equipos de computo, software y seguridad. Humanos: Alta Gerencia Ambiente de trabajo: Responsable y disciplinado.	Internos: Estados financieros, sistemas de gestión, procesos, resultados de indicadores, lista de proveedores, lista de clientes, resultados de PQR. Externos: Cámara de Comercio, RUT. SDS. Norma ISO 9001-2015	Porcentaje de cumplimiento de metas Plan de mercadeo Resultados de satisfacción y crecimiento del negocio.
Elaboró	Revisó	Aprobó:
Cargo:	Cargo:	Cargo:

Nota: Autoría propia (2019)

La siguiente caracterización es la de talento humano, la cual es importante para la organización, ya que la parte fundamental para el desarrollo del objetivo. Se busca la creación de perfiles

estandarizados para contar con personal idoneo para la realización de las actividades. En la tabla 6 se mostrara todo el proceso.

Tabla 6.

Caracterización talento humano

		Caracterización de procesos Talento Humano		Código: AT-TH-002 Versión: 1 Página: 1 de 1 Fecha: 26/02/2019		
		Requisitos de la norma ISO 9001:2015 aplicables				
Proceso: Talento Humano						
Propósito del proceso: Planear, seleccionar, bienestar, Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo, retiro y mantener y desarrollar un talento humano calificado y motivado para alcanzar los objetivos propuestos por la alta gerencia a través de la ejecución de programas eficientes.						
Alcance del proceso: Inicia con la identificación de necesidades de talento humano en los procesos y termina con el archivo de los soportes en la hoja de vida.						
Responsable del proceso: Jefe de Talento humano						
Proveedor	Entrada	Actividades	Ciclo	Requisitos	Salida	Receptor
Proceso gerencial	Misión, visión, objetivos, políticas, procesos, responsabilidades, roles, riesgos, oportunidades y cambios	Definir las necesidades de talento humano Definir perfiles Definir el plan de bienestar Seguridad y salud en el trabajo Instrumentos de entrevistas (escritas, verbales y en grupo)	P	4,5,6, 7.5	Objetivos, riesgos, oportunidades, roles, cambios, criterios y métodos, procedimientos, formatos e instructivos	Proceso gerencial
Proceso gerencial	Perfil del cargo	Seleccionar hojas de vida que cumplan con el perfil del cargo solicitado	H	7,8	Persona seleccionada y contratada	Todos los procesos
Todos los procesos SENA ARL Fondos de	Necesidades de capacitaciones	Generar cronograma capacitaciones (inducción, entrenamiento en puesto de trabajo) Decreto 1072/2015 - Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	H	7,8	Programa de capacitaciones Plan de bienestar Plan de Seguridad	Todos los procesos

Pensiones					y Salud en el Trabajo	
Todos los procesos	Analizar la información	Resultados de evaluación de las actividades que realizan los empleados	V	9	Planes de mejora	Proceso gerencial y talento humano
Talento humano	Cronograma de capacitaciones	Capacitaciones en diferentes temas de acuerdo a la necesidad de los procesos	V	9 y 7.5	Actas, certificados y listas de asistencia	Todos los procesos
Proceso gerencial y talento humano	Seguimiento a los planes de mejora	Realizar seguimiento a los resultados de los indicadores Seguimiento a la evaluación de la satisfacción de los empleados	A	10 y 7.5	Mejora continua	Proceso gerencial y talento humano

Recursos	Documentos (incluye legales y reglamentarios)	Indicadores
Físicos: Instalaciones de la organización	Internos: Manual de la organización y políticas.	$\frac{\text{Total personal contratado}}{\text{Total personal requerido}} \times 100$
Humanos: Jefe de recursos humanos, personal y aspirantes.	Externos: Código Sustantivo del Trabajo. Decreto 1072/2015 - Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo	$\frac{\text{Total personal capacitado}}{\text{Total personal empresa}} \times 100$
Ambiente de trabajo: Cálido y seguro	Normatividad vigente EPS Normatividad vigente Pensión Normatividad vigente Caja de compensación Cesantías Norma ISO 9001-2015	Total personal con accidentes de trabajo $\times 100$ Total personal empresa Ausentismo laboral Satisfacción del cliente interno
Elaboró	Revisó	Aprobó:
Cargo:	Cargo:	Cargo:
Nota: Autoría propia (2019)		

La siguiente caracterización de procesos es la de compras, la cual encierra materia prima, bienes, equipos e insumos, los cuales son parte fundamental para obtener un producto idóneo que satisfaga las necesidades del cliente. En la tabla 7 se muestra todo el proceso, los responsables, las entradas y salidas y los clientes finales.

Tabla 7.

Caracterización compras

		Caracterización de procesos Compras		Código: AT-CM-003		
		Requisitos de la norma ISO 9001:2015		Versión: 1		
				Página: 1 de 1		
				Fecha: 26/02/2019		
Proceso: Compras						
Propósito del proceso: Garantizar las compras verificando precio, calidad y disponibilidad, de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las diferentes áreas y clientes.						
Alcance del proceso: Aplica para materia prima, insumos de producción, bienes y equipos						
Responsable del proceso: Gerente						
Proveedor	Entrada	Actividad	Ciclo	Req	Salidas	Receptor
Área de compras	Requerimiento del cliente interno y externo	Identificar proveedores	P	4,5,6,7,5	Listado de proveedores	Proceso Gerencial
Todos los procesos	Requerimiento área de producción	Revisar stock para realizar compras según el requerimiento	H	7 y 8	Resultado de la verificación del stock	Proceso gerencial
Proceso Gerencial	Autorización compra	Generar orden de compra para los proveedores	H	7 y 8	Orden de compra enviada al proveedor	Proveedores
Proveedores	Remisión y factura	Verificación de cantidad y precio	V	9	Ingreso de materia prima al área de producción	Área de producción
Producción	Búsqueda de mejores negociaciones	Reuniones con proveedores	A	7.5 y 10	Resultados de nuevas negociaciones	Área Gerencial
Recursos		Documentos		Indicadores		
Físicos: Materia prima (pollo), infraestructura y equipos		Internos: Orden de compra, análisis de cotizaciones, pago de impuestos, check list de la materia que ingresa a la planta		<u>Compras realizadas</u>		
Humanos: Personal de la organización y de los proveedores		Externos: Factura del proveedor, cotizaciones.		X 100		
Ambiente de trabajo: Confortable y adecuado		Norma ISO 9001:2015		Total de compras proyectadas		
Elaboró		Revisó		Aprobó:		
Cargo:		Cargo:		Cargo:		

Nota: Autoría propia (2019)

La siguiente caracterización de proceso es la de producción, la cual es la parte más clave de todo el objetivo de la organización, ya que en esta se realiza la clasificación del producto según los requerimientos del cliente, buscando siempre generar una satisfacción al cliente final. En la tabla 8, se encuentra el proceso de forma clara.

Tabla 8.

Caracterización producción

		Caracterización de procesos Producción	Código: AT-PR-003
		Requisitos de la norma ISO 9001:2015	Versión: 1
			Página: 1 de 1
			Fecha: 26/02/2019
Proceso: Producción			
Propósito del proceso: Clasificar el producto de acuerdo a los criterios de peso y calidad, basados en la higiene e inocuidad, para lograr un producto que satisfaga las necesidades del cliente y evitar las devoluciones.			
Alcance del proceso: El proceso tiene inicio en el instante en que ingresan las materias primas y tiene fin cuando el producto está listo terminado, empacado y posteriormente entregado y/o recogido por el cliente.			
Responsable del proceso: Jefe de Producción			
Proveedor	Entrada	Actividad	Ciclo Req Salida Receptor
Proveedores	Ingreso de materia prima al área de producción	Planificación del ingreso de la materia prima al área de producción, distribución de personal para la operación (recepción, clasificación y entrega) Establecer planes de contingencia de cadena de frío de almacenamiento	P 4,5 ,6 y 7.5 Procesos estandarizados
Área de producción	Producto para el cumplimiento de la operación	*Recepción del producto: Revisar condiciones de ingreso, cadena de frío, estado del producto, fecha de vencimiento. *Clasificación del producto por rangos estandarizados en la organización *Corte del producto de acuerdo a los requerimientos del cliente Registro y conservación cadena de frío.	H 7,8 Producto clasificado para el despacho a los clientes.
			Área de logística y distribución

		*Alistamiento de los pedidos, para posterior entrega al área de logística y distribución al cliente final(asaderos y puntos de venta) *Control de fechas de vencimiento				
Área de producción	Producto para stock	Realizar los inventarios y almacenamiento en cuartos fríos del producto	H	7,8	Registro y control de inventarios.	Área de producción almacenamiento
Área de producción	Programas de limpieza y desinfección.	Limpieza y desinfección del área de producción	H	7,8	Lista de chequeo y acciones correctivas	Área de producción y proceso de gerencia.
Proveedores	Planillas de registro despachos y control de producto.	Realizar verificación de los registros y entrega de producto a clientes. Realizar proceso de trazabilidad del producto en terminos de calidad	V	9,7.5	Registros de conformidad	Área de producción y proceso gerencial.
Área de producción y proceso gerencial	P.Q.R de los clientes	Implementar planes de mejora para el área de producción y logística.	A	10	Respuesta a los clientes de las P.Q.R	Área de producción, proceso gerencial y clientes.
	Recursos	Documentos			Indicadores	
	Físicos: Materia prima, maquinaria (básculas, sierras, vehículos, infraestructura de la organización)	Internos: Planillas de buenas practicas de manufactura, trazabilidad, facturas de clientes, planillas de vehículos, registros de la entrega del producto.			<u>Total producto devuelto</u> X 100	
	Humanos: Personal de la empresa en área de producción y distribución.	Externos: Facturas de proveedores.			Total producto adquirido	
	Ambiente de trabajo : Alegre y sin presión.	Norma ISO 9001:2015			<u>Total de peticiones y quejas</u> X 100	
	Elaboró	Revisó			Total de clientes	
					<u>Total tiempo demora</u> X 100	
					Meta entrega oportuna	
	Elaboró	Revisó			Aprobó:	
Cargo:	Cargo:	Cargo:				

Nota: Autoria propia (2019)

También se encuentra la parte financiera vital en toda organización, en la tabla 9 se detalla el proceso.

Tabla 9.

Caracterización financiero

		Caracterización de procesos Proceso Financiero	Código: AT-PF-005 Versión: 1			
		Requisitos de la norma ISO 9001:2015 aplicables	Página: 1 de 1 Fecha: 26/02/2019			
Proceso: Financiero						
Propósito del proceso: Administrar los recursos financieros de la organización, de forma responsable y transparente, buscando la optimización de los recursos y generar rentabilidad a la empresa.						
Alcance del proceso: Inicia con la planeación presupuestal, contable y financiera y termina con la evaluación de la ejecución de los planes establecidos.						
Responsable del proceso: Financiero						
Proveedor	Entrada	Actividad	Ciclo	Req	Salida	Receptor
Proceso gerencial	Presupuesto anual	Distribución y asignación del presupuesto	P	4,5,6 y 7.5	Documento de aprobación del presupuesto	Área financiera
Área financiera	Cuentas por pagar	Pago a acreedores (proveedores, nominas, servicios públicos, obligaciones financieras, impuestos y parafiscales)	H	7,8	Soportes contables	Proveedores, colaboradores, entidades estatales, bancos y proceso gerencial
Área financiera	Cuentas por cobrar	Entregar reporte al Gerente de las cuentas por cobrar	H	7, 7.5 Y 8	Documentos (cuentas por cobrar)	Proceso gerencial
Área financiera	Cuentas por cobrar y cuentas por pagar y soportes de pago	Conciliar cuentas por cobrar, cuentas por pagar, bancos y caja	V	9 Y 7.5	Soportes	Área financiera y Proceso gerencial

Área financiera y proceso gerencial	Planes de mejora	Seguimiento e implementación de planes de mejora	A	10 y 7.5	Seguimiento continuo al comportamiento de los estados financieros	Área financiera y proceso gerencial
Recursos		Documentos (incluye legales y reglamentos)		Indicadores		
Físicos: Infraestructura de la organización., equipos de computo y seguridad, Humanos: Todo el personal Ambiente de trabajo: Responsable, transparente, trabajo en equipo		Internos: Estados financieros, sistemas de gestión, procesos, lista de proveedores, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Externos: Cámara de comercio, RUT, pago de impuestos, facturas proveedores. Norma ISO 9001. 8.		Costos y gastos Liquidez Eficiencia Endeudamiento		
Elaboró		Revisó		Aprobó:		
Cargo:		Cargo:		Cargo:		

Nota: Autoria propia (2019)

9. Verificación estratégica de la calidad

9.1 Fundamentos

La verificación estratégica de la calidad permite realizar un diagnóstico de la organización frente al cumplimiento de los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2015.

9.1.1 Auditoría.

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

9.1.1.1 Tipos de auditoría

Auditoría de primera parte:

Auditoría interna: Auditoría realizada por la organización a sus propios sistemas y procedimientos.

Auditoría de segunda parte:

Auditoría a proveedor externo y partes interesadas externas

Auditoría de tercera parte:

Auditoría de certificación o acreditación. Auditoría legal, regulatoria o similar

9.1.1.2 Clases de auditoría:

Auditoría combinada: auditoría llevada a cabo conjuntamente en un único auditado en dos o más sistemas de gestión.

Auditoría conjunta: Cuando dos o más organizaciones auditoras cooperan para auditar a un único auditado.

Evidencia objetiva: Datos que respaldan la existencia o la verdad de algo.

Requerimiento: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

Principios de auditoría.

- Independencia
- Enfoque basado en la evidencia
- Enfoque basado en los riesgos
- Riesgos y oportunidades

Principios para los auditores:

- Integridad

- Presentación imparcial
- Confidencialidad-Seguridad de la información
- Debido cuidado profesional

9.2 Procedimiento de auditoria

Por medio de este procedimiento se establecen responsabilidades y requisitos necesarios para la programación, planificación, realización y seguimiento de las auditorías a los procesos de Avícola del Tequendama M SAS., así como para informar resultados, mantener registros de calidad y aseguramiento de las competencias de los integrantes del equipo auditor.

Como requisito inicial para la ejecución de Auditoria al interior de la empresa, se considerarán los siguientes criterios:

Perfil del Auditor

Si es una Auditoria Interna, en los procesos de logística y producción, el perfil requerido del Auditor es:

- Tecnólogo o Profesional Universitario, en áreas afines a los procesos citados.
- Funcionarios de la empresa.
- Entrenamiento en Auditorias mínimo 40 horas.

El procedimiento de auditoria se convierte en una herramienta de vital importancia ya que permite obtener información, compararla con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad, establecer que las actividades se están desarrollando de acuerdo a lo planeado y tomar decisiones basadas en la evidencia, riesgos y oportunidades.

