

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA
CALIDAD BASADO EN LOS REQUISITOS DE LA NORMA NTC 6001-2017
PARA LA EMPRESA HELADOS MONSERRATE DE JAMUNDÍ - VALLE
DEL CAUCA 2019-2020**

**ANA MARCELA MUÑOZ PÉREZ-1458177
KELLY JOHANNA LONDOÑO HOYOS-1458235**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO
2019**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA
CALIDAD BASADO EN LOS REQUISITOS DE LA NORMA NTC 6001-2017
PARA LA EMPRESA HELADOS MONSERRATE DE JAMUNDÍ - VALLE
DEL CAUCA 2019-2020**

**ANA MARCELA MUÑOZ PÉREZ-1458177
KELLY JOHANNA LONDOÑO HOYOS-1458235**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO
JUAN CARLOS FIGUEROA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE NORTE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTANDER DE QUILICHAO, CAUCA
2019**

NOTA DE ACEPTACION

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Santander de Quilichao

AGRADECIMIENTOS

Le agradecemos principalmente a Dios por darnos la bendición de estudiar y optar por el título de Administración de Empresas, llevándonos siempre de su mano, dándonos fuerza y sabiduría para continuar a pesar de las adversidades presentadas en el camino, y, por regalarnos cada día como una oportunidad para cumplir nuestros sueños y metas.

A nuestros padres y hermanos por ser nuestro soporte, brindándonos su apoyo económico y moral para culminar nuestros estudios. Depositando su total confianza en nuestras habilidades y entrega a lo propuesto.

Le agradecemos a nuestro colega Daniel Stiven Carabalí por brindarnos su ayuda con sus conocimientos y habilidades para la construcción de este trabajo de grado. Además de estar siempre pendiente e impartirnos buenas energías para terminar con el proyecto.

Un gran agradecimiento al profesor Elkin, quien nos brindó una pequeña asesoría, la cual, con su conocimiento y experiencia fue un punto clave para darle direccionamiento a nuestro trabajo de grado y salir del estancamiento en el que por un momento estuvimos.

A la Empresa Helados Monserrate, por permitirnos el espacio para el desarrollo del proyecto, dándonos la información requerida de su funcionamiento y el manejo de todos sus procesos.

Finalmente, le agradecemos a nuestro director del proyecto, el Ingeniero industrial Juan Carlos Figueroa, quien nos asesoró en todo este proceso, compartiendo sus conocimientos y dándonos las pautas necesarias para hacer el paso a paso de la realización del trabajo de grado.

DEDICATORIA

El desarrollo del trabajo de grado y el gran logro que significa culminar con nuestros estudios Universitarios, lo dedicamos especialmente a Dios por ser quien nos da la vida, el conocimiento y la sabiduría para enfrentar las situaciones. A nuestros padres, hermanos y parejas por hacer parte de todo este proceso con su fiel compañía, brindándonos su apoyo y amor incondicional.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

INTRODUCCIÓN	11
1. CAPITULO I.....	13
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.2.1 Preguntas orientadoras.....	15
1.3 JUSTIFICACIÓN	16
1.4 OBJETIVOS	17
1.4.1 Objetivo general.....	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
1.5 MARCO DE REFERENCIA.....	18
1.5.1 Estado del arte	18
1.5.2 Marco conceptual.....	20
1.5.3 Marco teórico	24
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	46
2. CAPITULO II.....	48
2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	48
2.2 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	48
2.3 ANÁLISIS INTERNO.....	50
2.3.1 Organigrama de la Empresa Helados Monserrate de Jamundí	50
2.3.2 Estructura de la Empresa Helados Monserrate de Jamundí.....	51
2.3.3 Análisis de la cadena de valor	56
2.3.4 Análisis de recursos y capacidades.....	62
2.4 ANALISIS EXTERNO	77
2.4.1 Poder de negociación con los proveedores.....	77
2.4.2 Poder de negociación con los compradores.....	78
2.4.3 Amenaza de nuevos entrantes.....	78
2.4.4 Amenaza de productos sustitutos	79
2.4.5 Rivalidad competitiva dentro de la industria	79
2.4.6 Conclusión análisis de las cinco fuerzas	79
2.4.7 Análisis de entornos.....	80
2.4.8 Benchmarking.....	96
2.5 ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERES (STAKEHOLDERS).....	103
2.5.1 Relación Empresa-Proveedores	104
2.5.2 Relación Empresa-Propietarios.....	104
2.5.3 Relación Empresa-Clientes.....	104

2.5.4 Relación Empresa-Empleados.....	104
2.5.5 Relación Empresa-Sociedad.....	105
2.5.6 Relación Empresa-Estado	105
3 CAPITULO III.....	106
3.1 DIAGNÓSTICO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA HELADOS MONSERRATE DE JAMUNDÍ FRENTE A LA NORMA NTC 6001-2017	106
3.2 RESULTADOS DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA HELADOS MONSERRATE FRENTE A LOS REQUISITOS DE LA NORMA NTC 6001-2017.....	108
3.3 CAPÍTULO 3 DE LA NORMA NTC 6001-2017	109
3.4. CAPÍTULO 4 DE LA NORMA NTC 6001-2017	111
3.5 CAPÍTULO 5 DE LA NORMA NTC 6001-2017	114
3.6 CAPÍTULO 6 DE LA NORMA NTC 6001-2017	116
3.7 CAPÍTULO 7 DE LA NORMA NTC 6001-2017	117
4 CAPITULO IV	119
4.1 PLAN DE TRABAJO PARA LAS NO CONFORMIDADES DEL CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	119
4.1.1 Contexto de la organización.....	120
4.2 PLAN DE TRABAJO PARA LAS NO CONFORMIDADES DEL CAPÍTULO 4: SOPORTE.....	122
4.3 PLAN DE TRABAJO PARA LAS NO CONFORMIDADES DEL CAPÍTULO 5: OPERACIÓN.....	123
4.3.1 Planificación de los procesos.....	123
4.3.1.1 Caracterización de los procesos.....	125
4.3.2 Diseño y Desarrollo de Productos y Servicios.	133
4.3.3 Elaboración de productos o prestación de servicios.	134
4.3.4 Control de las salidas no conformes.	135
4.4 PLAN DE TRABAJO PARA LAS NO CONFORMIDADES DEL CAPÍTULO 6: SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.	136
4.4.1 Satisfacción del cliente.	136
4.4.2 Autoevaluación.	138
4.4.3 No conformidad y Acción correctiva.....	138
4.5 PLAN DE TRABAJO PARA LAS NO CONFORMIDADES DEL CAPÍTULO 7: MEJORA.	139
4.5.1 Planes de Mejora.....	139
4.6 CUADRO DE CONTROL.....	140
4.7 PRESUPUESTO	143
5 CONCLUSIONES	144
6 RECOMENDACIONES.....	145
7 BIBLIOGRAFÍA.....	146

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de los aportes de autores de calidad.	25
Tabla 2. Descripción de área de gerencia.	51
Tabla 3. Descripción área administrativa.	52
Tabla 4. Descripción área de producción.	53
Tabla 5. Descripción sub área de preparación.	54
Tabla 6. Descripción Sub área de empaque.	55
Tabla 7. Descripción del cargo auxiliar de producción.	55
Tabla 8. Descripción de actividades de logística interna.	56
Tabla 9. Descripción de actividades de producción.	58
Tabla 10. Descripción de actividades de logística externa.	59
Tabla 11. Descripción de las actividades de ventas y marketing.	60
Tabla 12. Descripción de hallazgos en infraestructura.	61
Tabla 13. Capacitaciones realizadas en Helados Monserrate a partir del año 2014.	72
Tabla 14. Conclusiones análisis interno.	76
Tabla 15 Listado de proveedores.	77
Tabla 16. Conclusión análisis externo.	79
Tabla 17. Guía de macroambiente (Entorno Demográfico)	82
Tabla 18. Guía de análisis del Macroambiente (Entorno económico).	88
Tabla 19. Guía de Análisis del Macroambiente (Entorno legal).	91
Tabla 20. Guía de análisis del macroambiente (Entorno cultural)	93
Tabla 21. Guía de Análisis del Macroambiente (Entorno ambiental).	95
Tabla 22. Guía de Análisis del Macroambiente (Entorno tecnológico).	96
Tabla 23. Benchmarking Helados Monserrate.	97
Tabla 24. Requisitos del capítulo 3.	110
Tabla 25. Requisitos del capítulo 4.	112
Tabla 26. Requisitos del capítulo 5.	115
Tabla 27. Requisitos del capítulo 6.	117
Tabla 28. Requisitos del capítulo 7.	118
Tabla 29. Resultado nivel de cumplimiento del capítulo 3 de la NTC 6001	119
Tabla 30. Procesos descritos en el requisito de la norma. (Soporte)	122
Tabla 31. Procesos descritos en el requisito de la norma. (Operación)	123
Tabla 32. Tabla de referencia de los procesos.	124
Tabla 33. Codificación de la caracterización de los procesos.	126
Tabla 34. Actualidad de la heladería Monserrate frente a los requisitos de la norma.	136
Tabla 35. No conformidad del capítulo.	139

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Principales enfoques sobre la gestión de calidad	29
Ilustración 2. Comparación entre los enfoques de la gestión de la calidad.....	31
Ilustración 3. Organigrama Helados Monserrate	51
Ilustración 4. Ubicación Helados Monserrate.....	63
Ilustración 5. Ubicación geográfica Heladería Monserrate.....	63
Ilustración 6. Congeladores de materia prima, producto terminado, y punto de venta.....	64
Ilustración 7. Ralladora y licuadora industrial.	65
Ilustración 8. Planta de congelamiento	65
Ilustración 9. Filtro de agua.	66
Ilustración 10. Aire acondicionado.....	66
Ilustración 11. Mesa de desinfección.....	67
Ilustración 12. Moldes y mesa de desmolde.....	67
Ilustración 13. Mesa de preparación.	68
Ilustración 14. Máquina registradora.	68
Ilustración 15. Estufa.....	69
Ilustración 16. Extintor, escritorio, teléfono, balanza.	69
Ilustración 17. Utensilios.	70
Ilustración 18. Almacenamiento de producto terminado número 1.....	70
Ilustración 19. Almacenamiento de producto terminado número 2.....	71
Ilustración 20. Historia crecimiento de la población de Jamundí.	82
Ilustración 21. Crecimiento en la economía Colombiana (2018).....	84
Ilustración 22. Crecimiento anual del PIB departamental y del Indicador de actividad económica (IMAE).	85
Ilustración 23. Variación porcentual del PIB (Valle del Cauca).....	85
Ilustración 24. Composición sectorial del PIB (Valle del cauca Vs. Colombia).	86
Ilustración 25. Variación nacional del IPC 2018.....	87
Ilustración 26. Consumo mundial de helado (2017).....	92
Ilustración 27. Matriz de perfil competitivo.....	98
Ilustración 28. Radar de valor Helados Monserrate.	99
Ilustración 29. Radar de valor sopesado Helados Monserrate	99
Ilustración 30. Radar de valor Helados Puerto Coco.....	100
Ilustración 31. Radar de valor sopesado Helados Puerto Coco.	100
Ilustración 32. Radar de valor Helados Machu Cream.....	101
Ilustración 33. Radar de valor sopesado Helados Machu Cream.....	101
Ilustración 34. Comparación de radares de valor.....	102
Ilustración 35. Comparación de radares de valor sopesado.....	102
Ilustración 36. Relación de los stakeholders.....	103
Ilustración 37. Ponderación de análisis de la norma NTC 6001-2017	106
Ilustración 38. Cumplimiento de la empresa frente a la NTC 6001-2017	107
Ilustración 39. Gráfica Nivel de cumplimiento total de Helados Monserrate.	108
Ilustración 40. Gráfica de nivel de cumplimiento en planeación estratégica.....	109
Ilustración 41. Nivel de cumplimiento capítulo 4 (Soporte).....	111
Ilustración 42. Nivel de cumplimiento capítulo 5 (Operación)	114
Ilustración 43. Nivel de cumplimiento capítulo 6 (Seguimiento y medición).	116
Ilustración 44. Nivel de cumplimiento capítulo 7. (Mejora)	118

Ilustración 45. Mapa de procesos.....	125
Ilustración 46 Caracterización del proceso Gestión Estratégica	127
Ilustración 47 Caracterización del proceso Gestión de compras.....	128
Ilustración 48 Caracterización proceso de Fabricación	129
Ilustración 49 Caracterización del proceso Gestión comercial	130
Ilustración 50 Caracterización del proceso Gestión Administrativa.....	131
Ilustración 51 Caracterización del proceso Gestión financiera	132
Ilustración 52. Diseño de nuevos productos.....	133
Ilustración 53. Formato propuesta para la documentación del diseño de nuevos productos.	134
Ilustración 54. Formato propuesta para la documentación de la elaboración de productos	135
Ilustración 55. Formato propuesta para la documentación de la no conformidad	136
Ilustración 56. Formato Propuesta para medir la satisfacción al cliente. (Encuesta).	137
Ilustración 57. Formato propuesto para la documentación de las acciones correctivas.....	139
Ilustración 58. Cuadro de control para la implementación del SGC (Primera parte).	141
Ilustración 59 Cuadro de control para la implementación del SGC (Segunda parte).	142

INTRODUCCIÓN

Debido a la dinámica cambiante de las economías y la alta competitividad de los mercados, para las empresas ya no es suficiente brindar una propuesta de valor que solo intente satisfacer las necesidades del consumidor, se requiere entonces desarrollar ventajas competitivas que garanticen su permanencia en los mercados. En este sentido, para las organizaciones la implementación de un sistema de Gestión de calidad que propicie entre sus clientes una mayor confianza y confiabilidad de sus productos y servicios está cobrando día a día mayor importancia.

La experiencia de las micros y pequeñas empresas del país a partir de la implementación de un Sistema de Gestión de calidad ha demostrado traer consigo múltiples beneficios entre los que se destacan: el aumento de la eficiencia y eficacia en los procesos, el incremento de la satisfacción del cliente, el obtener un mayor reconocimiento y posicionamiento de la imagen corporativa, además de estimular la satisfacción y motivación de los empleados, todo esto ha promovido la consolidación de una cultura organizacional más sólida con un claro enfoque hacia el mejoramiento continuo; características que redundan finalmente en el incremento de la productividad y la competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

Helados Monserrate, es una microempresa ubicada en el municipio de Jamundí Valle del Cauca, la cual se dedica a la elaboración y comercialización de helados a base de fruta, al ser esta una empresa productora de alimentos se ve en la obligación de cumplir con todos los requerimientos exigidos por la entidad reguladora INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), es decir, sus procesos deben ser guiados por las normas de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

Sin embargo, el cumplir con este tipo de requerimientos legales impuestos por los programas de aseguramiento de la calidad, resultan insuficientes en términos de competitividad, lo que obliga a la empresa a querer implementar modelos de gestión y planificación que le permitan hacer frente a las dinámicas cambiantes de los nuevos mercados.

Por lo tanto, el objetivo del presente trabajo se fundamenta en la elaboración de una propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma NTC 6001-2017 en la empresa Helados Monserrate, el cual busca complementar y mejorar el actual sistema de aseguramiento de la calidad, y de esta forma brindar a la organización mejores herramientas para la planificación de sus procesos, la optimización de sus recursos, el control y evaluación del desempeño, y de igual forma coadyuve a la gerencia en la toma efectiva de decisiones.

Durante el desarrollo de la investigación, debido a su enfoque descriptivo y comparativo frente a los requerimientos de la norma NTC 6001-2017, se utilizaron dos tipos de metodologías: una es la exploratoria, la cual se enfoca en el reconocimiento y familiarización con el tema de estudio (la norma), la otra es la descriptiva, cuya finalidad es la recolección de datos, con el fin de clasificarlos, analizarlos y comprenderlos.

Antes de realizar la propuesta del sistema de gestión de calidad frente a los procesos y procedimientos de la empresa, se realiza un diagnóstico general de la misma donde se identifica la cadena de valor que la constituye, posteriormente se determina cual es el grado de cumplimiento de la empresa ante los requisitos de la norma NTC 6001-2017. Finalmente, se establece el plan de acción para el desarrollo de la propuesta. Lo anterior busca ofrecer a los líderes de la organización una línea base que facilite el proceso de implementación del Sistema de Gestión una vez se tome la decisión de su ejecución.

1. CAPITULO I

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La empresa Helados Monserrate, ubicada en el municipio de Jamundí Valle del Cauca, se dedica a la producción y comercialización de helados artesanales hace cincuenta y dos años. La empresa ha contado con un buen reconocimiento en el mercado, logrando posicionarse en la mente de los consumidores. Además, Helados Monserrate se ha caracterizado por ofrecer productos a base de frutas y siguiendo la línea de ser cien por ciento naturales. A comienzos del 2014 la empresa recibe una visita por parte del INVIMA, entidad reguladora de la salubridad de los alimentos y medicamentos, la cual inspecciona la planta de producción y obtuvo como resultado que las instalaciones no eran las adecuadas para su funcionamiento. Por consiguiente, la empresa de forma inmediata pone en marcha los cambios de la infraestructura y finalmente cumple con los requerimientos del decreto 2674 del 2013 (BPM).

La empresa a pesar de los años que lleva en el mercado, no evidencia una mejora significativa en su crecimiento y desempeño. Muestra de ello se refleja en el resultado de las ventas de los últimos años, ya que, se presenta una constante por encima del punto de equilibrio, pero no alcanza el margen de utilidad requerido.

Lo anterior se atribuye principalmente a que la variable más fuerte de las ventas es la condición climática, dependiendo de esta en un 80%. Además, se tiene que al no diversificar sus puntos de ventas que permita obtener más ingresos, estaría dependiendo de su punto de venta principal en un 90% sin posibilidades de elevar su nivel de rentabilidad. Por otro lado, se presentan falencias operacionales, tales como:

- La empresa no ha contado con un direccionamiento estratégico, que le permita trazarse objetivos y encaminarse al cumplimiento de las metas.
- La falta de liderazgo por parte de la alta gerencia no le ha permitido a la empresa desarrollar una planeación eficiente de sus procesos la cual le impide una eficaz toma de decisiones.
- Los procesos que se desarrollan en cada una de las áreas con las que cuenta actualmente la organización no están debidamente estandarizados, hecho que genera una alta variación en sus resultados. De igual forma los procesos no cuentan con la documentación necesaria que sirva de soporte para el desarrollo efectivo de sus procedimientos.
- El inadecuado cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura ha ocasionado que la empresa destine gran parte de sus ganancias a

inversiones en infraestructura, equipos, pruebas de laboratorio, pago de auditorías y aumento en la nómina de administración. Esto se atribuye principalmente, a que los empleados no están debidamente capacitados, ni tienen una cultura consiente de los beneficios de las BPM.

- La empresa no invierte en un programa de autoevaluación, que les permita identificar las falencias, y poder determinar cambios, con el fin de mejorar constantemente.

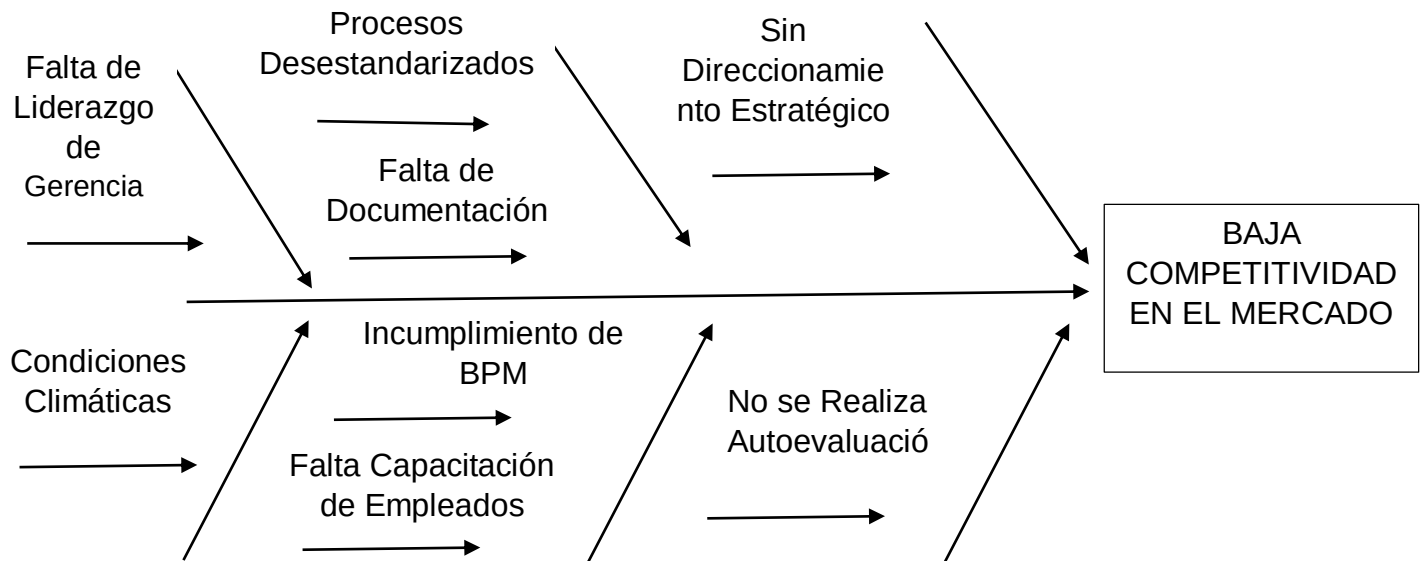
Finalmente cabe mencionar que aunque los productos ofrecidos por la organización son aceptados por los clientes y la frecuencia de consumo es alta el desempeño de la organización no es el mejor, lo que la hace poco competitiva en el mercado, máxime cuando la empresa recientemente se vio en la obligación de invertir gran parte de su capital para obtener el registro sanitario, el cual certifica y respalda la elaboración y comercialización de sus productos, sin embargo la empresa no ha sacado el mejor provecho de esta inversión en términos de competitividad, perdiendo así oportunidades de expandir sus productos a nuevos mercados.

De acuerdo con los problemas anteriormente mencionados, se puede predecir que si la empresa no busca mejorar su desempeño actual estableciendo soluciones acordes a los requerimientos de los clientes y las dinámicas cambiantes del mercado, la organización no alcanzará mejores niveles de competitividad para su crecimiento y sostenibilidad.

Ante esto se propone a la organización un proceso de gestión de calidad total, es decir, un sistema administrativo que se enfoque en las personas, y busque el incremento continuo de la satisfacción del cliente a un costo real cada vez más bajo. Por lo tanto, se propone la implementación de la Norma NTC 6001-2017, la cual complementa la norma BPM que desarrolla actualmente; conformando finalmente un Sistema de Gestión de Calidad con el objetivo de lograr un éxito empresarial, minimizando costos y exigiendo un mejor aprovechamiento de los recursos, garantizando el cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por el mercado, además de proporcionar a la empresa una sólida ventaja competitiva propia y sostenible en el tiempo.

A continuación, se realiza el diagrama de espina de pescado, una herramienta que permite mostrar un resumen de las causas- efecto del problema de investigación.

Diagrama espina de pescado



Fuente: Autores

1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo elaborar la propuesta de implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma NTC 6001-2017 en la empresa Helados Monserrate de Jamundí, para el 2019?

1.2.1 Preguntas orientadoras

- ¿Qué metodología se debe utilizar para identificar las características que constituyen la cadena de valor de la empresa?
- ¿Cómo establecer el grado de cumplimiento de los requisitos de la norma NTC 6001-2017 en la empresa?
- ¿Cómo definir las estrategias que permitan la implementación del sistema de gestión de calidad en la empresa según los requerimientos de la norma NTC 6001-2017?

1.3 JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista del mejoramiento continuo de la organizaciones el contar con un Sistema de Gestión de Calidad, le permite a estas establecer procesos de dirección, operación y apoyo, que garanticen la articulación de los procedimientos y tareas de una forma sistémica, con el fin de alcanzar una gestión eficiente y eficaz encaminada al logro de sus objetivos, propiciando así una mayor competitividad, una reducción en la variabilidad, y un aumento en la capacidad para enfrentarse a las dinámicas cambiantes de los mercados, para finalmente de esta manera poder incrementar su rentabilidad.

Según el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), y su comité de Normalización 200 - Gestión en Mypes, a partir de la implementación de la norma NTC 6001, se busca que las micro y pequeñas empresas tengan una herramienta administrativa que les permita desarrollar una estructura interna sólida, generando una mayor competitividad y altos estándares de calidad frente a nuevos mercados.

De igual forma, el instituto afirma que esta norma ayuda a que las empresas mejoren sus procesos directivos y sus procesos operativos con el fin de consolidar el sistema de gestión de calidad de acuerdo con los requerimientos de las normas internacionales, tales como: la norma ISO 9001 (Sistema de Gestión de Calidad), ISO 14001 (Sistema de Gestión medioambiental), entre otras, las cuales facilitan el ingreso a nuevos mercados del comercio exterior, con el objetivo de siempre suplir las necesidades del cliente.

A partir de esta investigación se propone establecer una metodología para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma técnica colombiana NTC 6001 en la empresa Helados Monserrate de Jamundí, el cual le permita obtener beneficios tales como: controlar el desempeño de los procesos, mitigar los problemas y errores, reducir los costos, ofrecer una mayor seguridad tanto a los clientes actuales como potenciales, mejorar la escalabilidad operativa y aumentar el liderazgo de la empresa en el mercado.

Sin embargo, para el funcionamiento eficaz del modelo de gestión es necesario la participación activa y el compromiso de todos los miembros de la organización; como un punto de partida para generar procesos de cambio en la cultura organizacional. Finalmente se busca que la implementación del SGC se vea reflejada en aspectos del negocio tales como: el incremento de la satisfacción de los clientes tanto internos como externos, en el mejoramiento de la productividad y la competitividad, además, de estimular la satisfacción y motivación de los empleados, permitiendo un mayor reconocimiento y posicionamiento de la imagen corporativa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo general

- Diseñar una propuesta para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en los requisitos de la norma NTC 6001-2017 en la empresa Helados Monserrate de Jamundí, para el periodo 2019-2020.

1.4.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico general sobre la cadena de valor de la empresa Helados Monserrate de Jamundí.
- Determinar el grado de cumplimiento de la empresa frente a los requisitos de la Norma NTC 6001-2017
- Definir las estrategias para la implementación del Sistema de Gestión de calidad según los requerimientos de la norma NTC 6001-2017 en la empresa Helados Monserrate de Jamundí.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Estado del arte

1.5.1.1 Referente internacional

A nivel internacional, respecto a las investigaciones relacionadas con el tema central de este trabajo, se toma como referencia el artículo “ANÁLISIS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SU EFECTO EN EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL”, realizado por la revista Contribuciones a la Economía en México, el cual tiene como objetivo analizar si existe un impacto positivo en el desempeño organizacional a raíz de la certificación y aplicación del SGC basado en la norma ISO 9001:2008. En el resultado se pudo constatar un balance positivo, ya que después de la certificación la empresa ADJ ha venido realizando mejoras continuas que garantizan el cumplimiento de los indicadores de calidad en sus procesos. (Walle, Rodríguez, Coronado, & Torres, 2016)

De igual manera, en Bolivia se realizó un trabajo por Elizabeth Torres Santa Cruz, titulado “IMPACTO DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS BOLIVIANAS”, con el objetivo de explorar el impacto de las prácticas de gestión de calidad en el rendimiento organizacional. En el resultado se puede estimar que la certificación de la calidad no parece garantizar un mejor rendimiento organizacional en una empresa boliviana. Sin embargo, las empresas que implementan la gestión de calidad motivadas por razones de mejoramiento interno, declaran mejores resultados de rendimiento principalmente en el proceso productivo y en los resultados de la compañía, en comparación con las organizaciones certificadas por factores de motivación externa (confiabilidad del producto) (Cruz, 2008).

1.5.1.2 Referencia nacional

En el contexto nacional, una de las investigaciones que se toma como referencia es la realizada por Juan Carlos Celis Parada de la Universidad de la Salle en Bogotá, con el título “DISEÑO DEL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LA NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC 6001 PARA LA EMPRESA TILCA SAS”. La cual tenía como objetivo diseñar el modelo de gestión bajo la norma técnica colombiana 6001, para la empresa TILCA SAS, que permita la estandarización e interacción de los procesos estratégicos, operativos y de apoyo, adaptándose al desarrollo organizacional y a las expectativas del mercado. Percibiendo en el resultado que después de entregar el diseño del

Sistema de Gestión y realizar una socialización básica en TILCA S.A.S, se evidencio que el cumplimiento de la norma con ese primer intento de socialización mejoró, obteniéndose y evidenciando un cumplimiento del 58% de los requisitos de la norma. Adicionalmente se evidencian mejoras a nivel de desempeño operativo, como por ejemplo una reducción en los errores en las entregas de pedidos de un 24% y una mejora en los tiempos de entrega, donde se reducen los retrasos a 26%, cifra bastante buena en comparación con el 47% que se tenía antes del diseño del sistema. (Parada, 2015)

En el mismo sentido, la revista Citecsa realizó un “Estudio para la medición del impacto de la implementación de sistemas de gestión de calidad bajo el estándar NTC ISO 9001:2008 en las empresas de los diferentes sectores económicos de Barrancabermeja y su área de influencia” en Santander. El cual tenía como objetivo establecer el nivel de impacto generado por parte de los sistemas de gestión de calidad, definiendo un nivel de diferencia numérica mínima entre las variables de desempeño. En el resultado se observa cómo en las diferentes variables tenidas en cuenta para el estudio, es decir, el crecimiento de ventas, producción, activos, pasivos y precios, presentan una notoria diferencia cuando se comparan las reportadas por las empresas certificadas, en relación a las no certificadas, destacándose en todas ellas que los valores en las certificadas se encuentran en niveles superiores que los presentados por las no certificadas. (Revista Citecsa, 2014)

1.5.1.3 Referencia local

En el entorno local, se encuentra que en la Universidad del Valle, la estudiante Leidy Caterine Lenis Ortiz realizó la tesis “IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD EN LA EMPRESA L&M SERVICIOS & ASESORIAS S.A, DE LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI”, con el objetivo de establecer un Sistema de Gestión de Calidad para el proceso de prestación del servicios de pago de giros postales nacionales. Se concluyó que la importancia de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad radica principalmente en el enfoque basado en procesos que permite gestionar cada una de las actividades como un todo en beneficio de un objetivo común que es la satisfacción de los requisitos de calidad exigidos por el cliente que a su vez permiten la retroalimentación hacia el interior de la organización, logrando así un ciclo de mejora continua que garantiza la sobrevivencia de la organización en un mercado cada vez más competitivo. (Lenis Ortiz, 2017)

Así mismo, se toma como referencia el trabajo de grado “DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA EL SGC DE LA INSTITUCIÓN DISCENTER´S”, realizado por Mónica Andrea Marmolejo Cruz y Natalia Ramírez Jurado, en la Universidad del Valle, el cual tenía como objetivo principal diseñar un plan de mejoramiento continuo para el Sistema de Gestión

de Calidad de la Institución de Formación para el Trabajo DISCENTER'S con base en los lineamientos de la ISO 9001:2008. Concluyendo que el diseño del plan de mejoramiento continuo de DISCENTER'S permitió la realización de una exhaustiva investigación y análisis de factores del entorno y 125 de la institución, que conllevó al desarrollo de acciones que permitan el óptimo desempeño del Sistema de Gestión de Calidad de la institución. (Marmolejo Cruz & Ramírez Jurado, 2019)

1.5.2 Marco conceptual

Acción correctiva: Acción para eliminar la causa de una no conformidad y evita que vuelva a ocurrir. (Icontec, 2015)

Acción preventiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable. (Icontec, 2015)

Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel. (Icontec, 2015)

Aseguramiento de la calidad: Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplan los requisitos de la calidad. (ISO 9000, ICONTEC, 2015)

BPM: Como Buenas Prácticas de Manufactura.

Buenas prácticas de manufactura: son los principios básicos y prácticas de higiene en la manipulación, preparación y procesamiento, envasado y almacenamiento, transporte y distribución de alimentos o productos agroindustriales. (LOGIHFRUIC, 2017)

Cadena de valor: Para (Porter, 1980) es una herramienta de gestión que permite por medio de una clasificación de los principales procesos y actividades, un análisis interno de la organización, el cual identifica las actividades estratégicamente más importantes para obtener una ventaja competitiva.

Calidad: Calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará; la calidad puede estar definida solamente en términos del agente. (DEMING, 1989, pág. 334)

Calidad total: un sistema de gestión de la calidad que persigue la satisfacción de los clientes a través de la mejora continua de la calidad de todos los métodos operativos mediante la participación activa de todo el personal en grupos de mejora y círculos de calidad que previamente han recibido formación y entrenamiento. (Velasco, 1994, pág. 159)

Cliente: Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella. (Icontec, 2015)

Competitividad: es un concepto bien definido en relación con el mundo de las empresas, ya que puede entenderse como la capacidad por parte de estas de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado. (REIG, 2007, pág. 19)

Control: se refiere a todas las actividades de supervisión que se desarrollan dentro de una organización, para verificar el rendimiento óptimo de los procesos que en esta se ejecutan. (ICONTEC, 2008)

Control de calidad: parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad. (ISO 9000, ICONTEC, 2015)

Conformidad: Cumplimiento de los requisitos. (Icontec, 2015)

Desempeño: Es un resultado medible. El desempeño se puede relacionar con hallazgos cuantitativos o cualitativos. (Icontec, 2015)

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (NTC 6001, ICONTEC, 2017)

Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. (NTC 6001, ICONTEC, 2017)

Gestión: Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. La gestión puede incluir el establecimiento de políticas, procesos para lograr los objetivos. (NTC 6001, ICONTEC, 2017)

Internacionalización: Es un proceso mediante el cual la organización desarrolla una parte de sus actividades (venta de sus productos, compra de suministros, producción, etc.) en otros países distintos al suyo de origen. (Iberglobal, 2017)

Mecanismos de control: Acciones que permiten prevenir o corregir, o ambos, errores que afectan el logro de un objetivo. (Icontec, 2015)

Micro empresa: Unidad económica que tiene activos totales hasta de 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes y menos de 10 empleados. (NTC 6001, ICONTEC, 2017)

Manual de calidad: es el documento que establece los objetivos y los estándares de calidad de una compañía. Describe, por tanto, sus políticas de calidad y los instrumentos con los que la empresa o el negocio se dotan para lograr los objetivos fijados en este sentido. Es, en términos generales, el documento marco que explicita el compromiso de una empresa con la calidad y que determina, por ello, el sistema de gestión de la calidad (SGC) con el que se

dota para evaluar sus procesos, actividades, formatos y procedimientos. (SCHOOL, 2017)

Mejora continua: es una filosofía que consiste en buscar continuamente la forma de mejorar las operaciones. A este respecto, no se refiere únicamente a la calidad, si no también se aplica al mejoramiento de los procesos. (KRAJEWSKI, 2000, pág. 218)

NTC: Norma Técnica Colombiana

NTC 6001: Esta norma establece los requisitos fundamentales que debe cumplir un sistema de gestión implementado en las microempresas y las pequeñas empresas de cualquier sector económico, tan de productos como de servicios, en un entorno de negocios actual que les permita: demostrar la capacidad para cumplir con las exigencias del mercado, y los requisitos reglamentarios aplicables; fortalecer la capacidad de la empresa de mantenerse en el mercado teniendo en cuenta el nivel de satisfacción de los clientes y sus partes interesadas; y, fortalecer la capacidad económica y financiera de la empresa. (NTC 6001, ICONTEC, 2017)

No conformidad: Incumplimiento de un requisito. (Icontec, 2015)

Pequeña empresa: Unidad económica que tiene activos totales entre 501 y menos de 5000 salarios mínimos mensuales legales vigentes y entre 11 y 50 trabajadores. (NTC 6001, ICONTEC, 2017)

Producto: Salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente. (Icontec, 2015)

Proveedor: Organización que proporciona un producto o servicio. (Icontec, 2015)

Producto no conforme: Bien o servicio que no cumple los requisitos establecidos. (Icontec, 2015)

Planeación: actividades que se establecen realizar, con base a una información que se ha recolectado para desarrollar estrategias para eventos futuros que se puedan presentar, ya sean en pro o en contra de la organización.