9.3 Programa de auditoria

9.3.1 Objetivo.

Verificar el grado de cumplimiento de los procesos críticos de la empresa y su información documentada, de acuerdo con los requisitos establecidos en la norma ISO 9001: 2015 con el fin de realizar un diagnóstico para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.

9.3.2 Alcance.

La auditoría realizada aplica a todas Instalaciones físicas y a los procesos de producción y logística con su respectiva documentación asociada.

9.3.3 Recursos.

- Talento humano: Auditor Líder y equipo auditor

- Físico: Oficina administrativa, planta de producción, área de logística (incluye vehículos)
- Tecnológico: Equipos y herramientas
- Información documentada

9.4 Riesgos asociados con el programa de auditoría

No contar con suficiente tiempo, equipos y/o formación para desarrollar el programa de auditoría.

Falta de competencia general en el equipo auditor para realizar auditorías.

Canales de comunicación externos/internos ineficaces.

9.4.1 Tipo de auditoría. Se llevará a cabo una auditoría de tipo:

Conjunta: Auditoría llevada a cabo a un único auditado por dos o más organizaciones de auditoría (ISO 19011:2018)

Criterios de auditoría:

Conjunto de requerimientos usados como referencia frente a la cual se compara la evidencia objetiva.

Si los criterios de auditoría son requisitos legales, los términos “cumplimiento” e “incumplimiento” son utilizados en los hallazgos de auditoría.

Los requisitos pueden incluir políticas, procedimientos, instructivos, requisitos legales, obligaciones contractuales, entre otros.

Para la empresa Avícola del Tequendama M. S.A.S., se presentan los siguientes criterios de auditoría: en la tabla 12 se muestran los criterios requeridos para la auditoría.

Tabla 10.

Criterios de auditoría

Proceso	Información documentada	Numerales norma ISO 9001:2015
Producción	Ficha control ingreso del producto por parte del proveedor	4,5,6, 7.5, 9
	Control de temperatura del producto: Llegada, en proceso y entrega.	
	Formato verificación estado del producto (color, olor, textura, peso)	
	Orden de pedido	
	Planilla trazabilidad de entrega del producto	
	Kardex	
	Control de PH y cloro	

	Protocolos de limpieza	
	Orden de compra	
	Listado de proveedores	
Compras	Ficha control recepción de productos	4,5,6, 7.5, 9
	Ficha distribución de productos	
	Ficha técnica de productos	
	Hoja de vida equipos	

Nota: Autoría propia (2019)

Reunión de apertura: Se realiza soporte de documento de reunión de apertura donde se especifican los procesos a auditar, los auditores, los auditados, lugares donde se va a llevar a cabo la auditoría, fecha de apertura, fecha de cierre, nombres de cada uno de los participantes, cargos y firma de asistencia.

Hallazgos de Auditoría: Es la identificación de incumplimiento, conformidades, no conformidades y observaciones durante el proceso de auditoría.

Conclusiones de la auditoría: Relacionar el logro de los objetivos de auditoría, cubrimiento del alcance y cumplimiento con los criterios de auditoría.

Reunión de Cierre: Se procede a la presentación de los hallazgos encontrados en el proceso de auditoría, confirmando la aceptación de ambas partes para posteriormente presentar el informe final.

9.5 Plan de Auditoría

MES	MAYO 2019			
FECHA	14	21	22	23
ACTIVIDAD	S	D	L	M
Elaboración de programa de auditoría				
Reunión de apertura				
Proceso de auditoría				
Reunión de cierre				

Figura 11. Plan de auditoría. Autoría propia (2019)

9.6 Informe de auditoría

El informe de auditoría debe cumplir con:

Nombre de la organización

Fecha y lugar de la auditoría

Objetivos, Alcance y criterios de la auditoría

Personal clave contactado

Miembros del equipo auditor

Solicitudes de acciones correctivas emitidas

Asistentes a las reuniones de apertura y cierre

Conclusión

Resumen de los principales puntos de la auditoría (análisis de las fortalezas del sistema y capacidad del sistema para lograr los objetivos de calidad definidos)

9.7 Seguimiento de auditoría

Tras identificar las no conformidades es necesario verificar que las acciones correctivas sean implementadas dentro de un periodo razonable de tiempo. Sin un seguimiento efectivo y sistemático a las acciones correctivas, el proceso de auditoría es potencialmente un desperdicio de recursos del auditor y del auditado.

Los informes de las auditorías internas realizadas en una organización han de ser registrados para evidenciar los requisitos correspondientes que cita la norma ISO 9001:2000 ante la auditoría de certificación. En el Procedimiento de Auditorías Internas que aparece en el Anexo A pueden encontrarse más datos sobre estos registros requeridos. De acuerdo con la página ISO 9001 calidad.com

10. Calidad y responsabilidad social

El concepto de Responsabilidad Social Corporativa se debate entre la acción social, desde el punto filantrópico, y la responsabilidad empresarial desde la estrategia, visiones que al estar unidas derivan en efectos positivos para el medio ambiente, la sociedad, el mercado y las condiciones de desarrollo humano.

Según un post publicado en la Universidad Minuto de Dios, por Astreed Julieth Valderrama (2018) “Se cree que el 84% de los ejecutivos del mundo no solo persiguen el interés nato de los accionistas, sino que también están obligados a realizar contribuciones a la sociedad, aportando al mejoramiento de procesos culturales.

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un asunto que hoy en día se encuentra en el centro del debate económico, político y social dentro de las organizaciones, ya que algunos le consideran una “moda empresarial”, mientras que otros le dan mucha relevancia a este asunto.

Es importante entender que estos programas no son una estrategia de marketing que tienen como objetivo prestar un servicio de calidad a los clientes de una empresa, un sector o un entorno. Este tiene como principio básico el cuidar los aspectos sociales y medio ambientales que rodean a la organización”.

10.1 Matriz dofa rse

La siguiente tabla muestra la elaboración de la matriz (DOFA), La cual encontraremos en la tabla 11, para su análisis, esta matriz es de autoría propia, ya que la organización no cuenta con estas herramientas.

Tabla 11.

Matriz DOFA RSE

Debilidades	Oportunidades
Los desechos del producto que comercializa la Avícola del Tequendama no son amigables con el medio ambiente y la parte social.	Proyectos de participación social con la comunidad.
La empresa se encuentra ubicada en un sector residencial no industrial.	Implementación de planes, incentivos y actividades para la integración de los colaboradores y sus familias.
Infraestructura de la empresa pequeña.	Contratación de expertos para capacitación en temas de RSE.

La empresa no fomenta la cultura RSE.	Alianzas con la competencia para crear programas que beneficien a la comunidad de la localidad.
---------------------------------------	---

Fortalezas	Amenazas
Empresa financieramente estable.	Implementación de tecnología por parte de la competencia.
Se cuenta con posicionamiento en el sector avícola.	Modificación de la reglamentación del POT (Plan de Ordenamiento Territorial) en cuanto al uso del suelo para zonas comerciales y residenciales.
Flexibilidad por parte de la alta gerencia para implementar mejoras.	La competencia ofrezca mejores beneficios para los trabajadores del sector avícola.
La empresa cumple con la normatividad vigente en temas ambientales, laborales y sanitarios.	Inseguridad en el sector.

Nota: Autoría propia (2019)

A partir de los factores establecidos en la matriz DOFA, se evidencia que la empresa cuenta con flexibilidad para la implementación de actividades encaminadas a la aplicación de la RSE enfocándose en el bienestar organizacional y de la comunidad, buscando alianzas con la competencia para crear programas más sólidos y competitivos que puedan beneficiar a un mayor número de personas y generando impacto social y ambiental.

10.2 Propuesta RSE

La responsabilidad social empresarial es un tema relevante para las organizaciones en estos tiempos, el ser sostenible, pero a la vez generar un desarrollo para el entorno, es a lo que toda organización debe direccionar sus objetivos, a continuación, en la figura 12 se realiza una propuesta para la organización, con el fin, de que el entorno en que ellos se mueven se vea beneficiado.

LÍNEA DE ACCIÓN	INICIATIVA	ACTIVIDADES	FECHA INICIO	SEGUIMIENTO	RESPONSABLE
Gobernanza de la organización	Dar a conocer a toda la organización la importancia de la responsabilidad social empresarial, para la toma de decisiones y alcance de objetivos	Dar a conocer la norma ISO 26000:2010, a través de capacitaciones a todos los miembros de la organización	15 de mayo de 2019	Semestral	Administrador
		Hacer partícipes a todos los miembros de la organización de la responsabilidad social empresarial, a través de asignación de tareas y responsabilidades			
		Explicar y divulgar los principios de la responsabilidad social empresarial, para lograr toma de conciencia en toda la organización			
	Elaborar registros de la implementación de la responsabilidad social y su influencia en la toma de decisiones y objetivos de la organización	Generar un informe financiero de los costos de la implementación de la responsabilidad social empresarial	20 de mayo de 2019	Trimestral	Administrador y Gerencia General
		Seguimiento a través de reuniones con administrativos, colaboradores y partes interesadas			
		Auditorías internas para evaluar los temas legales y de impacto			
	Comunicación a toda la organización de los cambios a implementar.				
Prácticas Laborales	Estandarizar los procesos de contratación de personal, de esta forma se contará con personal idóneo para el desarrollo de actividades al cual se motivará constantemente	Charlas sobre temas de interés como: Estrés, autocuidado, higiene postural, inducción y reinducción en todos los procesos.	1 de junio de 2019	Mensual	Administrador, profesionales a cargo de las capacitaciones y colaboradores de la organización
		Realizar un balance entre la vida laboral y familiar de los trabajadores, a través de capacitaciones de economía familiar, jornadas lúdicas con la familia, días de compensatorio por fechas especiales, empleo del mes, bonos alimenticios, precios bajos para la adquisición de productos de la empresa.			
	Toma de conciencia de la organización para con la sociedad, a través de la generación de empleo digno y descente	Capacitación y desarrollo constante al personal en temas de interés común, los cuales integren a su familia.	1 de julio de 2019	Trimestral	Gerencia general
		Salarios dignos a los trabajadores, lo cual se ve reflejado en la disposición para la realización de sus actividades.			
	Eliminación y prohibición de todas las formas de discriminación en el ambiente laboral (raza, sexo, orientación sexual, entre otros).				
	Cuidar el bienestar físico, mental y social de los trabajadores.	Estandarización de los procesos de la organización, capacitación constante y motivación al crecimiento personal (flexibilidad de horarios en temas de estudio)	1 de julio de 2019	Bimestral	Toda la organización
Medio Ambiente	Evitar la contaminación por los residuos generados por el producto de la organización (pollo)	Contratación de empresa recolectora de residuos de trapas de grasa	1 de junio de 2019	Diario, semanal y cuando se requiera	Gerencia, Administración y Colaboradores de la organización
		Aplicación de bacterias (químico encargado de disminuir la grasa terminada la labor)			
		Adecuadas prácticas de limpieza y desinfección en toda la organización y los alrededores			
		Jornadas de recolección y limpieza en los sitios cercanos a la empresa			
		Construcción de tanque de reserva de agua en cada vehículo, que evite la caída de agua-sangre a la calle y genere manchas y malos olores.			
	Reciclaje y uso adecuado de los recursos	Creación de un punto ecológico, que integre administrativos y parte operativa.	15 de junio de 2019	Semestral	Administrador y Colaboradores de la organización
Construcción de tanques para la recolección de aguas lluvias, las cuales se les hará el debido tratamiento para la limpieza de fachadas y andén.					
Jornadas de siembra de árboles con todo el personal de la organización					
Consumidor	Generar seguimiento en la prestación del servicio en la entrega del producto.	Generar protocolos de entrega del producto, garantizando la calidad en todo momento del mismo.	1 de junio de 2019	Anual y Diario	Gerencia
		Evaluar información transmitida a los clientes a cerca de precios, buscando que estos sean de acuerdo a la calidad del producto recibido.			
		Evaluar información transmitida a los clientes a cerca de términos y condiciones de servicios y productos a través de llamadas o encuestas.			
	Generar un buen nombre y reconocimiento del producto en el cliente y consumidor final	Estandarización de procesos en áreas de producción y logística, que garanticen la inocuidad e higiene del producto.	1 de junio de 2019	Diario y mensual	Administrador, jefe de producción y gerente comercial.
Crear programa de fidelización de clientes a través de: promociones esporádicas, recordatorios de fechas especiales, regalos o bonos, vistas personales a sus establecimientos.					
Participación activa y desarrollo de la comunidad.	Campañas y jornadas de sensibilización con fundaciones	Donación de producto (pollo) a fundaciones de escasos recursos en Ciudad Bolívar.	30 de abril y 24 de diciembre de 2019	Semanal y semestral	Gerencia general
		Regalos para los niños de familias de escasos recursos en fechas como día del niño y navidad.			

Figura 12. Propuesta RSE. Autoría propia (2019)

11. Calidad, competitividad e innovación

Las organizaciones a través del tiempo buscan crear un desarrollo sostenible, que genere rentabilidad, que permita reconocimiento en el mercado y lograr un posicionamiento para la fidelización de los clientes. En todos estos procesos se requiere de la aplicación de nuevos conocimientos a los productos o servicios, con el fin de dar solución a las necesidades que el mercado demande.

Para mantenerse en el tiempo, las organizaciones deben recurrir a la aplicación de temas como:

11.1 Competitividad

La competitividad en las organizaciones se basa en aquello que las hace diferentes a su competencia, es la ventaja competitiva que posee, eso que nos hace marcar la diferencia y por lo cual los clientes nos escogen. Cuando una empresa busca competitividad, significa que está planteando nuevos métodos de negocios y estrategias de mercado que le propinen una evolución positiva y trascendente, y de esa manera adaptarse al modelo económico actual.

La competitividad de un producto se logra por la suma de sus características físicas, incluida la calidad, precio, disponibilidad en el mercado. La competitividad se mide por diferentes factores como son: políticos, prosperidad, factores macroeconómicos y microeconómicos.

11.2 Pilares de la competitividad

De acuerdo con el Foro Económico Mundial, hay 12 componentes que miden los diferentes aspectos y variables de la competitividad, como son:

- Instituciones
- Infraestructura
- Estabilidad macroeconómica
- Salud y educación primaria
- Educación superior y capacitación
- Eficiencia del mercado de bienes
- Eficiencia del mercado laboral
- Desarrollo del mercado financiero
- Disposición tecnológica
- Tamaño del mercado
- Sofisticación de los negocios
- Innovación

11.3 Innovación

Es la capacidad que tienen las organizaciones de no estancarse y mantenerse en el tiempo, creando una cultura de cambio, entendiendo que en la actualidad lo tradicional, tiende a desaparecer. La innovación es romper esquemas y barreras para lograr resultados exitosos.

11.4 Calidad

Según la norma ISO 9001 es “Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (ISO 9001:2015)

Para Avícola del Tequendama M S.A.S., su prioridad siempre ha sido la calidad en sus productos, sin contar con un ente que los certifique, sus procesos son estandarizados y se logran mantener en el mercado, gracias a su buen nombre, a través de los años.

Para estudiar más a fondo la organización, se recurre a una herramienta de estudio, como lo es el Modelo Canvas, el cual nos permite recopilar información de la organización, estudiar los clientes, sus perfiles, tendencias, gustos, inconformidades, proveedores, sus ingresos, así como sus gastos y costos de operación, con el fin de generar estrategias que permitan generar una ventaja competitiva, para aumentar la rentabilidad de la empresa.

A continuación, observaremos el Modelo Canvas de Avícola del Tequendama M S.A.S, reflejado en la figura 13.

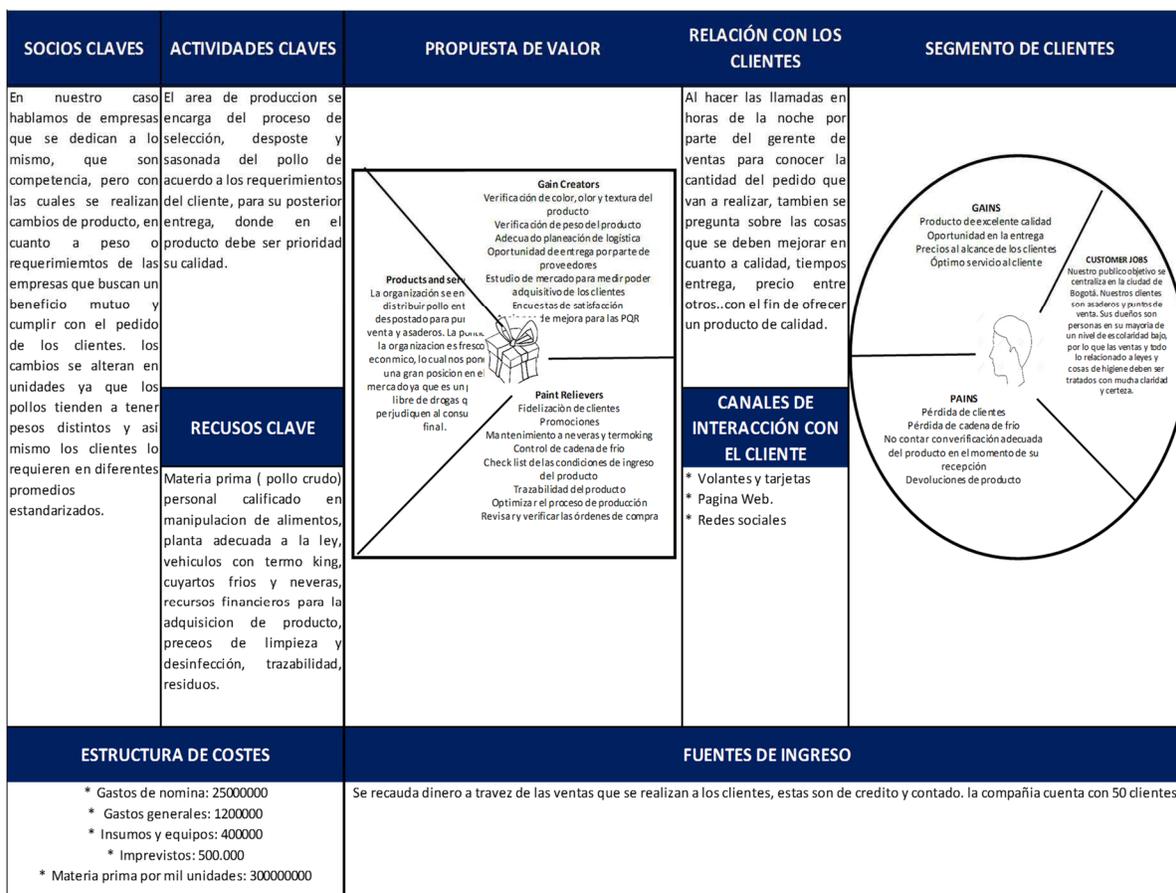


Figura 13. Modelo Canvas de Avícola del Tequendama M S.A.S. Autoría Propia (2019)

11.5 Propuesta de innovación como ventaja competitiva para Avícola del Tequendama M S.A.S

Según el resultado del Canvas aplicado a la organización, se realiza un análisis, para encontrar los puntos críticos de la organización y sus falencias en cuanto a su producto y entrega del mismo, con el fin de generar estrategias que ayuden a mejorar tiempos de entrega del producto, buscando la satisfacción del cliente, para obtener su fidelización y generar mayor rentabilidad.

Para la organización es importante implementar la innovación en sus procesos, por lo cual se busca integrar una propuesta que abarque los procesos de: Ventas, financiera y producción. La propuesta para avícola del Tequendama M S.A.S., es la siguiente:

Crear una App, la cual va dirigida a los clientes, manejada por el gerente de ventas, el administrador, el área administrativa y el jefe de producción. Las funciones que va a desempeñar son:

- El cliente digitalará en la noche el pedido, la APP cuenta con un formato de catálogo de productos, por lo cual solo tendrá que digitar las cantidades requeridas.
- Esta APP la revisará el gerente de ventas y el administrador en las horas de la noche, para realizar la debida programación de la compra del producto a los proveedores.
- Estos pedidos los revisa el jefe de producción, con el fin de organizar el producto por rangos y cantidades solicitadas, enviando los pesos y requerimientos cumplidos al área de facturación, para su debido registro y orden de venta.
- Esta APP cuenta con un ítem de PQR, en la cual el cliente puede calificar el producto, el servicio de entrega y a su vez realizar sugerencias o quejas.
- Los inventarios se mantendrán de forma digital, para que las partes interesadas tengan acceso a la información y se tenga un control seguro del producto con el que se cuenta para la venta.

Los beneficios de esta aplicación son:

- Reducción de tiempos de espera para la toma de pedido por las partes
- Reducción de tiempos en facturación
- Control de inventarios de forma segura
- Mayor seguimiento a las PQR
- Análisis de prestación del servicio, según grado de satisfacción del cliente

Esta innovación de tecnología fortalecerá a la organización en mantener una relación más cercana con sus clientes, lo cual permite conocerlo y buscar la satisfacción de todas sus necesidades, con el fin de aumentar la fidelización y buscar la captación de clientes potenciales.

12. Excelencia directiva

La excelencia directiva en las organizaciones tiene como fin buscar una ventaja competitiva, basados en una mejora continua de todos los aspectos que se tienen en cuenta, cuando se toma el control en una organización.

La clave del éxito de las organizaciones más grandes a nivel mundial, lo basan en que sus colaboradores transformen sus actividades diarias, en algo que los motive, creando hábitos organizacionales como: Disciplina, responsabilidad, sentido de pertenencia, compromiso, honestidad, desarrollo de conocimientos, enfocándolos al logro de un objetivo común, sin importar el rango o la jerarquía dentro de la organización. Esto genera un ambiente laboral idóneo, que facilita el desarrollo de las capacidades, la búsqueda de la excelencia y el reconocimiento por la labor realizada, generando una satisfacción tanto personal, como en términos de un grupo de trabajo, ya que esto lo vemos reflejado en los objetivos y metas cumplidas. La excelencia directiva elimina los hábitos negativos y crea hábitos positivos, fortaleciendo las habilidades de las personas y enfocándolos al logro del éxito, con el fin de obtener una recompensa.

12.1 Objetivo

Evaluar el grado de cumplimiento del modelo EFQM en la empresa Avícola del Tequendama M S.A.S, con el fin de generar estrategias que contribuyan a la mejora continua de los procesos.

12.2 Modelo EFQM

Es una herramienta integral, que tiene como objetivo ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas, a realizar un análisis objetivo, riguroso y estructurado de su funcionamiento con el fin de mejorar su gestión. (Gestion).

En otras palabras, este modelo sirve para analizar causas y efectos, de las actividades y decisiones que se realizan en los distintos procesos de una organización, con el fin de realizar un cambio, que nos lleve a la mejora.

12.3 Evaluación

Las estrategias en las organizaciones deben estar ligadas de los recursos y de los objetivos que se quieren lograr, para esto se deben medir y evaluar las distintas actividades que se realizan en la organización,

Con base en esta medición, podemos analizar las fortalezas y debilidades de la organización, para buscar una oportunidad que lleve a la mejora continua, que faciliten el logro de objetivos a través de la toma de decisiones concretas

Los componentes del modelo EFQM son:

Los valores de la excelencia

Muestra los valores esenciales, para lograr mantenerse en el tiempo

La siguiente figura 18, muestra todos los conceptos que se deben tener en cuenta en el modelo EFQM

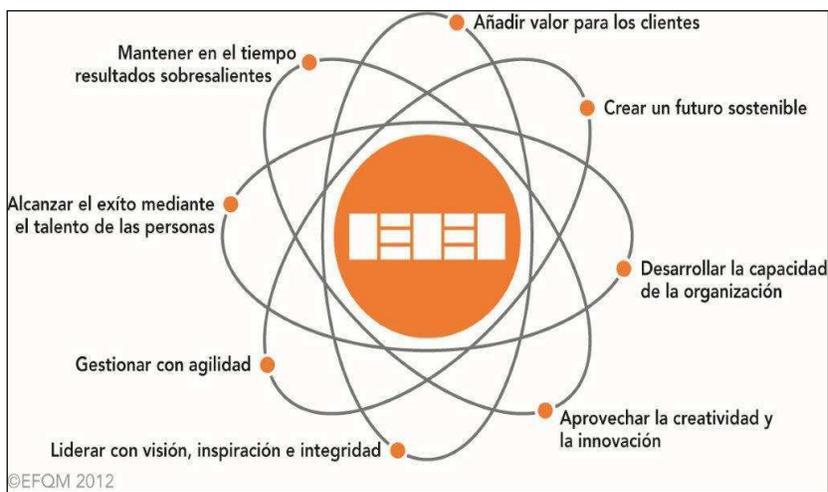


Figura 14. conceptos del modelo EFQM Mapa de procesos.clubexcelencia.org (2019)

Causa y efecto

Ayuda a comprender la relación causa-efecto, los logros esperados contra los obtenidos. Esto lo podemos observar en la figura 20 a continuación.

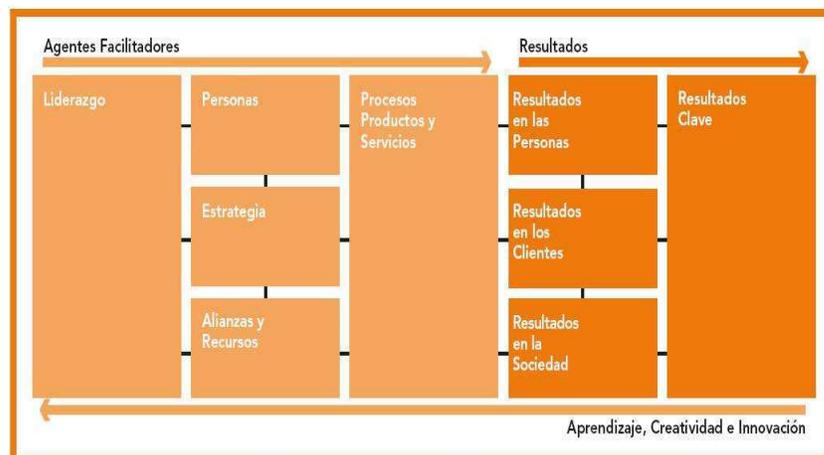


Figura 15. Criterios modelo EFQM. clubexcelencia.org (2019)

El esquema REDER

Es una herramienta para medir y evaluar rendimiento, en la figura 21 lo podemos observar.

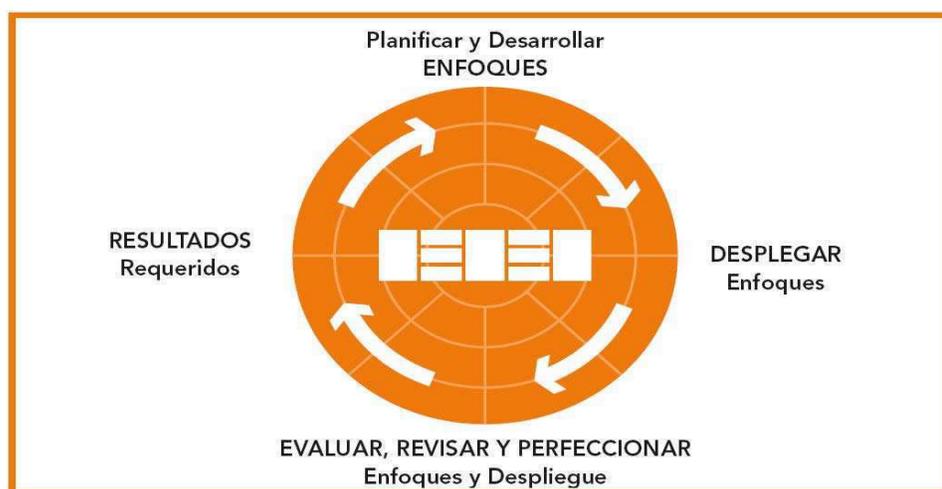


Figura 16. ciclo de esquema REDER. clubexcelencia.org (2019)

¿Para qué sirve el modelo?

En la actualidad las organizaciones necesitan un modelo de gestión, para poder abordar los mercados y en especial, a su competencia. Este modelo, permite un análisis sobre la gestión que se está desarrollando, sus puntos fuertes y aquellas cosas en las que se está fallando, que necesitan acciones de mejora. Todo esto, se realiza para lograr un sostenimiento en el tiempo, en un mercado cambiante y globalizado, que exige a las organizaciones, tener un grado de excelencia en sus procesos y por consiguiente en la forma como satisfacen las necesidades de sus clientes.

Para Avícola del Tequendama M S.A.S, es muy importante estar en constantes cambios, ya que entiende que lo tradicional, tiende a desaparecer en un mercado tan cambiante, como lo es en la actualidad. A continuación, se va a mostrar la aplicación del modelo EFQM, con el fin de realizar un diagnóstico de la actualidad de la organización, para evaluar y generar estrategias de mejora, basado en los resultados obtenidos.

12.4 Matriz de diagnóstico

De acuerdo con lo relacionado anteriormente, se realizó el cuestionario de diagnóstico empresarial en base al modelo de la EFQM/MG, a continuación, se presentará de forma gráfica el informe obtenido de la autoevaluación realizada, aplicado a la empresa Avícola del Tequendama M S.A.S.

12.4.1 Informe general de autoevaluación - Modelo EFQM.

La figura 17 muestra el resultado de la aplicación del modelo en la organización Avícola del Tequendama M S.A.S.