Plan de calidad: es el documento que especifica que procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quien debe aplicarlos y cuando deben aplicarse a un proyecto, producto, proceso o contrato específico.

Política de calidad: La Política de Calidad es la línea de acción de una organización para la mejora de sus procesos internos. Se refleja a través de un documento que describe el papel de los tres agentes principales en la Gestión de Calidad: el cliente, el mercado y la empresa. Todos ellos actúan de función de los objetivos generales de la empresa. (ISOTOOLS, 2017)

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (Cervera, 2002, pág. 29)

Procedimientos: Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. (Koontz, 2012, pág. 114)

Productividad: es la capacidad para producir a la mayor velocidad posible; es la prontitud para desarrollar el conocimiento y la creatividad. (Herrera, 2013, pág. 124)

Registro: Documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades realizadas. (Icontec, 2015)

Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. (Icontec, 2015)

Requisito legal: Requisito obligatorio especificado por un organismo legislativo. (Icontec, 2015)

Requisitos reglamentarios: Requisito obligatorio especificado por una autoridad que recibe el mandato de un órgano legislativo. (Icontec, 2015)

Satisfacción al cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos (necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias). (NTC 6001, ICONTEC, 2017)

Sistema: Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan. (Icontec, 2015)

Sistema de gestión: Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos. (ISO 9000, ICONTEC, 2015)

SGC: Sistema de Gestión de Calidad.

Sistema de gestión de calidad: Comprende actividades mediante las que la organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos requeridos para lograr los resultados deseados. Un SGC proporciona los medios para identificar las acciones para abordar las consecuencias previstas y no previstas en la provisión de productos y servicios. (ISO 9000, ICONTEC, 2015)

Stakeholders (partes interesadas): Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad. Como por ejemplo: clientes, propietarios, proveedores, sociedad, socios, etc. (Icontec, 2015)

Salida: Resultado de un proceso. (Icontec, 2015)

1.5.3 Marco teórico

1.5.3.1 Concepto de calidad

Para el concepto de calidad se han desarrollado múltiples definiciones aplicados en diferentes campos, por tanto, se tiene en cuenta lo expresado por el autor Francisco Javier Miranda González en el libro “Introducción a la gestión de la calidad” donde expone que ninguno de los significados asignados a través de la historia al concepto de calidad, pueden ser considerados como el mejor; si no que al basarse en los diferentes objetivos estratégicos de las diversas áreas de la empresa, cada uno de los enfoques al concepto de calidad se adaptan mejor a estos para su desarrollo. (Miranda González, 2007)

De igual manera, para tener un concepto de calidad más amplio se tienen en cuenta los pensamientos de los siguientes autores: Kaoru Ishikawa, dice que se debe mantener un producto de calidad, desarrollando un plan que permita que la elaboración de este sea con bajos costos, que tenga una buena utilidad y que cumpla con los requerimientos del cliente para obtener su satisfacción; para Deming este concepto va más direccionado hacia una mejora continua, donde los procesos se deben ajustar a las necesidades del mercado; por otro lado para Feigenbaum la calidad debe ser un proceso donde parte del diseño del producto y termina con la satisfacción de los clientes frente a este, y, por ultimo para Juran la calidad se fundamenta en no tener deficiencias, adecuando los procesos que cumplan con la satisfacción de las necesidades del cliente. (ISO-9001-2015, 2016)

En este sentido, el autor, Pablo Alcalde San Miguel, en el libro “Calidad” se refirió al concepto de calidad de la siguiente manera:

Se puede decir que la calidad es algo que va implícito en los genes de la humanidad; es la capacidad que tiene el ser humano de hacer bien las cosas. Antes de la implantación de los sistemas de producción industrial, los artesanos se las arreglaban para realizar todo el proceso. Tomemos el ejemplo de un alfarero: lo primero que hacía era averiguar las necesidades de sus clientes: cazuelas, cántaros (prospección del mercado); él mismo se encargaba de adquirir la arcilla más adecuada en función de su calidad, precio y cercanía (selección de proveedores: calidad en las compras); realizaba sus propios diseños (calidad en el diseño); fabricaba las piezas en el torno y las cocía (calidad en las producción); las revisaba una por una para comprobar las que se habían dañado en el horno (control de calidad) y, al final las vendía. Además, atendía, si se presentaba, alguna reclamación de los clientes (servicio postventa: atención al cliente). (Miguel P. A., 2009, pág. 1)

Aunado a lo anterior, en la siguiente tabla se presenta un resumen de los principales aportes de autores que son considerados desde el punto de vista académico como los más importantes, por su gran contribución al desarrollo y evolución de la calidad; con el fin de comprender las diferentes filosofías y las herramientas que brindan estos autores para direccionarse en el proceso de mejora continua.

Tabla 1. Resumen de los aportes de autores de calidad.

AUTOR	APORTE
WALTER SHEWHART	Shewhart, introdujo al concepto de calidad el Control Estadístico de Procesos , implementando el uso de graficas en todas las áreas de una organización. Además, otro de sus aportes fue el Ciclo de Mejoramiento PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), el cual da un direccionamiento hacia el mejoramiento continuo mediante una metodología para disipar los problemas de calidad. (Shewhart, 1997, pág. 242)
EDWARD DEMING	Mediante la filosofía de Deming, se tiene que unos de sus aportes fundamentales es efectuar en las organizaciones el ciclo de la Mejora Continua; para esto desarrollo los catorce principios gerenciales , siendo estos los pilares para el perfeccionamiento de la calidad; ayudando a descubrir mejoras, reducir incertidumbres y la variabilidad en los procesos. (DEMING, 1989, pág. 112)
JOSEPH JURAN	La Trilogía de Juran, es utilizada por los directivos como instrumentos en la gestión de calidad. Como primera medida se encuentra la planificación

	de la calidad, la cual se fundamenta en alcanzar los objetivos que se orienten hacia el cumplimiento de un proyecto. Posteriormente se efectúa un control <i>de la</i> calidad, realizando un proceso de retroalimentación, que evalúe y compare las metas y objetivos trazados al inicio. Por último, se tiene el mejoramiento de la calidad, donde se debe tener una mirada objetiva para poner en marcha cada nuevo plan de acción, siguiendo una serie de responsabilidades que concienticen de manera efectiva el manejo del mejoramiento en cada etapa de un proceso. (Juran, 1990, pág. 90)
KAORU ISHIKAWA	Ishikawa, desarrollo el Modelo de Causa y Efecto, que mediante la identificación de un problema se efectúa un esquema donde participan todos los miembros de la organización, con el fin de plantear las causas y los posibles efectos que generarían el problema. (Garza, 2008, pág. 72)
TAIICHI OHNO	Su gran aporte ha sido el “Just In Time”, el cual se enfoca a la mejora de los resultados de la organización haciendo partícipes a todas las unidades de esta, para esto se trata de suprimir todas las actividades en los procesos que no generen valor, todo esto tiene como objetivo, permitir que se le entregue al cliente el producto con la calidad requerida, con la cantidad exacta, en el momento justo. (Euskalit, 2016)
MASAAKI IMAI	El consultor japonés, difundió el Kaizen, la cual consiste en una herramienta de mejora continua, en

	donde se comprimen, algunas de las más importantes teorías sobre la calidad, lo cual tiene como objetivo aplicarlas a toda la organización. La palabra Kaizen, traduce: KAI (Cambio) y ZEN (Bondad) Se tiene como parámetro, orientar la mejora continua, orientada a las personas, al uso de la tecnología existente y a los pequeños cambios entre otros. (Euskalit, 2016)
GENICHI TAGUCHI	Taguchi introduce la estadística y la Ingeniería de la calidad, utilizando métodos para el diseño y desarrollo de los productos y procesos de fabricación con el máximo de eficiencia. Su filosofía se encamina hacia el control de la calidad, con el fin de reducir costos y minimizar la variación en el diseño de productos, buscando que sean diseños “robustos y baratos” para la fabricación en serie. (Euskalit, 2016)
KIYOSHI SUZAKI	Uno de los principales aportes de este autor, es su teoría sobre la gestión visual, que destaca la importancia de la disponibilidad de la información necesaria para cada persona, en su puesto de trabajo. Otro aporte, es la “minicompañía”, de esto se quiere que cada una de las áreas de empresa, sean organizadas como homogéneas. (Euskalit, 2016)
ARMAND FEIGENBAUM	En este punto se resalta su aporte del control total de la calidad, puesto que para el control total de calidad es un “sistema efectivo que integra el desarrollo, el mantenimiento y los esfuerzos de mejoramiento de calidad en varios grupos de la organización, para permitir producción y servicios a

	niveles más económicos que permitan completa satisfacción al consumidor. (Garza, 2008, pág. 64)
PHILIP CROSBY	La Filosofía cero defectos, fue uno de los grandes aportes de Crosby a la Calidad. El aseguraba que el éxito y el mantenimiento de un buen nivel de calidad yacen en realizar las cosas bien desde el primer momento, llegando incluso a utilizar la satisfacción del consumidor como un valor de medida para garantizar la efectividad. (Euskalit, 2016)
CLAUS MOLLER	Uno de los aportes del danés a la calidad es el “Employeeeship” Möller utiliza esta denominación para resaltar la importancia de las relaciones positivas entre los miembros, pues considera que quien busca calidad debe poner a las personas primero. Al hablar sobre Employeeeship también da una pauta sobre qué se necesita para ser un buen empleado. Los programas de gestión y la literatura organizacional hablan mucho sobre cómo ser un buen gerente, pero rara vez mencionan lo necesario y útil que resulta un buen empleado en sintonía con las metas de la empresa. (Claus Moller, 2004)
SHIGEO SHINGO	Entre uno de sus aportes, el japonés estableció el “Poka Yoke” se trata de un sistema que garantiza la calidad de un producto, impidiendo que pueda ser utilizado u operado de forma errónea. El poka Yoke también se ha popularizado de manera informal

	como un sistema a prueba de tontos, aunque sus fines tengan gran importancia en la calidad y rendimiento final de un producto. (Euskalit, 2016)
--	---

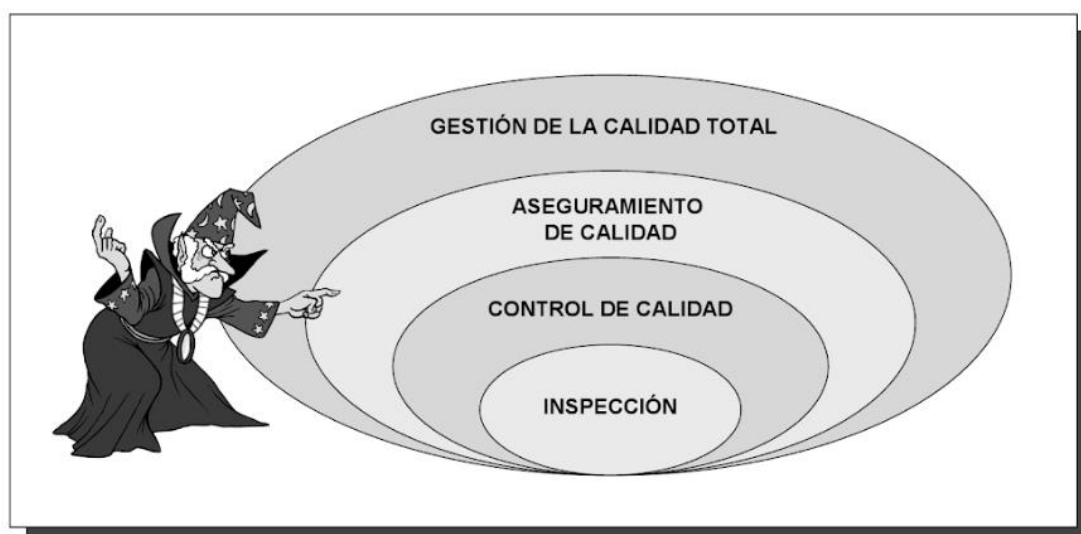
Fuente: Autores.

1.5.3.2 Principales enfoques de la gestión de calidad

En el libro “Introducción a la gestión de la calidad” Francisco Javier Miranda González, expone que para la gestión de la calidad se deben tener en cuenta cuatro grandes enfoques, los cuales son la inspección, control de calidad, aseguramiento de la calidad y la gestión de la calidad total. Cada enfoque se agranda con los lineamientos del anterior, lo que permite que se puedan aplicar dos enfoques a la vez, en el medio organizacional, se pueden encontrar muchas empresas que se ajustan a cada uno de estos. (Miranda González, 2007).

Más adelante Miranda González, argumenta en el texto, que, si se tuviese que asociar cada enfoque a una palabra, se relacionaría de la siguiente manera: la inspección a las personas, el control a los procesos, el aseguramiento a los sistemas y la gestión de la calidad total a las personas (2007).

Ilustración 1. Principales enfoques sobre la gestión de calidad



Fuente: (Miranda González, 2007):

1.5.3.2.1 Inspección

Para empezar con la gestión de calidad, se debe iniciar con la inspección, puesto que se arranca con un dictámen, donde se pueda evaluar algunas características o determinar cuáles son los imperfectos del producto. Este enfoque apuesta por una revisión o una inspección total del producto final, con el fin de eliminar, elementos que no vayan acorde a los parámetros que se hayan establecido, todo lo anterior, sin la necesidad de desarrollar ningún tipo de actividad de prevención o algún plan de mejora. Este enfoque surge con la revolución industrial, existiendo personas responsables de inspeccionar la calidad de los productos, así como la separación entre las labores de producción y de inspección, siendo el inspector de calidad el único responsable de la calidad. (Miranda González, 2007)

1.5.3.2.2 Control de la calidad

Como se había mencionado anteriormente, cada uno se amplía con el anterior, dentro de este enfoque, en vista de que la revisión de todos los productos resulta inviable, debido a que resulta mucho más complicada y mucho más costosa, lo que llevó a que naciera un nuevo enfoque, el control de la calidad, el cual se basa a realizar técnicas estadísticas, que tienen como base el muestreo.

Debido a esto se desarrollaron conceptos básicos del control estadístico de la calidad. La variabilidad es inherente a la producción industrial, aunque haya variaciones pueden ser manejadas mediante las técnicas estadísticas (Shewhart, 1997). Por otro lado, se dice que no hay necesidad de eliminar la variabilidad, se trata de distinguir las variaciones aceptables o comunes, y las diversificaciones que indican la presencia de algún fallo o desajuste (Miranda González, 2007).

1.5.3.2.3 Aseguramiento de la calidad

En este enfoque se presenta un salto cualitativo en la evolución de la Calidad Total. En primer lugar, se pasa de tener un enfoque de detección de errores, a un enfoque que tiene como gran objetivo, la prevención, la cual permita encontrar el origen, los motivos y las causas del problema para que se busquen las acciones correctivas correspondientes, para que luego estas se estandaricen y así evitar que este tipo de errores se vuelvan a producir. En segundo lugar, la calidad pasa de un enfoque limitado al área de producción a un enfoque más amplio en el que se implican otras partes de la organización.

El aseguramiento de la calidad es un sistema que pone el énfasis en los productos, desde su diseño hasta el momento que se le envía al cliente y concentra sus esfuerzos en la definición de procesos y actividades que

permitan la obtención de productos conforme a unas especificaciones. (Miranda González, 2007)

1.4.3.2.4 Gestión de la calidad total

El Enfoque de Administración de la Calidad Total consta de integrar toda una empresa para que realice su función. Ya que es un esfuerzo completo de toda la empresa mediante la inclusión total de toda la fuerza de trabajo con un enfoque de mejora continua que las empresas utilizan para lograr la satisfacción del cliente; es a la vez una filosofía administrativa completa, y un conjunto de herramientas y procedimientos para su puesta en práctica. Por lo tanto, esta se ha convertido en un elemento decisivo del competitivo mercado global. Deming y Juran fueron los precursores de esta administración. Otra importante contribución fue hecha por Philip Crosby; cada uno le dio a la calidad una definición ligeramente distinta. (Summers, 2006)

En la ilustración número 2 se muestra la comparación entre los enfoques de gestión de calidad, en esta se podrá ver las diferencias en cada uno de estos, con respecto al objetivo, la visión de la calidad, el énfasis, los métodos, la responsabilidad, la orientación y el enfoque.

Ilustración 2. Comparación entre los enfoques de la gestión de la calidad.

Características	Enfoques de la Gestión de la Calidad			
	Inspección	Control	Aseguramiento	Calidad Total
Objetivo	Detección de defectos	Control de productos y procesos	Organización y coordinación	Impacto estratégico de la calidad
Visión de la calidad	Problema a resolver	Problema a resolver	Problema a resolver de forma activa	Oportunidad para alcanzar una ventaja competitiva
Énfasis	En el suministro uniforme de componentes	En el suministro uniforme de componentes	En la totalidad de la cadena de valor añadido	En el mercado y en las necesidades del cliente
Métodos	Fijación de estándares y medición	Muestreo y técnicas estadísticas	Programas y sistemas. Planificación estratégica	Planificación estratégica
Responsabilidad	Departamento de inspección	Departamento de producción	Todos los departamentos	La dirección de forma activa y con ella, el resto de la organización
Orientación	Producto	Proceso	Sistema	Personas
Enfoque	La calidad se comprueba	La calidad se comprueba	La calidad se produce	La calidad se gestiona

Fuente: (Miranda González, 2007)

1.5.3.3 Sistema de gestión de calidad

Un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), es una herramienta sistematizada que utilizan las organizaciones con el fin de obtener y mantener la satisfacción de sus clientes; desarrollando productos y servicios con estándares de calidad altos. Los SGC son guiados por un conjunto de normas internacionales que se interrelacionan entre sí, permitiendo a las empresas aplicarlas de manera que se ajusten a su contexto, requerimientos y objetivos de mejora continua.

Por consiguiente, los SGC, se despliegan mediante un organismo no gubernamental llamado **ISO**, International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización). Dicha organización brinda los lineamientos que debe comprender un sistema de gestión de calidad para alcanzar los objetivos planteados acorde a las necesidades y la satisfacción de los clientes. Cabe mencionar que este grupo de normas no son de cumplimiento obligatorio, los directivos deciden si desean obtener un aval de calidad, y para ello deberán seguir el proceso de certificación frente a la norma que se esté implementando. De igual manera existen normativas creadas por el Estado, que si es de carácter obligatorio su desarrollo y cumplimiento; estas son diseñadas de acuerdo la actividad económica que se emplea. Por ejemplo, está la Norma BPM (Colombia), la cual va enfocada hacia las empresas donde sus productos pueden atentar a la salud de las personas, es decir, alimentos o medicamentos, por tanto estos deben ser totalmente inocuos para su comercialización.

Por consiguiente, los SGC generalmente son guiados por lo la ISO 9001 la cual, cuenta con los siguientes principios básicos que se enlazan entre sí para forjar un direccionamiento adecuado en las organizaciones.

- Orientación al cliente
- Liderazgo
- Participación del personal
- Enfoque basado en procesos
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisión
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor (Susana Chamorro, 2016)

1.5.3.4 Sistema de gestión de calidad con la norma NTC 6001

La NTC 6001 es una norma que establece los parámetros que sirven para diseñar un sistema de gestión de calidad, para las micro y pequeñas empresas.

El objetivo principal, es que se obtenga un mejor rendimiento o mejora de la empresa, por medio de la consolidación de mecanismos, los cuales permitan desarrollar una estructura organizacional sólida además de altos estándares de calidad que le permitan competir en nuevos mercados. Otro de los objetivos principales de la NTC, es que, mediante la implementación del sistema de gestión, la empresa sea mucho más integral, competitiva, productiva e innovadora.

Diseñar un sistema de gestión de calidad con la NTC 6001, permite demostrar la capacidad de cumplir, los requerimientos que exige el mercado en el que compete, y los lineamientos que debe aplicar, además, potencia la competitividad, teniendo en cuenta la satisfacción de los clientes y la mejora continua.

La Norma Técnica Colombiana 6001 está basada en la ISO 9000, pero esta tiene una forma más sencilla de ejecutar su aplicación. Esta norma establece herramientas para los procesos directivos, las cuales deben ser ejecutadas por la empresa desde que nace, también plantea como el mercadeo le permite a la empresa tener una mirada clara y precisa sobre los bienes y/o servicios que produzca u ofrezca, todo lo anterior dentro de los procesos operativos. (ICONTEC, 2016)

La implementación de la NTC 6001, trae varios beneficios para las micro y pequeñas empresas, entre ellos los siguientes:

- Establece un modelo de gestión que posibilita el mejoramiento, la supervivencia y el crecimiento de las MYPES.
- Permite que las MYPES se puedan asociar con otras empresas para lograr los propósitos y fortalecer su competitividad.
- Propicia la organización y el desarrollo de las actividades de la MYPE.
- Facilita el entendimiento de los requisitos que como mínimo se deben cumplir para el adecuado funcionamiento de la MYPE. (ICONTEC, 2016)

1.5.3.5 Norma técnica colombiana 6001

El modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (MYPES) se describe a continuación según la NTC 6001-2008

Objeto de la Norma:

La norma establece los requisitos fundamentales para implementar un sistema de gestión en micro y pequeñas empresas de cualquier sector económico, tanto de bienes como de servicios, en un entorno de negocios actual que les permita:

- Demostrar la capacidad de cumplir las exigencias del mercado y los requisitos reglamentarios aplicables.
- Fortalecer su competitividad, teniendo en cuenta el nivel de satisfacción de los clientes y la mejora continua.

PROCESOS DE DIRECCIÓN

Los numerales que están orientados a ser aplicados por la dirección de la MYPE son:

Planificación y direccionamiento.

- La dirección debe definir, comunicar y mantener actualizada su estrategia organizacional.
- Identificar y planificar el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.
- Definir y planificar sus procesos Teniendo en cuenta: dirección, operacionales y
- de apoyo.

Evaluación de la gestión.

- Cumplimiento de la estrategia organizacional.
- Satisfacción del cliente.
- Desempeño de sus procesos.
- Implementación de los mecanismos de control y evaluación

Procesos operativos

Gestión Comercial: Según el ciclo PHVA:

- Planear y documentar .
- Identificar el mercado objetivo.
- Las necesidades y expectativas
- Analizar la competencia y determinar las ventajas competitivas.
- Definir las políticas y estrategias de ventas
- Tomar acciones de mejora
- Establecer el sistema y canales de distribución del producto y/o servicio.
- Implementar
- Formalizar los acuerdos y compromisos con los clientes.
- Realizar las actividades de venta y distribución del producto y/o servicio.
- Registrar y mantener actualizado
- Realizar seguimiento y servicio postventa, incluyendo la atención de quejas.
- Verificar y medir la satisfacción del cliente.

- Mejorar
- Tomar acciones de mejora.

Planificación del producto:

- Requisitos técnicos.
- Definir y documentar las especificaciones
- Necesidades del cliente
- Necesidades del mercado
- Aspectos legales
- Requisitos reglamentarios de los productos.

Planificación y desarrollo de procesos: Se debe planificar y documentar el proceso de realización del producto, en función de sus especificaciones, necesidades de los procesos y de las proyecciones de innovación, desde la recepción de la información sobre las características del producto o servicio, hasta la entrega al destino final, identificando las etapas, actividades críticas o los puntos de control, recursos y responsables.

Diseño y Desarrollo de Productos: Cuando la empresa defina o modifique las características de sus productos, según las exigencias de los clientes, del mercado y los proyectos de innovación, debe establecer, documentar y ejecutar un plan de diseño que incluya: objetivo del diseño, etapas, cronograma, responsabilidades, recursos y resultados esperados de cada etapa. Durante la ejecución del plan de diseño, se deben generar registros de revisión de cada etapa frente a los objetivos del diseño, verificación y validación de los resultados finales del mismo

Gestión de compras:

- Definir y documentar el proceso de compra del producto, las especificaciones del producto que se va a comprar.
- Verificar que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados.
- Definir y mantener las condiciones adecuadas de almacenamiento para la preservación y conservación de los productos adquiridos.

Producción de bienes o Prestación del servicio:

- Tipos de producto.
- Definición y asignación de capacidad requerida.
- Asignación de recursos (incluyendo materias primas, insumos, personal, equipos, e información, entre otros)

Procesos de apoyo

Recursos Humanos:

- Funciones y responsabilidades.
- Competencia (educación, formación, habilidades y experiencia).

- Necesidades de formación propias del cargo.
- Procedimientos (selección, contratación, capacitación o entrenamiento).
- Competencias del personal según las necesidades detectadas.
- Evaluar periódicamente.
- Mantener registros de los resultados.
- Contratación del personal (directa e indirectamente) según el tipo de contratación establecido por la empresa.

Gestión de la Información:

- Tener acceso a la información confiable y oportuna.
- Analizar e interpretar adecuadamente información.
- Proteger la información relevante para las actividades de la empresa.
- La información debe servir de base para la evaluación de la gestión

Gestión Financiera:

- Establecer las acciones preventivas.
- Determinar los costos de productos o servicios.
- Identificación de riesgos que afecten los activos más valiosos.
- Requisitos Contables y Tributarios.
- Requisitos Financieros.
- Planificar capacidad de cumplimiento.

Gestión de Recursos Físicos:

- Disponer de la infraestructura, maquinaria, equipos y condiciones necesarias.
- Planificar el mantenimiento de la infraestructura.
- Calibrar los equipos de medición.

Gestión basada en procesos: Los modelos de gestión de la calidad, están representados por diferentes esquemas denominados mapa de procesos, los cuales ayudan a interpretar su filosofía, muestra la secuencia e interacción de sus diferentes elementos o procesos, como un sistema. Los tres procesos principales con los que se puede representar cualquier empresa, los estratégicos (Procesos de Dirección), los de soporte (Procesos de Apoyo) y los misionales o de producción (Procesos Operativos). Según este modelo, la gestión comienza y termina con el cliente o parte interesada los procesos de dirección vigilan los cambios del entorno y retroalimentan a los procesos operativos y de apoyo mediante seguimiento y control. Los procesos operativos diseñan sus productos o servicios, reciben los insumos y los transforman agregando valor, para entregarlos a sus clientes. Los procesos de apoyo, soportan la labor de los demás procesos, en especial los operativos y en particular el de realización del producto o prestación del servicio, manteniendo entre ellos una adecuada retroalimentación.

Los procesos más sensibles en una organización, son aquellos que están directamente relacionados con el cliente, por lo tanto, son los procesos misionales o procesos operativos, y dentro de ellos encontramos los procesos de realización del producto. La realización del producto, se puede representar en tres etapas, la primera llamada recibo de materia prima. La segunda transformación de esa materia prima y tercera la entrega del producto final. Es vital, por lo tanto, estandarizar los procesos misionales, en especial los de recibo de materia prima, para:

- Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control del proceso de recibo de materia prima sean eficaces.
- Asegurar la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y seguimiento del proceso de recibo de materia prima.
- Realizar el seguimiento, la medición y el análisis del proceso de recibo de materia prima.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua del proceso de recibo de materia prima (ICONTEC, 2008).

1.5.3.6 Análisis de recursos y capacidades

Este análisis tiene como objetivo identificar el potencial de la organización para desarrollar ventajas competitivas, mediante la identificación estratégica de los recursos que tiene la empresa, argumenta que el éxito de una empresa radica principalmente en la identificación de sus características internas, sin embargo, se debe tener en cuenta que la combinación de los análisis tanto internos como externos pueden propiciar un mayor beneficio para la organización.

Para realizar el análisis interno se deben identificar tanto los recursos como las capacidades de la empresa. En este sentido, los recursos se pueden clasificar como tangibles o intangibles; los tangibles hacen referencia a los recursos físicos, es decir los que se pueden tocar y ver, como la maquinaria, los recursos financieros, el dinero, etc. Por su parte, los intangibles se refieren a los recursos que no son físicos como la marca, el valor, el conocimiento, la experiencia, la motivación del personal, etc.

Para identificar las capacidades de la empresa se deben de tener en cuenta principalmente los bienes intangibles, ya que son los que están ligados directamente al personal y a la forma como en conjunto se articula la organización para desarrollar adecuadamente las actividades. *“las capacidades solo existen en la medida que las habilidades individuales colaboran entre sí y se unen para resolver conflictos o llevar a cabo una actividad”* (wordpress, 2014) es decir, es la capacidad de realizar una actividad mejor que la competencia.

En conclusión, las capacidades de la organización son colectivas, aquellas capacidades que son individuales se toman como recursos. No todos los recursos y capacidades constituyen una ventaja competitiva, para que las constituyan, estos recursos y capacidades tienen que ser relativamente mejor que los de la competencia, y no debe ser fácil de obtener, de lo contrario dejaría de ser ventaja competitiva (WordPress, 2014).

Los autores Guerras y Navas plantean tres criterios para evaluar estratégicamente los recursos y capacidades:

- Por la generación de ventajas competitivas, es decir, los recursos y capacidades deben ser importantes y no deben estar a disposición de los competidores.
- Por el mantenimiento de las ventajas competitivas, evalúa la continuidad de la ventaja competitiva, se deben mantener en el tiempo, y tener en cuenta criterios como: la durabilidad, complementariedad, y que sea difícil de transferir, imitar o sustituir.
- Por la apropiación de rentas de la ventaja competitiva, se evalúa el grado de dificultad que tienen los recursos y capacidades para poder obtener rentas de la ventaja competitiva que generan. Los tangibles por lo general son fáciles de sacarles provecho, pero las ventajas competitivas provenientes de los intangibles suelen presentar mayor dificultad a la hora de obtener rentas.

1.5.3.7 Cadena de valor

La cadena de valor según (Porter, 1980) es una herramienta de gestión que permite por medio de una clasificación de los principales procesos y actividades, un análisis interno de la organización, el cual identifica las actividades estratégicamente más importantes para obtener una ventaja competitiva.

Principalmente se identifican dos aspectos de la ventaja competitiva: el liderazgo en costes y en diferenciación, las cuales dependen de las actividades que realice la empresa en su cadena de valor. Estos aspectos permiten analizar el comportamiento de los costes y la diferenciación que tiene al realizar las actividades frente a la cadena de valor de la competencia. Con este análisis se puede hacer una reducción de costos sin perder la calidad del producto.

La cadena de valor de Porter está conformada por: Actividades primarias o principales, Actividades de apoyo o auxiliares, y el Margen.

Actividades primarias o principales

Son aquellas que participan directamente en la elaboración del producto, es decir, son indispensables para la transformación de las entradas (input) en salidas (output). Estas actividades son las siguientes:

Logística interna

Son las actividades de recepción, almacenamiento y distribución de la materia prima.

Operaciones – Producción

Son las actividades que como su nombre lo indica hacen parte de la transformación de la materia prima, es decir la producción o fabricación del producto final, teniendo en cuenta que también hace parte el mantenimiento de los equipos y actividades relacionadas.

Logística externa

Son las actividades de almacenamiento del producto terminado, y la distribución del mismo.

Ventas y Marketing

Son las actividades encaminadas a la comercialización del producto final, es decir, que ayuden al cliente a comprar el producto, también las actividades que incitan al cliente a realizar la compra, que hacen conocer el producto como la publicidad.

Servicio post venta y mantenimiento

Son las actividades que se realizan después de la venta del producto, es decir las que ayudan a mantener el valor del producto, por medio de garantía, servicios técnicos, etc.

Actividades de apoyo o auxiliares

Son aquellas actividades que dan soporte a las actividades primarias, las cuales son importantes para dar eficiencia a las actividades primarias y ayudan al proceso de creación de valor. Estas actividades son:

Infraestructura

Son las operaciones de apoyo a toda la organización como planificación, aspectos legales, finanzas, etc.

Investigación, desarrollo y diseño

Son las actividades que generan valor y representan tecnología por medio de conocimientos, procedimientos, etc.

Recursos humanos

Son las actividades relacionadas con el desarrollo del personal de la organización, como también la formación del mismo por medio de capacitaciones, talleres, etc.

Abastecimiento

Son las actividades relacionadas con la compra de la materia prima utilizadas en la cadena de valor, pero no la que se transforma en sí (Sectorial, 2012).

El margen:" *Que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.*" (Sectorial, 2012)

En la cadena de valor las actividades primarias siguen una secuencia, desde que se recibe la materia prima pasando por la transformación y terminando en las salidas obteniendo el producto final. Por lo tanto, permite identificar dos parámetros para agrupar las actividades, las que utilicen la misma tecnología; y las actividades que los factores que condicionen el coste de la realización de estas, sean los mismos.

El análisis interno de la empresa permite un diagnóstico para conocer la situación real de la empresa e identificar los problemas con el fin de corregirlos, y las oportunidades que se pueden aprovechar en dado momento.

1.5.3.8 Cinco fuerzas de Michael Porter

De acuerdo a Michael Porter, las siguientes son las cinco fuerzas importantes para realizar el análisis de la competencia, para poder realizar una ventaja competitiva, siendo estas los determinantes estructurales de la intensidad de la competencia.

Riesgo de que entren más competidores (Competidores Potenciales)

Para (Porter, 1980) los nuevos competidores pueden hacer que se reduzcan los precios o aumenten los costes de las empresas que ya están en el mercado, ya que su necesidad de entrar y conquistar la industria, aumenta su capacidad y se diversifican adquiriendo compañías de otros mercados utilizando recursos para innovar. Aunque el riesgo de que entren nuevas empresas al mercado depende de la barrera de entrada (las cuales se exponen anteriormente) y la reacción de las empresas ya establecidas en tal industria.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

(Porter, 1980) Dice que se requieren estrategias entre los competidores rivales, como publicidad, precios, servicio al cliente, etc. para alcanzar una mejor posición o porque alguno se siente presionado. Una de la organización inicia la competencia, influyendo en las estrategias competitivas del resto, la acción y reacción puede beneficiar a la empresa que inicia, aunque si se incrementa el ataques, todas las empresas del mercado se pueden ver afectadas negativamente, en casos como la competencia de precios, donde se ve afectada la rentabilidad de la organización. La rivalidad fuerte resulta de diferentes factores:

- Competidores numerosos o de igual fuerza
- Lento crecimiento de la industria
- Altos costes fijos o de almacenamiento
- Ausencia de diferenciación o costes cambiantes
- Aumento de la capacidad en grandes incrementos
- Competidores diversos
- Importantes intereses estratégicos
- Barreras sólidas de salida

Amenaza de productos o servicios sustitutos

En el mercado las empresas compiten con productos o servicios sustitutos. Porter (1980) afirma que *“Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él”* (pág. 64), ya que muestran más factibilidad en los productos sustitutos en cuanto a los precios, lo que afecta a las industrias.

(Porter, 1980) Expone que para enfrentar los productos sustitutos requiere acciones colectivas de la industria, es decir, el ataque de una sola empresa no es suficiente contra el producto sustitutivo, es necesario que todas las empresas lleven a cabo una estrategia conjunta, en especial si los productos sustitutos tienden a mejorar la relación precio-desempeño con el producto de la industria, o aquellos productos sustitutos que obtienen altas utilidades.

Poder de negociación de los clientes

Los consumidores entran a competir con la industria cuando su nivel de negociación aumenta en aspectos como los precios, calidad de los productos, etc. se identifica esta capacidad de negociación cuando hay un número reducido de clientes. Según Porter (1980) *“El poder de negociación de los grupos importantes de clientes depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global”* (pág. 66). Por lo tanto para identificar un grupo de clientes poderoso se deben tener en cuenta las siguientes condiciones (Porter, 1980):

- Que el grupo compra volúmenes grandes con relación a las ventas del proveedor
- Los productos que compran son una parte grande de los costes de estos.
- Los productos que compra son estándar o indiferenciados.
- Los costes del producto no son muy cambiantes.
- Los beneficios que obtiene el grupo de clientes son bajos.
- El grupo representa una amenaza contra la integración hacia atrás.
- El producto no es un componente decisivo para la calidad de los productos del grupo ni de los servicios.
- El grupo de clientes maneja toda la información.

Las condiciones del poder de negociación de los clientes detallistas y mayoristas siguen las mismas reglas pero con una diferencia. Para Porter (1980) *“Los detallistas pueden alcanzar un gran poder de negociación sobre los fabricantes cuando están en condiciones de influir en las decisiones de compra de los consumidores. Los mayoristas obtienen ese mismo poder si pueden influir en las decisiones de compra de los detallistas u otras firmas que son clientes suyos”* (pág. 68).

Poder de negociación con los proveedores

En esta última fuerza (Porter, 1980) expone, que los proveedores tienen poder de negociación, cuando tienen la capacidad de subir los precios o disminuir la calidad de la materia prima que ofrecen, por lo tanto, pueden provocar la reducción de la rentabilidad de la industria.

Según Porter (1980) *“Las circunstancias que hacen poderosos a los proveedores reflejan en general las que producen el mismo efecto en los clientes”* (pág. 69), es decir, las condiciones que hacen que un grupo de proveedores sea poderoso, se mencionan a continuación:

- El grupo de proveedores tiene pocas empresas y son más concentrados que los clientes a las que vende.
- El grupo no compite con productos sustitutos en la industria.
- La industria no representa un cliente importante para el grupo.
- El producto del grupo es indispensable para el negocio del cliente.
- Los productos que venden son diferenciados y/o tienen costes cambiantes.
- Los proveedores son una seria amenaza contra la integración vertical. (1980)

1.5.3.9 Análisis de entornos

Las organizaciones se encuentran en un contexto globalizado, en el cual las alianzas estratégicas, las fusiones, la cooperación y la competencia provocan grandes cambios en estructuras, en los modelos de negocios y específicamente en la sociedad, la cual ya no se basa en el capital físico sino en el capital llamado conocimiento; por encima de los comunes y tradicionales factores económicos. Es así como la información, el conocimiento, y las herramientas para el uso de la información se convierten en los factores por excelencia para el desarrollo económico, social y cultural. A continuación se expone algunos entornos encontrados en el libro Planeación Estratégica de Benjamín Betancourt (2009):

Entorno Demográfico

Según Betancourt (2009), las variables del entorno social y demográfico brindan información importante acerca de la población que está en el entorno

de la organización, y que por lo tanto, incurren en el comportamiento demográfico y permiten comprender las dinámicas de la sociedad. Entonces, se debe considerar que el estudio de la población como pilar del análisis social y demográfico, brinda dos vías, por un lado, la estructura que permite una visión del presente, y por otro lado, la dinámica de la población, explicando el ritmo, espacio y tiempo en aspectos como natalidad, mortalidad y migración. Teniendo en cuenta, que no solo sirve en empresas privadas sino en públicas, ya que se necesita para construir tendencias, y saber que está pasando y que va a pasar con la población. Algunas variables de estudio son: Tamaño de la población, tasa de natalidad, tasa de mortalidad, tasas de inmigración y emigración, ingreso promedio y tasas de alfabetismo (pág. 55).

Entorno Económico

Este entorno es uno de los más cambiantes del ambiente en general, por lo tanto requiere que la información este actualizada de fuentes primarias y secundarias. Las variables de este entorno condicionan el comportamiento de las empresas, generando cambios en la planeación organizacional, ya que impactan en la gestión de recursos físicos, humanos, tecnológicos, y puede llegar a impactar en otros entornos como cultural, demográfico, ambiental y tecnológico. Es importante el tema del ciclo económico del país, y las políticas monetarias o fiscales. No obstante, existen otros factores en los cuales se debe centrar el estudio, según Betancourt (2009) son:

El crecimiento económico (PIB), el nivel de precios y salarios (inflación), las tasas de actividad y desempleo, el déficit o superávit comercial (balanza comercial), el déficit o superávit del presupuesto público, los tipos y tasas de interés, los tipos de cambios (devaluación-revaluación), el nivel de consumo e inversión, tasas de ahorro personal y empresarial. (pág. 56).

Algunas de las variables más destacadas de este entorno son: PIB, tasa de interés, inflación, índice de precios, balanza comercial, exportaciones e importaciones, tasa de desempleo, tratados comerciales, políticas comerciales y de desarrollo, competitividad, productividad, entre otras.

Entorno Jurídico

El estudio de este entorno es muy importante, ya que la legislación del país tiene gran influencia en las regulaciones de la organización y el sector al que pertenece. Algunos aspectos relevantes del campo jurídico-legal están relacionadas según Betancourt () con: *“las reformas constitucionales, la desregulación de sectores como telecomunicaciones o electricidad, la regulación como por ejemplo sucede en la salud, educación, o agua potable, las normas sobre salario mínimo, prestaciones sociales y parafiscales, etc.”* (pág. 62).

Este entorno abarca aspectos como: estudio de las normas decretadas por una autoridad competente, el Estado de Derecho, la articulación en doble vía de las

empresas privadas con los organismos públicos, el marco legal propio y las ramas de derecho.

Entorno Medioambiental

El autor Benjamín Betancourt (2009), hace referencia a la descripción del entorno ambiental, afirmando que:

El entorno medioambiental corresponde hoy a uno de los entornos más preocupantes para toda la gestión organizacional, por lo que impacta tanto el entorno general al que se enfrenta la organización, como el entorno competitivo; incluso la idea de productos verdes, productos orgánicos, certificaciones en gestión ambiental, disminución de desechos, cero contaminación, provienen de este entorno. Estas y otras tendencias corresponden a la preocupación de los seres humanos por ofrecer un futuro posible a las siguientes generaciones; es así como el entorno medio ambiental representa un entorno estratégico para las organizaciones. (pág. 55).

Entorno Tecnológico

Para hablar del entorno tecnológico, Betancourt (2009), manifiesta en el escrito que:

La sociedad del conocimiento a la que estamos ingresando constituye un reto para las organizaciones de nuestro país. Convertir los recursos tradicionales en recursos que se fusionen con las nuevas tecnologías de información, con sistemas de comunicación, permitiendo ofrecer servicios y productos innovadores, corresponden hoy a una de las preocupaciones organizacionales más influyentes; en consecuencia, del entorno tecnológico, cuenta con múltiples matices y por tanto tiene distintas maneras de ser abordado. (pág. 57)

Entorno Cultural

Según Betancourt (2009), para desarrollar el contexto cultural, una empresa debe tener en cuenta que:

El entorno cultural tiene que ver con actitudes y valores culturales, creencias y costumbres, formas de ser y de pensar que caracterizan el comportamiento y la forma de “hacer” las cosas de un individuo y un grupo social, si actuara según su lógica y espontánea racionalidad. (pág. 53)

Más adelante, Betancourt (2009) también menciona que:

Específicamente el entorno cultural tiene dos grandes ejes: los patrones de consumo y la fuerza de trabajo; para los patrones de consumo en la cultura, estos se fabrican y se aprenden de sociedad a sociedad, y por su parte, la cultura a influye muchísimo en la fuerza laboral tanto directiva como operaria. (pág. 54).

1.5.3.10 Benchmarking competitivo

El libro “Análisis Sectorial y Competitividad” de Benjamín Betancourt, es una herramienta a manera de texto guía dirigida a el estudiante universitario con un enfoque teórico y práctico. En el capítulo sexto se habla del Benchmarking Competitivo, el cual es un método que involucra a toda la organización en la investigación y búsqueda de las mejores prácticas que existen en su entorno local y competitivo. Del mismo modo, es un proceso de análisis por comparación, el cual permite examinar una organización en su desempeño frente a otras de su misma actividad. Para realizar un estudio de Benchmarking se deben desarrollar cinco fases: Preparación e iniciación, diagnóstico, formulación y direccionamiento, acciones y aplicación, y terminación y retroalimentación (2005).

Según Betancourt (2014), la metodología para el desarrollo del estudio de Benchmarking es el siguiente:

1. Organización del equipo que va a llevar a cabo el estudio.
2. Selección de las empresas que se van a comparar. Según Betancourt (2014) *“En esta parte se seleccionan tres o cuatro o más organizaciones con las cuales se hará la comparación, teniendo en cuenta su desempeño, prestigio, reconocimiento como las mejores en su campo de actividad o sector”* (pág. 171).
3. La caracterización de las empresas en comparación. Se investiga a cerca de sus características, factores de éxito, reconocimiento y se realiza una base de información de sus asuntos más importantes y competitivos.
4. Determinación de los factores clave de éxito, Betancourt (2014) dice:

Es un método aplicado a un número limitado de áreas cuyos resultados, si son satisfactorios, aseguran un resultado exitoso a la organización cuando los recursos de financiación de los programas de mejoramiento, planes de acción, proyectos, personal y tiempo son escasos como sucede hoy en día, es vital que la dirección de la organización se concentre en aquellas áreas, procesos y prácticas que son prioritarias y decisivas cuando se acomete el estudio de benchmarking. Algunos factores claves de resultado de las organizaciones podrían ser: precio competitivo, calidad del producto, portafolio de productos, presentación y empaque, tecnología de producción, valor nutricional, publicidad, encadenamiento, productivo, cobertura del mercado, etc. (pág. 172).

5. Después de que se hayan identificado los factores clave de éxito, se describen, justificando la relevancia en el desempeño organizacional. Se aconseja elegir de ocho a doce factores.

6. Se procede a elaborar la matriz de perfil competitivo, según Betancourt (2014), se realiza de la siguiente manera:
- En la primera columna de la MPC se ubican los factores clave de éxito.
 - En la segunda columna se pone PESO. Según Betancourt (2014), *“se calcula de acuerdo a su importancia relativa que tenga cada uno de ellos sobre los demás. La suma de los pesos de todos los factores debe ser igual a 1,0 que corresponde al 100%”* (pág. 174).
 - En la tercera columna se pone VALOR. Según Betancourt (2014), *“Corresponde a la calificación que los analistas le dan a las empresas en este factor, teniendo en cuenta que la escala que se utiliza es de 1 a 4, donde 1 es la peor calificación y 4 expresa el mejor desempeño de la organización en ese factor”* (pág. 174).
 - En la columna siguiente se pone VALOR SOPESADO, el cual se calcula multiplicando el valor por el peso en decimales.
7. Después, se realiza la gráfica de radar de valor y valor sopesado para cada organización, y luego las gráficas de comparación de todas las organizaciones.
8. Por último, se realiza el análisis de los resultados de la matriz de perfil competitivo y sus respectivos radares.

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la realización del presente estudio, se toman como referencia los siguientes tipos de investigación. La investigación exploratoria, de acuerdo a Sampieri (2006) sirve para *“familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos, y obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados”* (pág. 79). Y la investigación descriptiva, la cual define Sampieri (2006) como *“una descripción más completa de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar ni causas ni consecuencias de éste. Mide las características y observa la configuración y los procesos que componen los fenómenos, sin pararse a valorarlos”*. (pág. 80).

Teniendo en cuenta los objetivos de las anteriores definiciones, se propone el desarrollo de las siguientes etapas metodológicas para la investigación.

En la primera etapa, se realiza un diagnóstico interno y externo de la empresa, por medio de reuniones con la encargada del área administrativa, quien proporciona información veraz y concisa para el desarrollo del mismo.

En la segunda etapa, se adquiere información primaria por medio de entrevistas a la alta dirección de la empresa Helados Monserrate, en donde se realizan listas de chequeos sobre los requerimientos de la norma NTC 6001, que permiten suministrar información para el desarrollo del análisis interno y el diagnóstico del nivel de cumplimiento de la organización frente a la norma.

En la tercera etapa, se realiza el modelo para la implementación del sistema de gestión de calidad basado en los requisitos de la norma NTC 6001, de acuerdo a la información obtenida en las etapas anteriores.

Finalmente, el método de estudio es deductivo y de observación, ya que parte de una caracterización general de los requerimientos que plantea el entorno empresarial representados en las normas de estandarización internacional, para planear un Sistema de Gestión de Calidad para Helados Monserrate, apoyando el estudio de las entrevistas y observación de los procesos de la empresa, teniendo en cuenta cada ítem de la Norma NTC 6001 para obtener así, un diagnóstico con la finalidad de identificar debilidades y fortalezas, y por ende formular el plan de acción en relación al sistema de gestión de calidad.

2. CAPITULO II

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa Helados Monserrate, ubicada en el municipio de Jamundí, Valle del Cauca, fue fundada por la señora Lilia Otálvaro de Castaño en el año 1966. Helados Monserrate se fue formando como una microempresa; en sus inicios careció de cualquier tipo de recursos, apuntalada tan solo en su técnica Vallecaucana (casera), y en el apoyo valioso de la Fundación Carvajal. Con la supervisión de esta entidad, la microempresa logró tomar el impulso que les permitió dar a conocer, tanto regional como nacionalmente, su producto. Helados artesanales, preparados a base de leche y frutas naturales, carentes de componentes químicos.

Desde un comienzo ha contado con una buena aceptación de sus productos por parte de los clientes, la señora Lilia empezó a producir solo helados de coco (producto estrella de la empresa), y con el ánimo de satisfacer el gusto de todos sus clientes proporcionó una gran variedad de sabores (53 sabores aproximadamente), sin dejar atrás la tradición de ser helados 100% naturales y artesanales, esto también le permitió atraer más clientes.

Finalmente, uno de los factores que ha potenciado el reconocimiento que tiene esta empresa, es que el Municipio de Jamundí es uno de los centros turísticos del Valle del Cauca, y está a pocos kilómetros de la capital de este departamento, por lo tanto, es visitado frecuentemente por personas de todo el país y en algunas ocasiones del exterior. La heladería ha sido visitada por actores, músicos y artistas reconocidos nacionalmente, impulsando el reconocimiento de la marca Jamundeña como una tradición del municipio vallecaucano.

2.2 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Según el periódico (EL TIEMPO, 2015), las micro y pequeñas empresas (Mypes) realizan un gran aporte a la economía del país, gracias a su capacidad de impulsar nuevos negocios y de ofrecer productos y servicios exclusivos para diferentes sectores en Colombia. En este orden de ideas, el éxito de estas empresas depende de su capacidad para modernizar sus procesos productivos, desarrollar productos novedosos y atractivos, mejorar el acceso a los mercados, entre otros.

En este sentido, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (Icontec) con el fin de fortalecer la competitividad de las micro y pequeñas empresas, a partir de su Comité de Normalización 200 en Gestión en Mypes, diseñó en el año 2008 el primer Modelo de Gestión para Micro y Pequeñas

empresas (Mypes), denominado norma NTC 6001, la cual busca darle a este sector de la economía una herramienta que le permita desarrollar una estructura interna sólida, que garantice gerenciar los negocios con altos estándares de calidad, y lograr ser más competitivos frente a nuevos mercados.

La norma NTC 6001 establece los requisitos fundamentales para implementar un sistema de gestión en este tipo de empresas, sin importar su línea de negocios o sector económico, de manera que les permita, demostrar la capacidad de cumplir las exigencias del mercado y los requisitos reglamentarios aplicables y al mismo tiempo fortalecer su competitividad.

De igual forma, según información estadística del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2019), las MiPymes aportan el 35% del Producto Interno Bruto, generando el 80% del empleo y constituyen el 90% del sector productivo de Colombia. Así como en el país, a nivel regional el principal aporte de las MiPymes se evidencia fundamentalmente en una vasta generación de empleo.

A su vez, (Revista Dinero , 2016) afirma que Colombia ha necesitado de un cuarto de siglo para transformar su economía local y ganarse un lugar en el contexto internacional. De acuerdo con el Banco Mundial, mientras en 1990 el país tenía el PIB número 40 del planeta, para el 2014 se ascendió al puesto 26, lo que le permite ser la cuarta economía de América Latina y el Caribe.

En el ámbito regional, el departamento del Valle del Cauca es un foco importante en la actividad económica del País, pues cuenta con una diversidad de sectores en los cuales se mueven las Mypes y Pymes como son: alimentos, calzado, construcción, artes gráficas, laboratorios farmacéuticos, metalmecánica, eléctrico, plásticos, refrigeración, servicios, transporte, moda y confección, entre otros. Desde ese punto de vista, este tipo de empresas se constituyen en generadores activos de empleo y de riqueza para el Valle del Cauca. Además de contar con un gran potencial exportador se convierten en una alternativa para la inversión extranjera directa.

La empresa Helados Monserrate, pertenece a la industria productora de alimentos. Lo cual hace que esta empresa este en un mercado altamente competitivo.

En su portal web, (Revista Portafolio , 2019) indica que los helados se han convertido en un producto que, sea con frío o calor, están en el diario vivir de los colombianos. Algunas cifras demuestran que esta es una categoría de productos en la cual más del 70% del consumo se da por antojo en lugares como tiendas, heladerías y supermercados de cadena, así como a través de los famosos ‘tilines’ (los que los venden en las calles).

También argumenta que Colombia produce 98.000 toneladas de helados al año, los cuales ascienden a un valor de 900.000 millones de pesos, además se

establece que el consumo per cápita en el país se encuentra en alrededor de 3,1 litros de helado al año.

De igual forma, se estima que en el país existen 200.000 puntos de ventas de helados entre tiendas y droguerías. El Grupo Nutresa con la compañía Meals Colombia es el que cuenta con mayor participación (80%), seguido de la empresa Vallecaucana Colombina.

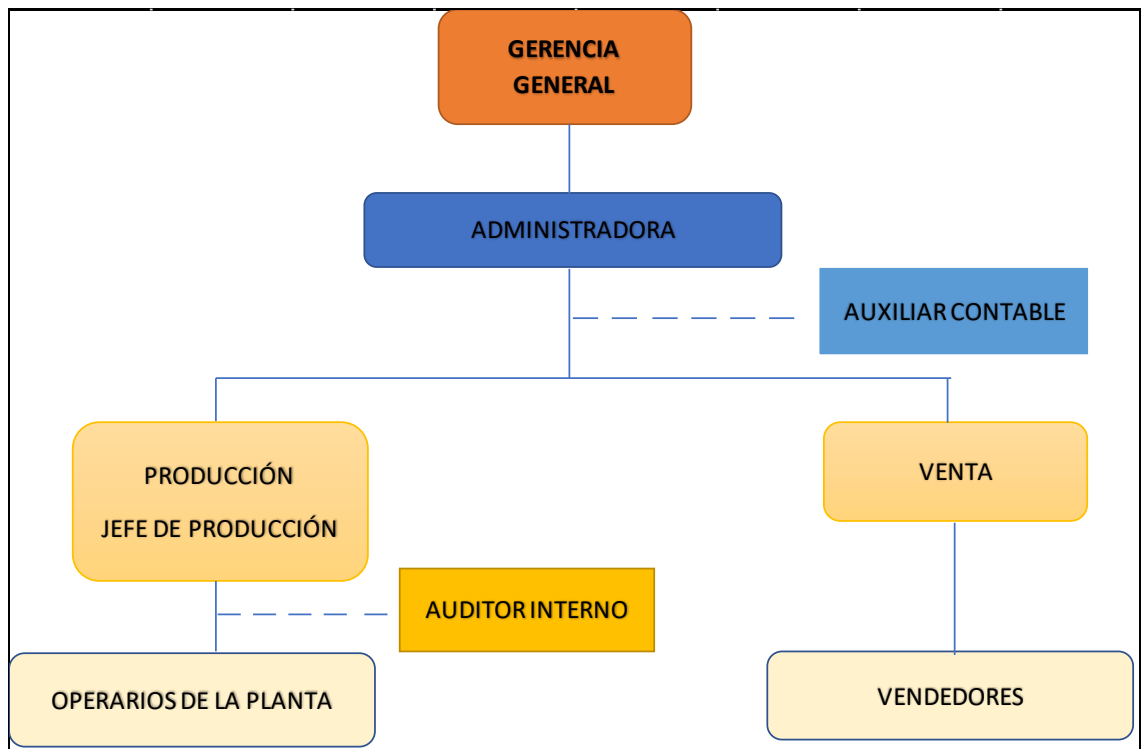
En conclusión, y de acuerdo al entorno del mercado se logra establecer que la Heladería Monserrate se encuentra en una industria muy dinámica, lo cual hace que sus posibilidades de crecimiento sean aún mayores, de igual forma se amplían las posibilidades de posicionarse como una marca con mayor participación en la economía de la región, todo esto teniendo en cuenta que en Jamundí, municipio donde se encuentra su punto de producción y comercialización principal, actualmente habitan aproximadamente 112.346 personas según la proyección del DANE, los cuales se constituyen en parte de su mercado potencial, máxime cuando el producto es dirigido hacia cualquier tipo de consumidor, bien sean, mujeres, hombres, niños, adultos mayores, y también personas con diabetes; estas características del producto hacen que el nicho de mercado sea muy amplio, por lo que se considera que con la implementación de un sistema de gestión de calidad, que le permita a la organización el desarrollo eficaz de los procesos administrativos, de producción y comercialización, esta logre obtener mayores ventajas competitivas y aumente su productividad.

2.3 ANÁLISIS INTERNO

2.3.1 Organigrama de la Empresa Helados Monserrate de Jamundí

En la ilustración número 3 se muestra la línea jerárquica de Helados Monserrate.

Ilustración 3. Organigrama Helados Monserrate



Fuente: Autores

2.3.2 Estructura de la Empresa Helados Monserrate de Jamundí

Teniendo en cuenta la ilustración anterior, la empresa Helados Monserrate cuenta con una estructura funcional manejada verticalmente, agrupando la división del trabajo en las siguientes áreas funcionales: Gerencia, administración, producción y ventas.

2.3.2.1 Descripción de las áreas

Gerencia

Tabla 2. Descripción de área de gerencia.

Nombre del puesto Gerente General	Departamento Gerencia
N° de personas que ocupan el puesto 1	Nombre de quien lo ocupa Doris Castaño Otálvaro

Fuente: Autores.

Propósito general del cargo

Controlar y direccionar las actividades del resto de las áreas funcionales. Siendo responsable de liderar y coordinar el funcionamiento y desarrollo de la planeación estratégica.

Funciones y tareas del puesto

1. Establecer las metas y los objetivos de la empresa, encaminando los procesos al cumplimiento de estos.
2. Asistir el proceso de toma de decisiones de la empresa.

Administración

Tabla 3. Descripción área administrativa.

Nombre del puesto Administrador	Departamento Administración
Nº de personas que ocupan el puesto 1	Nombre de quien lo ocupa Claudia Ximena Uribe

Fuente: Autores.

Propósito general del cargo

Garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales que se han fijado previamente por la Gerencia, manejando óptimamente todos los recursos de la empresa que le han sido confiados, manteniendo los costos de producción conforme a lo establecido.

Funciones y tareas del puesto

1. Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa.
2. Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro
3. Dirigir, supervisar y ejercer liderazgo en todas las actividades y funciones de la empresa.
4. Analizar y evaluar el proceso de toma de decisiones.
5. Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
6. Coordinar planes estratégicos que permitan aumentar el número y calidad de clientes.
7. Establecer la relación empresa-proveedor para la compra de materias primas e insumos.
8. Atender y resolver las reparaciones o desperfectos que se presenten en la empresa.

9. Conocer, entender y hacer cumplir todo lo que compone la norma que rige la empresa (Decreto 2674 - Buenas Prácticas de Manufactura).
10. Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado en cada puesto de trabajo.
11. Analizar los problemas de la empresa en aspectos financieros, administrativos, contables y personales.
12. Realizar el proceso de pago de nómina.
13. Llevar los registros financieros y contables de la empresa.
14. Ejercer la organización documental de la empresa.

Producción

El área de producción está conformada por un jefe de producción, dos operarios divididos en sub áreas; preparación y empaque respectivamente y un auxiliar de producción. Su principal responsabilidad es llevar a cabo la elaboración de los productos que se van a comercializar cuidando la calidad e inocuidad de estos, con el fin de proteger la imagen de la empresa y así mismo satisfacer las necesidades del mercado.

Tabla 4. Descripción área de producción.

Nombre del puesto Jefe de producción	Departamento Producción
N° de personas que ocupan el puesto 1	Nombre de quien lo ocupa Juan David Castaño

Fuente: Autores.

Propósito general del cargo

Liderar y supervisar todos los procesos productivos, con el fin de cumplir con los requisitos y especificaciones de la elaboración del producto.

Funciones y tareas del puesto

1. Conocer exactamente los insumos necesarios para la producción del día, semana y mes; optimizando materiales y tiempo de producción.
2. Realizar la planificación semanal.
3. Supervisar toda la transformación de la materia prima, y material de empaque en el producto terminado.
4. Coordinar labores del personal de área con autoridad y autonomía.
5. Velar por el correcto funcionamiento de maquinarias y equipos.
6. Entrenar y supervisar a cada trabajador en el proceso productivo que le corresponda.
7. Velar por la calidad de todos los productos fabricados.
8. Ejecutar planes de mejora y de procesos.

9. Emitir informes, analizar resultados, generar reportes de producción que respalden la toma de decisiones.
10. Cumplir y hacer cumplir las BPM; evitando accidentes, contaminación en el producto y logrando mejor calidad.
11. Ejecutar y supervisar planes de seguridad industrial.
12. Controlar la higiene y limpieza de la planta.
13. Establecer controles de seguridad y determinar parámetros de funcionamiento de equipos y procesos que garanticen la producción y seguridad del empleado.

Tabla 5. Descripción sub área de preparación.

Nombre del puesto Operario de producción Sub área Preparación	Departamento Producción
Nº de personas que ocupan el puesto 1	Nombre de quien lo ocupa Marcela Muñoz

Fuente: Autores.

Propósito general del cargo

Asistir al jefe de producción en todo el proceso de elaboración del producto, siguiendo las especificaciones de acuerdo al orden del día.

Funciones y tareas del puesto

1. Alistar el área de preparación, desinfectando y organizando los utensilios requeridos para el proceso.
2. Organizar los insumos y materias primas que se van a utilizar en el día de trabajo.
3. Coordinar y controlar los tiempos de envase y congelamiento
4. Limpiar y desinfectar el área cada que se termine un proceso de producción y al terminar el día laboral.
5. Recepcionar la llegada de insumos y materias primas, organizándolas y diligenciando el respectivo formato.
6. Coordinar y dirigir la limpieza y desinfección de la planta, llevando los respectivos registros en el formato correspondiente.
7. Realizar la recolección selectiva de residuos sólidos, registrando sus salidas en el formato.
8. Llevar un seguimiento del consumo de las materias primas, mediante una trazabilidad de la elaboración de los productos.
9. Realizar inventario mensual de insumos y materias primas.

Tabla 6. Descripción Sub área de empaque.

Nombre del puesto Operario de producción Sub área Empaque	Departamento Producción
N° de personas que ocupan el puesto 1	Nombre de quien lo ocupa María Viviana Guerrero

Fuente: Autores.

Propósito general del cargo

Finalizar el proceso de producción teniendo un buen manejo de almacenamiento y controlar las entradas y salidas del producto.

Funciones y tareas del puesto

1. Preparar los moldes para el proceso de envase.
2. Coordinar el proceso de desmoldado, cuidando la forma y calidad de los helados.
3. Desarrollar el proceso de empaque de manera rápida y eficiente, marcando previamente las bolsas con el lote de fabricación y fecha de vencimiento.
4. Almacenar los productos de manera ordenada.
5. Llevar un control de temperaturas en los congeladores que almacenan producto terminado y materia prima, tomando registro de estas en el formato establecido.
6. Realizar un control y seguimiento de la calidad de agua antes de iniciar labores de preparación; colocando los resultados en el formato correspondiente.
7. Coordinar las salidas de producción para punto de venta y distribuidores.
8. Llevar un registro y control de las entradas y salidas de producción por medio del formato KARDEX
9. Limpiar y desinfectar el área cada que se termina un proceso y al terminar el día laboral.
10. Realizar inventarios semanales y mensuales de producto terminado.

Tabla 7. Descripción del cargo auxiliar de producción.

Nombre del puesto Auxiliar de producción	Departamento Producción
N° de personas que ocupan el puesto 1	Nombre de quien lo ocupa Jairo Gutiérrez

Fuente: Autores.

Propósito general del cargo

Realizar las actividades necesarias que apoyen el proceso productivo, supliendo los requerimientos de la empresa.

Funciones y tareas del puesto

1. Realizar las compras de insumos y materias primas que requiera la empresa.
2. Pelar y arreglar la fruta que se le sea asignada.
3. Desarrollar procesos de limpieza que se le sean asignados en toda la empresa.

Ventas**Propósito general del cargo**

Impulsar y/o promocionar los helados, siendo proactivos al ofrecer los productos contando con una excelente atención al cliente, encaminando sus objetivos a mejorar las ventas.

Funciones y tareas del puesto

1. Verificar el inventario recibido y aplicar la rotación de los productos.
2. Asesorar al cliente respecto a los sabores de los productos.
3. Plasmar en el cuaderno contable la venta y entregar el informe al superior.
4. Mantener ordenado y bien presentado los productos.
5. Verificar que el puesto de trabajo siempre este ordenado.
6. Controlar las temperaturas (diligenciar formato) y conexiones de los congeladores.

2.3.3 Análisis de la cadena de valor**2.3.3.1 Actividades primarias o principales de la Heladería Monserrate de Jamundí****2.3.3.1.1 Logística interna**

Las actividades que maneja la heladería frente a la recepción, almacenamiento y distribución de la materia prima y/o insumos son las siguientes:

Tabla 8. Descripción de actividades de logística interna.

# ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
	Semanalmente se realiza un inventario del producto

1 Realizar inventario de producto terminado, materia prima	terminado, con el cual se organiza una programación para producción y de acuerdo a esto se organiza una lista con todos los insumos necesarios para cumplir con el requerimiento de la semana. Por otro lado tambien se realiza una inspección de todos los insumos para ver cuales estan proximos a terminarse y asi mismo realizar los pedidos a proveedores.
2 Realizar los pedidos de materia prima e insumos	La Administradora se pone en contacto con los proveedores para realizar los pedidos, y en caso tal, no este disponible algun insumo; se informa a producción para hacer una reprogramación. Algunos insumos se piden para que tengan una duración más prolongada, como puede ser para quince días, un mes o para varios meses (en este ultimo son pocos los insumos que cumplen este tiempo).
3 Organizar los insumos mediante una inspección	La mayoría de los insumos llegan entre el primer y segundo día. Los que queden pendientes llegan en el transcurso de la semana, en algunos casos se retrasan y se debe entrar a cambiar la programación. Al momento de recibir los insumos, se realiza una inspección para determinar que este en buen estado. Se diligencia un formato donde se especifica el nombre del insumo, el proveedor, lote, fecha de vencimiento, medida de peso y cantidad. En el caso de las frutas se pesan y se organizan en canastillas en el cuarto de insumos. Asi mismo con todos los insumos se les da un orden de almacenamiento.
4 Distribuir materia prima e insumos	Para la distribución de los insumos se tiene que: Para el punto de venta los insumos estan a disposición en el cuarto de insumos en el momento que haya algun requerimiento de estos. Y, para la planta de producción los insumos se distribuyen de acuerdo a la programacion establecida para el día y teniendo en cuenta la llegada de los mismos.

Fuente: Autores.

2.3.3.1.2 Operaciones - producción

Las actividades que realiza la empresa para transformar la materia prima en el area de producción son las siguientes:

Tabla 9. Descripción de actividades de producción.

# ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1 Inicio de labores de producción	Alistamiento de todos los insumos y utensilios necesarios para la preparación de las mezclas, teniendo en cuenta el orden del día para la producción.
2 Preparación	Preparación de mezclas, siguiendo la secuencia de la programación del día.
3 Llenado de moldes	Las mezclas se empiezan a empacar en los moldes de acuerdo a su cantidad, la planta cuenta con siete (7) moldes por treinta (30) unidades, los cuales sacan tandas de doscientos diez helados (210). En una tanda pueden salir dos sabores si es pequeña la mezcla, de lo contrario si se tiene un sabor de mayor cantidad abarcan dos tandas de producción. A medida que se llenan los moldes, se llevan al punto de congelamiento hasta tener todos los moldes completos.
4 Empalar	Una vez listos todos los moldes se empiezan a poner los palos de helado, se debe tener en cuenta que estén listos para este proceso.
5 Sacar los moldes	Pasado el tiempo de congelamiento, el cual se encuentra alrededor de una hora y quince minutos; se sacan los moldes de la planta y son dirigidos al área de desmoldado.
6 Desmoldar	Ubicados los moldes en este punto, se procede a desmoldar los helados colocandolos en bandejas. Esta acción se realiza en el menor tiempo posible, con el fin de que el helado no pierda volumen.
7 Secado del producto	Cada bandeja con los helados es dirigida al congelador de producto en proceso, para tener un proceso de secado y tomar mejor textura. Posteriormente estarán listos para ser empacados.

Fuente: Autores.

2.3.3.1.3 Logística externa

Las actividades que realiza la empresa para el almacenamiento y distribución del producto terminado son las siguientes:

Tabla 10. Descripción de actividades de logística externa.

# ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
Almacenamiento	
1 Empacado	Una vez los helados se saquen de la planta de congelamiento y sean desmoldados, se espera un tiempo moderado para empezar a colocarlo en su empaque individual. El empaque se organiza con su respectivo lote por medio de un sello de tinta indeleble. Luego de que los helados estén listos en su empaque individual, se almacenan en empaques de veinte (20) unidades, sobre marcados con el lote de fabricación.
2 Almacenamiento	Posteriormente se dirigen las bolsas por veinte (20) unidades, a los diferentes congeladores que almacenan el producto terminado, de acuerdo a su ubicación en estos.
3 Documentación de almacenamiento	Para control de la producción se diligencia el formato kardex, donde se especifica la fecha de producción, lote y la cantidad del sabor que se realizó en el día. Siguiendo una secuencia entre las entradas de producción y las salidas para el punto de venta principal y la distribución a los otros puntos; llevando un manejo de las existencias.
Distribución	
5 Salidas de almacén	Para las salidas de almacén, se cuenta con dos procesos diferentes; en los cuales se encuentran las salidas para el punto de venta principal ubicado en el mismo lugar y las salidas para los diferentes distribuidores autorizados: - <u>Punto de Venta</u>: El personal de venta realiza un listado con los sabores que necesitan según el requerimiento de venta del día, pasansolo al personal encargado en producción para realizar la salida de almacén. - <u>Distribuidores</u>: Para los clientes distribuidores, la empresa tiene establecido un día para hacer el

	reparto de los helados a los diferentes puntos, en este caso tenemos que son los días viernes. Por ende, previamente la administradora se comunica con cada uno para tomar sus pedidos, teniendo en cuenta sus requerimientos de venta. Posteriormente se entregan las facturas al personal de planta para realizar el despacho correspondiente por cada cliente.
6 Registro de las salidas de almacén	Todas las salidas de almacén son registradas en un formato, en el cual se especifica: Fecha de salida, nombre de quien recibe o va dirigida, nombre del producto (sabor del helado), la cantidad y el lote de fabricación por cada sabor.