CRITERIO EVALUADO	PUNTOS MAXIMOS	PUNTOS ORGANIZACIÓN	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO
LIDERAZGO	35	23	65,71%
ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN	200	122	61,00%
CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL	35	16	45,71%
GESTIÓN DEL PERSONAL	50	28	56,00%
GESTIÓN DE RECURSOS	80	45	56,25%
GESTION DE LA INFORMACIÓN	385	191	49,61%
SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS	85	59	69,41%
SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	80	46	57,50%
SATISFACCIÓN DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL	35	21	60,00%
SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	20	14	70,00%
RESULTADOS COMERCIALES Y EMPRESARIALES	25	16	64,00%
TOTAL	1.030	581	56,41%

Figura 17. Informe general de autoevaluación – Modelo EFQM. Autoría propia (2019)

La figura 18 muestra la gráfica de los ítems tomados en cuenta para este modelo en la organización. En ella podemos observar de forma clara los puntajes y cual es de mayor importancia, para saber qué medidas se pueden tomar.

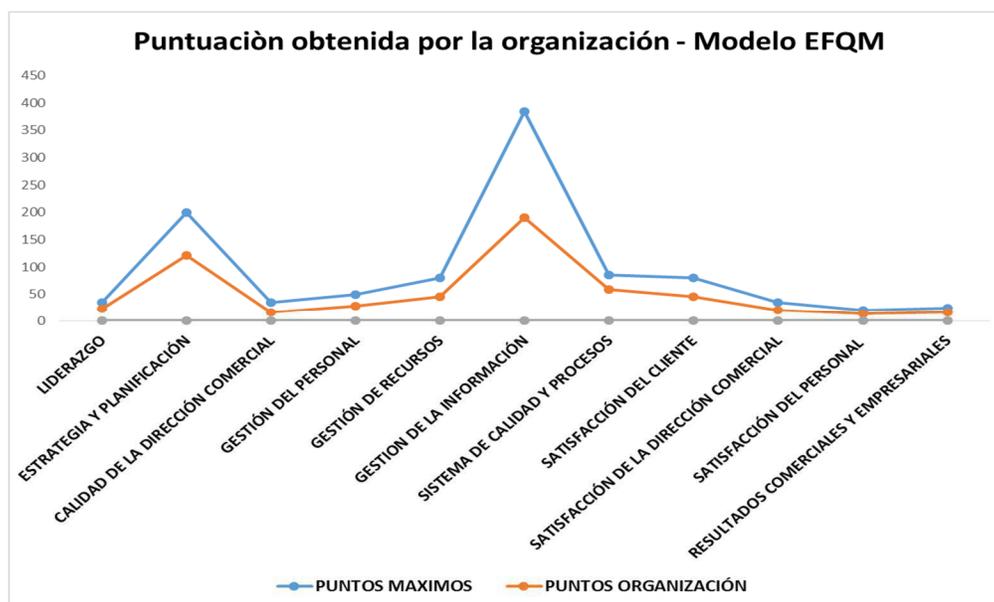


Figura 18. Puntuación obtenida por la organización – Modelo EFQM. Autoría propia (2019)

Después de la aplicación del modelo EFQM, y el análisis de cada una de sus secciones, se puede evidenciar que los puntajes más altos que tiene la empresa son en satisfacción de personal y

sistemas de calidad y procesos, destacando con esto la importancia que tiene la organización hacia sus colaboradores y la preocupación de tener una operación óptima, con procesos estandarizados, que permite la prestación de un buen servicio, con un producto de alta calidad.

Las secciones con porcentaje de cumplimiento más bajo son calidad de la dirección comercial y gestión de la información, ya que como se ha mencionado anteriormente la empresa no cuenta con un área comercial establecida para la captación de nuevos clientes y así poder generar una expansión y mayor reconocimiento en el mercado. En lo relacionado con la gestión de la información, la gerencia no considera necesaria la implementación de un sistema de información completo y formal, ya que el modelo de negocio puede crecer de forma tradicional y así la empresa evoluciona como lo ha hecho desde el momento de su apertura.

12.4.2 Puntuación asignada a cada criterio.

Liderazgo



Figura 19. Liderazgo. Autoría propia (2019)

Avícola del Tequendama M S.A.S, presenta un porcentaje de 65,71% de liderazgo, teniendo a favor la documentación de Misión y Visión, Las falencias que se evidencian, es que no se cuenta con un esquema de valores definido ni guías que orienten las relaciones con los clientes y proveedores, aislando el servicio postventa, sin generar una retroalimentación de ambas partes. A pesar de tener documentada la Misión y la Visión, esta no presenta un enfoque claro de cómo la empresa se proyecta a futuro ni el desarrollo misional de la organización.

Estrategia y planificación



Figura 20. Estrategia y planificación. Autoría propia (2019)

Avícola del Tequendama, nace como una empresa familiar, con conocimientos empíricos que le han permitido mantenerse a través del tiempo, creando reconocimiento en el gremio avícola de forma competitiva. Es por ello, que no basa su negocio en indicadores documentados ni en estudios de estrategias de previsiones económicas, demográficas, políticas y tecnológicas, ya que cuenta con un buen número de clientes fidelizados, que por lo general son negocios creados de la misma forma, basándose en la confianza adquirida a través de las relaciones comerciales y la gerencia no considera que es necesario la documentación de indicadores ni la implementación de estrategias de mercadeo para la captación de clientes, ya que su ventaja competitiva es la frescura del producto y el incremento de los clientes es por medio del voz a voz.

Calidad de la dirección comercial



Figura 21. Calidad de la dirección comercial. Autoría propia (2019)

Se evidencia que la empresa en su gestión comercial presenta un porcentaje de cumplimiento del 46%, en razón a que no cuenta con un área comercial definida, dejando como responsable

comercial, a uno de los dueños de la empresa y a una persona bajo el modelo de ventas free lance (pago por comisión sin vinculación directa con la organización), ocasionando la falta de compromiso por parte de este.

La formación del personal comercial no cuenta con estudios superiores, que generen estrategias para mejorar la fuerza de ventas.

Gestión del personal



Figura 22. Gestión del personal. Autoría propia (2019)

La gestión del personal presenta un comportamiento del 56%, cuenta con cronograma de capacitaciones de manera continua, con el fin de optimizar recursos y lograr la satisfacción del cliente.

La gerencia cuenta con programas para incentivos y beneficios en pro de sus empleados, con el fin de crear un buen clima laboral y puedan realizar sus procedimientos con alto nivel de calidad, para el crecimiento de la organización.

Gestión de recursos



Figura 23. Gestión de recursos. Autoría propia (2019)

El administrador de la organización realiza control de los recursos asignados para el desarrollo de los diferentes procedimientos de manera continua, lo que genera un porcentaje de cumplimiento del 56%. En la parte negativa, se evidencia que la empresa no cuenta con gestión para la

adquisición de sistemas informáticos, ya que el tamaño de la misma se enfoca en el producto, realizando los procedimientos de forma manual.

Gestión de la información

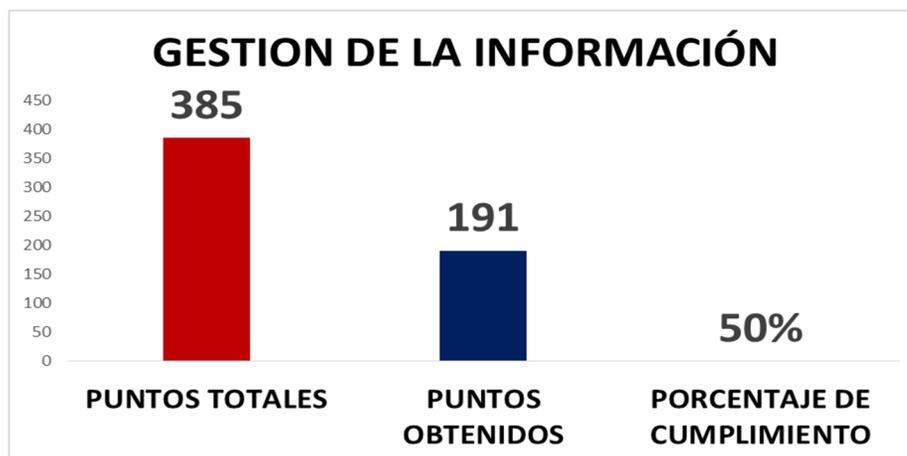


Figura 24. Gestión de la información. Autoría propia (2019)

La gestión de la información en la organización corresponde al 50% de cumplimiento, ya que el registro se genera de forma básica sin contar con un sistema de información que permita entrelazar la información que se genera en cada área, tanto para la parte administrativa como operativa y las partes interesadas.

Avícola del Tequendama cuenta con base de datos de los clientes, los cuales son clasificados por zonas, por cantidad de producto requerido y por forma de pago (crédito y contado), registros que se generan en una hoja de cálculo (Excel).

Sistema de calidad y procesos

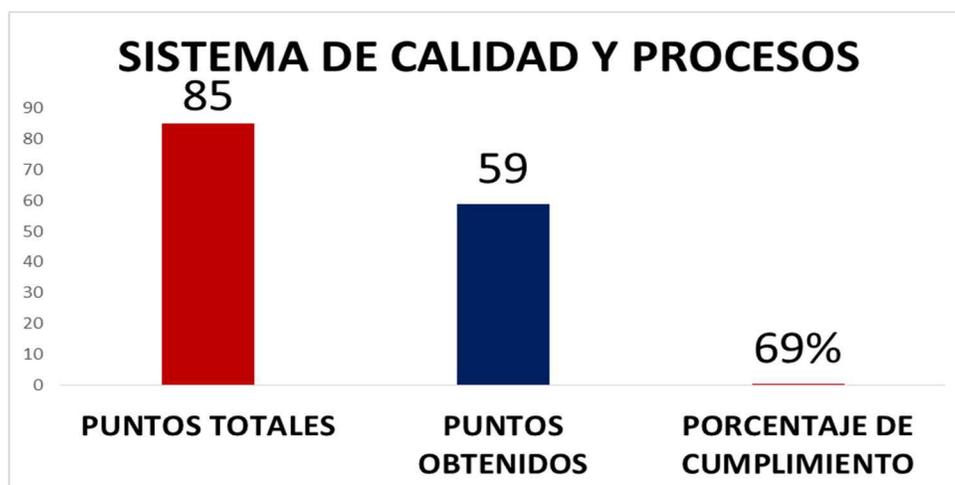


Figura 25. Sistema de calidad y procesos. Autoría propia (2019)

La empresa cuenta con un sistema de gestión, que, aunque no está certificada, está implementado para sus procesos y procedimientos, lo que genera un porcentaje de cumplimiento del 69%, teniendo como valor agregado la frescura del producto, lo que fortalece su competitividad frente a las demás empresas del sector. Por otra parte, se evidencia la falta de innovación del producto, ya que el modelo del negocio no lo permite porque es un producto de alto consumo, que hace parte de la canasta familiar.

Satisfacción del cliente



Figura 26. Satisfacción del cliente. Autoría propia (2019)

Se evidencia un porcentaje de cumplimiento del 58% en la satisfacción del cliente, ya que el producto es de excelente calidad, pero no se cuenta con un servicio postventa que pueda recibir las PQR que se generen, para tener conocimiento de las falencias que se presentan y así generar planes de mejora que permitan el crecimiento y bienestar del cliente, beneficiando las partes interesadas.

Satisfacción de la Dirección comercial



Figura 27. Satisfacción de la dirección comercial. Autoría propia (2019)

A pesar de que la empresa no cuenta con un área comercial establecida, se evidencia una puntuación del 60% de satisfacción, ya que los ingresos generados por medio de las ventas es el esperado respecto al modelo de negocio que es comercializar pollo sin generar stock. Logrando que esta empresa sea rentable, pues el área comercial la integran dos personas, teniendo como responsable al dueño de la organización.

Satisfacción del personal



Figura 28. Satisfacción del personal. Autoría propia (2019)

Se presenta un porcentaje del 70% de cumplimiento, la organización tiene énfasis en un buen ambiente y clima laboral, que permiten que al ser una empresa mediana, la alta gerencia genera planes de bienestar integrando no solo a sus colaboradores sino a su núcleo familiar. Para la organización es muy importante el crecimiento de sus empleados, por lo que fomenta el estudio y

adquisición de nuevos conocimientos generando flexibilidad de horarios y ayudas económicas, ya que esto a largo plazo beneficiará tanto al personal como a la organización.

Resultados comerciales y empresariales



Figura 29. Resultados comerciales y empresariales. Autoría propia (2019)

La organización evidencia un resultado del 64% de cumplimiento en temas comerciales y empresariales, destacando la buena gestión del negocio, el cual le ha permitido su crecimiento y reconocimiento en el sector avícola por más de 16 años. Esto se ha logrado con la captación y fidelización de clientes potenciales. Una de las políticas de la compañía, es manejar un stock mínimo, lo que hace que el producto que se compra a los proveedores sea vendido en un tiempo no superior a dos días, generando un alto flujo de caja, que le permite tener una liquidez positiva, que permite una negociación óptima con proveedores y clientes.

13. Mejora continua

En medio de satisfacer las necesidades de las partes interesadas en un negocio de productos o servicios las empresas buscan siempre la afinidad de los clientes con ellas mismas ofreciéndoles diferentes ventajas de captación y fidelización. Donde las empresas buscan implementar diferentes estrategias para generar un hábito de mejora continua y para desarrollar esta estrategia pueden utilizar diferentes herramientas para la identificación de un problema y lograr identificar la causa raíz que lo genera.

En calidad total hoy en día podemos utilizar 7 de algunas nuevas herramientas que permiten identificar un problema con mayor seguridad y certeza, el proceso de mejora continua permite a las organizaciones controlar y medir que está sucediendo algún error o falla en sus procesos de calidad y así lograr mantener que todo este marchando en su orden y seguro de hacer las cosas muy bien. La empresa tiene que considerar todos los resultados del análisis y la evaluación, además de la revisión por parte de la dirección. Se tiene que determinar si existen necesidades y oportunidades que tienen que considerarse como parte de la mejora continua.

La empresa tiene que establecer las acciones necesarias para identificar las áreas de su organización que tienen un bajo rendimiento y oportunidades, además de utilizar herramientas y metodologías necesarias para investigar las causas de ese bajo rendimiento y como apoyo para realizar la mejora continua con la norma ISO 9001-2015.

13.1 ¿Qué es la mejora continua?

Es un enfoque que debe tener toda organización para la mejora de todos los procesos operativos que lleven a cabo y se basa en la necesidad de revisar continuamente para evitar que se presente errores y evitar costos innecesarios y mantener una retroalimentación de todos los procesos que presenten fallas. También depende del conocimiento y enfoque que tenga la organización hacia donde van y el monitoreo continuo del curso para llegar o adonde quieren estar.

Pero también las organizaciones hablan de mucha mejora continua y en realidad muy rara vez se logra mantener ya que hay varias confusiones sobre la mejora continua y existen algunos componentes que les permite lograr mantenerla con personas comprometidas en calidad total y constante revisión y medición que se hagan los ajustes correspondientes a los procesos para promover y facilitar el cambio que desean.

13.2 Métodos para la mejora continua

Está integrada por unos aspectos principales y 7 de algunas herramientas básicas que permiten aplicar mejora continua en un proceso de forma correcta y eficaz para lograr incorporarla. Éstas son:

Continuidad: al identificar una mejora de un proceso hay que seguir midiéndolo y analizándolo para lograr mejorarlo, en esta forma la mejora continua se logra.

Benéficos: permite crear conciencia en las organizaciones y lograr una cultura de calidad total en todos los procesos y así todas las partes interesadas están enfocadas con las metas y objetivos propuestos.

Estas herramientas básicas para la mejora de la calidad fueron creadas por Kaoru Ishikawa profesor de ingeniería de la universidad de Tokio padre de los círculos de calidad. También de las 7 herramientas que existen para identificar la causa raíz de los problemas en las organizaciones se encuentran varias más que permiten los resultados de datos en los diferentes aspectos:

Gráfico de Pareto: Diagrama de barras que nos organiza los problemas de mayor a menor según su nivel de complejidad.

Diagrama de causa y efecto: Expresa de modo simple y fácil la serie de causas de un efecto.

Estratificación: Diferentes formas de agrupar los mismos datos.

Hoja de verificación: Planilla para la recolección de datos.

Histograma: Diagrama de barras que representa la distribución de frecuencias de una población.

Diagrama de correlación: Grafico cartesiano que representa la relación entre dos variables.

Carta de control de gráficos: Grafico con límites de control que permiten el monitoreo de los procesos.

Las 7 herramientas básicas son:

Diagrama de relaciones: Es una herramienta que ayuda a percibir la relación lógica que existe entre un aserie de problemas, actividades o departamentos encadenados como causa y efecto.

Diagrama matricial: Su objetivo es establecer puntos de conexión lógica entre grupos de características, funciones o actividades presentándolas en graficas en una tabla de datos que muestra la relación que existe entre los diferentes elementos de dos o más eventos.

Diagrama de afinidad: Esencialmente es un método de intuición, el cual implica generar ideas por inspiración súbita y luego agruparlas por temas afines.

Diagrama de árbol: Es una técnica que permite obtener una visión de conjunto de los medios necesarios para lograr una meta o resolver un problema.

Carta matricial o de análisis de datos: Es una herramienta que permite seleccionar las distintas alternativas de soluciones, con base de la ponderación de opiniones y aplicación de criterios, ayuda tomar decisiones y clasifica los problemas.

Método de PDPC: Esta herramienta es muy útil para detectar los posibles obstáculos o inconvenientes al implantar un plan de acción, permite anticipar que suceda un problema en algún proceso.

Diagrama de flechas: Esta herramienta se utiliza para representar de manera gráfica una red de secuencia lógica de un problema.

13.3 Ciclo phva

Es una herramienta de gestión que fue implantada en los años 50 por el estadístico estadounidense Edward Deming. En la actualidad las organizaciones se encuentran con alto nivel de competencia que para poder crecer en el mercado deben mejorar continuamente.

Este método de gestión en la calidad tras varias décadas de uso este sistema se encuentra vigente ha sido adoptada por las normas ISO 9001-2015, por su comprobada eficacia para reducir los costos, optimizar la productividad, incrementar la productividad de las organizaciones en la actualidad.

Las fases del ciclo PHVA, las siglas del ciclo forman un acrónimo por las iniciales de cada palabra. Planificar, Hacer, Verificar y Actuar cada uno de estos conceptos corresponden a una fase o etapa del ciclo. Esto permite a las organizaciones que sus procesos cuentan con mayor recurso de veracidad y actúen adecuadamente, en la empresa Avícola Tequendama M S.A.S se agruparon en cada fase del ciclo.

13.4 Circulo de mejora continua

Para la organización Avícola del Tequendama M S.A.S. para el proceso de producción y logística el ciclo queda de la siguiente forma:

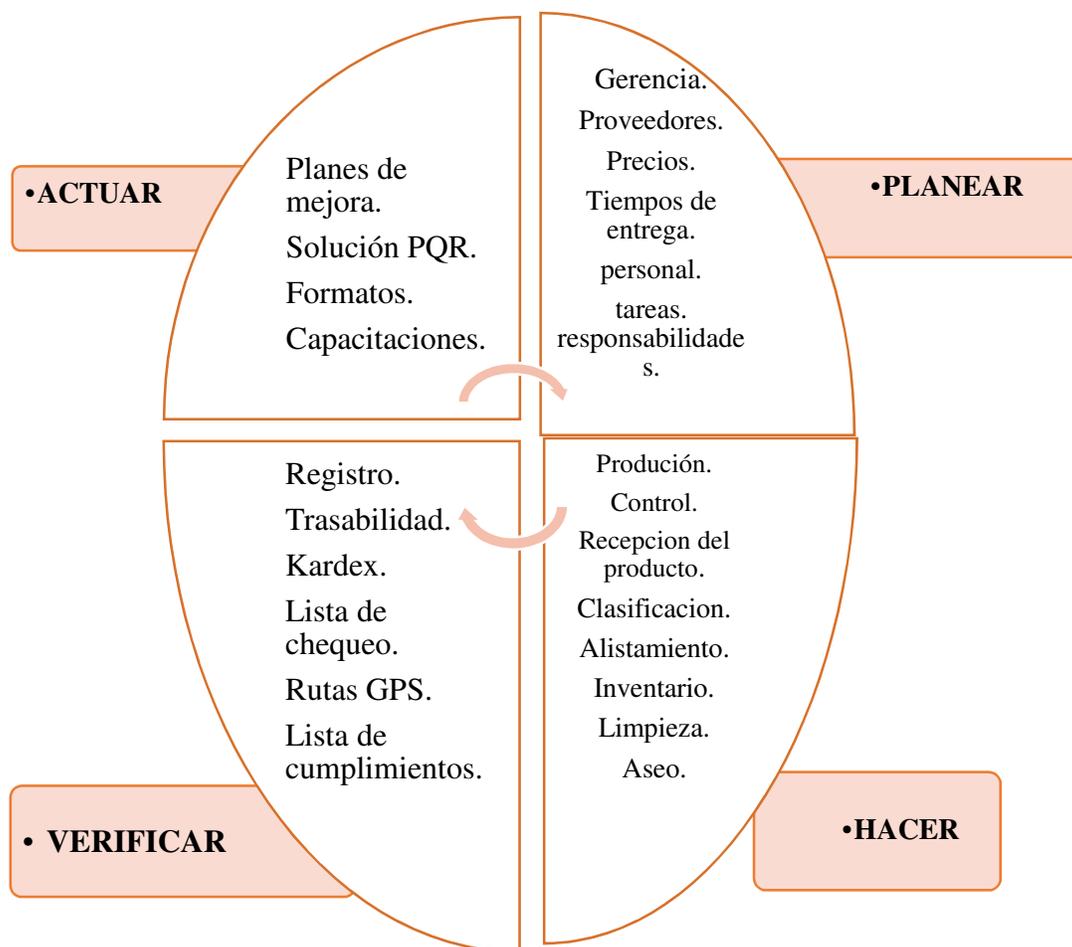


Figura 30. Ciclo PHVA avícola Tequendama M S.A.S. Autoría propia (2019)

Planear: La gerencia se encarga de la negociación con proveedores, estipulando los precios y tiempos de entrega, ya sea en la planta principal o en las sedes de sus proveedores. Siguiendo con el proceso, el jefe de producción organiza a su personal, asignando tareas y responsabilidades, según corresponda, para cumplir con los requerimientos del cliente, para su posterior entrega.

Hacer: la parte fundamental de la organización es el área de producción, la cual se debe basar en procesos estandarizados por la organización y se requieren de las siguientes actividades:

- Control del cumplimiento de elementos de protección personal y condiciones adecuadas para la manipulación de alimentos a cargo del jefe de producción.

- Recepción del producto, revisar condiciones de ingreso (color, olor, textura, temperatura, fechas de vencimiento, lote del producto).
- Clasificación del producto(pollo) por rangos de peso establecidos por la organización ya sea entero o despostado.
- Alistamiento del producto de acuerdo a los requerimientos del cliente para la entrega al área de logística.
- Realizar inventario y almacenamiento en cuartos fríos.
- Limpieza y desinfección de equipos y áreas

Verificar: para la organización es clave la verificación de sus procesos, ya que el manejo de alimentos y en este caso, cuando son perecederos, se deben mantener estrictos controles que garanticen la calidad del producto hasta el consumidor final. Por esto, se deben realizar los siguientes controles:

- Registro de entrega de conformidad o no conformidad al cliente factura.
- Trazabilidad del producto todo el proceso que recibe el pollo desde su incubación hasta su entrega en asaderos y punto de venta, esta trazabilidad se realiza con registros que deben contener o demostrar lote, fecha de vencimiento, nombre de la granja, cantidad de pollos, nombre del transportador con la respectiva información del vehículo, matadero encargado del sacrificio, temperatura del producto, peso promedio, estos datos son requeridos antes del ingreso a planta de la empresa. Después de realizado el proceso de clasificación se continua con la trazabilidad y esta debe evidenciar peso requerido por el cliente, cantidad de producto despachado, nombre del cliente, temperatura del producto cada dos horas por mínimo, nombre del transportador, placa del vehículo, temperatura registrada en el termo King, firma de conformidad por el cliente y respectivas observaciones si se presenta alguna devolución.
- Kardex de inventarios.
- Seguimiento de las rutas a través de GPS.
- Listas de chequeo de limpieza y desinfección de la planta de producción.
- Inspección de equipos, productos y herramientas dentro del proceso sierra eléctrica, cuartos fríos, neveras, básculas, hachuelas y cuchillos, canastillas, termómetros, productos químicos de aseo y control de residuos.
- listas de cumplimiento de EPP.

Actuar: la organización debe implementar planes de mejora, basados en las falencias que presenta el proceso a través de las PQR, las cuales no se encuentran documentadas, ya que se realizan de forma directa al gerente en el momento de la toma de pedido. Se debe crear un formato, para conocer la experiencia y el grado de satisfacción del cliente y así saber que se debe mejorar, para lograr fidelizar a un mayor número de clientes.

13.5. Herramientas de mejora continua

A continuación, se aplicarán dos de varias de las herramientas de mejora continua, en el proceso de producción y logística en la organización, para evidenciar posibles falencias que están afectando el buen funcionamiento de dichos procesos.

las principales causas de quejas y reclamos presentados en la organización Avícola del Tequendama M S.A.S. y que han generado la pérdida de clientes, buscando el problema raíz, para dar una solución que genere la recuperación y adquisición de clientes. Estas PQR, son recibidas por el gerente de ventas, pero en ningún momento se evidencia una documentación o se ha dado una solución. Es por ello que se analizará y se darán unas posibles soluciones, que contribuyan a la erradicación de estos problemas y genere un aumento en la calidad de los procesos.

13.5.1. Diagrama de Pareto.

De ahora en adelante se hablará de problemas como causas y de fenómeno como situación problemática. Esto nos permite concentrar nuestros esfuerzos en aquellos problemas que representan ese 80%. En este sentido, utilizamos el Gráfico de Pareto para, la mejora continua, el estudio de implementaciones o cambios recientes (cómo estaba antes – cómo esta después) y análisis y priorización de problemas en el año 2017-2019.

Con base en el árbol de problemas, la figura 7, se continua con la problemática y se aplica una herramienta de análisis de datos, donde se recolecto la información de 50 clientes que posee actualmente la compañía, medios que se utilizaron. Por vía telefónica se recibieron las PQR que presentan y se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 12.

Causas de quejas de los clientes de avícola Tequendama año 2017

CAUSAS DE QUEJAS	FRECUENCIA	FRECUENCIA ACUMULADA	PORCENTAJE INDIVIDUAL	PORCENTAJE ACUMULADO
INCUMPLIMIENTO CON LOS TIEMPOS DE ENTREGA	18	18	36%	36%
PRECIOS ELEVADOS	14	32	28%	64%
DEVOLUCIONES POR PESO	8	40	16%	80%
MAL CORTE EN EL DESPOSTE	5	45	10%	90%
DEVOLUCIONES POR MAL SERVICIO DE LOS TRANSPORTADORES	3	48	6%	96%
DEVOLUCIONES POR MALA CALIDAD	2	50	4%	100%
TOTAL	50			

Nota: Avícola Tequendama M S.A.S (2019)

En la siguiente figura se evidencia la gráfica del diagrama de Pareto, construido con los datos recolectados para desarrollar su análisis.

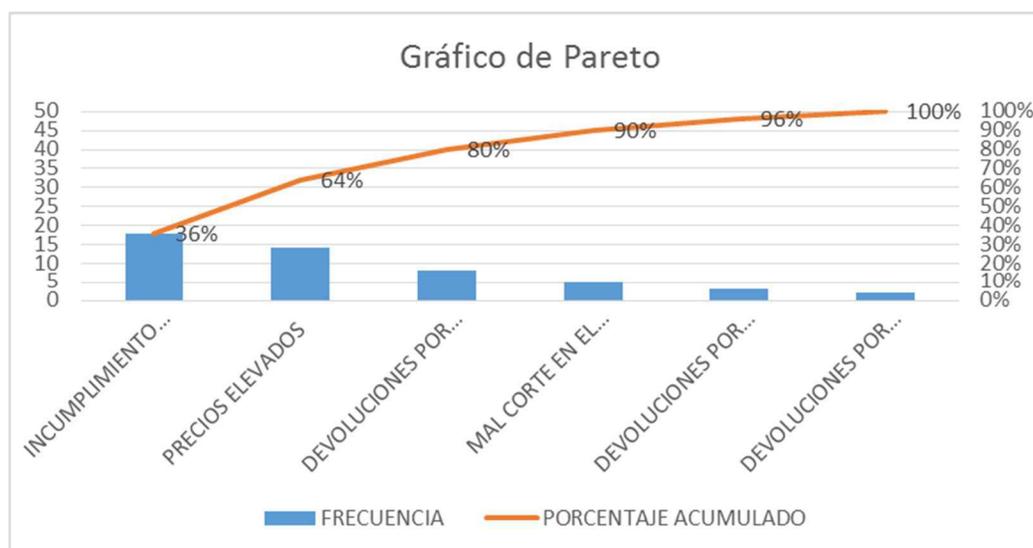


Figura 31. Gráfico de Pareto avícola Tequendama M S.A.S. Autoría Propia (2019)

En la figura 31 la gráfica se puede evidenciar cuales son las causas que mayor puntuación obtuvieron, el incumplimiento presentó el 36% de 18 quejas y el siguiente en la gráfica con mayor puntuación 64% de 32 quejas los precios altos, estos resultados nos permiten crear un plan de acción de mejora del producto con respecto a la competencia, analizando el proceso de producción y logística de la organización, con apoyo de la técnica de los (5 ¿por qué?), en el primer problema (Incumplimiento en los tiempos de entrega) se encuentran las siguientes causas:

- ¿Por qué llegada tarde del producto a la planta de la organización? Ausentismo del personal para la recolección del producto en la planta del proveedor.
- ¿Por qué se presentan problemas técnicos en los mataderos? Falla en la maquinaria y falta de personal.
- ¿Por qué hay problemas de tráfico? Porque se encuentran vías congestionadas, en mal estado o con accidentes.
- ¿Por qué presentan fallas técnicas en los vehículos de la compañía? Porque las Baterías se descargan, se generan problemas mecánicos y pinchados.
- ¿Por qué la materia prima no cumple con los requerimientos de peso por parte del cliente? No se despacha producto ya que el rango de peso está por debajo o por encima del solicitado lo que obliga a buscar producto a último momento con empresas del gremio. También se presentan errores en la clasificación del producto por parte del personal de la organización, sumando el incumplimiento del proveedor, entregando menores cantidades de acuerdo con el pedido realizado, alterando los tiempos establecidos para la entrega al cliente.