Fuente: Autores.

2.3.3.1.4 Ventas y marketing

Las actividades que emplea la empresa encaminadas a la comercialización de los helados

Tabla 11. Descripción de las actividades de ventas y marketing.

# ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN
1 Comercialización	Como actividad principal de comercialización del producto, la empresa cuenta con su punto de venta propio, ubicado en el mismo lugar y por ende no requiere de transporte para su distribución. Como segunda actividad la empresa gestiona y evalúa posibles puntos de venta con terceros. Sus distribuidores firman un contrato previo con la empresa para poder comercializar el producto. Se brinda una publicidad para que certifique que el producto ofrecido es de la empresa. La empresa gestiona congeladores a algunos distribuidores que no cuenten con ellos.

2 Publicidad	La empresa emplea las redes sociales como medio de publicidad como son Facebook e Instagram; donde cada vez se suman más seguidores y conocen más del producto. Los clientes se pueden dar cuenta de los eventos y promociones que saca la empresa. Otro medio de publicidad son los pendones, los cuales identifican el punto de venta de los distribuidores. Cuenta con un Brochure* como carta de presentación para atraer a los distribuidores. La empresa patrocina algunos eventos deportivos y culturales de la región en los cuales da a conocer la marca.
--	--

Fuente: Autores

2.3.3.1.5 Servicio post venta

El servicio post venta de la empresa debe fortalecerse, siendo este enfocado a sus clientes distribuidores. Debido a que los resultados de estas ventas se conocen solo hasta una próxima compra. Tampoco se realiza una evaluación al proceso de venta del consumidor final, teniendo en cuenta factores como presentación del producto, presentación del vendedor, limpieza y comodidad, entre otros.

2.3.3.2 Actividades de apoyo de la Heladeria Monserrate de Jamundí

2.3.3.2.1 Infraestructura:

Tabla 12. Descripción de hallazgos en infraestructura.

ACTIVIDAD	HALLAZGOS
Recursos humanos	La organización brinda conocimientos a sus empleados por medio de capacitaciones y talleres realizados periódicamente desde el 2014. En estas actividades se incluyen temas relacionados con su puesto de trabajo y la empresa en general, tales como: Buenas Prácticas de Manufactura, manipulación de alimentos, seguridad y salud en el

	trabajo, identificación de peligros, trabajo en equipo, entre otros.
Finanzas-Contabilidad	La empresa Helados Monserrate lleva los aspectos financieros y contables por medio de la administración y un auxiliar contable, no cuenta con los departamentos directos para estas funciones.
Investigación, desarrollo y diseño	La empresa realiza actividades para el desarrollo de nuevos productos, en este caso, la inclusión de un nuevo sabor. Primero, se precisa la idea, se procede a hacer el ensayo de la elaboración, y por último se establecen las características para la producción del mismo. En cuanto a las actividades del diseño del producto, la empresa contrata a un agente de publicidad, el cual presenta diferentes modelos para la presentación del producto y la gerencia escoge cual se va a utilizar.

Fuente: Autores

2.3.4 Análisis de recursos y capacidades

Recursos tangibles

La empresa Helados Monserrate de Jamundí cuenta con los siguientes recursos.

2.3.4.1 Bienes inmuebles:

La empresa cuenta con terreno propio (casa), donde tiene ubicada su planta de producción y punto de venta oficial. Esta casa fue denominada *Patrimonio Municipal* por la Alcandía de Jamundi, en la ilustración 2 se muestra el predio en el cual funciona Helados Monserrate.

Ilustración 4. Ubicación Helados Monserrate.



Fuente: Empresa Helados Monserrate

Ilustración 5. Ubicación geográfica Heladería Monserrate.



Fuente: Google Maps.

2.3.4.1.1 Maquinaria:

La maquinaria de la empresa esta conformada por; planta de congelamiento, refrigerador para materia prima, congeladores para productos terminados, licuadora industrial y ralladora industrial. En las ilustraciones 5, 6 y 7 mostrarán, los elementos que hacen parte de la maquinaria de la heladería.

Ilustración 6. Congeladores de materia prima, producto terminado, y punto de venta.



Fuente: Empresa Helados Monserrate

Ilustración 7. Ralladora y licuadora industrial.



Fuente: Empresa Helados Monserrate

Ilustración 8. Planta de congelamiento



Fuente: Empresa Helados Monserrate

2.3.4.1.2 Equipos:

Filtro de agua, aire acondicionado, mesas industriales (para empaque, desmolde, arreglo de fruta, transición de moldes), moldes, telefonos, maquina registradora, extintores, balanza, lamparas, estufa y escritorio, en las ilustraciones 8 a la 15 se muestran los equipos que se utilizan en esta organización.

Ilustración 9. Filtro de agua.



Fuente: Empresa Helados Monserrate

Ilustración 10. Aire acondicionado.



Fuente: Empresa Helados Monserrate

Ilustración 11. Mesa de desinfección.



Fuente: Empresa Helados Monserrate

Ilustración 12. Moldes y mesa de desmolde.



Fuente: Empresa Helados Monserrate

Ilustración 13. Mesa de preparación.



Fuente: Empresa Helados Monserrate

Ilustración 14. Máquina registradora.



Fuente: Empresa Helados Monserrate

Ilustración 15. Estufa.



Fuente: Empresa Helados Monserrate

Ilustración 16. Extintor, escritorio, teléfono, balanza.



Fuente: Empresa Helados Monserrate

2.3.4.1.3 Utensilios:

Ollas, platones, cocas, cucharones, cucharas, cuchillos, tablas, tijeras, bandejas. (Ver ilustración 16).

Ilustración 17. Utensilios.

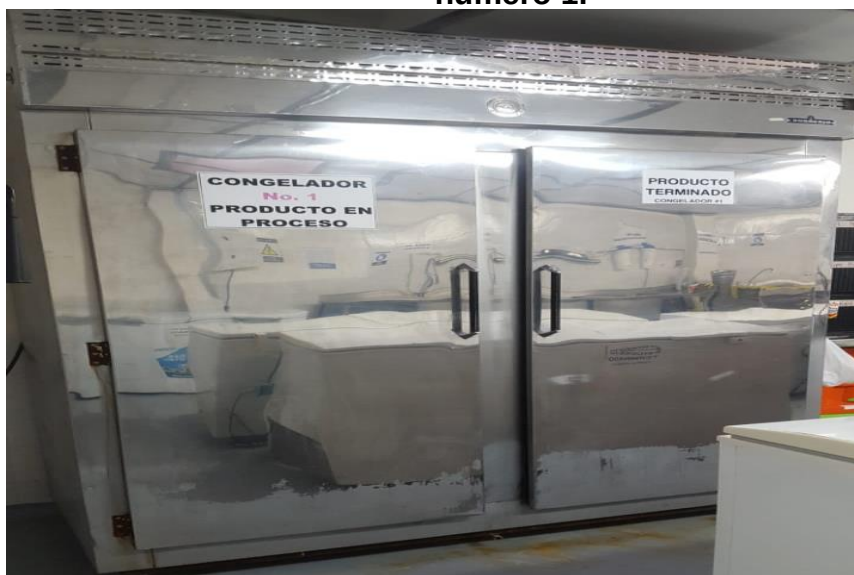


Fuente: Empresa Helados Monserrate

2.3.4.1.4 Productos terminados:

Almacenamiento de producto terminado. (Ver ilustraciones 17 y 18).

Ilustración 18. Almacenamiento de producto terminado número 1.



Fuente: Helados Monserrate

Ilustración 19. Almacenamiento de producto terminado número 2.



Fuente: Empresa Helados Monserrate

2.3.4.1.5 Energía y agua:

Recursos necesarios para el desarrollo de las actividades productivas de la empresa, generadas por las empresas, EPSA y ACUAVALLE respectivamente.

2.3.4.1.6 Recursos intangibles:

La empresa Helados Monserrate de Jamundí cuenta con los siguientes recursos.

2.3.4.1.7 Registro Sanitario:

La empresa cuenta con registros sanitarios para helados de fruta con agua y helados de fruta con leche.

Helados de fruta con agua: RSA-004442-2017

Helados de fruta con leche: RSAV 12I42314.

2.3.4.1.8 Formulación:

La tradición de la empresa está unida a las fórmulas magistrales con las cuales elabora sus productos, siguiendo una línea que le permite destacar sus helados de otros que existen en el mercado.

2.3.4.1.9 Valor de la marca:

La empresa abarca una trayectoria que le ha permitido posicionar su marca en el mercado, contando con la fortaleza de grabar su marca en la mente de sus clientes trayendola consigo a través de los años. Con esto han logrado una fidelización y reconocimiento ante la misma, permitiendo que la marca identifique al producto fácilmente como un helado casero, 100% natural y con pura fruta.

2.3.4.1.10 Reputación:

Debido a la tradición del sabor de los helados, se ha logrado una buena reputación para la empresa, con la cual los clientes reconocen la marca y la prefieren frente a otras marcas del mercado. Y esta se debe a la satisfacción de los clientes al degustar los helados encontrando lo que esperaban del producto.

2.3.4.1.11 Conocimientos:

Los conocimientos de la empresa están relacionados con las capacitaciones que se han venido realizando desde el año 2014, año en el cual se empezaron a implementar todos los cambios en su infraestructura y proceso de producción. En el siguiente cronograma se mostrarán las capacitaciones que ha desarrollado la empresa.

Tabla 13. Capacitaciones realizadas en Helados Monserrate a partir del año 2014.

FECHA	TEMA CAPACITACIÓN	ENTIDAD	OBJETIVO DE LA CAPACITACIÓN
07-Abril-2014	Buenas Prácticas de Manufactura.	Unidad Local de Saneamiento.	Conocer e identificar el proceso de las BPM, para certificar al personal de producción como acto para la manipulación de alimentos.
11.Mayo.2015	Buenas Prácticas de Manufactura.	Soluciones Gerenciales DSM.	Reforzar los conocimientos de buenas prácticas de manufactura para el personal de producción.
25.Julio.2017	Buenas Prácticas de Manufactura	Gestor Proyectos Consultores.	Realizar un taller práctico – participativo, dando a conocer puntos importantes de la norma,

			involucrando en este caso al personal de producción y personal de venta.
10.Nov.2017	Manipulación de Alimentos.	Profesional – Tecnólogo de Alimentos.	Realizar un taller práctico – participativo, enfocado en la importancia de saber lo que encierra ser un manipulador de alimentos. Siguiendo unos pasos que certifiquen que el personal es apto para manipular alimentos y que además se esté cumpliendo con las responsabilidades que esto abarca.
26.Abril.2018	Cuidado y uso de extintores.	Fumihidro S.A.S	Realizar la capacitación teórica – practica, dando a conocer la importancia de contar con un extintor, los tipos que hay y sus cuidados; las causas que generan un incendio y las medidas a tomar ante cualquier situación.
18.Junio.2018	Inducción	SOLINCAUCA	Exponer al

	Seguridad y Salud en el Trabajo.		personal de la empresa la función que tiene implementar un SG-SST. Teniendo en cuenta la normatividad que está vigente y cuáles son los grupos de apoyo para este sistema. Además de explicar los riesgos a los cuales está expuesto el trabajador y las diferencias entre un accidente e incidente de trabajo.
14.Agot.2018	Básico Primeros Auxilios.	SOLINCAUCA	Realizar la capacitación usando una metodología teórica – práctico a todo el personal, sobre los primeros auxilios que se deben prestar ante cualquier emergencia y cuál es el proceso correcto que se debe seguir para reportar un accidente de trabajo.
21.Sept.2018	Identificación de Peligros	SOLINCAUCA	Dar a conocer los conceptos básicos sobre peligros y riesgos a los

			cuales se puede enfrentar un trabajador. Explicando así una matriz de peligros y ubicación del riesgo con las debidas medidas de prevención y control.
25.Oct.2018	Trabajo en Equipo	SOLINCAUCA	Explicar la diferencia entre los conceptos de trabajo en equipo y equipo de trabajo, mostrando de manera practica la importancia de saber manejar cada uno de estos para conseguir los objetivos trazados y que siempre haya una armonía entre los trabajadores.
05.Dic.2018	Simulacro de evacuación	SOLINCAUCA	Dar a conocer los pasos a seguir frente a una emergencia de evacuación e identificar la importancia de contar con brigadistas que ayuden a dirigir la situación de alarma.

Fuente: Autores.

2.3.4.2 Conclusión análisis interno

Tabla 14. Conclusiones análisis interno.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cuenta con certificaciones vigentes que le permiten funcionar legalmente (BPM-Registro Sanitario)	Los procesos con los que cuenta la empresa, no están debidamente estandarizados para el control de las áreas funcionales.
Cuenta con la infraestructura, maquinaria y equipos necesarios para su funcionamiento y responder eficientemente a los requerimientos del mercado.	No posee personal dedicado exclusivamente al SGC
Relaciones basadas en la confianza y el respeto por los clientes.	Falta de documentación de algunos procesos y procedimientos.
Cuenta con un posicionamiento de la marca en el mercado, logrando una fidelización y reconocimiento ante esta.	No ha definido objetivos estratégicos, ni política de gestión.
Realiza capacitaciones referentes a seguridad y salud en el trabajo, y buenas prácticas de manufactura	No se fortalece el conocimiento del trabajador, que le permitan rotar en los puestos de la empresa.
Control de inventarios, y registros de las entradas y salidas de producción.	Se requiere de más compromiso y liderazgo para fortalecer las actividades de las áreas.
	No se tiene documentado, ni socializado, las funciones de cada área; ocasionando que se mezclen algunas de estas o no se cumplan de manera eficiente.
	Falta más inversión en investigación, desarrollo y diseño para su crecimiento.

Fuente: Autores

2.4 ANALISIS EXTERNO

2.4.1 Poder de negociación con los proveedores

Todos sabemos que para que una empresa logre un buen rendimiento y pueda alcanzar el éxito no solo depende de tener un gran producto o servicio para ofrecer, uno de los factores para alcanzar esto es tener un buen poder de negociación con proveedores, puesto que ellos son fichas claves para el desarrollo del producto, porque son los que proporcionan las materias primas para este.

La empresa Helados Monserrate, cuenta con una lista de proveedores que no cuentan con un poder de negociación fuerte hacia la empresa, debido a que gran parte de la materia prima requerida para producción de la línea de helados que se producen en esta, son productos de consumo básico como leche, queso, frutas, además de productos varios, los cuales pueden ser adquiridos en las supermercados, distribuidoras mayoristas en el caso de los plásticos, queseras o en ocasiones tiendas cercanas a la heladería, esto quiere decir, que si cualquiera de los proveedores que tiene la empresa, no puede cumplir con las provisiones, fácilmente puede ser suplida la compra de los insumos para la producción.

En la siguiente tabla se muestra la lista de los proveedores con la que cuenta actualmente la empresa:

Tabla 15 Listado de proveedores

PROVEEDOR	MATERIA PRIMA Y/O INSUMO
Lastra	Palos – Servilletas – cajas de icopor
Levapan	Pudines: Chocolate, vainilla, arequipe
Manitoba	Maní simple
Colanta	Queso – leche en polvo
Alquería	Leche líquida – crema de leche
Makro	Cremas – cerezas – azúcar – milo – brevas – duraznos lata – crema de coco
Color y Sabor	Pasas – arequipe – chicles – esencias – colorantes
Caribe Supermercados	Frutas al detal – Baileys – whisky – ron –galletas - Brownies
Mercados Cali-Luz Marina	Frutas al por mayor: Mora, lulo, mango, fresa, uchuva, feijoa, coronilla, maracuyá, entre otras.
Distribuidor piñas-Fanor Agrono	Piñas
Distribuidor Manjar Blanco-Bety	Manjar blando

Doña Guayaba	Dulce de guayaba
San Nicolás	Macadamia
Gustavo Vargas	Choco Borojo
Distribuidor coco-Melquin Vallecilla	Coco
Plásticos S.A	Empaques sin rotular-Bolsas plásticas-Bolsas de basura
AB Creaciones Publicidad	Empaques rotulados
BioTec	Desinfectante-Desengrasante-Jabón antibacterial

Fuente: Autores.

2.4.2 Poder de negociación con los compradores

La empresa maneja dos tipos de compradores, los consumidores finales y los distribuidores del producto. Ante estos la empresa cuenta con el poder de negociación fuerte, teniendo en cuenta la antigüedad de la misma, los 53 años que lleva en el mercado la ha posicionado respecto a los productos que ofrece, siguiendo en línea con la tradición y calidad de los mismos. Por lo tanto la empresa ha fijado sus precios sin el riesgo de perder sus clientes, siendo estos mayores en comparación con los demás productos de la competencia.

A continuación, se presenta una lista de los lugares en los cuales se encuentran los distribuidores de los productos, fuera del punto de venta principal, teniendo en cuenta que con estos se hace una negociación de ventas al por mayor, dejando margen de ganancia.

- Parque de la flora
- Ciudad Real
- Valle del Lili
- Santa Mónica
- San Antonio: San Palito
- Parque del perro: Snacks and Fruts
- El troncal: Hotel Bisou
- Potrerito: Lago grande Hotel Resort
- Centro comercial Alfaguara: Café de la Vega

Cabe resaltar, que los distribuidores mencionados anteriormente son puntos pequeños de ventas, los cuales se comercializan en casas y negocios sin planes estratégicos de ventas y sin ánimos de aumentar la productividad.

2.4.3 Amenaza de nuevos entrantes

La industria en la cual se encuentra la empresa, para su funcionamiento legal se requiere de una gran inversión, teniendo en cuenta la norma que rige las fábricas de alimentos, en lo que concierne a la construcción de la planta de producción con todos los parámetros de sanidad, la compra de maquinaria, utensilios y fuerte publicidad para darse a conocer en el mercado.

Si se toma como base la fidelización de los clientes hacia la empresa, se puede decir que es una barrera de entrada fuerte para una posible amenaza de nuevos entrantes, teniendo en cuenta que la empresa se ha enfocado siempre en ofrecer al público productos 100% naturales, a base de fruta, y además de ser un producto con registro sanitario.

2.4.4 Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos en este mercado es amplia, se pueden encontrar diferentes productos como los helados en crema, los cholados, jugos y helados artificiales.

Teniendo en cuenta la gran variedad de productos sustitutos, Monserrate ofrece a los clientes variedad de sabores en su portafolio, enfatizando en la tradición y la calidad de sus productos, ampliando así la posibilidad de ser elegidos.

2.4.5 Rivalidad competitiva dentro de la industria

En el mercado local en el que se encuentra la empresa, tiene rivalidad directa con Helados puerto coco, Heladería Machu Cream, entre otras heladerías las cuales ofrecen helados con características similares, como la naturalidad de sus productos, manejan precios muy parecidos, y la marca es muy frecuentada visualmente.

La ventaja de la empresa es que tiene reconocimiento de la marca y muy buena acogida por parte de los clientes, siendo la fidelización un factor importante a la hora de tomar una decisión. Además, la empresa lleva en el mercado más de cincuenta años ofreciendo productos naturales a base de fruta y muy buena calidad.

2.4.6 Conclusión análisis de las cinco fuerzas

Tabla 16. Conclusión análisis externo.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Crecimiento en el sector, dirigido a abrir nuevos puntos de ventas propios que incrementen su rentabilidad.	Competencia directa o productos sustitutos
Utilizar tecnología para publicidad más asequible.	Cuestiones climatológicas que puedan generar desinterés en el producto.
Creación de nuevos productos que	Disminución del poder adquisitivo de

abarquen nuevos clientes, siguiendo y fortaleciendo su propuesta de venta.	la población.
Poder de negociación con los proveedores.	Falta de poder de negociación con los distribuidores.

Fuente: Autores

2.4.7 Análisis de entornos

2.4.7.1 Entorno demográfico

Colombia

El director del Departamento Administrativo Nacional de estadística DANE (2019), Juan Daniel Oviedo, durante la presentación de los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda realizados en el año 2018, reveló que en el país hay en total 48 millones 258 mil 494 habitantes.

Este dato se compone de 44,1 millones de personas efectivamente censadas, más otros 4,09 millones reportados como omitidos. Según los datos consolidados del DANE, del total de los habitantes el 51,2% son mujeres y el restante 48,8% hombres. Además, la mayor población en Colombia se ubica en las edades entre los 14 y 18 años, franja que concentra el 26,1%. Le siguen las personas entre 18 y 26 años, con un 16%; los mayores de 65 años con el 9,1% y, finalmente, están los niños entre 0 y 5 años con un 8,4%.

De acuerdo con las cifras reveladas este jueves, el mayor rango de mujeres está en edades entre los 20 a 24 años, seguido por mujeres entre los 25 a 30 años y finalmente entre 30 a 35 años. En cuanto a los hombres, el mayor rango se encuentra en edades entre los 15 y 19 años, seguido entre los 20 a 24 años y finalmente entre los 25 a 29 años. El total de población entre 15 y 29 años es de 25,98%. Los departamentos con mayor porcentaje de población en edades jóvenes son Amazonas, Putumayo y Guainía.

El porcentaje de hogares en el que los hombres son jefes de familia es del 59,3%, mientras que el de mujeres aumentó y pasó de 29,9% a 40,7%. Resaltó el director del DANE que *“Aumentó el apoderamiento de la mujer como cabeza de hogar”* (2019)

El departamento que más envejecimiento desarrolló fue Quindío, donde por cada 100 jóvenes entre 0 y 15 hay 72,2 colombianos mayores de 65 años.

Valle del Cauca

El Valle del Cauca es uno de los 32 departamentos que componen a la República de Colombia. De acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2019) el Departamento del Valle del Cauca cuenta con una población de 4.613.000 de habitantes aproximadamente, siendo el tercer departamento más poblado. La densidad de población en el Valle del Cauca es de 210,51 hab/Km².

Ubicado en Colombia, el Valle del Cauca es una de las regiones más ricas y de mayor desarrollo de la República de Colombia. Está ubicado en el suroccidente del país y tiene costas sobre el Océano Pacífico, en una extensión de 200 kilómetros, donde se encuentra ubicado el puerto de Buenaventura, el más importante del país, por el inmenso movimiento de carga importación y exportación que por allí se registra.

El Valle del Cauca tiene características climáticas variadas, siendo los 25 grados centígrados la temperatura promedio, para una altura de 1000 m sobre el nivel del mar. La región del litoral pacífico presenta precipitaciones pluviales que llegan a los 5000 mm al año. (DANE, 2019)

Jamundí

Según la alcaldía de Jamundí (2017), este municipio cuenta con una población de total de 124.000 habitantes, los cuales 70.860 (56.87%) corresponde a la zona urbana y el 53.740 restante (43.13%) a la zona rural

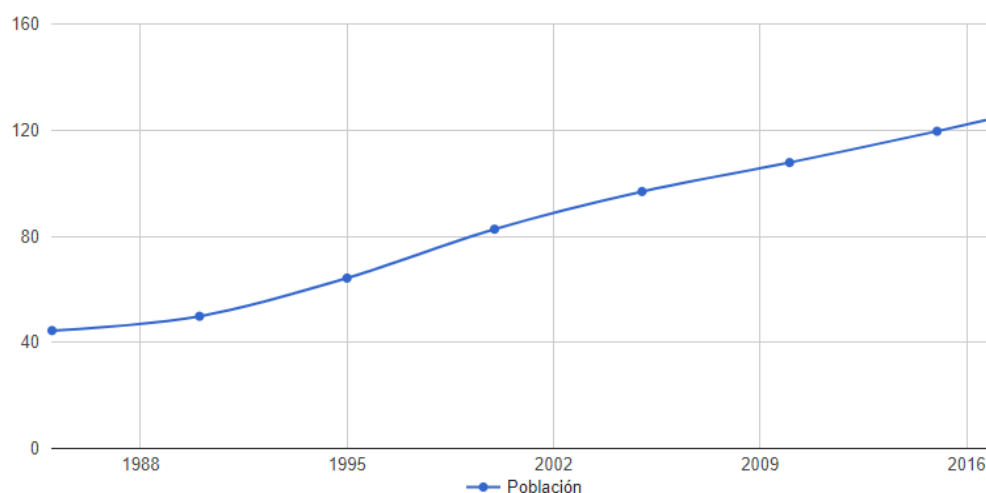
Jamundí, también cuenta con una extensión territorial de 577 km² distribuidos de la siguiente manera:

- 299 Km² La zona suburbana
- 535 Km² La zona rural
- 13 Km² La zona Urbana

Ubicado a 9 km de Cali, el municipio se caracteriza por ser plano, aunque con algunos terrenos montañosos al occidente (Farallones de Cali), que presenta alturas de hasta 4200 msnm. Se encuentra al sur del departamento del Valle del Cauca, en la margen izquierda del río Cauca, situándose entre este afluente y la Cordillera Occidental. Tiene un área total de 577 km². Así mismo, posee numerosos ríos entre los que se destacan: Río Claro, Cauca, Guachinte, Jamundí, Jordán, Pital y Timba, limita al norte con el Municipio de Santiago de Cali, al sur con el Departamento del Cauca, Municipios de Buenos Aires y Santander de Quilichao, al oriente con el Departamento del Cauca, Municipios

de Puerto Tejada y Villa Rica y por último al occidente con el Municipio de Buenaventura, Parque Nacional Natural los Farallones. (2017)

Ilustración 20. Historia crecimiento de la población de Jamundí.



Fuente: DANE

Cambio anual de la población

[1985-1990] **+2.32** %/Año
 [1990-1995] **+5.2** %/Año
 [1995-2000] **+5.17** %/Año
 [2000-2005] **+3.22** %/Año
 [2005-2010] **+2.16** %/Año
 [2010-2015] **+2.1** %/Año
 [2015-2017] **+2.09** %/Año

Teniendo en cuenta el crecimiento de la población del municipio, se estima que la población para el 2019 sería de 129.894; tomando como base la tasa de crecimiento del periodo 2015-2017 (+2.09 %/Año).

Tabla 17. Guía de macroambiente (Entorno Demográfico)

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento de la población amantes al consumo de helados.	O				X

Entrada de nuevos competidores	A	X			
Desarrollo e innovación para la región	O				X

Fuente: Autores

El crecimiento poblacional aporta grandes beneficios al elevar niveles de ventas, desarrollando oportunidades para enriquecer el mercado objetivo. Además esta variable puede determinar potencialmente el aumento de competidores, pero ante esto se debe manejar un buen estudio y evaluación del entorno, para crear estrategias de innovación, teniendo así una mejora constante que permita abarcar todo el mercado creciente.

2.4.7.2 Entorno económico

En este entorno se analizarán componentes tales como el Producto Interno Bruto de Colombia, y del Valle del Cauca, además del IPC.

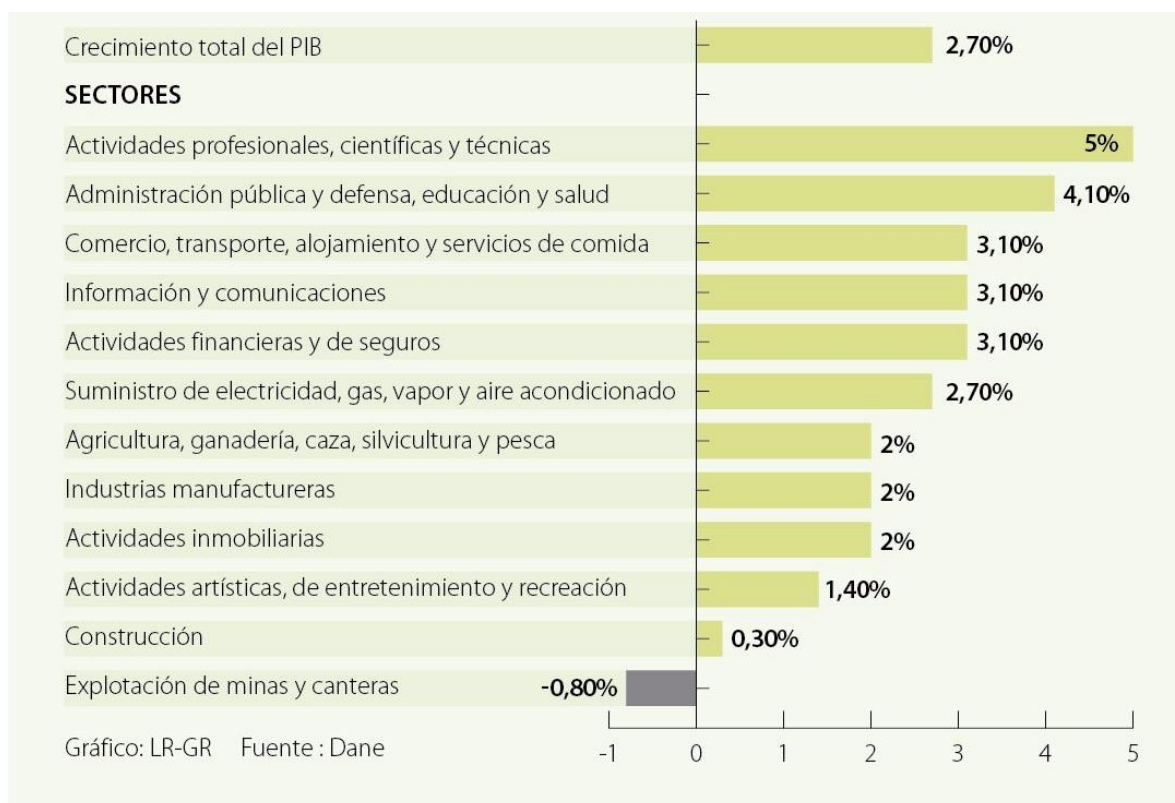
PIB Colombia

Durante el año 2018 la economía del País creció un 2.7% frente al año 2017, así lo reveló el Director del DANE, Juan Daniel Oviedo, citado por (La República., 2019), donde se afirma que en términos reales el crecimiento de la economía colombiana el año 2018 fue de \$854 billones, y en términos corrientes el PIB fue de \$976 billones.

Así mismo, se indica que en el cuarto trimestre la economía logró un crecimiento de 2,8%, superior a las expectativas del mercado. De acuerdo con la entidad, las tres actividades líderes que contribuyeron al resultado anual fueron administración pública y defensa, educación y salud (4,1%); comercio al por mayor y al por menor, transporte, alojamiento y servicios de comida (3,1%), y actividades profesionales, científicas y técnicas (5%), que en conjunto contribuyeron en 1,6 puntos porcentuales al PIB de 2018 (2019).

Además, se tiene que la construcción se destacó por lograr pasar a terreno positivo con un crecimiento real de 0,3%, luego de que en 2017 reportaran una caída de -2%. En cuanto a los otros sectores, información y comunicaciones reportó un crecimiento de 3,1%, el mismo de actividades financieras y de seguros. Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado creció 2,7%, Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca 2%, mismo valor que reportaron las industrias manufactureras y las actividades inmobiliarias. Finalmente las actividades artísticas, de entretenimiento y recreación crecieron 1,40%, y, la explotación de minas y canteras, la de desempeño más bajo, cayó con una variación de -0,80% (Ver ilustración 21) (2019).

Ilustración 21. Crecimiento en la economía Colombiana (2018)

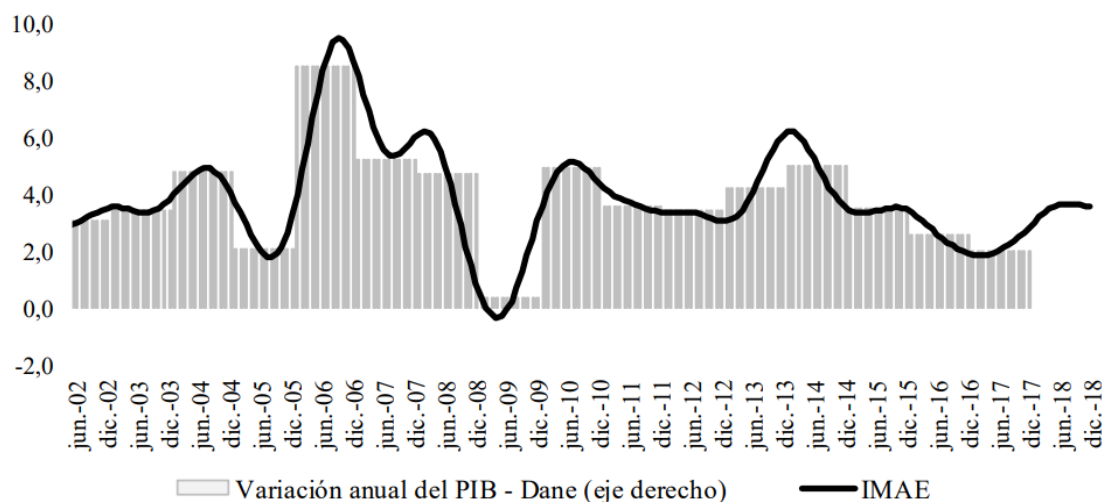


Fuente: DANE

PIB VALLE DEL CAUCA

En un Boletín Económico Regional, publicado por el Banco de la Republica, se asegura que el PIB del Valle frente al total nacional, en su crecimiento anual sigue siendo superior al PIB nacional divulgado por el DANE, el cual fue de 2,7% en el año 2018. Este ritmo de crecimiento del Valle del Cauca muestra que las ventajas de su economía no solo se deben a su menor dependencia del petróleo y a factores coyunturales, sino que se han afianzado diferenciales positivos estructurales en la economía regional que la sostienen con una dinámica destacada por encima del promedio nacional, como lo es la diversificación de su producción y la orientación de su industria transformadora de bienes intermedios en bienes de consumo final para su exportación al interior y exterior del país. (Banco de la Republica , 2019).

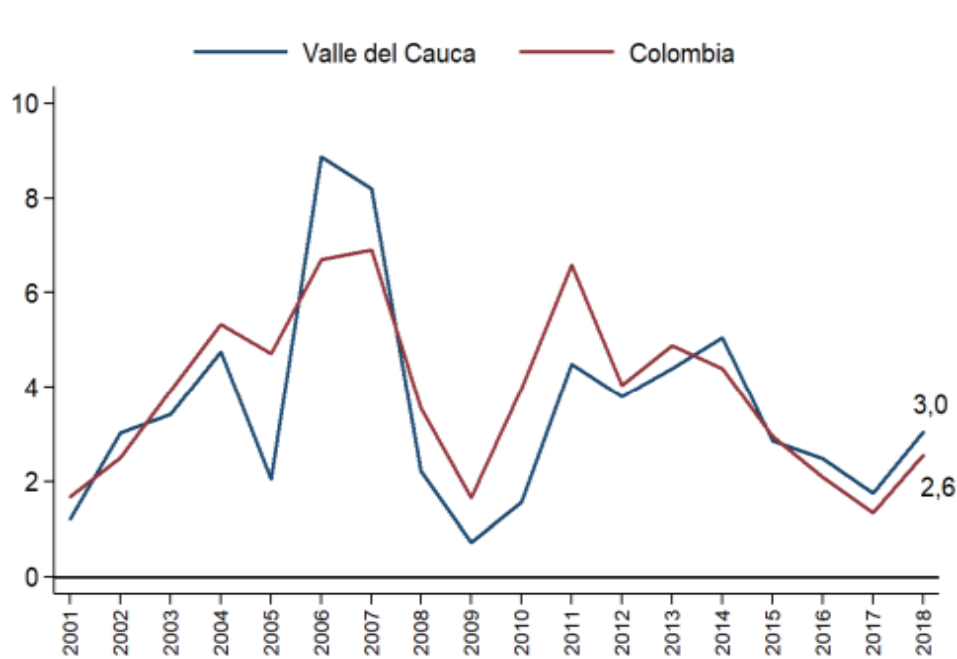
Ilustración 22. Crecimiento anual del PIB departamental y del Indicador de actividad económica (IMAE).



Fuente: Banco de la República - Cali y Departamento de Economía - Pontificia Universidad Javeriana Cali

La economía del Valle del Cauca viene en un alza considerable, lo cual se ve reflejado en el Producto Interno Bruto del Departamento, presentando un crecimiento mayor que el total del País. La variación porcentual del PIB comparada con la del total de Colombia, presenta una diferencia del 0.4%, como se muestra en la siguiente gráfica.

Ilustración 23. Variación porcentual del PIB (Valle del Cauca).

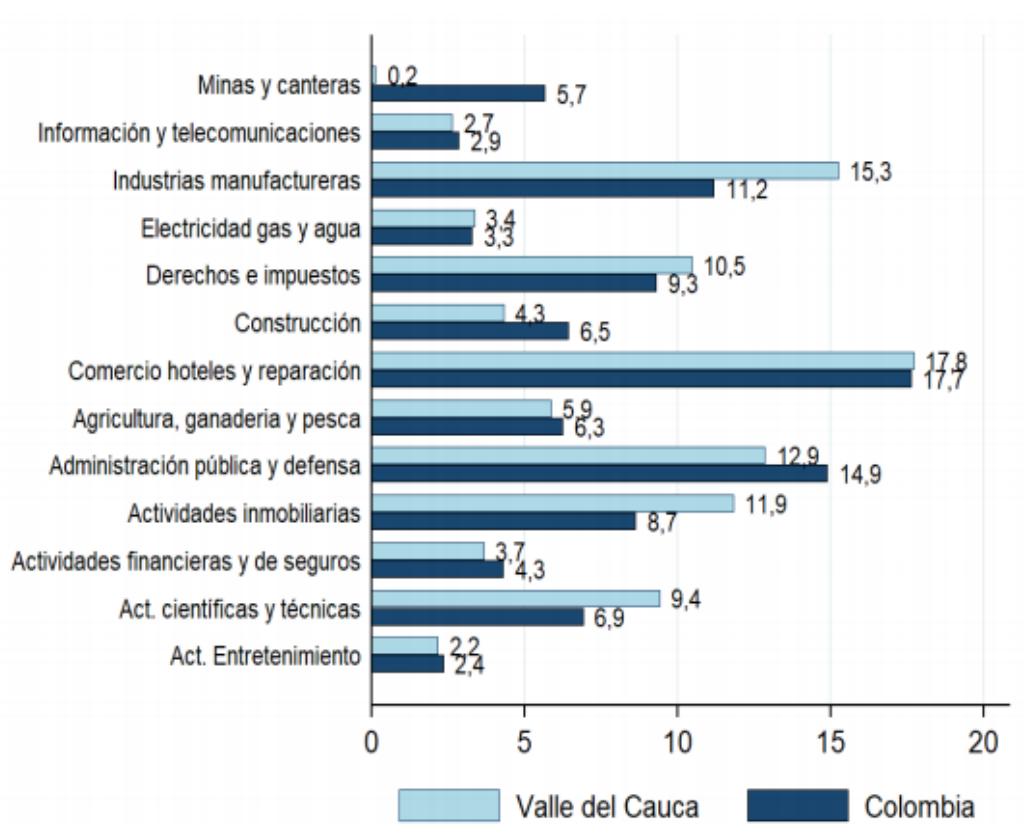


Fuente: Cuentas departamentales (DANE).

Por otro lado, también se dice que el Valle del Cauca aporta el 9,7% del producto interno bruto de Colombia y 17% de la industria nacional, siendo una de las 5 participaciones más altas, y tiene la balanza exportadora más diversificada del país, sin ser un departamento minero energético (DANE, 2019).

La composición del PIB del Valle del Cauca, según datos de la oficina de estudios económicos del Ministerio del Comercio, el fuerte de este departamento es el sector comercial y los turísticos, superando a ese sector en el conglomerado nacional, como se muestra en la ilustración número 24. Otro sector potencia del Valle en el 2018 fueron las industrias manufactureras (2019).

Ilustración 24. Composición sectorial del PIB (Valle del cauca Vs. Colombia).



Fuente: Cuentas departamentales (DANE).

Índice de Precios al Consumidor (IPC)

El IPC es una investigación estadística que permite medir la variación porcentual promedio de los precios al por menor de un conjunto de bienes y servicios de consumo final que demandan los consumidores. El indicador es

utilizado para la toma de decisiones, tanto del gobierno como de los entes privados, al tiempo que permite analizar situaciones de carácter económico.

Los propósitos de uso de la información del IPC se pueden circunscribir en diferentes ámbitos de uso nacional. Principalmente, el índice se usa como factor de ajuste en la determinación de salarios, estados financieros, en la solución de demandas laborales y fiscales. Igualmente, el IPC se emplea para calcular la pérdida de poder adquisitivo de la moneda, para obtener equilibrios en partidas de las cuentas nacionales y como factor de análisis del comportamiento de la economía.

En atención a ello, la revisión del IPC que con regularidad adelanta el DANE, permite incorporar variantes metodológicas y de funcionamiento que hacen la producción estadística del índice más completa y acorde con los nuevos desarrollos que en esta materia aportan los sistemas estadísticos más avanzados.

IPC Colombia

Cifras del (DANE, 2019), dieron a conocer que la inflación anual del Índice de Precios al Consumidor fue de 3,18 por ciento; ubicándose dos puntos básicos por debajo de la media y la moda que los analistas económicos esperaban para cerrar 2018, y en casi tres puntos básicos debajo de la de diciembre de 2017.

Ilustración 25. Variación nacional del IPC 2018.

IPC	Variación anual		Variación mensual	
	Diciembre 2018	Diciembre 2017	Diciembre 2018	Diciembre 2017
IPC total	3,18	4,09	0,30	0,38

Fuente: DANE

Según la entidad los servicios regulados que tienen unas variaciones significativas entre diciembre del 2017 y diciembre del 2018 son educación (6,38%), salud (4,33%), vivienda (4,13%) y transporte (3,73%), para el sector alimentos fue del 2,43%. Los expertos también han señalado que las expectativas de inflación para este año serían de 3,5%, debido a que factores como el fenómeno del niño, las nuevas normas tributarias, el alza salarial por

encima del 4%, y nuevas presiones y choques inflacionarios ocasionarían que la inflación rondara por esa cifra. (2019)

Jamundí

Los habitantes de Jamundí se caracterizan por ser personas muy emprendedoras, que buscan día a día la una forma de ganarse su sustento. Se destacan en actividades económicas como la agricultura, la ganadería, la minería y el comercio. Se explotan minas de oro, carbón, plata y sulfuros asociados. Como municipio agrícola se cultiva: El Maíz, Soya, Café, Millo, Arroz, Cacao, Plátano y la Mora. Cabe destacar el trabajo de la talla de madera y la fábrica de muebles, siendo el almacén La Feria del Mueble, uno de los primeros en establecerse, hace más de 30 años (Jamundí, 2017).

Siendo el comercio una de las principales fuentes de empleo en este municipio el cual abarca más del 50% de las operaciones de trabajo, se creó la Asociación de comerciantes de Jamundí (ACOJAMUNDI) que tiene como misión permitir a través de la asociación de personas dedicadas al comercio, turismo, transporte, entidades sin ánimo de lucro, el mejoramiento de sus condiciones a nivel moral y social, intervenir a nombre de los asociados en defensa de sus intereses y velar porque sus derechos sean respetados. Emplear los medios legales a su alcance para regular las relaciones entre sus asociados; Promover y participar en campañas de carácter cívico que mejoren las condiciones de vida en nuestro municipio. Capacitar los diversos sectores que conforman el comercio a través de entidades públicas y privadas. (2017)

Tabla 18. Guía de análisis del Macroambiente (Entorno económico).

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Alza de los precios en compra de materias primas	A	X			
Mayor poder adquisitivo por parte del consumidor	O				X
Crecimiento económico en el sector alimentos	O				X

Fuente: Autores

Los niveles económicos de la población, permiten determinar las posibilidades de mejora y avances que está presentando el país, mejorando la calidad de vida de los habitantes, dando bienestar y oportunidades de crecimiento. Al contar con un buen poder adquisitivo permite al consumidor generar mayor consumo en el mercado y para los comerciantes crecer en sus niveles de ventas. Por otro lado si la economía juega en contra de los comerciantes, entran en un desequilibrio al evaluar sus costos en compra de insumos y materias primas, y por ende en el costo total de producción. Por tanto las

empresas deben estar en constante estudio de los cambios económicos para así mismo generar estrategias que les permita enfrentarlos y solventarlos.

2.4.7.3 Entorno legal

La empresa helados Monserrate, es una organización que pertenece al régimen simplificado; por ende, el artículo 499 del Estatuto Tributario Nacional, dice que la empresa debe cumplir puntualmente los siguientes requisitos:

- Los ingresos brutos totales derivados de la actividad comercial del año anterior son menores a las 3500 UVT
- Cuentan con solo una sede, local, establecimiento comercial, oficina o negocio para ejercer su profesión o actividad.
- No desarrollan actividades bajo modelo de franquicia, concesión, regalía, autorización u otro sistema que involucre la explotación de activos intangibles en el lugar anteriormente mencionado;
- No son usuarios aduaneros;
- Durante el año en curso o el anterior no han firmado contratos de venta de bienes o prestación de servicios gravados por valor igual o superior a las 3500 UVT.
- La suma de las consignaciones bancarias, depósitos o inversiones financieras asociadas a su nombre y hechas durante el año en curso o el anterior no superan las 3500 UVT en su totalidad. (Estatuto Tributario Nacional, s.f.)

Sumado a todo lo anterior, deben cumplir con las siguientes obligaciones, enumeradas en el artículo 506 del Estatuto Tributario Nacional:

- Inscribirse en el RUT (registro único tributario);
- Entregar una copia del documento en el que se pueda comprobar su pertenencia e inscripción en el régimen simplificado en la primera venta o transacción por un servicio prestado a una persona o entidad perteneciente al régimen común, si así lo requieren, y
- Mostrar en un lugar visible al público el certificado de inscripción al RUT en donde se expresa que pertenecen al régimen simplificado. (Estatuto Tributario Nacional, s.f.)

Adicionalmente las personas que pertenecen al régimen simplificado están en la obligación de:

- Registrar todas las operaciones del negocio diariamente utilizando un libro fiscal;
- Entregar toda la información que les solicite la DIAN en caso de que lo haga;
- En caso de que cesen las actividades comerciales, comunicárselo a la DIAN;
- En el caso de que decidan facturar voluntariamente, deben hacerlo cumpliendo con el reglamento contemplado en el artículo 617 del estatuto tributario. (Estatuto Tributario Nacional, s.f.)

Para el manejo de alimentos

Con base a la información suministrada por la Fundación de Manipulación de Alimentos, se tiene que para el buen manejo de los alimentos se deben cumplir las siguientes resoluciones:

- **Resolución 2674 de 2013:** Establece los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas.
- **Resolución 2505 de 2004:** Esta resolución tiene por objeto regular las condiciones mínimas que deben cumplir los vehículos que transporten carne, pescado o alimentos fácilmente corruptibles, en todo el territorio nacional.
- **Resolución 604 de 1993:** Reglamenta parcialmente el título V de la Ley 9ª de 1979, en cuanto a las condiciones sanitarias de las ventas de alimentos en la vía pública. Señala los requisitos de presentación personal y de capacitación del manipulador-vendedor, condiciones del puesto de venta, preparación y servido de alimentos, requisitos en el transporte de alimentos preparados, permiso sanitario de funcionamiento y control; dispone que corresponde a las direcciones seccionales, distritales y locales de salud ejercer el control e inspección necesarios para que se cumplan de manera permanente los requisitos y las prescripciones que para cada caso en particular se establecen.
- **Resolución 5109 de 2005:** tiene por objeto establecer el reglamento técnico. A través del cual se señalan requisitos que deben cumplir el rotulado y etiquetado de envases o empaques de alimentos para consumo envasados o empacados

- **Resolución 2115 de 2007:** Protección Social y de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial establece que agua potable es aquella clasificada "Sin riesgo", es decir en la que la autoridad sanitaria competente certifique que el valor del Índice de Riesgo de Calidad de Agua para Consumo Humano (IRCA) obtenido para cada uno de los meses del año es menor o igual a 5%.
- **Resolución 719 de 2015:** establece que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización en el territorio nacional, requerirán de notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario, según el riesgo de estos productos en salud pública, de conformidad con la reglamentación que expida el Ministerio de Salud y Protección Social. (Fundación en Manipulación de Alimentos, s.f.).

Tabla 19. Guía de Análisis del Macroambiente (Entorno legal).

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Ejecución de los requisitos legales para el funcionamiento de la empresa.	O				X
Cumplimiento de todas las normativas enfocadas en la fabricación y comercialización de alimentos	O				X

Fuente: Autores

El comenzar la actividad económica de una empresa requiere del cumplimiento de diferentes requisitos legales regulados por el Estado para garantizar su buen funcionamiento en el mercado. Ante la fabricación y comercialización de alimentos han sido creadas diferentes normativas que apoyan este proceso productivo para que se realice de tal forma que no afecte la salud y el bienestar de los consumidores. Teniendo en cuenta que al sacar un producto al mercado se debe contar con los estándares de calidad e inocuidad adecuados para su consumo y por tanto, si la empresa brinda esta seguridad potencializa su reconocimiento y fidelización hacia su marca.

2.4.7.4 Entorno cultural

Consumo de helado a nivel mundial

El helado es uno de los muchos productos lácteos que se consumen en todo el mundo. Se combina con otros ingredientes y sabores, y se congela utilizando métodos únicos para hacer un producto suave y cremoso.

Según el periódico Español (ABC, 2018), Nueva Zelanda lidera el mundo en el consumo de helados con un consumo per cápita de 26.3 litros por año, en segundo lugar aparecen los Estados Unidos de América con un consumo per cápita de 22.5 al año, seguido por Canadá y Australia con 14.8 litros per cápita cada uno.

Por otro lado, lo más sorprendente de este caso, es que los países del centro y norte de Europa, como pueden ser Suiza, Finlandia, Dinamarca o Suecia; siguen en cantidad de consumo de helado, a los anteriores países citados (Nueva Zelanda, EUA o Australia). Sin ningún tipo de lógica, a causa de sus bajas temperaturas de media; su consumo de helado cada año es bastante parecido al de los anteriores países (2018).

Ilustración 26. Consumo mundial de helado (2017).

Puesto	País	Consumo
1	Nueva Zelanda	26.3 L
2	Estados Unidos	22.5 L
3	Canadá	17.8 L
4	Australia	17.8 L
5	Suiza	14.4 L
6	Suecia	14.2 L
7	Finlandia	13.9 L
8	Dinamarca	9.2 L
9	Italia	8.2 L
10	Chile	6.0 L
11	Francia	5.4 L
12	Alemania	3.8 L
13	China	1.8 L

Fuente: Instituto de Investigaciones Económicas de la Escuela de Economía FCEyE UNR

Consumo de helado en Colombia

La revista (Revista Dinero, 2019) afirma, que hubo un alza de consumo que alcanzó a \$1,44 billones, lo que significa que durante el período del 2013 y el 2018 se duplicaron los valores; hubo un incremento superior del 22,9%. Dicho en otras palabras, un colombiano consume en promedio alrededor de 1,4 kilos de helado. Sin embargo, esto no nos convierte en los máximos consumidores de este postre en Latinoamérica.

Analizando los datos, podemos decir que el crecimiento del consumo del helado se debe a la gran cantidad de ofertas que hoy podemos encontrar. Actualmente, existen en Colombia cientos de sucursales, puestos callejeros y cadenas que se extienden a lo largo de nuestro país. Entre ellas podemos destacar las populares heladerías como Popsy y El Fruto, que en el último tiempo han tenido un notable crecimiento. Según un informe, Popsy alcanzó el 7,7% del market share durante el 2018. (2019)

Otro de los factores del aumento de su consumo se debe a la gran variedad de sabores que nos ofrecen hoy los locales, desde gustos tradicionales como el chocolate y la vainilla, hasta sabores de los más extravagantes, y/o especiales de la casa.

Consumo de helado en Jamundí

La empresa helados Monserrate es una empresa pionera en la venta de helados en el municipio de Jamundí, puesto que ofrece su espléndida variedad de helados artesanales, manejando productos naturales desde hace más de 50 años. Con el pasar de los años la empresa se ha caracterizado por ser reconocida en zonas aledañas al municipio, como Cali, de donde se desplazan muchas personas solo para comprar los helados que allí se fabrican.

Los habitantes de este municipio, presentan un alto consumo de helado, debido a que en esta región del suroccidente colombiano tiene un clima que presenta temperaturas elevadas. Además, Jamundí es reconocido por contar con el “Parque del Cholado”, lugar acondicionado para la venta de los diferentes choladeros, los cuales son comerciantes del mismo municipio y que cuentan también con un alto consumo de estos. Por tanto se convierten en una cultura y tradición innata de los Jamundeños y de todos los habitantes aledaños al municipio.

Tabla 20. Guía de análisis del macroambiente (Entorno cultural)

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Crecimiento del consumo del helado.	O				X
Preservación del consumo de helados artesanales y naturales.	O				X
Incursión a nichos de mercado especiales; personas diabéticas, intolerantes a la lactosa, entre otras.	A		X		

Fuente: Autores

El aumento en el consumo de helado, permite despertar nuevas estrategias enfocadas a fortalecer sus nichos de mercado y a atraer nuevos para crecer satisfactoriamente. Ante este crecimiento se debe tener en cuenta las necesidades que tiene el consumidor, las expectativas que se tienen a la hora de consumir un buen helado y que no repercuta en la salud del comensal. Si bien se sabe que la tendencia de los últimos tiempos es consumir productos naturales, bajos en azúcar, y entre otras especificaciones que establece el cliente; al evaluar todas estas alternativas y necesidades permiten satisfacer efectivamente el consumo potencial de un buen helado.

2.4.7.5 Entorno ambiental

En el informe Plan de Manejo Integrado de Residuos Sólidos en Medellín, el autor Brayam Steven Builes Echavarría (2017) expresa que:

La generación de residuos en los últimos años ha sufrido un incremento considerable, debido al crecimiento de las actividades que se realizan día a día, ya sea de tipo empresarial, domestica, comercial, institucional u organizacional, por esta situación en Colombia se implementaron estrategias para reducir el aumento en la generación de residuos, una de ellas se da por medio de los planes de manejo integral de residuos, los cuales plantean medidas de solución necesarias para afrontar la problemática actual en manejo de residuos, mediante la estructuración de procesos interrelacionados técnicos y sociales, tanto como legales y económicos, donde se establecen acciones para la prevención, corrección, mitigación, transporte, aprovechamiento, tratamiento y disposición final apropiada de residuos, vinculando y desarrollando actividades que permitan hacer un adecuado manejo interno y externo de los mismos, contribuyendo a mejorar la calidad ambiental, con el fin de promover el cuidado de la salud y el entorno ambiental de la sociedad. (pág. 3).

La **Ley 09 de 1979** establece las normas generales que sirven de base a las disposiciones y reglamentaciones necesarias para preservar, restaurar y mejorar las condiciones sanitarias, en lo que relaciona la salud humana, además de los procedimientos y medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o puedan afectar las condiciones sanitarias del ambiente.

Si bien los residuos que helados Monserrate genera, no son bastantes, se ha encontrado que hay una situación que, a largo plazo, puede generar un impacto ambiental considerable, puesto que porque no se realiza correctamente el manejo de estos. En esta empresa, la cual está en crecimiento, no se hace una clasificación de los residuos, todos van a parar en los mismos recipientes donde se almacena la basura, lo que no permite que los residuos de papel, cartón y/o aluminio puedan ser reutilizados. Otro tema a tratar es que la mezcla de estos residuos produce una serie de olores

desagradables, producto de la descomposición de los residuos orgánicos que allí se producen.

Tabla 21. Guía de Análisis del Macroambiente (Entorno ambiental).

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Clasificación selectiva de los residuos para implementar un buen sistema de reciclaje.	O				X
Implementación de productos ecológicos	O				X
Minimización de plásticos y materiales contaminantes.	O				X

Fuente: Autores

El enfoque ambiental con el que deben contar las empresas, es de real importancia, siento este un factor que repercute en el bienestar de la población y todo su entorno natural. Por consiguiente el implementar las medidas necesarias de reciclaje y utilización de productos ecológicos les dará un plus para su reconocimiento en la sociedad, dando su aporte para al medio ambiente y así mismo cumplir con las especificaciones establecidas en la ley 09 de 1979.

2.4.7.6 Entorno tecnológico

El helado, cuyo origen se remonta a China hace 2.000 años, sigue siendo uno de los alimentos más populares en todo el mundo, pero está evolucionado, y rápidamente. Ya no sólo se le contempla como un producto que proporciona placer, sino que también puede ser saludable. De hecho, está aumentando notablemente la demanda de helados vegetarianos y, especialmente, veganos (sin leche, ni huevos), una opción que también satisface a los intolerantes a la lactosa.

Según el portal Profesional (Horeca, 2017), los fabricantes de helado siguen muy de cerca esta tendencia, decididos a llegar a nuevos y crecientes nichos de consumidores (desde los vegetarianos hasta los que tienen intolerancias alimentarias) y a acabar con la idea de que los helados son demasiado calóricos y ricos en azúcar.

Por otro lado, existe una diferencia entre los helados Artesanales y los Industriales, donde se debe tener en cuenta diferentes parámetros que sirven a la hora de evaluar qué tipo de helado es; por tanto encontramos que en él (Portalechero, 2017) se dice que: *“Si hablamos de helado artesanal, hablamos*

de calidad, de un helado elaborado con leche, crema de leche (nata), frutas, chocolate, etc., materias primas de alta calidad y no polvos, esencias o concentrados industriales con “sabor a...”. Además de que la tecnología utilizada o empleada para la fabricación de estos productos no los convierte directamente en un proceso totalmente industrial.

Finalmente, se habla de un proceso productivo discontinuo para los helados de denominación artesanal y, un proceso continuo para los industriales. Donde para los primeros, los costos de fabricación son elevados y su capacidad de producción por hora es baja; a comparación de los segundos que cuenta con una capacidad de producción elevada, llamada como economías de escala. Dejando así, que a la hora de comercializar, los helados industriales se puedan vender a precios muy bajos y en grandes cantidades para las líneas de cadena (2017).

Tabla 22. Guía de Análisis del Macroambiente (Entorno tecnológico).

Variable	A/O	AM	am	om	OM
Implementación de nuevas tecnologías que cambien el proceso de fabricación	A		X		
Implementación de nuevas tecnologías que aporten al crecimiento de la empresa sin modificar su fabricación.	O				X

Fuente: Autores

Los avances tecnológicos están en constante evolución, con un mundo globalizado es pertinente estar actualizado de las nuevas tendencias que arroja el mercado, aportando al crecimiento de las organizaciones y mejorando sus procesos productivos. Cabe resaltar que se debe realizar un análisis que le permita determinar cuál es la tecnología más adecuada para implementar en sus procesos ayudan a preservar su esencia.

2.4.8 Benchmarking

A continuación se realiza un análisis de la competencia directa de la empresa Helados Monserrate, con el fin de dar brindar a la alta gerencia información útil para la realización del proceso de implementación del SGC y el mejoramiento de actividades que se desarrollan actualmente, las cuales las empresas en comparación las realizan mejor o se pueden tomar como ejemplo. Se empieza por determinar cuáles son las empresas que ofrecen productos con características similares a la línea de helados de la empresa en mención en el municipio de Jamundí, y de las cuales se pueda transferir conocimientos y prácticas, luego se recolectan datos de cada heladería, y se organizan en la tabla 22.

Tabla 23. Benchmarking Helados Monserrate.

EMPRESA	UBICACIÓN	PORTAFOLIO	CALIDAD	CARACTERÍSTICAS
PUERTO COCO	CARRERA 10 12 57	Helados de diferentes sabores. Agua de coco. Limonada de coco.	Excelente calidad de sus productos.	Franquicia de la productora y comercializadora de helados de coco especialmente, manejando otros sabores de helados y agua de coco, entre otras bebidas refrescantes.
MACHU CREAM	CARRERA 10 8	Helados. Crema de helado. Ensaladas de frutas. Fresas con crema. Copas de helados. Malteadas. Paletas de agua.	Alta calidad en todos sus productos y servicios.	Franquicia de la productora y comercializadora de helados y cremas de helados de todos los sabores, maneja otros productos descritos en el portafolio. Su atención al cliente es excelente y cuenta con buenas instalaciones.

Fuente: Autores.

2.4.8.1 Matriz de perfil competitivo

Después de identificar las empresas de competencia directa de Helados Monserrate, teniendo en cuenta el desempeño y reconocimiento local de cada una. Se realiza la matriz del perfil competitivo, en la cual se evalúan los factores claves de éxito más importantes de acuerdo al objeto de estudio. Se seleccionaron los siguientes factores claves:

- **Sistemas de Gestión de Calidad:** Se selecciona como primer factor ya que se relaciona directamente con el objeto de estudio del trabajo, es importante conocer si la competencia ya cuenta con un sistema de gestión de calidad y si se desarrolla correctamente.
- **Tecnología de producción:** Teniendo en cuenta que la empresa Helados Monserrate es productora de alimentos, es importante saber si la tecnología de producción de la competencia es mejor y que se puede adaptar en la organización.
- **Cobertura del mercado:** Con el fin de mejorar este factor en la empresa, se elige para conocer la ventaja que tiene la competencia en el mercado.

- Posicionamiento de marca: Este factor es importante ya que las tres empresas cuentan con él, es importante identificar cual empresa tiene mayor reconocimiento, y que puede mejorar Helados Monserrate.
- Publicidad: Se escoge este factor, ya que Helados Monserrate no invierte en publicidad, así que es importante mejorar este aspecto.
- Servicio al cliente: Conocer como esta cada empresa en este factor, es muy importante ya que es fundamental en una organización la buena relación con los clientes.
- Portafolio de productos: Teniendo en cuenta que las empresas en comparación manejan el mismo producto base, y que la empresa Helados Monserrate no ofrece más productos, es importante saber que otros productos ofrecen las otras empresas.
- Presentación y empaque: Se elige este factor con el fin de identificar qué aspectos puede mejorar la empresa Helados Monserrate.
- Precio competitivo: Teniendo en cuenta que las tres empresas en comparación, son las que tienen mayor reconocimiento en el municipio de Jamundí, es muy importante conocer si manejan un precio competitivo.

A continuación, se muestra la tabla de matriz de perfil competitivo de las empresas Helados Monserrate, Helados Puerto Coco y Helados Machu Cream:

Ilustración 27. Matriz de perfil competitivo.

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO			HELADOS MONSERRATE		HELADOS PUERTO COCO		HELADOS MACHU CREAM	
				VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Sistemas de gestion de calidad	15	%	0,15	1	0,15	2	0,3	3	0,45
Tecnología de produccion	12	%	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Cobertura del mercado	10	%	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Posicionamiento de marca	12	%	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
Publicidad	12	%	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36
Servicio al cliente	10	%	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
Portafolio de productos	9	%	0,09	4	0,36	3	0,27	4	0,36
Presentacion y empaque	8	%	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Precio competitivo	12	%	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
TOTALES	100		1		2,81		3,27		3,51

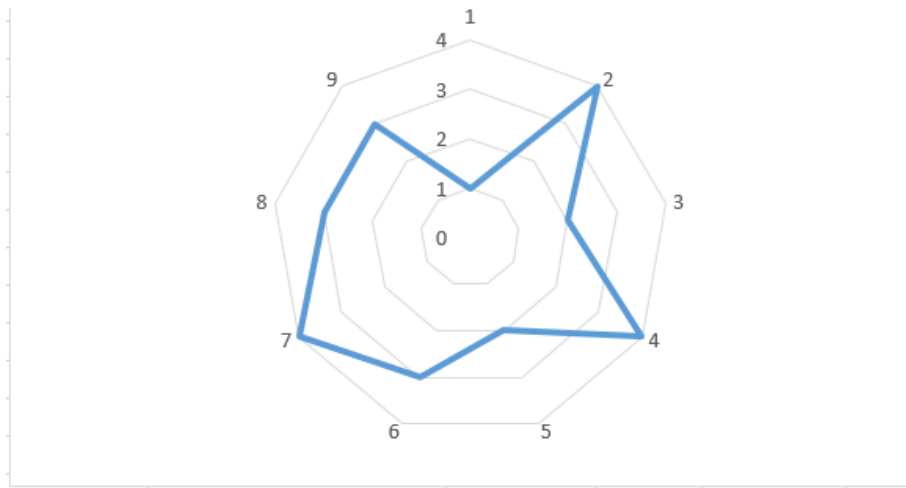
Fuente: Autores.

2.4.8.2 Radares de valor y valor sopesado

A continuación, se muestra la ilustración de los radares de valor y valor sopesado de acuerdo al resultado de la matriz de perfil competitivo:

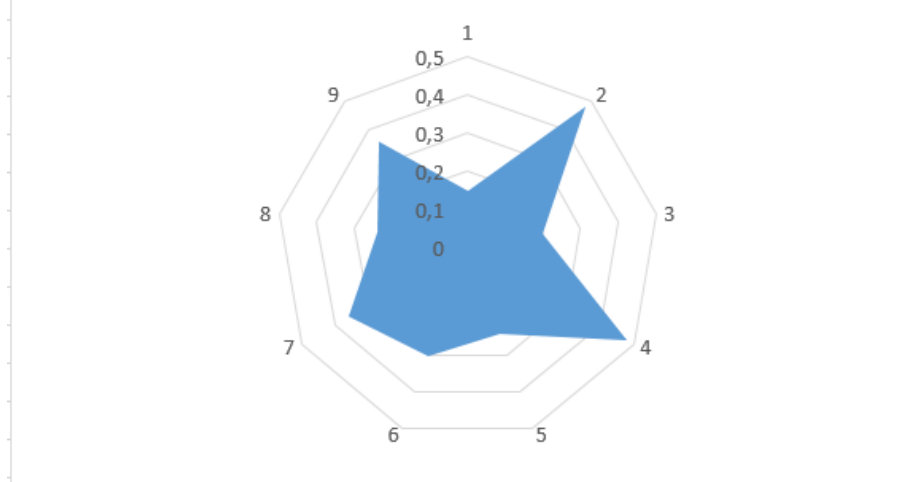
Radares de la empresas Moserrate:

Ilustración 28. Radar de valor Helados Monserrate.



Fuente: Autores

Ilustración 29. Radar de valor sopesado Helados Monserrate



Fuente: Autores.

La empresa Helados Monserrate tiene un excelente desempeño en factores como tecnología de producción, posicionamiento de marca y portafolio de productos. Un desempeño aceptable en servicio al cliente, presentación y

empaques, y precio competitivo. Y un desempeño crítico en sistema de gestión de calidad, cobertura del mercado y publicidad.

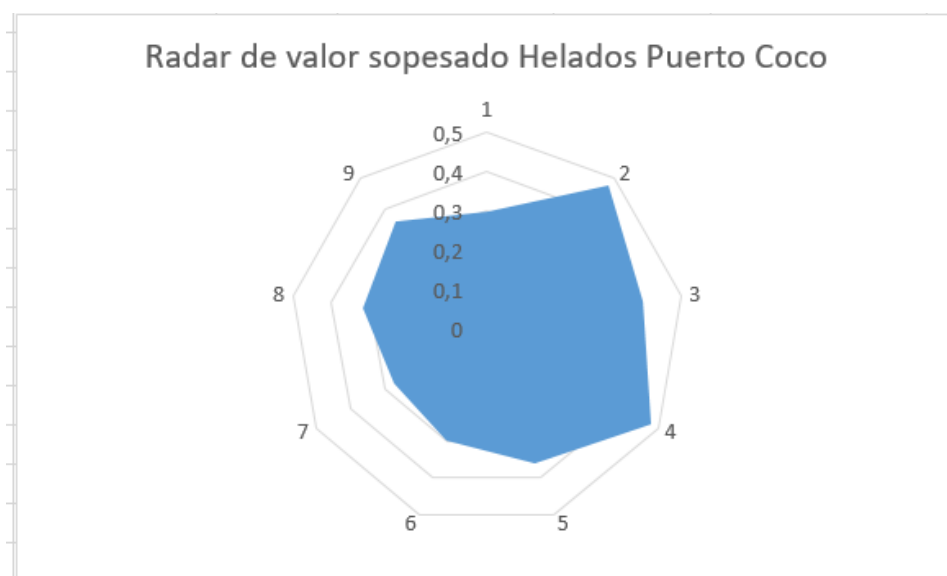
Radares de la empresa Helados Puerto Coco:

Ilustración 30. Radar de valor Helados Puerto Coco.



Fuente: Autores.

Ilustración 31. Radar de valor sopesado Helados Puerto Coco.

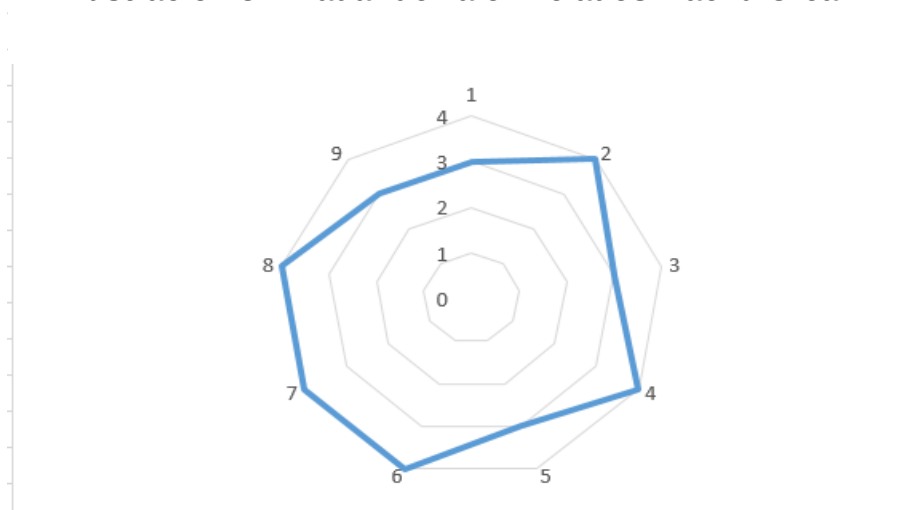


Fuente: Autores.

La empresa Helados Puerto Coco tiene un excelente desempeño en factores como tecnología de producción, cobertura del mercado, posicionamiento de marca y presentación y empaque. Un desempeño aceptable en publicidad, servicio al cliente, portafolio de productos, y precio competitivo. Y un desempeño crítico en sistema de gestión de calidad.