En el segundo problema (Precios elevados con respecto a la competencia) se encuentran las siguientes causas.

- ¿Por qué se manejan precios altos? Porque se ofrece un producto de alta calidad y la organización necesita cubrir los costos de operación.
- ¿Por qué no se hacen negociaciones con otros proveedores? Porque ofrecen mejor precio, pero el punto de recolección del producto se encuentra fuera de la ciudad y esto aumentaría los costos y tiempo en la operación. También no se realizan negociaciones tan grandes como los de la competencia para obtener un mejor precio en el costo del producto.
- ¿Por qué la empresa no realiza el proceso desde la incubación hasta la entrega, incluyendo el sacrificio? Porque la organización no cuenta con un músculo financiero que permita la adquisición de granjas y mataderos.

13.5.2 Posibles soluciones basado en el análisis del diagrama de Pareto y técnica de los 5 ¿por qué.?

Evidenciando las causas que incurren en los problemas presentados en la organización, a continuación, se presentan el plan de acción de mejora para avícola Tequendama M. S.A.S

- Mejorar las negociaciones con los proveedores, logrando que ellos entreguen el producto en la planta de la organización.
- Establecer fichas de control para los vehículos de la organización, estableciendo una revisión periódica.
- Estudiar la posibilidad vender el parque automotor y tercerizar el transporte para la entrega del producto, reduciendo con esto los gastos de mantenimiento de los vehículos.
- Buscar alianzas estratégicas con empresas grandes que entreguen el producto clasificado, ahorrando así el tiempo de clasificación en la planta de la organización, el cual puede ser aprovechado para la entrega del producto al cliente ya que estos reciben el producto desde tempranas horas de la mañana.
- Capacitar al personal de la organización en temas de clasificación de producto por rangos y realizando controles aleatorios, dejando registro, para hacer seguimiento al proceso.
- Ampliar el catálogo de proveedores, ya que solo cuenta con 3 proveedores.

13.5.3 Gráficos de control.

Apoyados en esta herramienta, se analiza la influencia de los problemas de calidad en los tiempos de entrega del producto al cliente final y se plantean soluciones para mejorar y agilizar los procesos en la planta de producción.

A continuación, en la figura 36, se evidencia la temperatura del producto registrada en el mes de julio y se procede a su análisis.

SEMANA	JORNADA	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	PROMEDIO	L. SUPERIOR	MEDIA	L. INFERIOR
1	MAÑANA	3	2	-5	1	5	0	1,0	4	2,5	-4
	TARDE	5	6	3	3	7	4	4,7	4	2,5	-4
2	MAÑANA	1	2	3	5	-2	-1	1,3	4	2,5	-4
	TARDE	4	4	5	7	3	4	4,5	4	2,5	-4
3	MAÑANA	-4	1	1	3	-1	1	0,2	4	2,5	-4
	TARDE	4	5	5	6	4	5	4,8	4	2,5	-4
4	MAÑANA	-2	-1	2	2	2	-2	0,2	4	2,5	-4
	TARDE	3	3	4	4	5	2	3,5	4	2,5	-4

Figura 32. Registro de temperatura del producto mes de julio. Avícola del Tequendama M S.A.S (2019)

En la figura 33 se puede observar el gráfico de control basado en los datos de la figura 32, estableciendo un límite superior, inferior y una media ideal, para que el producto cumpla con las condiciones de calidad aptas para el consumo de las partes interesadas.

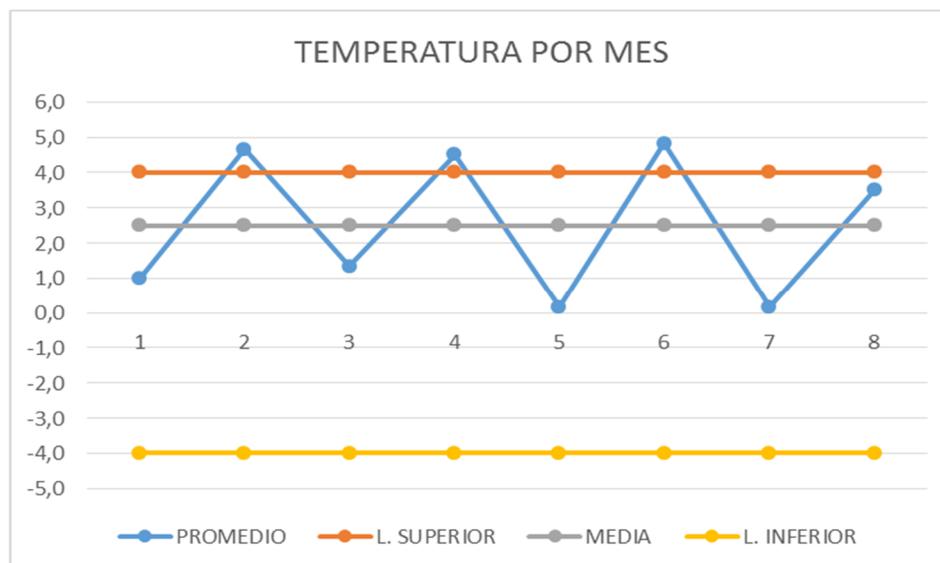


Figura 33. Temperatura por mes, avícola Tequendama M. S.A.S. Autoría Propia (2019)

Se evidencia en la figura 33 de la temperatura del mes de julio con puntos críticos de 4.5 en lapso de hasta 5.0 en el aumento de la temperatura, lo cual es un factor clave, para el deterioro del producto, causando reprocesos dentro de la operación e incumplimientos con el cliente en los tiempos y cantidades establecidos en la negociación. Se realiza un análisis de las posibles causas que generan dicho problema. A continuación, se mencionan estas causas:

- Instalaciones no adecuadas para el aislamiento total de los rayos solares. Ya que la infraestructura física, en el área de producción es en teja (Eternit).
- Termómetros de la organización alterados por falta de calibración periódica.
- Demora en la actividad de selección y larga exposición del producto a temperatura ambiente.
- Falta de control en la recepción del producto al proveedor.
- Fallas en los procesos en el sacrificio del producto.

De acuerdo con el análisis de dichas causas, a continuación, se plantean posibles soluciones para el problema del aumento de temperatura en el producto en avícola Tequendama M. S.A.S.

- Instalación de un nuevo techo en material térmico y ventiladores que permitan el aislamiento total de los rayos solares, manteniendo una temperatura idónea para la actividad de selección del producto.
- Llevar una planilla de calibración de los termómetros periódicamente.

- Revisión aleatoria de las planillas de temperatura para verificar que los datos no sean alterados.
- Contratación de personal fijo para la actividad de selección del producto. (auxiliares de producción).
- Visitas periódicas de parte del jefe encargado de producción en la planta de producción. (La primera inspección del producto la realizan los transportadores de la organización y no tienen los conocimientos para dicha revisión en términos de calidad).
- Capacitación a los transportadores recalcando las temperaturas aceptadas en el producto. (suministrar un termómetro de medición a cada vehículo).

13.5.4 Propuesta de mejora continua para control de calidad del producto en la planta.

Continuando con posibles soluciones de los problemas presentados anteriormente, se brinda una posible solución para el control de calidad al momento de la recepción del producto al proveedor, a través de la creación de una plantilla de control la cual debe ser diligenciada por la persona que realiza la recepción del producto, dejando constancia de los siguientes datos:

- Fecha de recepción.
- Proveedor.
- Cantidad.
- Lote.
- Fecha de vencimiento.
- Conformidad de olor, color y textura.
- Conformidad de peso. (Peso aleatorio para verificar que el producto cumpla con el peso promedio establecido en la remisión del proveedor). Personas autorizadas para verificar este paso. (Administrador y/o jefe de producción).
- Observaciones
- Registro de temperatura cada dos horas, para mayor control.
- PH (indica la acides del agua), nivel de cloro del agua.
- Cumplimiento o no de la cadena de frio en todo el proceso.
- Firma del responsable y del supervisor.

13.5.5 Propuesta de mejora continua para el control de PQRS.

El control de las PQRS, es de vital importancia para las organizaciones, ya que estas permiten medir el grado de satisfacción de los clientes o en el peor de los casos la no conformidad con el producto ofrecido por la organización. Al realizar el seguimiento de las PQRS, se pueden generar planes de mejora que permitan el mejoramiento continuo de los procesos o del producto, para lograr una fidelización de los clientes. Ver Anexo B. Seguimiento y control de las PQR'S

14. Seguimiento y medición de la calidad

Todas las empresas necesitan tener un control y un seguimiento a los procesos que realizan, es por ello que, para dicho seguimiento, los colaboradores se deben apoyar en las distintas herramientas de medición, entre ellos los indicadores, con esta herramienta es posible encontrar falencias que este presentando la organización y así poder generar planes de acción para corregir las actividades que estén causando fallas en los procesos.

Para tener un seguimiento adecuado y veraz es importante plantear indicadores claros para cada proceso, planteando la política, los objetivos, el nombre del indicador, el índice o la fórmula matemática, la frecuencia con la que se va a aplicar dicho indicador, la meta y el responsable de realizar el seguimiento.

14.1. Política de calidad

Avícola del Tequendama M S.A.S. busca con la distribución de pollo crudo (entero, despostado y sazonado) satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, a través de procesos estandarizados buscando la eficiencia en la prestación del servicio. El compromiso con nuestros clientes y partes interesadas se ha convertido en un hábito de toda la organización. La calidad del producto, el personal capacitado, la supervisión a cada proceso, son calve para la mejora continua en la organización.

Es por esto que la Gerencia, está en proceso de implementar un sistema de gestión de calidad, basado en la norma ISO 9001:2015 en el proceso de producción y logística, comprometiéndose a cumplir todos los requisitos legales vigentes, en cuanto a manipulación de alimentos y productos cárnicos.

Para lograr el objetivo de la organización se cuentan con los siguientes principios:

- Cumplimiento de lo pactado en las negociaciones con clientes, proveedores y partes interesadas.
- Manejo adecuado de los recursos de la organización
- Buenas prácticas de comunicación en todos los niveles de la organización.
- Hábitos organizacionales que contribuyan a la mejora continua de los procesos.
- Capacitación y supervisión en las actividades diarias de los procesos.

14.2. Objetivos de calidad

- Ampliar número de proveedores, mejorando las condiciones de la negociación.
- Implementar protocolos de la realización de los procesos y el uso de las maquinas que se requieran.
- Disminuir el número de devoluciones por tareas mal realizadas.
- Generar sentido de pertenencia por parte de los colaboradores de la organización.
- Mejorar el buen nombre de la organización a través de procesos estandarizados, basados en la calidad.
- Satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

14.3. Conceptos teóricos

Seguimiento. Definir el estado que presenta un determinado sistema, proceso o actividad. (NORMA ISO, 2015). En todas las organizaciones se debe realizar dicha acción, con el fin de tener claridad sobre los procesos y actividades.

Medición. Es un proceso para determinar valor. (NORMA ISO, 2015). Esta parte es clave para la realización del objetivo de la organización, lo que no se mide no se puede controlar y es ahí donde surgen las fallas que alteran la calidad del producto o servicio, generando inconformidades con las distintas partes interesadas.

Control. Son evaluaciones u observaciones que se realizan a un proceso o una actividad en específico, con el fin de obtener una comprobación o evidencia frente a algo que esté sucediendo. Estos controles se realizan mediante inspecciones, las cuales tienen una periodicidad definida, se obtienen unos resultados, los cuales son analizados para tomar acciones de mejora.

Indicadores. Es una herramienta que permite el análisis de datos, los cuales nos indican cómo van los procesos, los rendimientos de las actividades y sus responsables. Los indicadores de gestión analizan el seguimiento y medición de los objetivos estratégicos, a través de una fórmula matemática, con variables definidas para analizar, el tiempo en que se aplicaran, dejando clara la meta a la cual se espera llegar y asignado los responsables, se puede llegar a obtener una información clara y precisa para analizar y tomar decisiones. Los indicadores miden la eficacia, la eficiencia y la efectividad.

Calidad. Es un término subjetivo, pero se puede expresar como el cumplimiento de las expectativas del cliente. Esto equivale a la realización de los procesos de la forma correcta.

14.4. Tablero de indicadores

La organización no cuenta con indicadores establecidos, en el siguiente tablero se muestra una propuesta para aplicar en los cinco procesos que tiene la organización. Esta herramienta es fundamental, ya que se puede analizar datos y a partir de los resultados la gerencia puede generar estrategias o evidenciar las fallas en sus procesos y generar planes de mejora.

Tabla 13.

Tablero de indicadores.

TABLERO DE INDICADORES

Política: Avícola del Tequendama M S.A.S. busca con la distribución de pollo crudo (entero, despostado y sazonado), satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, a través de procesos estandarizados buscando la eficiencia en la prestación del servicio. El compromiso con nuestros clientes y partes interesadas se ha convertido en un hábito de toda la organización. La calidad del producto, el personal capacitado, la supervisión a cada proceso, son calve para la mejora continua en la organización.

Es por esto que la Gerencia, está en proceso de implementar un sistema de gestión de calidad, basado en la norma ISO 9001:2015 en el proceso de producción y logística, comprometiéndose a cumplir todos los requisitos legales vigentes, en cuanto a manipulación de alimentos y productos cárnicos.

Para lograr el objetivo de la organización se cuentan con los siguientes principios: Cumplimiento de lo pactado en las negociaciones con clientes, proveedores y partes interesadas.

1. Manejo adecuado de los recursos de la organización
2. Buenas prácticas de comunicación en todos los niveles de la organización.
3. Hábitos organizacionales que contribuyan a la mejora continua de los procesos.
4. Capacitación y supervisión en las actividades diarias de los procesos.