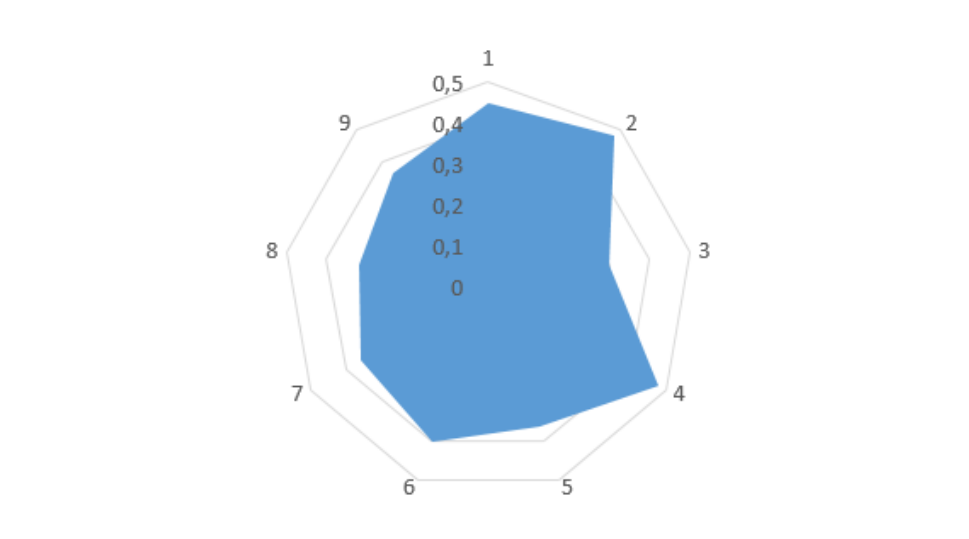
Radares de la empresa Machu Cream:

Ilustración 32. Radar de valor Helados Machu Cream.



Fuente: Autores.

Ilustración 33. Radar de valor sopesado Helados Machu Cream.

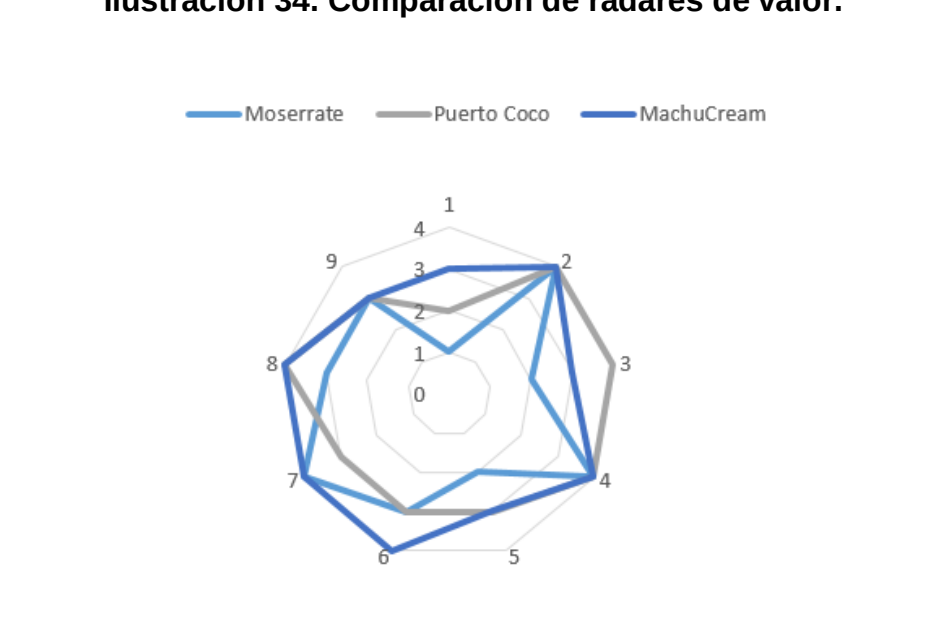


Fuente: Autores.

La empresa Helados Machu Cream tiene un excelente desempeño en factores como tecnología de producción, posicionamiento de marca, servicio al cliente, portafolio de productos y presentación y empaque. Un desempeño aceptable en sistema de gestión de calidad, cobertura del mercado, publicidad y precio competitivo.

Comparación de radares de valor y valor sopesado de las empresas:

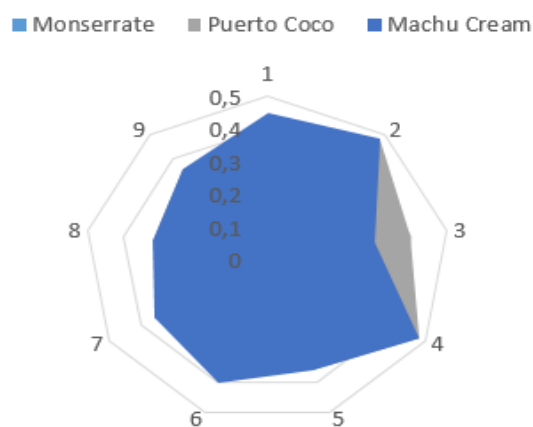
Ilustración 34. Comparación de radares de valor.



Fuente: Autores.

Ilustración 35. Comparación de radares de valor sopesado.

Comparación de radares de valor sopesado



Fuente: Autores.

De la matriz de perfil competitivo y de los radares de valor y valor sopesado, se puede concluir que las empresas no están en igualdad de condiciones; ya que el mayor valor sopesado es 3,51 y lo tiene la empresa Helados Machu Cream, ubicándose en el primer puesto de las empresas estudiadas del municipio de Jamundí. En el segundo puesto se encuentra la empresa Helados Puerto Coco con un valor sopesado de 3,27. Y por último, se encuentra la empresa Helados Monserrate, con un valor sopesado de 2,8, alejándose del desempeño de la empresa líder.

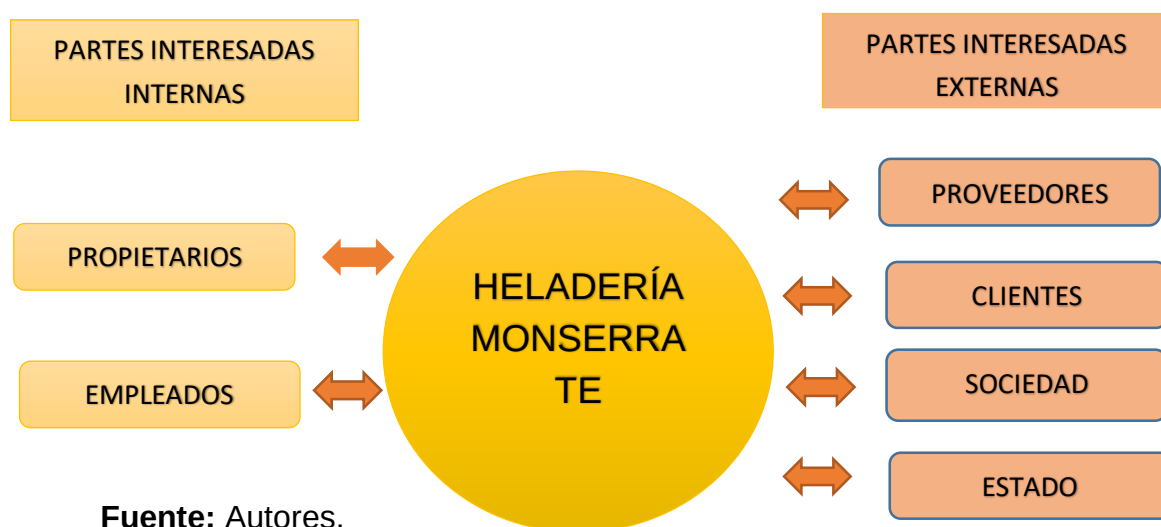
También, se puede identificar en que factores claves de éxito, la competencia tiene mayor fuerza, y en cuales la empresa Helados Monserrate tiene una posición débil, lo cual permite el planteamiento de estrategias de mejoramiento de la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda a la empresa Helados Monserrate, diseñar estrategias de mejoramiento en sistemas de gestión de calidad principalmente; también debe mejorar sustancialmente en aspectos como cobertura del mercado y publicidad. Por ultimo debe tener en cuenta, un mejoramiento en las estrategias de servicio al cliente, en el diseño de la presentación y empaque, y hacer una revisión del precio del producto.

2.5 ANÁLISIS DE LOS GRUPOS DE INTERES (STAKEHOLDERS)

El análisis de los StakeHolders, provee una visión más amplia de la economía, contrario al modelo neoclásico de responsabilidad social, y visualiza la empresa dentro del entorno interno y externo, ampliando el horizonte gerencial sobre los roles y responsabilidades. Teniendo en cuenta, que los accionistas no son los únicos que tienen interés sobre las empresas, sino que existen otros grupos o personas con los que mantiene relación, y que afectan o pueden afectar en su buen o mal funcionamiento. (Acuña P. A., 2012). Por lo tanto, la Heladería Monserrate identifica y hace la relación con los siguientes stakeholders:

Ilustración 36. Relación de los stakeholders.



Fuente: Autores.

2.5.1 Relación Empresa-Proveedores

Los proveedores son aliados estratégicos, personas o empresas que suministran productos y servicios que van a llevar a cabo el proceso de transformación, por lo tanto, se requiere del cumplimiento de los estándares de calidad exigidos por la empresa para su adecuado funcionamiento. La importancia de tener una buena negociación y comunicación con los proveedores es que estos se deben tener en cuenta a la hora de desarrollar objetivos estratégicos con el fin de consolidar una relación fuerte y a largo plazo, ya que, la productividad de la empresa es directamente proporcional a la compra de materia prima e insumos. Sin embargo, los lazos con los proveedores pueden romperse y no afectar significativamente el funcionamiento de la organización, pues la materia prima que se necesita para la producción de helados son productos básicos, y fácilmente se encontrara otro proveedor.

2.5.2 Relación Empresa-Propietarios

Se entiende por propietarios aquellas personas que son la base de la organización, los cuales se lucran de las utilidades que genera la empresa. En este caso la heladería cuenta con cuatro propietarios, donde su función es la planeación estratégica con el fin de exigir el buen manejo de la empresa y así obtener la rentabilidad que se espera. La relación es fuerte debido a que sus decisiones afectan de manera importante el funcionamiento de la organización, pues ellos son los encargados de encaminarla a los objetivos propuestos, también se debe tener en cuenta, que los propietarios son afectados directamente respecto a la productividad y el crecimiento de la empresa.

2.5.3 Relación Empresa-Clientes

Los clientes que maneja la empresa tienen una relación constante en la adquisición de los productos buscando satisfacer y cumplir con los requisitos que estos mismos exigen. Se tiene que los clientes se dividen en dos: distribuidores y consumidores finales. La relación es de vital importancia, ya que la comercialización del producto afecta principalmente la rentabilidad de la empresa, por lo tanto, la empresa se enfoca en mantener esta relación fuerte, manteniendo un seguimiento, que permita a la empresa evidenciar el porcentaje de ventas y su crecimiento, para así, implementar estrategias de negociación, con el fin de elevar las ventas y por ende, fortalecer los lazos con los distribuidores y clientes finales.

2.5.4 Relación Empresa-Empleados

La relación es directa y muy importante, tanto para la empresa como para el trabajador, ya que estos son la base para llevar a cabo el proceso productivo y la comercialización de los productos, y desempeñan un papel significativo en el cumplimiento de los objetivos organizacionales que se planteen, siguiendo los parámetros de calidad y las exigencias del mercado. La empresa debe tener en cuenta que el buen clima laboral es una pieza clave, ya que, si los empleados se sienten satisfechos con sus puestos de trabajo, esto se va a reflejar en el

desarrollo eficaz de las estrategias, dando como resultado la productividad de la organización, y por ende ellos recibirán una remuneración económica por los servicios prestados; por lo tanto, se forma un ciclo constante de retroalimentación entre la empresa y los empleados.

2.5.5 Relación Empresa-Sociedad

La relación con la sociedad es indirecta, sin embargo, esta espera que las empresas cumplan sus obligaciones y requerimientos legales, teniendo en cuenta que estas también tienen responsabilidades sociales. En las organizaciones, aunque no se reconoce como un objetivo organizativo, se sienten satisfechas al ofrecer oportunidades de empleo, dar remuneración económica adecuada a sus trabajadores e incrementar el bienestar de los mismos a través de servicios adicionales, como bonos, auxilio de transporte, formación, entre otros. Por otro lado, la empresa ofrece protección al medio ambiente, por medio del reciclaje, control y manejo de sus residuos, ahorro de agua, etc. Lo anterior, es de gran interés tanto para las empresas como para la sociedad en general, sin olvidar que las dos partes se ven beneficiadas por la economía que la organización pueda traer al sector.

2.5.6 Relación Empresa-Estado

El estado está compuesto por grupos políticos y asociaciones empresariales, los cuales velan por el cumplimiento de la ley y de las normas que rigen el funcionamiento de las organizaciones. Por lo tanto, la relación es muy importante, ya que el funcionamiento legal de la empresa, se refleja en una mejor calidad de vida del entorno, ya que ofrece actividades de empleo, formación, protección del medio ambiente y competencia leal.

3 CAPITULO III

3.1 DIAGNÓSTICO PARA DETERMINAR EL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA HELADOS MONSERRATE DE JAMUNDÍ FRENTE A LA NORMA NTC 6001-2017

Una vez realizado el análisis interno y externo de la organización, se procede a realizar el diagnóstico del nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma NTC 6001-2017 en los procesos de la empresa. Por consiguiente, se establece una escala de calificación que permite cuantificar el cumplimiento de los requerimientos de la norma y así mismo mostrar los resultados en términos porcentuales.

Ilustración 37. Ponderación de análisis de la norma NTC 6001-2017

DIAGNOSTICO DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA NORMA NTC 6001-2017 EN LA EMPRESA HELADOS MONSERRATE DE JAMUNDI		
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	DESCRIPCION	PUNTAJE
SI CUMPLE	EMPRESA Y SE ENCUENTRA DOCUMENTADA Y/O FORMALIZADA	2
PARCIALMENTE	EMPRESA, PERO NO SE ENCUENTRA DOCUMENTADA Y/O FORMALIZADA	1
NO CUMPLE	NO SE REALIZA LA ACTIVIDAD DENTRO DE LA EMPRESA	0

Fuente: Autores

Después de establecer la escala de ponderación, se procede a realizar la asignación del puntaje de cumplimiento a cada uno de los numerales de la norma, como se muestra a continuación. Para el diligenciamiento de este diagnóstico se pidió el acompañamiento directo de la Administradora de la empresa Helados Monserrate de Jamundí, quien es la persona encargada de gestión y documentación de toda la organización, por lo tanto es quien tiene conocimiento de las actividades que se realizan y se le solicitó responde de manera objetiva sobre el estado actual de aplicación de cada uno de los numerales de la NTC 6001-2017. El resultado se muestra a continuación en la ilustración 22.

Ilustración 38. Cumplimiento de la empresa frente a la NTC 6001-2017

CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA FRENTE A LA NORMA NTC 6001-2017				
NUMERAL		REQUISITO	PUNTAJE	PORCENTAJE DE
3. PLANIFICACION ESTRATEGICA	3.1 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	3.1.1 COMPRESION DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO	1	13%
		3.1.2 COMPRESION DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS	1	13%
		3.1.3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	0	0%
	3.2 LIDERAZGO	LA ALTA GERENCIA DEBE MOSTRAR LIDERAZGO Y COMPROMISO RESPECTO AL MODELO DE GESTION	0	0%
TOTAL CUMPLIMIENTO DEL CAPITULO 3	PUNTAJE MAXIMO DEL CAPITULO	8	2	25%
4. SOPORTE	4.1 PROCESOS DE APOYO	4.1.1 GESTION DEL TALENTO HUMANO	1	8%
		4.1.2 GESTION DE RECURSOS FISICOS	2	17%
		4.1.3 GESTION DE LA INFORMACION	1	8%
		4.1.4 GESTION DE COMPRAS	1	8%
		4.1.5 GESTION FINANCIERA	2	17%
		4.1.6 GESTION COMERCIAL	1	8%
TOTAL CUMPLIMIENTO DEL CAPITULO 4	PUNTAJE MAXIMO DEL CAPITULO	12	8	67%
5. OPERACIÓN	5.1 PLANIFICACION DE LOS PROCESOS	LA ALTA GERENCIA DEBE DEFINIR Y PLANIFICAR SUS PROCESOS, CONSIDERANDO QUE ESTOS SON DE DIRECCION, OPERACIONALES Y DE APOYO.	1	13%
	5.2 DISEÑO Y DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS	CUANDO LA EMPRESA DEFINA LAS MODIFICACIONES DE SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS, DEBE ESTABLECER, DOCUMENTAR Y EJECUTAR UN PLAN DE DISEÑO	1	13%
	5.3 ELABORACION DE PRODUCTOS O PRESTACION DE SERVICIOS	LA EMPRESA DEBE TENER EN CUENTA LAS NECESIDADES DEL CLIENTE Y DEL MERCADO, Y REQUISITOS REGALEMENTARIOS Y TECNICOS DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS QUE SE ENCUENTRAN EN ESTE NUMERAL.	1	13%
	5.4 CONTROL DE SALIDAS NO CONFORMES	LA EMPRESA DEBE DEFINIR Y APLICAR UN PROCEDIMIENTO PARA LA IDENTIFICACION Y CONTROL DE LA SALIDA NO CONFORME, Y HACER TRATAMIENTO AL CONTROL DE LA SALIDA NO CONFORME.	1	13%
TOTAL CUMPLIMIENTO DEL CAPITULO 5	PUNTAJE MAXIMO DEL CAPITULO	8	4	50%
6. SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN	6.1 SATISFACCION DEL CLIENTE	LA EMPRESA DEBE EVALUAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE QUE LE PERMITA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MEJORA EN SU PRODUCTO O EN LA PRESTACION DEL SERVICIO.	0	0%
	6.2 AUTOEVALUACION	LA EMPRESA DEBE REALIZAR A INTERVALOS PLANIFICADOS, UNA AUTOEVALUACION A TRAVES DE LA CUAL VERIFIQUE EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS ESPECIFICADOS EN ESTE NUMERAL.	1	17%
	6.3 NO CONFORMIDAD Y ACCION CORRECTIVA	LA ALTA DIRECCION DEBE AVALUAR LA NECESIDAD DE ACCIONES PARA ELIMINAR LAS CAUSAS DE UNA CONFORMIDAD, Y CUMPLIR CON LOS DEMAS ITEMS DE ESTE NUMERAL.	0	0%
TOTAL CUMPLIMIENTO DEL CAPITULO 6	PUNTAJE MAXIMO DEL CAPITULO	6	1	17%
7. MEJORA		LA EMPRESA DE ACUERDO A LA INFORMACION OBTENIDA EN EL NUMERAL 6, DEBE IMPLEMENTAR PLANES DE MEJORA COMO PROYECTOS, ACCIONES PARA ABORDAR LOS RIESGOS Y LAS OPORTUNIDADES, Y ACCIONES CORRECTIVAS PARA ELIMINAR LAS CAUSAS DE LAS NO CONFORMIDADES.	0	0%
TOTAL CUMPLIMIENTO DEL CAPITULO 7	PUNTAJE MAXIMO DEL CAPITULO	2	0	0%
NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA NTC 6001-2017		36	15	42%

Fuente: Autores.

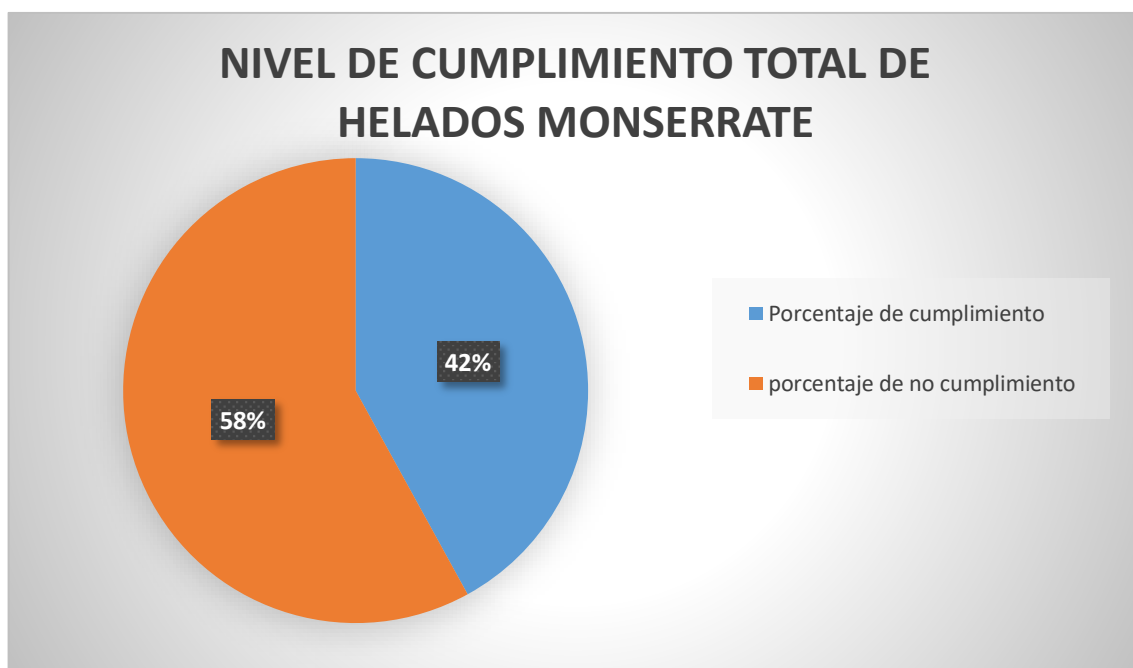
3.2 RESULTADOS DEL NIVEL DE CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA HELADOS MONSERRATE FRENTE A LOS REQUISITOS DE LA NORMA NTC 6001-2017.

Antes de abrir paso a la explicación del nivel de cumplimiento de la norma, se tiene que: la norma NTC 6001-2017 está estructurada en siete capítulos, refiriéndose los dos primeros al objeto, campo de aplicación, términos y definiciones, es decir, son de carácter introductorio, donde se identifican los requisitos que deben cumplir las micro y pequeñas empresas para implementar un sistema de gestión, y los conceptos claves para un mejor entendimiento de la norma.

Los capítulos del tres al siete están orientados a procesos y en ellos se encuentran los requisitos para la implementación del sistema de gestión de calidad.

A continuación, se muestra la representación gráfica del nivel de cumplimiento total de la empresa frente a los requisitos de la norma NTC 6001-2017, y posteriormente, el resultado capítulo a capítulo.

Ilustración 39. Gráfica Nivel de cumplimiento total de Helados Monserrate.



Fuente: Autores.

En el gráfico anterior se evidencia que en un 42% la empresa cumple los requisitos de la Norma, y por otro lado tiene un 58% de no cumplimiento; lo

cual nos permite determinar que cuentan con bastantes falencias frente a lo que es un Sistema de Gestión de Calidad basado en procesos y por ende un porcentaje alto para emprender un plan de trabajo que se ajuste a cada ítem de la Norma.

3.3 CAPÍTULO 3 DE LA NORMA NTC 6001-2017

En este capítulo se encuentra como debe de ser el contexto de la organización y el liderazgo por parte de la alta gerencia para poder llevar a cabo el SGC. En primera instancia el contexto de la organización implica el análisis de la empresa; es decir, la comprensión de las debilidades y fortalezas (interno) y, las oportunidades y amenazas (externo). Siguiendo lo anterior se tiene la percepción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y por último se encuentra un direccionamiento estratégico en el cual la alta dirección teniendo en cuenta los resultados del análisis de la organización y las partes interesadas, debe establecer la política de gestión, los objetivos estratégicos y, los riesgos y oportunidades del SGC.

El liderazgo como segundo requerimiento del capítulo tres la alta gerencia debe manifestar liderazgo y compromiso con respecto al SGC, asegurarse de que la política de gestión y los objetivos estratégicos sean establecidos respecto al contexto de la organización, verificar los recursos disponibles, asignar las responsabilidades y autoridad a las personas para el cumplimiento de la estrategia, y, realizar un seguimiento y evaluación de los resultados.

Ilustración 40. Gráfica de nivel de cumplimiento en planeación estratégica.



Fuente: Autores

En el gráfico anterior, se muestra que el nivel de cumplimiento de la empresa frente a los requisitos del capítulo tres de la norma NTC 6001-2017 es del 25%, lo cual da como resultado que la alta gerencia debe enfocarse más en una elaboración adecuada de la planeación estratégica, con el fin de dar pie a la implementación del SGC y así mismo poder obtener beneficios que le garanticen a la empresa una oportunidad de mejora y crecimiento.

En la siguiente tabla se muestran de manera detallada los resultados encontrados en la empresa frente a cada uno de los requisitos del capítulo 3 de la NTC 6001

Tabla 24. Requisitos del capítulo 3

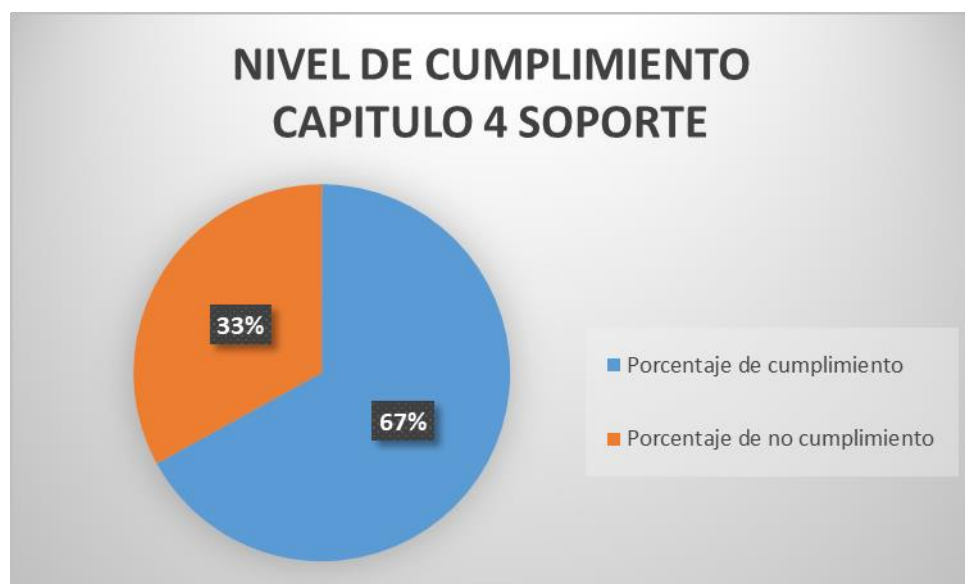
REQUISITOS	HALLAZGOS
3.1.1 Comprensión de la Organización y su Contexto.	La empresa evidencia una realización de las actividades sin documentar los resultados de estas, es decir, la gerencia es consciente de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas; pero no establece unos parámetros de control ante estos para poder evaluarlos y controlarlos.
3.1.2 Comprensión de las Necesidad y Expectativas de las Partes Interesadas.	Frente a las partes interesadas que comprende la empresa, no se presenta una adecuada comprensión de las posibles necesidades y expectativas que pueden llegar a presentar. No está totalmente formalizada.
3.1.3 Direccionamiento Estratégico.	La empresa al realizar las actividades anteriores de manera informal; no tiene establecida una política de gestión que le permita controlar el sistema, no evidencia un planteamiento de los objetivos estratégicos para contrarrestar los riesgos y para no dejar pasar las oportunidades que ofrece el mercado.
3.2 Liderazgo	La empresa no cuenta con un grupo de trabajo que le permita desarrollar estas actividades, donde se pueda formalizar y documentar los resultados, generando responsabilidades y compromisos para cumplir eficazmente los objetivos estratégicos de la empresa.

Fuente: Autores

3.4. CAPÍTULO 4 DE LA NORMA NTC 6001-2017

En este capítulo se encuentran los procesos de soporte, los cuales garantizan la administración y el mantenimiento del sistema de gestión de calidad, con el objetivo de evidenciar a las partes interesadas el cumplimiento en los siguientes aspectos: Planificar e implementar un proceso de gestión de talento humano; disponer de una infraestructura, maquinaria y equipos adecuados para la eficiente gestión de recursos físicos; establecer y aplicar un sistema de gestión de la información y un plan para el manejo de la información documentada; definir y documentar el proceso de gestión de compra; mantener actualizada la documentación requerida para el proceso de gestión financiera; y planificar, documentar, implementar y mantener actualizado el proceso de gestión de compra a través de un plan de negocio.

Ilustración 41. Nivel de cumplimiento capítulo 4 (Soporte)



Fuente: Autores.

En el gráfico anterior, se muestra que el nivel de cumplimiento de la empresa frente a los requisitos del capítulo cuatro de la norma NTC 6001-2017 es del 67%, lo cual da como resultado que la alta gerencia debe reforzar y mejorar los procesos de apoyo, para tener los recursos necesarios, que garanticen una eficaz implementación y sostenibilidad del sistema de gestión de calidad.

En la siguiente tabla se muestran de manera detallada los resultados encontrados en la empresa frente a cada uno de los requisitos del capítulo 4 de la NTC 6001.

Tabla 25. Requisitos del capítulo 4

REQUISITOS	HALLAZGOS
4.1.1 Gestión del Talento Humano	En primer lugar, la empresa no cuenta con un departamento específico de talento humano. Por lo tanto, se realiza el proceso de contratación, inducción y capacitación del personal sin un control del mismo; donde se evalúen las capacidades, aptitudes, responsabilidades, desempeño y compromisos que presente el individuo para ajustarse y desarrollar adecuadamente las actividades en el puesto de trabajo.
4.1.2 Gestión de Recursos Físicos	La empresa cuenta con los recursos físicos adecuados para el proceso de producción de sus productos y la comercialización de los mismos; como lo es toda su infraestructura, maquinaria y equipos. También, realiza mantenimiento de sus recursos que garantice su funcionamiento apropiado.
4.1.3 Gestión de la Información	La organización tiene documentada toda la información exigida por la ley, como lo son: los programas, instructivos, procedimientos, formatos, actas y fichas técnicas. Por lo tanto, cuenta con la documentación exigida por las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), pero hace falta la documentación exigida por la NTC 6001-2017, ya que la empresa no cuenta en el momento con el SGC. Tampoco tiene un mecanismo que determine el ciclo de vida de la información y evitar el uso de documentos obsoletos.
	El proceso de compra se realiza por medio de los inventarios de la producción, la administradora es la encargada de realizar los inventarios y los pedidos dependiendo de lo que se

4.1.4 Gestión de Compras	necesite. La empresa cuenta con las condiciones adecuadas para el mantenimiento de las compras y se tiene contratos con los proveedores, pero hace falta documentar los requerimientos de los productos a comprar y los criterios de selección de las materias primas, con el fin de no afectar la calidad del producto final. Tampoco cuenta con un documento para la evaluación de los proveedores y su cumplimiento.
4.1.5 Gestión Financiera	La empresa lleva un control de su flujo de caja, permitiéndole evidenciar todos los ingresos y egresos que presenta la empresa; mediante los resultados de este se desarrollan medidas de control. La empresa al no contar con un departamento para gestión financiera, desarrolla este proceso por medio de un tercero (auxiliar contable), el cual le brinda un apoyo a la administradora que se encarga de organizar todas la entradas y salidas.
4.1.6 Gestión Comercial	La empresa frente a su gestión comercial presenta falencias al momento de realizar un seguimiento y servicio post venta, donde se puedan controlar y evaluar los requerimientos del cliente. Teniendo en cuenta además que se deben controlar los niveles de ventas para determinar un porcentaje de efectividad y así mismo desarrollar ciclos de mejora mediante estrategias que le permitan a la empresa avanzar en su ventaja competitiva. La empresa no cuenta con una mesa de trabajo, donde se puedan evaluar las necesidades y expectativas que tenga el cliente sobre sus productos, y a partir de esta realizar un plan de trabajo y trazar los objetivos que alcancen la satisfacción del cliente.

Fuente: Autores.

3.5 CAPÍTULO 5 DE LA NORMA NTC 6001-2017

El capítulo cinco está enfocado en la operación de la organización, la cual le permite definir y planificar todos sus procesos (dirección, operacionales y de apoyo) y de la misma manera llevar un seguimiento y control de estos. La empresa debe definir, documentar y ejecutar un plan de diseño y desarrollo de productos y servicios. Teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de los clientes y del mercado, la empresa debe establecer una metodología para el mantenimiento, control y seguimiento de los inventarios de materia prima, producto en proceso y producto terminado; y aplicar un procedimiento para la identificación, control y tratamiento de las salidas no conformes.

Ilustración 42. Nivel de cumplimiento capítulo 5 (Operación)



Fuente: Autores.

El gráfico anterior, muestra que el nivel de cumplimiento de la empresa frente a los requisitos del capítulo cinco de la norma NTC 6001-2017 es del 50%, dando como resultado que la organización tiene una amplia oportunidad de mejorar en cuanto a la documentación y control de los procesos que abarcan la gestión de elaboración de los productos y servicios.

A continuación, la tabla muestra de manera detallada los resultados encontrados en la empresa frente a cada uno de los requisitos del capítulo 5 de la NTC 6001.

Tabla 26. Requisitos del capítulo 5.

REQUISITOS	HALLAZGOS
5.1 Planificación de los Procesos	La empresa tiene definidos, estructurados y documentados los procesos operacionales. No cuenta con la documentación de los procesos de dirección y faltan algunos de apoyo. Como tal, no tiene un mapa de procesos que le permita llevar un control y seguimiento de los criterios que en el mapa sean establecidos.
5.2 Diseño y Desarrollo de Productos y Servicios	La empresa no tiene documentado el proceso de diseño y desarrollo de nuevos productos, donde se analice el objetivo del diseño, los recursos utilizados y las responsabilidades que implica. Por otro lado, no se evalúa el nivel de aceptación que cumpla con los resultados esperados.
5.3 Elaboración de Productos o Prestación del Servicio	La empresa realiza las inspecciones y evaluaciones correspondientes que determinan que el producto es apto frente a las especificaciones acordadas inicialmente y cumplen con las necesidades del cliente, cuenta con las condiciones adecuadas para el almacenamiento y preservación del producto final. Hace falta un documento donde se especifiquen los criterios a evaluar, que determinen las salidas no conformes. El control de los riesgos en el proceso productivo no está formalizado, por lo tanto, tampoco las acciones correctivas se tienen documentadas.
5.4 Control de Salidas No Conformes	Los productos que salen defectuosos, se devuelven y no llegan al punto de comercialización, pero no se tiene un documento en el cual se especifiquen los criterios de devolución, y no cuenta con un tratamiento de control de las salidas no conformes, es decir, no se evalúa el motivo por el cual el producto

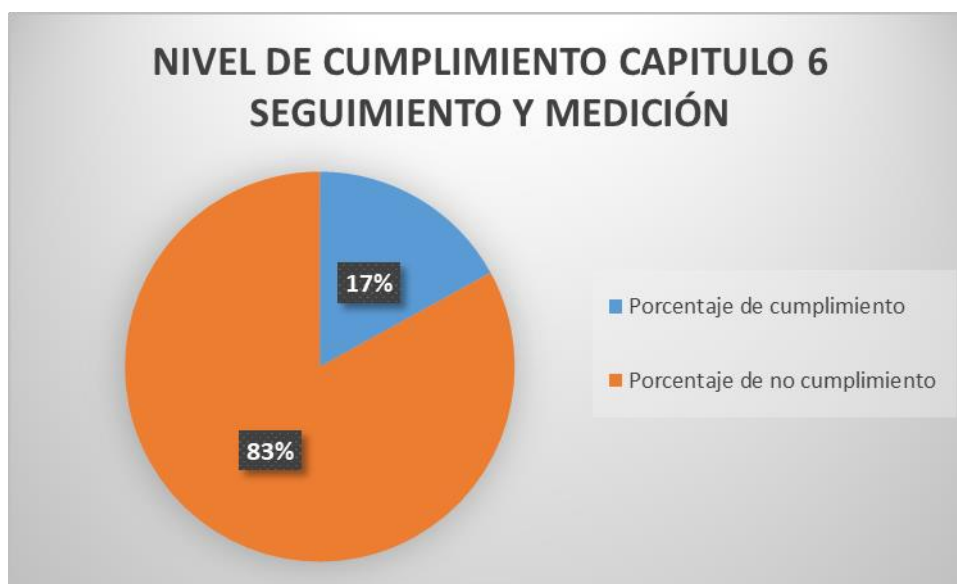
	sale defectuoso.
--	------------------

Fuente: Autores.

3.6 CAPÍTULO 6 DE LA NORMA NTC 6001-2017

El capítulo seis se dirige a los procesos de seguimiento y medición, en los cuales la organización debe evaluar la satisfacción cliente, que le permita identificar sus conformidades y no conformidades, que ayuden al mejoramiento continuo de sus productos y servicios; además debe realizar una autoevaluación del desempeño de los procesos y estrategias organizacionales, y el cumplimiento de los requerimientos de esta norma. Frente a las salidas no conformes, la empresa debe aplicar las acciones correctivas apropiadas con el fin de que no vuelvan a ocurrir.

Ilustración 43. Nivel de cumplimiento capítulo 6 (Seguimiento y medición).



Fuente: Autores.

En el anterior gráfico, se evidencia que el porcentaje de cumplimiento de la empresa frente a los requisitos del capítulo seis de la norma NTC 6001-2017 es del 17%, lo cual es un resultado bajo que muestra a la alta gerencia la oportunidad de mejorar en los aspectos de seguimiento y medición de los procesos de la organización.

En la siguiente tabla se muestra en detalle los resultados encontrados en la empresa frente a cada uno de los requisitos del capítulo 6 de la NTC 6001.

Tabla 27. Requisitos del capítulo 6

REQUISITOS	HALLAZGOS
6.1 Satisfacción del Cliente	La empresa no cuenta con un proceso formal que le permita evaluar la satisfacción del cliente, donde pueda identificar y conocer los requerimientos del cliente y por ende, poner en marcha las oportunidades de mejora, tanto en sus productos como en su servicio al cliente.
6.2 Autoevaluación	La empresa no desarrolla un proceso de autoevaluación organizado, donde se puedan exponer las falencias y desempeño de las actividades. La autoevaluación se lleva a cabo de manera informal y sin documentación, por lo tanto no se tiene un registro del cumplimiento de las estrategias.
6.3 No Conformidad y Acción Correctiva	Como ya se ha manifestado anteriormente en los numerales 5.3 y 5.4, la organización no cuenta con los documentos en donde se determinen los criterios de la no conformidad, por lo tanto, tampoco se realizan acciones correctivas formalmente con el fin de que no vuelva a ocurrir o mitigar los riesgos presentados en el proceso productivo, ya que no se evalúan las causas de las salidas no conformes. La empresa no considera formalmente la satisfacción del cliente ni la autoevaluación, que le permita mejorar sus procedimientos y por consiguiente el producto final.

Fuente: Autores.

3.7 CAPÍTULO 7 DE LA NORMA NTC 6001-2017

En el capítulo siete, se enfoca en los planes de mejora como proyectos, acciones para abordar los riesgos y oportunidades, y acciones correctivas (capítulo 6), los cuales deben ser comunicados dentro de la organización y tener su respectiva documentación.

Ilustración 44. Nivel de cumplimiento capítulo 7. (Mejora)



Fuente: Autores.

En el gráfico anterior, se evidencia que no se cumple con los requisitos del capítulo siete de la norma NTC 6001-2017, lo cual es un resultado que se obtiene en consecuencia del bajo cumplimiento de los requerimientos de capítulo seis, lo anterior muestra a la alta gerencia la necesidad de mejorar en los aspectos como la satisfacción del cliente, autoevaluación y acciones correctiva, para poder llevar a cabo los planes de mejora, teniendo en cuenta lo que se debe hacer y los recursos requeridos para este fin.

En la siguiente tabla se muestra en detalle los resultados encontrados en la empresa frente a los requisitos del capítulo 7 de la NTC 6001.

Tabla 28. Requisitos del capítulo 7

REQUISITOS	HALLAZGOS
7. Mejora	Teniendo en cuenta los hallazgos anteriores (capítulo 6), la empresa no cuenta con planes de mejora donde se especifique que se va a hacer, quiénes son los responsables, los recursos a utilizar, el intervalo de tiempo de su ejecución y los resultados esperados. Cabe resaltar que la empresa no tiene implementado un SGC que le asegure cumplir con estos planes.

Fuente: Autores.

4 CAPITULO IV

PLAN DE TRABAJO PARA EL MEJORAMIENTO DE LAS NO CONFORMIDADES DE LA EMPRESA HELADOS MONSERRATE

El siguiente es el plan de trabajo que se propone a la empresa Helados Monserrate para el mejoramiento de las no conformidades de los requisitos que no se cumplen o que se cumplen parcialmente, identificados en el resultado del diagnóstico anterior (Véase en el cap. 3), esto con el fin de brindar las bases necesarias a la heladería para implementar el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma NTC 6001-2017.

Una vez identificado el nivel de cumplimiento de la empresa frente a los requisitos de la norma, se procede a elaborar la propuesta del plan de acción donde se determinan las actividades y procesos que se requieren por parte de la empresa para dar total cumplimiento a los requisitos de la norma NTC 6001, teniendo en cuenta que los dueños de la empresa concuerdan en que esta implementación podría significar para la empresa mayores oportunidades de crecimiento y una importante participación en el mercado, además de los beneficios que trae, si se piensa en la certificación de calidad.

A continuación, se presentan las propuestas para el mejoramiento de los requisitos de la norma NTC 6001-2017 capítulo a capítulo.

4.1 PLAN DE TRABAJO PARA LAS NO CONFORMIDADES DEL CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo radica la importancia de que la alta gerencia determine primero el contexto de la organización, el cual consta de tres requisitos: la comprensión de la organización, la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, y el direccionamiento estratégico; y segundo el liderazgo que debe tener la misma para poder llevar a cabo el Sistema de Gestión de Calidad.

El resultado que arroja el diagnóstico del nivel de cumplimiento de la empresa frente al capítulo 3 de la norma NTC 6001, se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 29. Resultado nivel de cumplimiento del capítulo 3 de la NTC 6001

1. Contexto de la organización	Comprensión de la organización	Cumple parcialmente
	comprensión de las necesidades y expectativas de las	Cumple parcialmente

	partes interesadas	
	direccionamiento estratégico	No cumple
2. Liderazgo	La alta gerencia debe mostrar liderazgo frente al SGC.	No cumple

Fuente: Autores

4.1.1 Contexto de la organización

Se le sugiere a alta gerencia de Helados Monserrate guiarse con la siguiente propuesta para que pueda cumplir con este requisito y poder llegar al total cumplimiento del mismo.

1. Para la comprensión de la organización se debe realizar un análisis interno y externo de la heladería para poder identificar sus debilidades y fortalezas, como también las oportunidades y amenazas del entorno en el que se encuentra (Véase en cap. 2, numerales 2.3 y 2.4).

Se realiza una conclusión del análisis interno para conocer la realidad actual de la empresa, donde se muestra que es, que tiene, y que puede mejorar, así mismo en el análisis externo que permite a la alta gerencia saber el escenario en el cual se encuentra y hacer posible el conocimiento completo de la empresa, para poder realizar estrategias que mitiguen el impacto de las amenazas y reduzcan las debilidades, haciendo uso de las fortalezas y aprovechando oportunidades.

2. La comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas se realiza de manera informal, es decir se tiene una idea del interés de las partes que influyen en la empresa, pero no se realiza el análisis de la relación que se tiene con cada una (Véase en cap. 2 numeral 2.5).

Se realiza el Análisis de los StakeHolders, en donde se identifica la relación que tiene la empresa con cada una de las partes interesadas. La alta gerencia debe tener en cuenta este análisis con el fin de desarrollar estrategias que beneficien a todos los que influyen directa o indirectamente en la organización. Lo anterior, con el fin de determinar la posición de cada uno, y así lograr una mejor compenetración y tener una base para desarrollar políticas y tomar mejores decisiones que involucren las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

3. El direccionamiento estratégico lo debe realizar la alta gerencia para poder guiar el SGC, la empresa no tiene una política de gestión que le permita controlar el sistema, ni un planteamiento de los objetivos estratégicos. A continuación, se muestra cada uno de los puntos para que la empresa pueda cumplir con este

requisito, los cuales se socializaron en una reunión con la administradora de la heladería.

4.1.1.1 Misión

Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de helados artesanales, hechos a base de frutas y sin conservantes, con el fin de brindar un producto de buena calidad y saludable, teniendo presente el gusto y necesidad de nuestros clientes, no solo del municipio sino de los turistas que puedan visitarnos desde cualquier parte del mundo, por lo tanto contamos con una gran variedad de sabores para su satisfacción.

4.1.1.2 Visión

Nuestra empresa tiene proyectado para el 2025 crecer y distribuir nuestro producto en nuevos mercados, con el fin de ser reconocidos en el departamento del valle como una heladería que ofrece los mejores productos artesanales y de buena calidad sin dejar atrás su tradición, consolidándose como una empresa que se preocupa por el bienestar de sus clientes y que brinda el mejor servicio de atención.

4.1.1.3 Política de gestión

Helados Monserrate es una organización dedicada a la producción y comercialización de helados artesanales, la cual tiene como objetivo principal la satisfacción del cliente elaborando una amplia línea de helados hechos a base de fruta, cumpliendo con las buenas prácticas de manufactura, teniendo en cuenta la productividad en el trabajo y el compromiso para darle un uso adecuado a los recursos, con un máximo aprovechamiento, sin dejar a un lado la satisfacción de las demás partes interesadas y que a su vez permita asegurar que se cumplan todos los requisitos legales, así como la mejora continua de todos los procesos mediante la participación de todos los colaboradores de la empresa que arroje como resultado principal una buena relación con el cliente.

4.1.1.4 Objetivos Estratégicos

- Incrementar la calidad satisfaciendo a nuestros clientes.
- Lograr ser reconocidos y posicionados en el mercado.
- Garantizar el bienestar de todos los empleados.
- Capacitar adecuadamente todo el personal de la empresa.
- Analizar y mejorar un estándar para cada proceso que se ejecute.
- Asegurar el compromiso del personal para con el sistema de Gestión de la Calidad.
- Lograr una alta rentabilidad

4.1.1.5 Liderazgo

Para realizar el proceso del direccionamiento estratégico, es necesario que se defina la misión, la visión y una política de la calidad, los cuales se ven anteriormente, que exprese los compromisos de la organización para sus clientes y los objetivos de calidad que permitan medir el grado de cumplimiento de la política. Sin embargo, para poder lograr el cumplimiento total de este capítulo de la norma, se requiere el liderazgo y compromiso por parte de la administradora de la heladería, la cual será la encargada de gerenciar el SGC, en la reunión en la que se socializaron los puntos anteriores, se explicó a la administradora la importancia del rol que tiene en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, la responsabilidad de verificar el cumplimiento de cada uno de los requisitos, ya que es la encargada de disponer los recursos para llevarlo a cabo, de asignar responsabilidades y realizar el seguimiento de los resultados.

4.2 PLAN DE TRABAJO PARA LAS NO CONFORMIDADES DEL CAPÍTULO 4: SOPORTE

En este capítulo se muestra la importancia de identificar los procesos de apoyo, ya que estos realizan las actividades necesarias para dar soporte a los procesos estratégicos y misionales. La alta gerencia debe reforzar y mejorar los procesos de apoyo, para tener los recursos necesarios, que garanticen una eficaz implementación y sostenibilidad del sistema de gestión de calidad. A continuación, se muestran los procesos descritos en este requisito de la norma.

Tabla 30. Procesos descritos en el requisito de la norma. (Soporte)

Gestión del Talento Humano	Cumple parcialmente
Gestión de Recursos Físicos	Cumple
Gestión de la Información	Cumple parcialmente
Gestión de compras	Cumple parcialmente
Gestión Financiera	Cumple
Gestión Comercial	Cumple parcialmente

Fuente: Autores.

En este orden de ideas, se decidió junto a la alta gerencia unir procesos que tenían relación, ya que la heladería es muy pequeña y no tiene la capacidad de realizar cada proceso por separado, teniendo en cuenta que todos los procesos se realizan en la empresa, pero no se realiza la actividad completa, es decir algunos no se hacen formalmente y no están documentados, como podemos

evidenciar en la tabla anterior. Así, que los procesos de apoyo quedaron de la siguiente manera:

- **Gestión Administrativa:** En este proceso se unifican la gestión del talento humano, la gestión de los recursos físicos y gestión de la información. Por lo tanto, tiene como objetivo garantizar que todos los procesos se realicen de una forma eficaz y eficiente para que haya un rendimiento óptimo de la organización.
- **Gestión Financiera:** Este proceso se deja solo, ya que se está realizando eficazmente en la empresa y los responsables son el auxiliar contable (tercero) y la administradora. Este proceso tiene como objetivo suministrar oportunamente los recursos que se necesitan para el desarrollo de cada uno de los procesos.

Los procesos Gestión de compras y Gestión comercial, se unificaron con los procesos de recepción y distribución respectivamente, los cuales son procesos misionales de la organización.

4.3 PLAN DE TRABAJO PARA LAS NO CONFORMIDADES DEL CAPÍTULO 5: OPERACIÓN

En este capítulo se tienen en cuenta las actividades de operación que debe realizar la empresa para poder llevar a cabo el SGC eficazmente, en lo cual su eje principal es la identificación de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, y así mismo realizar el mapa de procesos y sus caracterizaciones. De acuerdo al diagnóstico, se muestra en la siguiente tabla como está la empresa frente a los requisitos de este capítulo.

Tabla 31. Procesos descritos en el requisito de la norma. (Operación)

Planificación de los procesos	Cumple parcialmente
Diseño y desarrollo de productos y servicios	Cumple parcialmente
Elaboración de productos o prestación de servicios	Cumple parcialmente
Control de salidas no conformes	Cumple parcialmente

Fuente: Autores.

4.3.1 Planificación de los procesos

Con base en los diagnósticos desarrollados en el capítulo anterior (cap.3), el análisis de la actividad actual de la empresa y la socialización de la norma con la alta Gerencia; se identificaron seis procesos fundamentales para el

desarrollo de las actividades de la organización, teniendo en cuenta que los procesos que realizan en la empresa, pero no tienen documentación. Se clasifican de la siguiente manera:

Tabla 32. Tabla de referencia de los procesos.

PROCESOS ESTRATÉGICOS	Gestión estratégica
PROCESOS MISIONALES (OPERATIVOS)	Gestión de compra
	Fabricación
	Gestión comercial
PROCESOS DE APOYO	Gestión administrativa
	Gestión financiera

Fuente: Autores.

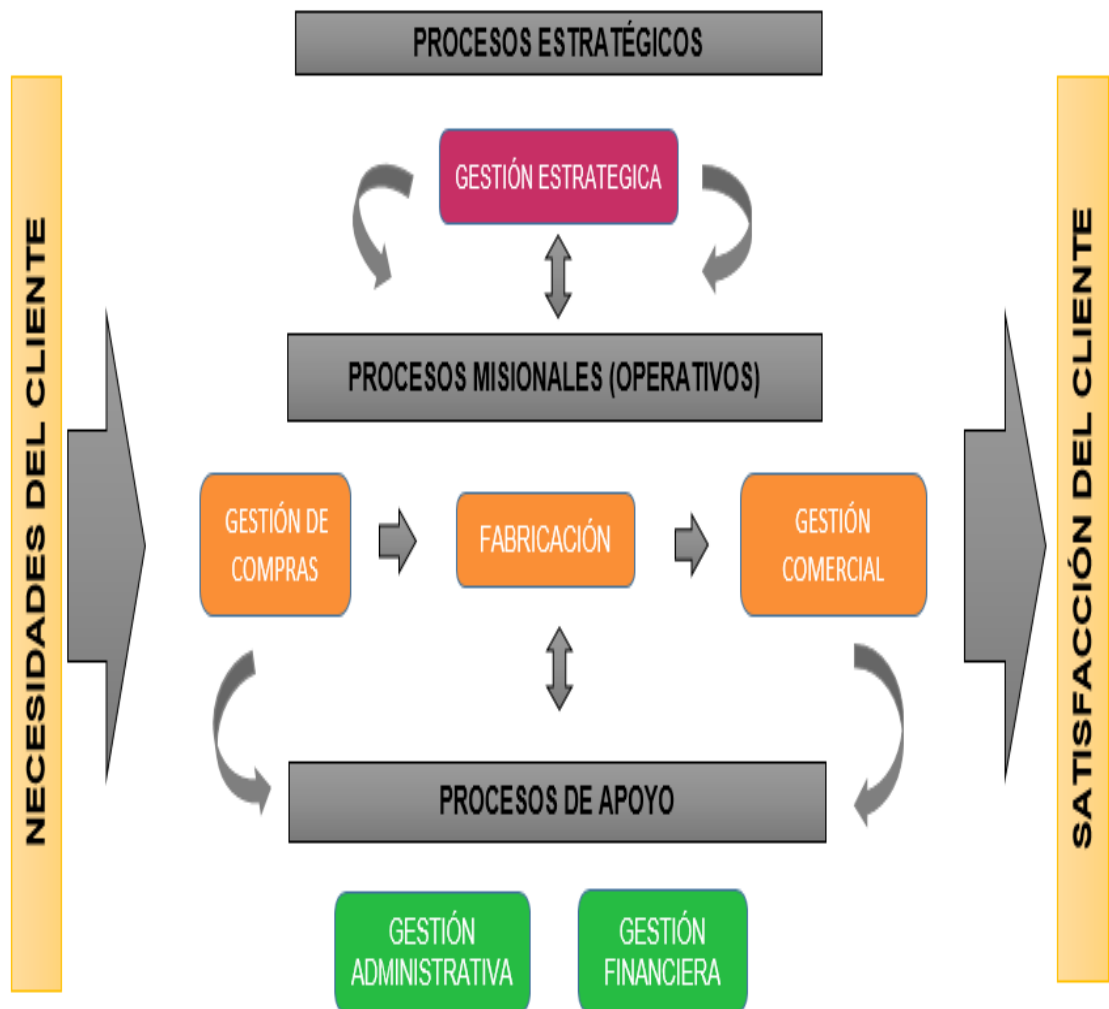
Procesos Estratégicos: El proceso que hace parte de esta categoría es la Gestión estratégica y mejora continua. En este proceso, la alta gerencia de la empresa debe definir las políticas y directrices de los procesos que hacen parte del sistema de gestión de calidad, además de realizar la asignación de los recursos necesarios para el desarrollo de los mismos, además de diseñar las estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Procesos Misionales: Hacen parte tres procesos que son: Gestión de compra, Fabricación y Gestión comercial. Estos procesos son los que permiten la función principal de la empresa, la cual es la producción de los helados, por lo tanto se tiene una entrada, una transformación y una salida.

Procesos de Apoyo: Los procesos que se identificaron son Gestión administrativa y Gestión financiera, los cuales desarrollan las actividades necesarias para dar soporte a los procesos estratégicos y misionales.

A continuación, se muestra la representación gráfica de todos los procesos que componen el SGC de la empresa Helados Monserrate mediante la elaboración del mapa de procesos. Mostrando la interacción que se presenta entre estos, de acuerdo a la dirección de las flechas.

Ilustración 45. Mapa de procesos.



Fuente: Autores.

4.3.1.1 Caracterización de los procesos

Después de realizar el mapa de procesos, se procede a elaborar la caracterización de los procesos, en la cual se detalla la planificación de cada uno de estos, aquellos que hacen parte directa o indirectamente del desarrollo eficaz de la producción y comercialización de los productos.

Para llevar a cabo el desarrollo de las caracterizaciones, se realizaron reuniones con la administradora de la empresa y algunos trabajadores pertenecientes a los procesos, en donde se identificaron los aspectos a definir en la caracterización, como: objetivo, responsable, actividades y requisitos.

A continuación, se muestra la codificación de la caracterización para los diferentes procesos de la empresa Helados Monserrate.

Tabla 33. Codificación de la caracterización de los procesos.

PROCESO	CODIFICACIÓN
Gestión estratégica	GTE01
Gestión de compras	GTP02
Fabricación	FBN03
Gestión comercial	DTC04
Gestión administrativa	GTA05
Gestión financiera	GTF06

Fuente: Autores

Por lo tanto el desarrollo de las caracterizaciones de los procesos anteriormente mencionados, se mostraran a partir de la ilustración 30 hasta la ilustración 35.

Ilustración 46 Caracterización del proceso Gestión Estratégica

CARACTERIZACIÓN GESTIÓN ESTRATEGICA						
VERSIÓN 01		CÓDIGO GTE01		FECHA DE ELABORACIÓN 01/07/2019		
NOMBRE DEL PROCESO		Gestión Estratégica				
RESPONSABLE DEL PROCESO		Gerente General				
OBJETIVO		Diseñar, establecer, elaborar y controlar la política de gestión y los objetivos estratégicos que garanticen el eficaz y eficiente funcionamiento de todas las				
ALCANCE		Este proceso va desde la realización del análisis de la situación actual de la empresa, definición de metas y objetivos organizacionales, hasta la evaluación de la eficacia y eficiencia de la estrategia empresarial.				
INVOLUCRADOS		Todos los cargos relacionados con el SGC de la empresa				
REQUISITOS		Cliente: Todos los definidos por este, de manera explícita e implícita. Legales: Los establecidos para el tipo de empresa (Decreto 2674 de 2013). Organización: políticas, reglamentos y procedimientos de la empresa. Norma: NTC 6001 • 3.1 Contexto de la organización • 3.1.1 Comprensión de la organización y de su contexto • 3.1.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas • 3.1.3 Direccionamiento estratégico • 3.2 Liderazgo				
PROVEEDOR		ENTRADA	ACTIVIDAD		SALIDA	CLIENTE
Organismos de control y certificación-		Normativa vigente que regula la empresa	Análisis interno y externo de la situación de la empresa		Socialización de resultados Matriz DOFA Matriz de objetivos	Gestión estratégica
Todos los procesos		Estudio de la cadena de valor, recursos y capacidades				
Clientes reales y potenciales		Estudio de mercado. Oportunidades de negocio				
Gestión estratégica		Retroalimentación matriz DOFA matriz de objetivos	Definición del direccionamiento estratégico		Planeación estratégica (Misión, visión, política de calidad)	Todos los procesos
Gestión comercial		Requisitos y necesidades del cliente Plan de mercadeo	Análisis de requerimientos del mercado		Aprobación desarrollo de actividades	Gestión administrativa
Gestión financiera		Informe estado de recursos	Determinar el manejo de los recursos		Presupuesto de la empresa	Todos los procesos
Gestión Administrativa		Estudio de capacidades y competencias	Establecer orden de autoridades y responsabilidades		Organigrama. Perfiles y funciones del cargo	Todos los procesos
Gestión estratégica		Informes de gestión Indicadores de gestión Informe PQRS	Análisis de gestión		Evaluación y control del desempeño	Gerencia general Administración
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTROS		
Recursos humanos Recursos económicos Materiales e infraestructura		Normatividad legal vigente Todos los documentos de la empresa Plan estratégico empresarial		Actas de reunión socialización Evaluaciones de desempeño		
INDICADORES DE GESTIÓN						
Cumplimiento de los objetivos enfocados en calidad y mejora continua Indicadores de eficiencia, eficacia y productividad establecidos por el Sistema de Gestión						
CONTROL DE CAMBIOS						
REV. #	FECHA DE EMISIÓN		DESCRIPCIÓN			
0	1/07/2019		Elaboración de la caracterización			
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ		
Ana Marcela Muñoz - Johanna Londoño Asesoras		Claudia Ximena Uribe Administradora		Doris Castaño Otalvaro Gerente		

Fuente: Autores.

Ilustración 47 Caracterización del proceso Gestión de compras

CARACTERIZACIÓN GESTIÓN DE COMPRAS					
VERSIÓN 01		CÓDIGO GTP02	FECHA DE ELABORACIÓN 01/07/2019		
NOMBRE DEL PROCESO	Gestión de Compras				
RESPONSABLE DEL PROCESO	Administradora				
OBJETIVO	Asegurar el suministro de todos los insumos y meterias primas; garantizando que cuenten con los estandares de calidad requeridos y optimizando al máximo los recursos para su adquisición.				
ALCANCE	Desde la planeación de las compras de los quererimientos de todos los procesos hasta la evaluación y control del proveedor.				
INVOLUCRADOS	Administradora, Jefe de producción				
REQUISITOS	Cliente: Todos los definidos por este, de manera explicita e implicita. Legales: Los establecidos para el tipo de empresa (Decreto 2674 de 2013). Norma: NTC 6001 • 4.1.4 Gestión de compras				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD		SALIDA	CLIENTE
Jefe de producción Clientes	Lineamientos y especificaciones de Calidad para los productos o servicios a comprar	Desarrollo y evaluación del portafolio de proveedores		Documentación criterios de seleccón y evaluación de proveedores	Todos los procesos
Jefe de producción	rogramación semanal de producción Solicitud de requerimientos de compra	Planeación y programación de las compras		Orden de compra	Proveedor
Proveedores	Listado de compras	Contacto con los proveedores para realizar orden de pedido		Abastecimiento de insumos y materias primas	Producción
	Facturas de compra	Pago y/o consignaciones de facturas de compra		Soporte Facturas de compra	Gestión financiera
	Recepción de pedidos	Verificar que los productos cumplan con los requisitos de compra especificados		Registro de aprobación de materias primas e	Producción
Jefe de producción	Distribución de materias primas e insumos	Definir y controlar las condiciones de almacenamiento		Almacenamiento de materias primas e insumos	Producción
Jefe de producción	Solicitud de inconformidad Reporte de devolución	Devolución de insumos y materias primas		Soporte de factura de devolución	Gestión financiera
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTROS	
Recursos humanos Recursos físicos Recursos economicos		Procedimientos de compra Instructivo de selección y evaluación de proveedores		Criterios de selección y evaluación de proveedores Orden de compra Facturas de compra Aprobación de compra	
INDICADORES DE GESTIÓN					
Cumplimiento de los objetivos de abastecimiento en relación a cantidad y calidad Indicadores de eficiencia para la optimización de costos establecidos por el sistema de gestión					
CONTROL DE CAMBIOS					
REV. #	FECHA DE EMISIÓN	DESCRIPCIÓN			
0	1/07/2019	Elaboración de la caracterización			
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ	
Ana Marcela Muñoz - Johanna Londoño Asesoras		Claudia Ximena Uribe Administradora		Doris Castaño Otalvaro Gerente	

Fuente: Autores.

Ilustración 48 Caracterización proceso de Fabricación

CARACTERIZACIÓN FABRICACIÓN				
VERSIÓN 01		CÓDIGO FBN03	FECHA DE ELABORACIÓN 01/07/2019	
NOMBRE DEL PROCESO	Fabricación			
RESPONSABLE DEL PROCESO	Jefe de producción			
OBJETIVO	Establecer la metodología de los procedimientos utilizados para el desarrollo de las operaciones en todo el proceso de la elaboración de			
ALCANCE	Este proceso involucra desde la recepción de materias primas e insumos hasta el despacho del producto terminado.			
INVOLUCRADOS	Jefe de producción, operarios de planta, auxiliar servicios generales.			
REQUISITOS	Cliente: Todos los definidos por este, de manera explícita e implícita.			
	Legales: Los establecidos para el tipo de empresa (Decreto 2674 de 2013).			
	Norma: NTC 6001			
	• 5.1 Planificación de los procesos			
	• 5.2 Diseño y desarrollo de productos y servicios			
	• 5.3 Elaboración de productos o prestación del servicio			
	• 5.4 Control de las salidas no conformes			
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
Movimiento de niveles de ventas. Orden de pedido específico por cliente.	Realización de inventario semanal. Análisis de existencias	Análisis de existencias por cada lote de producción, de acuerdo a cantidades y niveles de rotación	Programación semanal de producción	Jefe de producción
Jefe de producción	Determinación de los requerimientos a utilizar para la programación	Realización del listado de materias primas que se requieren para cada sabor programado	Reporte de requerimientos	Gestión de compras
Gestión de compras	Registro llegada de materias e insumos	Recepción de materias primas e insumos que han sido solicitados para la programación de producción	Almacenamiento y distribución	Producción
Operario producción	Revisión de la programación. Orden del día	Alistamiento de materias primas y utensilios necesarios para la elaboración de los productos	Distribución y preparación	Jefe de producción
Jefe de producción	Conocimiento de formulas. Cantidades y medias a utilizar	Preparación de las mezclas de acuerdo a las formulas establecidas	Limpieza y organización	Jefe de producción
	Toma de muestra de cada preparación	Verificación de la trazabilidad del producto	Control de concentración del	Jefe de producción
Operario producción	Alistamiento de moldes. Limpieza y desinfección	Envasado de mezclas por sabor y orden de preparación	Proceso congelamiento	Operario de producción
	Preparación del área	Desmoldado de productos	Reserva de productos en proceso	
	Preparación de empaques	Empacado del producto en proceso	Limpieza y	
	Revisión y control de la calidad	Almacenamiento de productos	Registro de entradas de	Gestión financiera
Gestión comercial	Entrada orden de pedido	Despacho de pedidos	Registro de salidas de producción	
RECURSOS		DOCUMENTOS	REGISTROS	
Recursos humanos Recursos físicos Recursos economicos		Normatividad legal vigente	Registro de inventarios Libro Kardex (entradas y salidas producción) Formatos	
INDICADORES DE GESTIÓN				
Cumplimiento de los objetivos dirigidos a la calidad de los productos				
Indicadores de productividad y satisfacción del cliente establecidos por el Sistema de Gestión				
CONTROL DE CAMBIOS				
REV. #	FECHA DE EMISIÓN	DESCRIPCIÓN		
0	1/07/2019	Elaboración de la caracterización		
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ	
Ana Marcela Muñoz - Johanna Londoño Asesoras		Claudia Ximena Uribe Administradora	Doris Castaño Otalvaro Gerente	

Fuente: Autores.

Ilustración 49 Caracterización del proceso Gestión comercial

CARACTERIZACIÓN GESTIÓN COMERCIAL					
VERSIÓN 01		CÓDIGO GTC04	FECHA DE ELABORACIÓN 01/07/2019		
NOMBRE DEL PROCESO	Gestión Comercial				
RESPONSABLE DEL PROCESO	Administradora				
OBJETIVO	Ofrecer todos los parámetros suficientes para gestionar y evaluar las estrategias y actividades comerciales en el mercado, acordes al buen desempeño y crecimiento de la empresa.				
ALCANCE	Este proceso inicia con el desarrollo de la actividades y termina cuando el producto final es entregado al cliente.				
INVOLUCRADOS	Administradora, Vendedores.				
REQUISITOS	Cliente: Todos los definidos por este, de manera explícita e implícita. Legales: Los establecidos para el tipo de empresa (Decreto 2674 de 2013). Norma: NTC 6001 • 4.1.6 Gestión comercial				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE	
Administradora	Estrategias de ventas	Ejecutar planes de mercadeo y publicidad	Presupuestos	Gestión estratégica	
Jefe de producción	Desarrollo de nuevos productos	Análisis del mercado	Diversificación del producto	Gestión estratégica	
Clientes	Necesidades del cliente	Diseñar propuesta de venta	Orden de pedido	Gestión comercial	
	Contacto y comunicación con clientes	Toma de pedido cliente	Orden de Venta Despacho productos	Producción	
	Oportunidades de venta Retroalimentación de clientes	Seguimiento comercial	Análisis de necesidades del cliente Peticiónes, quejas o reclamos	Gestión administrativa	
Requerimientos y expectativas de los clientes	Recepción de quejas y reclamos Encuestas	Realizar seguimiento y servicio Post-venta Medición satisfacción del cliente	Plan de acción correctivo	Todos los procesos	
RECURSOS		DOCUMENTOS	REGISTROS		
Recursos humanos Recursos técnicos Recursos financieros		Portafolio de productos Procedimientos de venta Plan de mercadeo Procedimiento quejas y reclamos	Presupuestos Cumplimiento de los requisitos del cliente Orden de venta Plan de acciones correctivas		
INDICADORES DE GESTIÓN					
Cumplimientos de los objetivos de venta y crecimiento de la empresa Indicadores de eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente propuestos por el Sistema de Gestión					
CONTROL DE CAMBIOS					
REV. #	FECHA DE EMISIÓN	DESCRIPCIÓN			
0	1/07/2019	Elaboración de la caracterización			
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ		
Ana Marcela Muñoz - Johanna Londoño Asesoras		Claudia Ximena Uribe Administradora	Doris Castaño Otaño Gerente		

Fuente: Autores.

Ilustración 50 Caracterización del proceso Gestión Administrativa

CARACTERIZACIÓN GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
VERSIÓN 01	CÓDIGO GTA05	FECHA DE ELABORACIÓN 01/07/2019		
NOMBRE DEL PROCESO	Gestión Administrativa			
RESPONSABLE DEL PROCESO	Administradora			
OBJETIVO	Realizar una planeación, organización y control de sus actividades, garantizando que todos los procesos se realicen de una forma eficaz y eficiente para que haya un rendimiento óptimo en la organización.			
ALCANCE	Administradora, trabajadores.			
INVOLUCRADOS	Cliente: Todos los definidos por este, de manera explícita e implícita.			
REQUISITOS	Legales: Los establecidos para el tipo de empresa (Decreto 2674 de 2013). Norma: NTC 6001 • 4.1.1 Gestión del talento humano • 4.1.2 Gestión de recursos físicos			
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE
Infraestructura	Solicitud de mantenimiento Inspecciones internas	Mantenimiento preventivo de infraestructura física, mobiliario y equipos	Reporte del servicio Factura proveedor	Gestión financiera
Infraestructura	Cronograma de mantenimiento	Seguimiento y control de infraestructura	Desarrollo hoja de vida por equipos	Todos los procesos
Todos los procesos	Solicitud de permisos, incapacidades y licencias. Solicitud de vacaciones. Solicitud de reemplazos. Solicitud de dotación y elementos. de protección personal Novedades de nómina Programación y coordinación de horarios laborales	Administración del personal	Reglamento interno de trabajo. Asignación y entrega de dotación y elementos de protección personal. Control de solicitudes. Pago de Nómina	Gestión administrativa
Sistema de seguridad y salud en el trabajo. Cumplimiento normatividad	Cronograma capacitaciones	Bienestar y desarrollo del personal	Registros de la capacitación. Evaluación y/o talleres prácticos	Todos los procesos
Todos los procesos	Requisición del personal Perfil del cargo	Reclutamiento y selección del personal	Notificación del candidato seleccionado	Todos los procesos
Administradora	Hojas de vida seleccionadas Aprobación de necesidad Entrevista			
Administradora	Notificación del candidato seleccionado	Contratación	Requisitos de contratación. Afilación seguridad social. Carpeta personal. Entrega de dotación Contrato laboral	Personal seleccionado Gestión financiera
Todos los procesos	Personal contratado Información actividades puesto de trabajo	Inducción y entrenamiento	Programa de inducción	Gestión administrativa
Trabajadores	Carta de renuncia	Desvinculación del personal	Acta entrega de cargo Acta entrega dotación Paz y salvo laboral	Gestión administrativa
Jefes de área	Decisión final		Notificación novedad de retiro	Gestión financiera
RECURSOS		DOCUMENTOS		REGISTROS
Recursos humanos Recursos económicos Materiales e infraestructura		Procedimientos reclutación, selección y contratación Procedimiento de evaluación y desarrollo		Solicitud de mantenimientos Hojas de vida equipos Inspecciones internas Desarrollo capacitaciones Evaluaciones del personal
INDICADORES DE GESTIÓN				
Cumplimiento de los objetivos dirigidos al control y manejo de todos los recursos de la empresa Indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad propuestos por el sistema de gestión				
CONTROL DE CAMBIOS				
REV. #	FECHA DE EMISIÓN	DESCRIPCIÓN		
0	1/07/2019	Elaboración de la caracterización		
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ	
Ana Marcela Muñoz - Johanna Londoño Asesoras		Claudia Ximena Uribe Administradora	Doris Castaño Otaño Gerente	

Fuente: Autores.