Proceso	Objetivo	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia	Responsable
GERENCIA Y VENTAS	Verificar el cumplimiento de las ventas proyectadas	CUMPLIMIEN TO DE VENTAS	Total de ventas realizadas / Total de ventas proyectadas x 100	Alcanzar del 90% al 100% de las ventas proyectadas	Mensual	GERENTE
	Verificar que las metas de crecimiento se cumplan	CRECIMIENT O DE LA EMPRESA	Utilidad año anterior / Utilidad presente año X 100	Cumplir con el crecimiento establecido por la Gerencia	Anual	GERENTE
COMP RAS	Verificar el uso correcto del presupuesto de la empresa	MANEJO DE PRESUPUEST O	Presupuesto utilizado / Presupuesto de compras autorizado X 100	Utilizar un presupuesto inferior al autorizado	Mensual	GERENTE

	Controlar el cumplimiento de la negociación con proveedores	CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES	Producto recibido / Producto solicitado X100	Lograr que los proveedores cumplan entregando el total del producto comprado por la empresa	Diario	GERENTE
PRODUCCIÓN Y LOGÍSTICA	Verificar la capacidad de respuesta del departamento de producción y logística	CUMPLIMIENTO PRODUCTO VENDIDO	Total producto despachado / Total producto vendido X 100	Lograr el cumplimiento total del despacho de producto de acuerdo con las ventas	Mensual	JÉFE DE PRODUCCIÓN
	Verificar la efectividad de la entrega del producto	CONTROL DEVOLUCIONES	Total pedidos devueltos / Total pedidos despachados X 100	Lograr un máximo del 2% de las devoluciones por parte del cliente o no cumplimiento de entrega	Diario	JÉFE DE PRODUCCIÓN
RECURSOS HUMANOS	Inspeccionar la capacitación del personal para realizar las actividades de cada departamento	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	Total personal capacitado / Total personal empresa X 100	Capacitar al 100% del personal de la empresa	Mensual	JÉFE TALENTO HUMANO
	Verificar y controlar los accidentes laborales	CONTROL DE ACCIDENTES LABORALES	Total personal con accidentes de trabajo / Total personal de la empresa X 100	No tener accidentes laborales ya que la empresa cuenta con 16 colaboradores	Semanal	JÉFE TALENTO HUMANO
FINANCIERA	Controlar el recaudo de la cartera para establecer planes de acción	CONTROL CARTERA	Cartera recaudada / Total Cartera X 100	Recaudar el 100% de la cartera en el plazo establecido en la negociación	Mensual	GERENTE

Verificar el cumplimiento de las obligaciones con los proveedores	PAGO A PROVEEDOR ES	Total cuentas por pagar / Total cuentas canceladas X 100	Cumplir con el 100% de las obligaciones con los proveedores según el acuerdo establecido	Mensual	GERENTE
---	---------------------------	--	---	---------	---------

Nota: Autoria propia (2019)

15. Integración de la calidad

En el módulo de la integración de la calidad se pueden agrupar y alinear los diferentes requisitos de un sistema de gestión de una organización transversalmente. Las normas ISO 9001-2015, Sistema de gestión de calidad, la norma ISO 45001-2018, Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo, la norma ISO 14001-2015, Sistema de Gestión Medioambiental, las tres normas mencionadas conforman un sistema integrado. Para la organización avícola Tequendama S.A.S M, se le hace esta propuesta de integración de las normas ISO, ya que le permitirá obtener un sistema integrado de gestión.

15.1 NTC - ISO 9001: 2015. Sistema de gestión de calidad

El término CALIDAD ha tomado auge en el mundo de las empresas de tipo industrial, comercial, de producción y servicios. La calidad va más allá de la producción de productos conformes sin defectos, se refiere a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y partes interesadas a un menor costo.

La norma ISO 9001:2015 define los criterios y requisitos necesarios para la implementación de un sistema de gestión de calidad en cualquier organización, incluyendo términos como pensamiento basado en riesgos, enfoque a procesos y ciclo PHVA.

La aplicación de esta norma le permite a la organización contar con un valor agregado frente a la competencia, así como el mejoramiento de su imagen, además de obtener productos de calidad, minimizando la pérdida económica y logrando la eficacia y eficiencia en todos sus procesos.

Se hace necesario la implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa Avícola del Tequendama, ya que el foco principal en ella es la satisfacción del cliente y el control de sus procesos, especialmente el de logística y distribución.

Además, la empresa busca certificarse de ser posible, con la integración de las tres normas anteriormente mencionadas con el fin de ofrecer un mejor servicio a la sociedad, incluir a las partes interesadas con los objetivos de la organización y aumentar el liderazgo por parte de la alta dirección.

15.2 NTC-ISO 14001:2015 Sistemas de gestión ambiental

Esta norma de sistema de gestión permite que las organizaciones puedan demostrar que son responsables y están comprometidos con la protección y cuidado del medio ambiente. Esto se puede conseguir por medio de la gestión de los riesgos medioambientales, que se puedan presentar por el desarrollo de las actividades de las organizaciones. Que afecten a su entorno y generen un

impacto social y ambiental, con sus residuos o desechos que no están siendo adecuadamente depositados y tratados con responsabilidad.

Las organizaciones que toman la decisión de implementar esta norma ISO, cuentan con beneficios en la industria con sus competidores directos e indirectos, ya que cuentan con la ventaja de tener una excelente imagen frente a las partes interesadas, que están haciendo las cosas con sentido y responsabilidad ambiental y están contribuyendo con el planeta a ser menos contaminado.

La norma ISO 14001- 2015 permite gestionar e identificar los diferentes riesgos medio ambientales que se estén presentando dentro y fuera de la organización, mientras están desarrollando su actividad económica. Al facilitar la gestión de los riesgos permite prevenir y mitigar el impacto medio ambiental.

Por medio del ciclo PHVA, planear, hacer, verificar y actuar. Las organizaciones pueden desarrollar esta norma ISO 14001-2015 permitiendo la facilidad de implementarla en sus diferentes procesos de terminados y acabados de materias residuales.

15.3 NTC - ISO 45001:2018. Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo

Una organización es responsable de velar por la seguridad y salud de sus empleados incluyendo también a las partes interesadas, identificando los riesgos asociados a sus labores diarias, así como también el planteamiento de acciones preventivas y correctivas para mitigarlos.

La seguridad y salud en el trabajo tiene como objetivo principal ofrecer un ambiente agradable y seguro a sus empleados, salvaguardo su integridad física y psicológica, intentando mejorar las condiciones laborales y mejorar continuamente el desempeño del sistema.

Para la empresa es muy importante la salud de sus colaboradores, es por eso que en el momento se ofrecen capacitaciones sobre condiciones de salud y medio ambiente, pausas activas, manejo y uso de todos los equipos de protección necesarios, así como también, señalización completa de todas las áreas de trabajo.

La norma ISO 45001:2018 ofrece todos los requisitos y criterios necesarios para la implementación de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, así como también emplea términos como riesgos, peligros, lesiones, deterioro de la salud, trabajador, liderazgo y ciclo PHVA.

La norma ISO 45001:2018 proporciona un marco de referencia para la identificación de los riesgos y oportunidades de la seguridad y salud en el trabajo, así como también permite la adopción

de medidas que mejoren la eficiencia del sistema y la toma de acciones tempranas para oportunidades de mejora continua en la organización.

15.4 Política integral de gestión

Avícola del Tequendama M S.A.S. busca con la distribución de pollo crudo (entero, despostado y sazonado) satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas, a través de procesos estandarizados, buscando la eficiencia en la prestación del servicio. El compromiso con el impacto ambiental, generando programas que permitan la disminución de la contaminación. La seguridad y salud en el trabajo de nuestros colaboradores y el compromiso con nuestros clientes, es un factor que se ha convertido en un hábito de toda la organización. La calidad del producto, el personal capacitado, la supervisión a cada proceso, son clave para la mejora continua en la organización. Comprometiéndose a cumplir todos los requisitos legales vigentes, que apliquen para su funcionamiento.

Para lograr el objetivo de la organización se cuentan con los siguientes principios:

- Establecer un uso adecuado de los residuos, que puedan contaminar el medio ambiente.
- Concientizar a todo el personal sobre la importancia de la seguridad y salud en el trabajo a través del autocuidado.
- Cumplimiento de lo pactado en las negociaciones con clientes, proveedores y partes interesadas.
- Manejo adecuado de los recursos de la organización
- Buenas prácticas de comunicación en todos los niveles de la organización.
- Hábitos organizacionales que contribuyan a la mejora continua de los procesos.
- Capacitación y supervisión en las actividades diarias de los procesos.

15.5 Objetivos de gestión integral

- Reducción de producto no conforme en un 80% durante los siguientes dos años.
- Aumento de la satisfacción del cliente y partes interesadas en un 95% en un transcurso de tres años.
- Evaluar el manejo ambiental que realiza la empresa en su cadena productiva.
- Identificación de puntos críticos de contaminación que se presentan en todo el proceso productivo.

- Proteger la seguridad y salud de todos los trabajadores, mediante la implementación de un sistema de seguridad y salud en el trabajo.
- Realizar evaluación, identificación y valoración de riesgos por medio de la implementación de los respectivos controles.

15.6 Diagnostico de integración de las políticas

De acuerdo con los resultados que arroja el Check list aplicado a la organización (véase Anexo C), se evidencia que no se tiene una implementación de las normas ISO 9001, ISO 14001, el sistema de gestión que tiene implementado la organización es de la salud y seguridad en el trabajo, por lo que se encuentra un alto nivel de cumplimiento en los requisitos que la norma ISO 45001 propone.

Analizando los resultados de la lista de verificación, se puede concluir que, para realizar la integración de los sistemas de calidad, ambiental, y salud y seguridad en el trabajo, primero se deben implementar los dos primeros sistemas mencionados anteriormente.

Es necesario implementar el sistema de calidad y el sistema ambiental, ya que la organización no tiene como prioridad en el foque al cliente, muchas veces pasando por alto la opinión del mismo sin tener un sistema que permita hacer seguimiento a las PQR., lo que ha ocasionado una pérdida de clientes significativa.

En el sistema ambiental se evidencia que no se cuenta con un programa de manejo de residuos (grasa de pollo), ni la capacitación suficiente para el desecho de estos, es de vital importancia implementar dicho sistema ya que la empresa tiene un manejo de sangre y grasa de pollo, lo que impacta al medio ambiente y en caso de no cumplir con un buen manejo de los desperdicios podría incurrir en multas y en el peor de los casos sellamiento total o parcial por parte de las entidades encargadas de controlar a este tipo de organizaciones.

15.7 Contexto de la organización.

Para el análisis del contexto de la organización se aplicó la herramienta de la matriz DOFA, la cual nos permite identificar los factores externos e internos que afectan de manera positiva y negativamente a la organización Avícola del Tequendama M S.A.S. Se realiza el análisis y posteriormente se hace un cruce de información para establecer posibles estrategias que permitan el mejoramiento en algunos puntos de la operación.

Análisis del entorno (DOFA)

Tabla 14.

Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
AVICOLA DEL TEQUENDAMA M S.A.S	<ul style="list-style-type: none"> *Producto en el mercado de excelente Calidad. *Empresa legalmente constituida, cuenta con todas las certificaciones de higiene y calidad. *Instalaciones propias adecuadas conforme a la ley. *Cuenta con una gran liquidez lo que le permite la adquisición de materia prima fija, y cumplimiento a sus clientes. *Mercado objetivo definido y clientes fidelizados. *Vehículos propios para la distribución del producto. *Personal calificado en manipulación de alimentos, manejo de cargas e higiene postural. *Manejo adecuado de los residuos, evitando daños al medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> *Precio alto de los productos, con respecto a la competencia. *Demora en tiempos de entrega. *Poca publicidad, para el reconocimiento de la empresa *Elevados inventarios, que ocasionan mayores costos. *Ubicación de la empresa en zona residencial, ocasionando problemas con los vecinos que presentan quejas por posibles malos olores. *Procesos repetitivos, lo que ocasiona lesiones a los trabajadores y rotación de personal.
	Oportunidades	Estrategias FO
	<ul style="list-style-type: none"> *Reconocimiento del producto en el mercado y posicionamiento, para lograr captar más clientes. *Alianzas con empresas más grandes para mutuo beneficio y dominio del mercado. *Acceso a mercados de las grandes superficies. *Mercados extranjeros a través de los TLC. *Tercerización del transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> *Adquirir presupuesto para generar más publicidad visual en los puntos de venta de la empresa. *Apuntar a la calificación de calidad en ISO, ya que cuenta con visto bueno de las entidades que la regulan. *Captar los posibles clientes (asaderos) de la zona donde se encuentra ubicada la empresa en las altas temporadas (diciembre) entregando el producto con mayor puntualidad. *Buscar certificación ambiental, que le permita disminuir el
	Estrategias DO	
	<ul style="list-style-type: none"> *Tercerizar el transporte por medio de la modalidad flete, mejorando los tiempos de entrega del producto al tener más herramientas de entrega, si alterar mucho los costos. *Generar publicidad por medio de los vehículos para captar más clientes a nivel local. *Generar alianzas con grandes superficies con pollo despostado minimizando los inventarios. 	

impacto del manejo de los residuos.		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
*Competencia comercializadora y con precios bajos. *Paros camioneros y de campesinos. *Las plagas y pestes que atacan a las granjas provocando miles de muertes de animales. *Los cambios de leyes que regulan este tipo de empresas. *Las drogas en la comida que hace que el proceso de crianza se acelere y la calidad de producto sea cada día más baja.	*Realizar promociones en los puntos de venta, para captar clientes de la competencia. *Realizar la sazón y empacarlo para la venta a todo público ya que cuenta con la certificación de calidad. *Generar buenas alianzas con grandes distribuidores de pollo, con el fin de contrarrestar los efectos de demora de llegada del producto por los paros camioneros, o desastres naturales.	*Generar alianzas con criaderos generando reducción en los costos del producto por ende disminución en el precio a la venta. *Generar alianzas con empresas más grandes de producción de pollo certificadas en calidad para disminuir los riesgos de enfermedades.

Nota: Autoría propia (2019)

El anterior análisis muestra que la organización es fuerte en temas de calidad, pese a no tener una certificación, todos los procesos son verificados y controlados, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente. En temas ambientales, no está certificado, pero cuenta con procesos estandarizados de manejo de residuos, ya que el compromiso con el medio ambiente es clave en la organización. En temas de salud y seguridad en el trabajo, se hace énfasis en el autocuidado y se realizan constantes capacitaciones, con el fin de evitar lesiones ya que los procesos son repetitivos y se requiere de manejo de cargas, estos procesos requieren de concentración y trabajo en equipo.

15.8 Integración de la calidad.

Norma UNE 66177: 2005 Describe puntualmente una guía para la integración de los sistemas de gestión de cualquier organización, y así pueda identificar los diferentes requisitos de las normas. También le permite Desarrollar e implementar y evaluar los procesos de integración total o parcial de la organización. Con la ayuda de esta norma las organizaciones cuentan con una visión más amplia del enfoque de sistemas integrados de gestión.

15.8.1 Beneficios de la implementación de la integración.

Estos beneficios son los que tendrán las organizaciones al implantar esta norma, a continuación, se mencionan.

- Mayor Eficacia y eficiencia en la gestión de los diferentes procesos
- Mejora en la Gestión de los sistemas en la consecución de los objetivos y metas
- Mejora la capacidad de reacción de la organización frente a nuevas necesidades
- Mejores expectativas de las partes interesadas
- Mayor capacidad en la toma de decisiones de la dirección
- Una visión global en los sistemas de gestión
- Reducción de la documentación y los registros
- Menor tiempo en los procesos de gestión
- Reducción de recursos
- Mejora la percepción de los colaboradores frente a los sistemas de gestión
- Mejora la comunicación de la organización y una ventaja frente a la competencia

La norma UNE 66177:2005 cuenta con unos requisitos y directrices para desarrollar e implementar un sistema integrado de gestión. Está basado en el ciclo de mejora continua.

Plan de integración (capítulo 5 de la norma) análisis del contexto, selección del nivel de integración, beneficios esperados y elaboración del plan de integración.

Hacer, de acuerdo con el capítulo 6. Implementación del plan de integración, la norma contiene directrices para la elaboración del plan de integración como hacer el seguimiento.

Verificar, de acuerdo con los capítulos 7.1 evaluación de la eficacia del plan de integración y el capítulo 7.2 seguimiento y mejora del sistema integrado.

Actuar, según el capítulo 7. Revisión y mejora del sistema integrado de gestión.

15.9 Métodos de integración

La norma UNE menciona tres fases de integración basados en la gestión por procesos, para la cual pretende o presenta una metodología para seleccionar el que se ajuste más a la organización de acuerdo con sus requerimientos, fundamentado en el análisis del contexto.

En la siguiente imagen se evidencian las etapas de los diferentes niveles del método de integración según la guía de la norma UNE 66177-2005.

ETAPAS DE MÉTODOS	
MÉTODO BASICO	Requiere una inversión pequeña y se obtienen resultados importantes a corto plazo.
MÉTODO AVANZADO	Este método supone la continuación del método básico y su rentabilidad es a medio plazo.
MÉTODO EXPERTO	Es la continuación del método avanzado, es rentable ya que supone extender la integración a corto plazo de sistema de gestión por procesos existente.

Figura 34. Etapas de métodos de integración. Norma UNE66177-2015 (2019)

Para la organización Avícola del Tequendama M S.A.S, basados en el análisis de la información recolectada a través del Check list (véase Anexo C), se determina que se ubica en el nivel básico, ya que es una organización que está en etapa de crecimiento, por lo cual las inversiones que se realizan son mínimas, pero que generan resultados importantes a corto plazo, con el fin de mantenerse en el mercado y generar una rentabilidad para los socios. A continuación, se muestra el gráfico que evidencia la posición de la organización, la cual no es mal, teniendo en cuenta que es una empresa mediana, que busca mantenerse en el mercado y seguir creciendo.

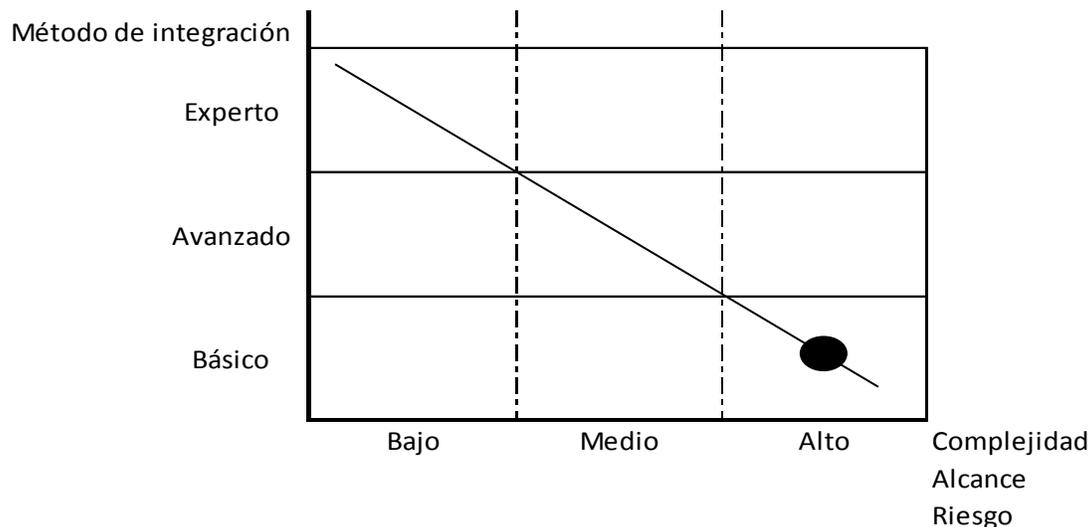


Figura 35. nivel de método de integración. Norma UNE66177-2015 (2019)

15.9.1 Elementos comunes de información documentada.

Los términos mantener y conservar documentación en una organización son los formatos y registros que demuestran la conformidad con los requisitos legales que de una u otra forma se deben cumplir para el debido funcionamiento de todas las organizaciones. Para el modelo de integración que se plantea para la organización, la información documentada común a los tres sistemas son los siguientes.

INFORMACIÓN DOCUMENTADA	
REQUISITO	INFORMACIÓN DOCUMENTADA INTEGRAL
4,4	SISTEMA DE GESTIÓN
5,2	POLÍTICA
6,2	OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS
7,2	COMPETENCIA
9	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
9,2	AUDITORIA INTERNA
10	MEJORA

Figura 36. Información documentada común del sistema integrado de gestión. Autoría Propia (2019)

Se debe documentar todos los sistemas de gestión que se quieran aplicar en la organización, teniendo claro que la política y objetivos son comunes y deben estar alineados a un solo fin, hacer crecer a la organización enfocándose en la misión y el visón de cada organización. Para lograr esto se debe contar con cierta competencia de los encargados de cada proceso, quienes son los que realizan las actividades, los requerimientos que la organización necesita debe ser documentados y analizados para encontrar la mejor opción. Todos los procesos deben ser controlados y auditados con el fin de evidenciar posibles fallas en los procesos, para buscar la mejora continua y el compromiso en toda la organización.

15.9.2 Elementos comunes de comunicación.

Lo que se debe comunicar en una organización, es fundamental para que el desarrollo de las actividades se desarrolle de la forma correcta. El cómo, cuándo. Donde y a quien va dirigida la información es fundamental para que los procesos no sufran alteraciones que perjudiquen o retrasen el desarrollo del objetivo de cada organización. Es por esto que en un sistema integrado se debe tener claro que es común en términos de comunicación, la cual debe ser asertiva desde la parte más

alta de la organización, es decir la gerencia debe estar clara en cómo debe hacer llegar la información a todos los niveles, demostrando liderazgo y compromiso en todo momento.

A continuación, se muestra los elementos comunes del sistema integrado en términos de comunicación, indicando la norma, el requisito y que se debe comunicar.

COMUNICACIÓN		
NORMA	REQUISITO	QUÉ
9001	5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO	la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad.
14001	5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO	la importancia de una gestión ambiental eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión ambiental.
45001	5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO	la importancia de una gestión de la SST eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la SST.
9001	5.2 POLÍTICA	comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización
14001	5.2 POLÍTICA	comunicarse dentro de la organización
45001	5.2 POLÍTICA	comunicarse dentro de la organización
9001	6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS	Comunicarse
14001	6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS	Comunicarse
45001	6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS	Comunicarse
9001	7.4 COMUNICACIÓN	comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad,
14001	7.4 COMUNICACIÓN	La organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión ambiental.
45001	7.4 COMUNICACIÓN	comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la SST,

Figura 37. elementos comunes de comunicación del sistema integrado. Autoría Propia (2019)

Ver Anexo C. Integración de la calidad

16. Conclusiones

El mercado avícola en Colombia se encuentra en expansión desde hace algunos años, generando oportunidades para el crecimiento de las pequeñas y grandes empresas a nivel nacional e internacional.

Es importante implementar un sistema de calidad total enfocada a los procesos de estas organizaciones para la satisfacción de las partes interesadas y el crecimiento organizacional.

Al recolectar información de la empresa Avícola del Tequendama M. S.A.S, se evidenció que el mayor problema que presenta es en el incumplimiento del tiempo de entrega del producto al cliente, lo que se relaciona con problemas en los procesos de producción y distribución mediante un diagnóstico inicial.

La empresa Avícola del Tequendama M. S.A.S. Lleva 16 años en el mercado y durante este tiempo nunca ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad total, que le permita hacer seguimiento documentado a los procesos, diagnosticar problemas a tiempo y elaborar planes correctivos de mejora continua.

Las herramientas de seguimiento y medición son claves, para el desarrollo de los procesos de forma correcta.

Lo que no se mide, no se puede controlar. Los procesos con calidad se deterioran por no tener un control sobre ellos.

La innovación es parte fundamental en las organizaciones, de esto depende generar una ventaja competitiva, para mantenerse en el mercado.

El manejo de la mejora continua a través del ciclo PHVA, son fundamentales para lograr el éxito en las organizaciones.

Las organizaciones poseen calidad, seguimiento y medición en sus procesos, pero por ser pequeñas no los tienen documentados.

Los indicadores, de la mano con estrategias de motivación fomentan el desarrollo de las personas.

Todos los procesos o tareas asignadas pueden ser medidas y controladas.

Una falla en un proceso al cual no se supervise o se controle, puede generar pérdidas o daños mayores a las organizaciones.

Los indicadores de gestión son aplicados a todos los miembros de la organización, incluido la gerencia, ya que en algunas ocasiones las fallas vienen de quien dirige toda la organización.

Una buena comunicación con todas las partes interesadas hace que la organización gane buen nombre y reconocimiento ante todos.

En esta organización la parte fundamental, es su talento humano.

La organización es muy centralizada y depende demasiado de su gerente para la toma de decisiones, es recomendable que se genere una delegación de tareas y responsabilidades a los mandos medios.

La planeación estratégica, la política de calidad, los objetivos y las herramientas de seguimiento y medición, deben estar alineados a un solo propósito, de lo contrario la organización no va a crecer.

Para que un proceso sea medido de la forma correcta, se debe plantear una meta, por la cual trabajen los responsables y se sientan comprometidos con lo que realizan.

Los indicadores deben ser analizados y divulgados en las empresas, ya que de nada sirve plantearlos y dejarlos a la deriva, sin ningún tipo de análisis para la toma de decisiones.

17. Recomendaciones

Implementar un Sistema de Gestión de Calidad en los procesos de producción y logística del producto de la empresa Avícola del Tequendama M. S.A.S, para dar satisfacción a las partes interesadas y fidelización de estos.

Aumentar el poder de negociación con proveedores permitiendo con esto mejores tiempos de entrega por parte de estos y en algunos casos mejores precios.

Ampliar el portafolio de proveedores para adquirir mejores negociaciones en temas de crédito, costos y tiempos de entrega, logrando con esto un abastecimiento oportuno y así tener cumplimiento a los pedidos de los clientes de la organización.

Generar motivación al personal que labora para la organización, creando programas de bienestar social, logrando con esto un ambiente saludable para la organización y así mejorar temas productivos.

Referencias

- Aguilera, M. (2014). *Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones, tecnología* [e-book]. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_214.pdf
- Barragán, M., Velázquez, A. (2017). *Procedimiento para la crianza y engorde de pollos en la región oriente de Cundinamarca, municipio de Fomeque* (Trabajo de grado especialista, Universidad Nacional Abierta y a Distancia). Recuperado de: <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/13760/1/40382576-20384764.pdf>
- Bohórquez, V. (2014). *Perspectiva de la producción Avícola en Colombia*. (Trabajo de grado). [e-book]. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12149/AVICULTURA.pdf;jsessionid=5FEDEBD406A0B783982B90BFED85F22F?sequence=1>
- Castañeda, J. (2014). *12 pilares de la competitividad del Foro Económico Mundial*. [e-book]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/JurgenSpark/los-12-pilares-de-la-competitividad-del-foro-econmico-mundial>
- Castillo, R., García, P., Whaibe, E., (2013). *Teorías del comportamiento del consumidor*. (Trabajo de posgrado, Instituto Tecnológico de Apizaco). Recuperado de: http://www.academia.edu/6109474/TEORIAS_DEL_COMPORTE_DEL_CONSUMIDOR_COMPLETO
- Cortes Santos, J. (2010). *Líneas de selección, corte y marinado de pollo en una planta procesadora*. (Trabajo de grado, Universidad de San Carlos de Guatemala). Recuperado de: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_2182_IN.pdf

Fenavi. (2016). *Elasticidad de la demanda de carne de pollo y huevo en Colombia* [e-book]. Recuperado de: http://fenavi.org/wp-content/uploads/2018/05/CARTILLA_Elasticidad_Precios_2016.pdf

González, X. (2018). *El sector avícola colombiano registró un record en la producción de huevo y de pollo en 2018* [e-book]. Recuperado de: <https://www.agronegocios.co/ganaderia/el-sector-avicola-colombiano-registro-un-record-en-la-produccion-de-huevo-y-de-pollo-en-2018-2807271>

Información suministrada por Avícola del Tequendama M S.A.S.

Iso9001calidad.com (2013). *Implementación y seguimiento del SGC- Seguimiento de la Auditoria*. [e-book]. Recuperado de: <http://iso9001calidad.com/seguimiento-de-la-auditoria-283.html>

Maldonado, J. (2014). *Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implementación*. [e-book]. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>

Martínez, M (2006). *Justo a tiempo* [e-book]. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos6/juti/juti.shtml>

Ministerio de ambiente (2013). *Guía ambiental para el sector avícola*. [e-book]. Recuperado de: <https://redjusticiaambientalcolombia.files.wordpress.com/2012/09/guia-ambiental-para-el-subsector-avc3adcola.pdf>

Norma Técnica Colombiana. *NTC-ISO 9001:2015*. [e-book]. Recuperado de http://www.minvivienda.gov.co/Documents/Sobre%20el%20Ministerio/Sistemas-de-Gestion/NTC_ISO_9001_2015.pdf

Pérez, M. V., & Villegas, R. A. (2009). *Procedimientos para el manejo de residuos orgánicos avícolas manual técnico (Trabajo de Grado)*. [e-book]. Recuperado de <http://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/1411>.

- Perilla, M. (2015). *Pymes y globalización en Colombia*. (trabajo de grado). [e-book]. Recuperado de
de
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14086/pymes%20y%20globalizacion%20en%20colombia.pdf?sequence=2>
- Renvoise, P. (2007). *Neuromarketing: Uncovering The Buy Button*. [e-book]. Recuperado de
<https://www.branfluence.com/que-es-neuromarketing/>
- Valderrama, A. (2018). *Consultoria Responsabilidad Social Empresarial*. Uniminuto. [e-book].
Recuperado de <http://mdc.org.co/blog-consultoria-responsabilidad-social-empresarial/>