Ilustración 51 Caracterización del proceso Gestión financiera

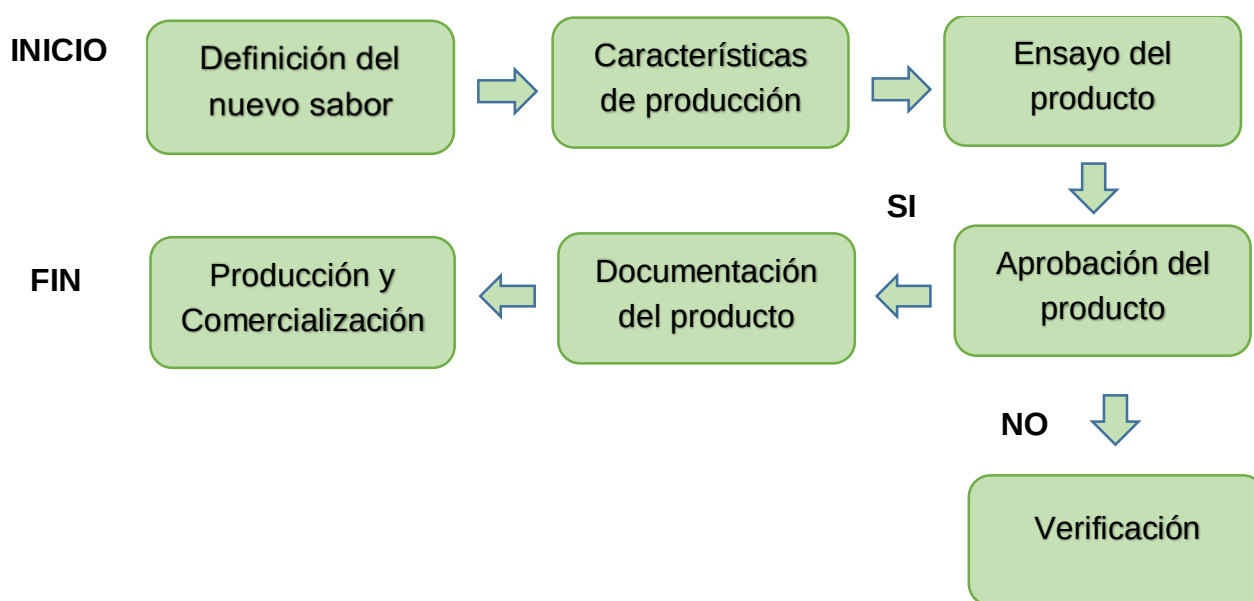
CARACTERIZACIÓN GESTIÓN FINANCIERA					
VERSIÓN 01		CÓDIGO GTF06	FECHA DE ELABORACIÓN 01/07/2019		
NOMBRE DEL PROCESO	Gestión Financiera				
RESPONSABLE DEL PROCESO	Administradora				
OBJETIVO	Suministrar información de los estados economicos de la empresa, que permita ser evaluada y tomar decisiones acertadas por la				
ALCANCE	Este proceso va desde la organización de los documentos contables hasta la generación de los estados financieros.				
INVOLUCRADOS	Gerente General, Administradora, Auxiliar contable				
REQUISITOS	Cliente: Todos los definidos por este, de manera explicita e implicita. Legales: Los establecidos para el tipo de empresa (Decreto 2674 de 2013). Norma: NTC 6001: • 4.1.5 Gestión financiera				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE	
Todos los procesos	Documentos soporte. (Comprobantes de egreso, facturas de venta, facturas de compra, recibos de caja, consignaciones bancarias)	Recolección, clasificación y registro de documentos soporte	Estados financieros, estados de cuenta, programación de pagos	Proveedores Gestión financiera	
Gestión financiera	Programación de pagos. Pagos de nomina	Realización de pagos	Comprobantes de egreso. Comprobante de nomina.	Proveedores Bancos Empleados	
Auxiliar contable	Informes de órdenes de venta Informe de remisiones pendientes	Consolidación de presupuesto	Presupuesto geneal. Análisis de flujo de caja. Capacida de	Todas las gestiones	
Gestión comercial	Solicitud de registros de ventas	Elaboración y análisis del informe de ventas	Desarrollo plan de negocios	Gestión Estrategica	
	Análisis del conteo de inventario mensual	Informes y actividades de control	Análisis presupuestal Estados financieros	Gerente general	
RECURSOS		DOCUMENTOS	REGISTROS		
Recursos humanos Recursos tecnicos		Instructivo de ingresos y egresos Instructivo de nomina	Estados Financieros Libro fiscal Presupuesto Conteo mensual de inventarios Indicadores financieros		
INDICADORES DE GESTIÓN					
Cumplimientos de los objetivos a nivel presupuestal Indicadores de rentabilidad y reducción de costes propuestos por el Sistema de Gestión					
CONTROL DE CAMBIOS					
REV. #	FECHA DE EMISIÓN	DESCRIPCIÓN			
0	1/07/2019	Elaboración de la caracterización			
ELABORÓ		REVISÓ	APROBÓ		
Ana Marcela Muñoz - Johanna Londoño Asesoras		Claudia Ximena Uribe Administradora	Doris Castaño Otalvaro Gerente		

Fuente: Autores.

4.3.2 Diseño y Desarrollo de Productos y Servicios.

La empresa realiza este proceso de manera informal, ya que no se documenta el diseño y desarrollo de un nuevo producto. La empresa realiza actividades para el desarrollo de nuevos productos, en este caso, la inclusión de un nuevo sabor. La heladería lo realiza de la siguiente manera: Primero, se precisa la idea, se procede a establecer las características para la producción, se hace el ensayo de la elaboración, y por último se aprueba o no, para pasar a la última etapa que es la comercialización.

Ilustración 52. Diseño de nuevos productos.



Fuente: Autores

A continuación, se muestra un formato que se propone a la gerencia para la documentación del proceso.

Ilustración 53. Formato propuesta para la documentación del diseño de nuevos productos.

Diseño y Desarrollo de Nuevos Productos							
VERSIÓN 01	CÓDIGO		FECHA DE ELABORACIÓN				
NOMBRE DEL PROCESO	Diseño y desarrollo de un nuevo sabor						
RESPONSABLE DEL PROCESO	Jefe de producción						
OBJETIVO DEL DISEÑO	Incrementar el portafolio de productos ofrecidos por la empresa, con el fin de satisfacer las necesidades y gustos de los clientes.						
COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO							
INGREDIENTES							
CANTIDAD							
ETAPAS							
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO			SALIDA		CLIENTE
ELABORÓ		REVISÓ			APROBÓ		
 FIRMA DEL RESPONSABLE							

Fuente: Autores

4.3.3 Elaboración de productos o prestación de servicios.

La empresa realiza este proceso con los ítems que determina la norma, como lo son: las inspecciones y evaluaciones correspondientes frente a las especificaciones acordadas inicialmente, cumplimiento con los requerimientos reglamentarios y las necesidades del cliente; por otro lado, cuenta con las condiciones adecuadas para el almacenamiento y preservación del producto final. Sin embargo, no documentan el proceso, en donde se establezca el método de verificación, el control de inventario y los riesgos que puede tener el proceso productivo.

Por lo tanto, se presenta a la alta gerencia de Helados Monserrate, un formato para documentar el proceso de elaboración de productos, se socializa con la administradora el manejo del formato, con el fin de que lo divulgue a los demás trabajadores, y sea una herramienta fácil para la estandarización de este proceso productivo.

A continuación, se muestra una ilustración del formato para la documentación de este proceso.

Ilustración 54. Formato propuesta para la documentación de la elaboración de productos

ELABORACIÓN DE PRODUCTOS							
VERSIÓN 01	CÓDIGO		FECHA DE ELABORACIÓN				
NOMBRE DEL PRODUCTO							
RESPONSABLE DEL PROCESO Jefe de producción							
COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO							
INGREDIENTES							
CANTIDAD							
ETAPAS							
PROVEEDOR	ENTRADA	PROCESO		SALIDA		CLIENTE	
ELABORÓ		REVISÓ		APROBÓ			
PRESENTACIÓN COMERCIAL	Bolsa x Unidad x 120g			TIPO DE ENVASE	Bolsa Plastica		
CONDICIONES DE CONSERVACIÓN	Manténgase congelado a -5°C. Después de abierto, consúmase en el menor tiempo posible						
VIDA ÚTIL ESTIMADA	6 Meses						
_____ FIRMA DEL RESPONSABLE							

Fuente: Autores.

4.3.4 Control de las salidas no conformes.

La empresa realiza este proceso de manera informal, ya que los productos que salen defectuosos, es decir, que no cumplen con especificaciones tales como: sabor, tamaño, textura, etc. se devuelven y no llegan al punto de comercialización.

Sin embargo, no se realiza un documento, en el cual se especifiquen los criterios de devolución del producto, y se lleve a cabo un tratamiento de control de las salidas no conformes, es decir, donde se evalúe el motivo por el cual el producto sale defectuoso.

A continuación, se presenta un formato en donde se identifique la No Conformidad, las causas principales y el procedimiento a seguir, es decir, que hacer con el producto defectuoso y cuando, y si requiere acciones correctivas para eliminar la no conformidad.

Ilustración 55. Formato propuesta para la documentación de la no conformidad

REGISTRO DE LA NO CONFORMIDAD			
VERSIÓN 01	CÓDIGO	FECHA DE ELABORACIÓN	
PROCEDENCIA	(Queja- reclamo - observación- auditoría)		
RESPONSABLE			
DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD	(Requisitos del producto-requisitos reglamentarios-queja, si es el caso)		
CAUSA DE LA NO CONFORMIDAD	(Mano de obra-maquinaria-materia prima-medio ambiente -proceso de producción)		
TRATAMIENTO DE LA NO CONFORMIDAD			
QUE HACER	QUIEN	CUANDO	OBSERVACIONES
SE REQUIERE UNA ACCIÓN CORRECTIVA	SI	NO	PORQUE NO
 FIRMA DEL RESPONSABLE			

Fuente: **Autores.**

4.4 PLAN DE TRABAJO PARA LAS NO CONFORMIDADES DEL CAPÍTULO 6: SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN.

En este capítulo se plantean los procesos de seguimiento y medición, los cuales se transmiten en tres requisitos: satisfacción del cliente, autoevaluación de la empresa y la no conformidad con la acción correctiva. Estos procesos permiten a la organización identificar las conformidades la organización debe evaluar la satisfacción cliente, que le permita identificar sus conformidades y no conformidades, y como actuar en cuanto a acciones correctivas con el fin de eliminar o mitigar la causa. En la siguiente tabla se muestra un resumen de cómo está actualmente la heladería frente a estos requisitos de la norma.

Tabla 34. Actualidad de la heladería Monserrate frente a los requisitos de la norma.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	No cumple
AUTOEVALUACIÓN	Cumple parcialmente
NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA	No cumple

Fuente: Autores.

4.4.1 Satisfacción del cliente.

Como bien sabemos que la satisfacción al cliente es un concepto muy importante las empresas, puesto que mediante este se mide cual es la percepción que tienen los clientes de la organización y los productos que esta ofrece.

En Helados Monserrate, no hay un método que evalúe este punto, puesto que no se ha establecido un parámetro que permita a la alta dirección qué expectativas tienen los clientes sobre la heladería. La administradora en algunas ocasiones realiza preguntas a clientes, para saber que opiniones tienen sobre la calidad del producto.

De acuerdo a lo anterior, se tiene como propuesta para medir la satisfacción al cliente, realizar encuestas, en las cuales se pueda calificar, la calidad del producto, la atención por parte del personal elegido para estar en contacto con el cliente entre otros aspectos.

En la ilustración 56, se muestra el formato de la encuesta que se sugiere.

También se puede diseñar una encuesta digital, las cuales son mucho más prácticas que las impresas, en la web hay muchas plataformas en las cuales se pueden hacer este tipo de encuestas.

Ilustración 56. Formato Propuesta para medir la satisfacción al cliente. (Encuesta).

		ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES			
		Fecha			Hora
		Día	Mes	Año	
Marque con una X la respuesta que usted crea, es la más acertada		Si No			
• ¿Es la primera vez que nos visitas?		Si No			
1. ¿La variedad de productos te parece adecuada?		Si No			
2. ¿La presentación personal del vendedor es la correcta?		Si No			
3. ¿La presentación del producto es la ideal?		Si No			
A continuación, califique si es excelente, regular o malo, según tu criterio, con respecto a:		Excelente Regular Malo			
4. Calidad de los helados		Excelente Regular Malo			
5. Rapidez en la atención		Excelente Regular Malo			
6. Atención de nuestro personal		Excelente Regular Malo			
7. Ambiente de las instalaciones		Excelente Regular Malo			
8. Limpieza y comodidad de las instalaciones		Excelente Regular Malo			
¿Volverás?		Si No			
Si tiene alguna recomendación exprésela en las siguientes líneas:					

Fuente: Autores.

4.4.2 Autoevaluación.

La alta dirección de una empresa siempre debe estar al tanto de que piensan sus empleados sobre el funcionamiento interno de la organización. En Helados Monserrate, se realiza una especie de autoevaluación, pero va más enfocada a las ventas, se evalúan las ventas con respecto a meses anteriores y así mismo, se toman acciones para mejorar en caso de que el rendimiento en ventas haya caído, o para mantenerse y poder aumentar la capacidad en ventas en caso de que estas vayan en alza, pero todo se hace de una forma informal, no se tiene una documentación que permita identificar lo dicho anteriormente.

La Heladería tampoco hace autoevaluación para identificar si se cumplen los requisitos en el desempeño de la organización. Por lo tanto, se propone a la alta gerencia, utilizar indicadores de gestión y auditorías internas, con el fin de garantizar el control de los procesos y actividades de la empresa. Para ello se pueden determinar indicadores de gestión en cada proceso, en los cuales se evalúen los siguientes criterios:

- Calidad del objetivo.
- Tiempo de cumplimiento.
- Recursos utilizados suficientes.
- Cantidad de objetivos cumplidos.

4.4.3 No conformidad y Acción correctiva.

La organización debe realizar procesos de acción correctiva, con el fin de que las causas de la no conformidad sean eliminadas, y por consiguiente garantizar el mejoramiento continuo. Teniendo en cuenta el numeral 4.3.4, la empresa debe evaluar las No conformidades, lo cual le permitirá identificar si existen no conformidades similares o que puedan ocurrir.

A continuación, se presenta una plantilla para la documentación de las acciones correctivas para eliminar las causas de la No Conformidad.

Ilustración 57. Formato propuesto para la documentación de las acciones correctivas.

ACCIÓN CORRECTIVA					
VERSIÓN 01	CÓDIGO		FECHA DE ELABORACIÓN		
PROCESO					
TIPO DE ACCIÓN	Acción Correctiva		Acción Preventiva		Acción de Mejora
PROCEDENCIA	(Queja- reclamo - observación- auditoría-otro)				
RESPONSABLE DE LA ACCIÓN					
DESCRIPCIÓN DE LA NO CONFORMIDAD	(Requisitos del producto-requisitos reglamentarios-queja, si es el caso)				
CAUSA DE LA NO CONFORMIDAD	(Mano de obra-maquinaria-materia prima-medio ambiente -proceso de producción)				
PLAN DE ACCIÓN					
ACTIVIDAD	FECHA INICIO	FECHA CIERRE	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO	COMPROMISO
LA ACCION FUE EFICAZ?	SI	NO	PORQUE NO		
QUE TIPO DE ACCIÓN SE REQUIERE NUEVAMENTE					
RESPONSABLE DE VERIFICACIÓN				FECHA VERIFICACIÓN	
 FIRMA DEL RESPONSABLE					

Fuente: Autores.

4.5 PLAN DE TRABAJO PARA LAS NO CONFORMIDADES DEL CAPÍTULO 7: MEJORA.

En este capítulo la empresa Helados Monserate debe definir e implementar planes de mejora, que permita como su nombre lo indica una mejora continua en la organización. La heladería no cumple con este requisito de la norma, en consecuencia, con el bajo nivel de cumplimiento del capítulo anterior. A continuación, se muestra en una tabla la no conformidad de este capítulo.

Tabla 35. No conformidad del capítulo.

MEJORA	No Cumple
---------------	-----------

Fuente: Autores.

4.5.1 Planes de Mejora.

La empresa Helados Monserate debe garantizar la definición e implementación de acciones necesarias para corregir y prevenir no conformidades y, riesgos y oportunidades, con base en los resultados de la supervisión y medición de la eficacia del sistema de gestión de calidad y de las auditorías, teniendo en cuenta la autoevaluación y satisfacción de los clientes.

De acuerdo a lo anterior, se propone a la empresa tener clara y definida las siguientes acciones, con el fin de minimizar el riesgo materializado:

- Acciones correctivas: Realizar este plan con el fin de identificar y eliminar las causas de las No Conformidades.
- Acciones preventivas: Realizar este plan de acción con el fin de evitar o mitigar futuros riesgos, y aprovechar las oportunidades.
- Acciones de mejora: Realizar acciones correctivas y preventivas, con el fin de tener una mejora continua en la heladería. En el mismo sentido, utilizar indicadores de gestión que permitan el control y la medición del Sistema de Gestión de Calidad, garantizando el sostenimiento del mismo.

Por último, todos los empleados pueden proponer una solicitud para cualquier plan de mejora, diligenciando el respectivo formulario (Véase en numeral 4.4.3), luego entregarlo al responsable de cada proceso o de dicho plan. En el caso de la No Conformidad, se debe hacer entrega del formulario (Véase en numeral 4.3.4), evidenciando las causas de la No conformidad y la necesidad de un plan de plan de mejora.

Cada responsable del proceso debe realizar el seguimiento a la ejecución de la corrección (cuando aplique) y de cualquier sea el plan de acción, indicando en el respectivo formulario cuáles son las evidencias que se encuentran de la ejecución de cada una de las actividades. Después, se debe informar a la alta gerencia cuando considere que está totalmente ejecutada la corrección (si aplica) y/ o el plan de acción, para que proceda a su revisión. Se debe realizar la verificación de su conveniencia, es decir, si el análisis de causas fue detallado y profundo, adecuación, en otro término, si el plan de acción se desarrolló en su totalidad y, la eficacia del plan, o sea, si la no conformidad real no se ha vuelto a presentar o si la no conformidad potencial no se ha presentado.

4.6 CUADRO DE CONTROL

Con base en las estrategias expuestas en el plan de trabajo anterior, para el desarrollo de las no conformidades de cada capítulo de la norma NTC 6001-2017, enfocado en la propuesta de implementación de un sistema de gestión para la empresa Helados Monserrate; se presenta un cuadro de control donde se describen las actividades a realizar por cada ítem de la norma con los indicadores de control y seguimiento, también se estipulas las fechas como propuesta para la ejecución de cada una y su respectivo responsable.

Ilustración 58. Cuadro de control para la implementación del SGC (Primera parte).

CUADRO DE CONTROL PARA LA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA NTC 6001-2017						
Criterios a evaluar	Estrategias	Actividades	Tiempo de ejecución	Indicadores de control	Indicadores de seguimiento	Responsable
Capítulo 3		Realizar organigrama de la organización teniendo en cuenta la línea jerárquica que se maneja ya sea vertical u horizontal.	01/11/2019 - 8/11/2019	Socialización del organigrama y su descripción con los empleados de la empresa.	Cantidad de empleados de la empresa / cantidad de empleados que asistieron.	Administradora
1. Contexto de la organización	Análisis interno de la organización	Definición de la estructura de la empresa describiendo cada área, donde se especifique el objetivo general del cargo y sus funciones.	09/11/2019 - 16/11/2019			
		Realizar un análisis de la cadena de valor, donde se describan las actividades primarias y las actividades de apoyo que competen a la empresa.	17/11/2019 - 30/11/2019			
		Desarrollar un análisis de los recursos y capacidades, en el cual se especifiquen cuales son los recursos tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa.	01/12/2019 - 12/12/2019			
	Análisis externo de la organización	Implementar un análisis basado en las cinco fuerzas competitivas, donde se evalúe el poder de negociación frente a proveedores y compradores. Se definan las amenazas de nuevos entrantes y de productos sustitutos. Y, se determine la rivalidad competitiva existente.	13/12/2019 - 04/01/2020	Realizar informe escrito de las Amenazas y Oportunidades como conclusión del análisis.	Diseño de estrategias que ayuden a enfrentar las amenazas del entorno y se realice un aprovechamiento de las oportunidades.	Administradora
		Realizar un estudio macroambiental, monitoreando la variabilidad de los entornos externos de la organización.	05/01/2020 - 15/01/2020			
		Implementar el estudio de Benchmarking mediante la matriz del perfil competitivo de las empresas utilizando respectivamente los resultados.	16/01/2020 - 22/01/2020			
	Análisis de los stake holders	Determinar cuales son los grupos de intereses que conforman la empresa, estableciendo la relación existente entre las partes interesadas.	23/01/2020 - 29/01/2020			

Fuente: Autores.

Ilustración 59 Cuadro de control para la implementación del SGC (Segunda parte).

2. Liderazgo	Direccionamiento estrategico	Desarrollar una planeación estratégica, donde se defina y se describa la misión y la visión acorde a los objetivos de la empresa.	03/02/2020 - 23/02/2020	Socialización y publicación para todos los integrantes de la empresa.	Diseñar indicadores que permitan verificar el nivel de cumplimiento del direccionamiento estrategico.	Gerente General Administradora
		Desarrollar una política de calidad donde se muestre el compromiso de la empresa y los lineamientos que se deben seguir.	24/02/2020 - 03/03/2020			
		Establecer los objetivos estrategicos, mediante indicadores que permitan medirlos y controlarlos.	04/03/2020 - 09/03/2020			
Capítulo 4	Soporte	Comprender los procesos de soporte para unificar los que tienen relación y que se ajusten a la función de la empresa.	04/04/2020 - 15/04/2020	Resultado de la unificación de los procesos de soporte.	Inspección de los procesos que se realizan en la empresa.	Administradora
Capítulo 5		Desarrollar el respectivo mapa de procesos, ejecutando una planificación de procesos que logre identificarlos y clasificarlos teniendo en cuenta las actividades de la organización.	16/04/2020 - 05/05/2020	Socialización del mapa de procesos con su respectiva linea de comunicación entre cada uno.	Cantidad de empleados de la empresa / cantidad de empleados que asistieron.	
Operación		Conformar las caracterizaciones de cada proceso, donde se describa cual es el proveedor, la entrada, la actividad, la salida y el cliente de cada proceso.	06/05/2020 - 30/05/2020	Explicación de las caracterizacones a cada responsable, describiendo la linea de cada proceso para el desarrollo de las actividades.		
	Evaluación y contextualización de procesos	Formalizar los siguientes procesos: Diseño y desarrollo de nuevos productos, elaboración de productos y control de las salidad no conformes. Estableciendo cual es su alcance y su objetivo.	01/06/2020 - 22/06/2020	Realización de los formatos donde se diligencien los datos de cada proceso para su evaluación y corrección	Inspección mensual de los formatos para verificar el cumplimiento de estos.	Administradora Jefe de producción
		Capítulo 6	Formalizar y establecer una adecuada autoevaluación mediante mecanismos de control.			
Seguimiento y medición		Ejecutar el proceso de satisfacción al cliente, donde se lleve registro de las quejas, reclamos y sugerencias de los clientes, para así evaluar y efectuar soluciones.	10/07/2020 - 19/07/2020			
	Establecer el proceso de acción correctiva que permita llevar informes detallados de cada actividad.	20/07/2020 - 08/08/2020				
Capítulo 7	Mejora	Definir e implementar acciones correctivas y preventivas mediante planes de mejora documentados.	10/08/2020 - 09/09/2020	Diseño de estrategias de mejora continua para la empresa.	Evaluación y control de la estrategias.	Administradora

Fuente: Autores.

4.7 PRESUPUESTO

El presupuesto estimado para la ejecución de la propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad basado en los requisitos de la Norma Técnica Colombia 6001-2017, es de \$ 13'500.000, debido a que se debe realizar un análisis profundo del estado actual de la empresa, identificando especialmente las falencias que presenta, lo cual permite determinar qué cantidad de trabajo se tiene que realizar y las respectivas estrategias para el mejoramiento y así poder hacer la aplicación de los requisitos de la norma. Además, de realizar una amplia inspección y evaluación de los procesos y procedimientos que se desarrollan en la organización que permita determinar cuáles de estos se deben mejorar o hacen falta, todo con el fin de optimizar el rendimiento y aumentar la competitividad de la misma.

5 CONCLUSIONES

- La propuesta del diseño de un Sistema de Gestión bajo la norma NTC 6001-2017, le brinda a la empresa Helados Monserrate un gran número de oportunidades, ya que le permite obtener un enfoque mejorado hacia las necesidades y la satisfacción del cliente, y los procesos identificados dentro de la empresa. De esta misma manera, lograr reconocimiento en el mercado en que se encuentra, ya que, con este SGC, se generan ventajas competitivas.
- Realizar el diagnostico interno y externo, permitió identificar las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas, que con llevo a identificar las falencias actuales de la empresa y su posible solución a base de la estandarización de los procesos, con el fin de mejorar el rendimiento y la competitividad de la heladería.
- El primer diagnóstico (interno y externo), fue la base para la realización del trabajo, ya que permitió conocer más a fondo la empresa Helados Monserrate y con ello, el paso a seguir para el mejoramiento de sus procedimientos.
- El segundo diagnostico que se realizó, permitió determinar con claridad la brecha existente entre la situación actual de la heladería y los requisitos exigidos por la norma NTC 6001-2017. Este diagnóstico se realizó a través de una ponderación que se dio a cada ítem de la norma, estableciendo por medio de numeración, el nivel de cumplimiento de la empresa frente a estos requisitos. Por consiguiente, llevó a determinar las actividades necesarias que debe realizar la organización para dar cumplimiento a los requisitos exigidos.
- Los diagnósticos anteriores permitieron formular y elaborar un plan de trabajo para que la heladería pueda dar cumplimiento a los requisitos de la norma NTC 6001-2017. Con ello, se logra establecer una estructura empresarial a la empresa Helados Monserrate, lo cual es la base para el logro de una gestión eficaz y eficiente en todos los procesos que tiene la organización.
- Con ayuda de los requisitos de norma, se identificaron los procesos de la empresa, dando como resultado el mapa de proceso, que permite a la alta gerencia de la organización llevar un control de estos y entender su relación, es decir una herramienta para analizar cada proceso.
- Se realizó la caracterización de cada proceso, donde se establece el objetivo y responsable de cada uno, con el fin de guiar y soportar el SGC, garantizando su mejoramiento continuo.
- Se realizaron métodos de evaluación y seguimiento, y los planes de mejora, con el fin de obtener resultados eficaces, teniendo en cuenta que se deben utilizar los formatos propuestos para cada proceso, cual sea el caso, y su respectiva auditoria de seguimiento y cierre.

6 RECOMENDACIONES

- Se recomienda que se implemente el sistema de gestión de la calidad propuesto en este trabajo, con el objetivo principal de alcanzar la competitividad máxima en el mercado en el que está inmersa, potenciando cada uno de los procesos de la organización haciendo que su rendimiento se optimice al máximo.
- Cuando se designen a los encargados de implementar el sistema de gestión propuesto, estos deben tener la plena seguridad de que en cada área de trabajo en donde se desarrolle un proceso, se utilicen los formatos que se han sugerido para que haya control sobre estos.
- También se recomienda que el líder de cada proceso, comunique de forma periódica y constante, cada acontecimiento que suceda dentro del proceso al que está al mando, mientras que se está ejecutando la implementación del sistema.
- Se sugiere establecer fechas periódicas para realizar reuniones para que se identifiquen y/o se analicen en que procesos se requiere una mejora, basado en el sistema de gestión.
- Se recomienda que la alta dirección se comprometa de una forma constante, para que todos los empleados de la organización se comprometan a desempeñar sus actividades de la mejor manera, para que cuando se implementando el sistema.
- Se recomienda que realizar periódicamente capacitaciones a los empleados de la empresa, esto con el fin de que estos tengan un mayor compromiso con la Heladería y con las actividades que realizan a diario, para que todo el personal tenga una mayor eficiencia y eficacia.
- Establecer fechas periódicas para realizar auditorías internas, para determinar que estrategias se pueden establecer para solventar y tomar acciones correctivas frente a las no conformidades que se presenten dentro de cada proceso.
- Se recomienda que se haga una capacitación a todo el personal, con el fin de todos tengan el conocimiento de la Norma Técnica Colombiana 6001, antes de que se haga la correspondiente implementación del sistema sugerido.

7 BIBLIOGRAFÍA

- Revista Dinero. (27 de Marzo de 2019). *El helado sigue siendo noticia: su consumo en Colombia va en aumento*. Obtenido de <https://www.periodicoeldiario.com/2019/03/27/el-helado-sigue-siendo-noticia-su-consumo-en-colombia-va-en-aumento/>
- ABC. (27 de Agosto de 2018). *Los valencianos, los españoles que más helado comen*. Obtenido de https://www.abc.es/sociedad/abci-valencianos-espanoles-mas-helado-comen-201808250146_noticia.html
- Acuña, p. (s.f.).
- Acuña, P. A. (20 de abril de 2012). *La gestion de los Stakeholders*. Recuperado el 29 de Junio de 2019, de <https://www.fundacionseres.org/lists/informes/attachments/1064/la%20gesti%c3%b3n%20de%20los%20stakeholders.%20an%c3%a1lisis%20de%20los%20diferentes%20modelos.pdf>
- Banco de la Republica . (08 de Marzo de 2019). *Boletín Económico Regional IV trimestre 2018*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2019
- Betancourt, B. (2005). *análisis sectorial y competitividad*. cali: Poemia, su casa eiditorial; universidad del valle.
- Betancourt, B. (2009). *Planeación Estrategica*. Cali: Universidad del Valle.
- Builes, B. S. (septiembre de 2017). *Plan de Manejo Integrado de Residuos Solidos*. Obtenido de <http://www.terminalesmedellin.com/wp-content/uploads/2018/01/PMIRS-ACTUALIZADO.pdf>
- Centro de Encuentro BPM. (2011). *El libro del BPM 2011*. Madrid: Club BPM.
- Cervera, J. (2002). *La transición a las nuevas ISO 9000:2000 y su implantación*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 04 de Febrero de 2019
- Claus Moller, J. L. (2004). *Calidad Personal: La Base de Todas Las Demás Calidades*. Barcelona, España: Gestion 2000. Recuperado el 16 de Junio de 2019
- Colombia, P. d. (04 de Julio de 2019). *Población de Colombia es de 48,2 millones de habitantes, según el DANE*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2019/190704-Poblacion-de-Colombia-es-de-48-2-millones-habitantes-segun-DANE.aspx>
- Cruz, E. M. (2008). *IMPACTO DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN EL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS*. Bolivia.
- DANE. (11 de Julio de 2019). *Resultados censo nacional de población y vivienda*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190711-CNPV-presentacion-valle.pdf>
- DEMING, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad a la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de santos. Recuperado el 11 de Febrero de 2019

- Dinero, R. (1 de Mayo de 2019). *Inflación de 2018 cerró en 3,18%*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2019, de <https://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-total-en-colombia-2018-ipc/265860>
- EL TIEMPO. (24 de 07 de 2008). Obtenido de El primer paso hacia la Calidad: Recuperado de: www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3027005
- EL TIEMPO. (29 de Abril de 2015). Recuperado el 12 de Abril de 2019, de Grandes beneficios para las Mypes: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3943273>
- ENTOLUX. (2006). *POES - Prácticas Operativas Estandarizadas Sanitarias*. Obtenido de Recuperado de <https://www.entolux.com/page.php?id=64>
- Estatuto Tributario Nacional. (s.f.). *ACCOUNTER*. Obtenido de <https://estatuto.co>
- Euskalit. (Septiembre de 2016). *Calidad total: Modelo EFQM de excelencia*. Recuperado el 16 de Junio de 2019, de <http://www.euskalit.net/pdf/Calidadtotalyevolucion.pdf>
- Fundación en Manipulación de Alimentos. (s.f.). *Foman*. Obtenido de <https://foman.com.co>
- Garza, E. G. (2008). *Administración de la calidad total*. Ciudad de México, México: Editorial Pax México. Recuperado el 05 de Junio de 2019
- González, F. J. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta Publicaciones.
- HACCP, S. (18 de Enero de 2002). *DECRETO NÚMERO 60 DE 2002*. Obtenido de Recuperado de: https://www.invima.gov.co/images/stories/alimentos/decreto_60_2002.pdf
- Herrera, J. L. (2013). *+ Productividad*. EEUU: Palabirio. Recuperado el 09 de Marzo de 2019
- Horeca, P. (01 de Agosto de 2017). *Las nuevas tendencias del helado, en Host 2017*. Recuperado el 25 de Septiembre de 2019, de <https://www.profesionalhoreca.com/2016/08/14/las-nuevas-tendencias-del-helado-en-host-2017/>
- Iberglobal. (22 de Noviembre de 2017). *Iberglobal*. Recuperado el 23 de Febrero de 2019, de que es la internacinalizacion: <http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1448-que-es-la-internacionalizacion>
- ICONTEC. (2008). *Modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (MYPES) NTC 6001*. Bogotá.
- Icontec. (2015). *Iso 9000:2015*. Recuperado el 15 de Febrero de 2019, de Iso 9000:2015: <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/5454330/14491339/d2.+NTC+ISO+9000-2015.pdf/ccb4b35c-ee63-44b5-ba1e-7459f8714031>
- ICONTEC. (Agosto de 2016). *Modelo de gestión de micro y pequeñas empresas*. Recuperado el 22 de Abril de 2019, de <https://www.icontec.org/Ser/EvCon/Paginas/PCS/cntc6001.aspx>
- ISO 9000, ICONTEC. (15 de Octubre de 2015). *Bibliotecaunivalle.edu.co*. Recuperado el 11 de Febrero de 2019, de <https://e-collection.icontec.org/pdfview/viewer.aspx?locale=es-ES&Q=ABBDC86CBD108FA56CCFC276B025903396DF3D9C2A164539&Req=>

- ISO-9001-2015. (13 de Septiembre de 2016). *nueva-iso-9001-2015*. Recuperado el 19 de Abril de 2019, de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/09/desarrollo-concepto-calidad/>
- ISOTOOLS. (2017). *¿En qué consiste la política de calidad de una empresa?* Recuperado el 04 de Febrero de 2019, de Recuperado de: <https://www.isotools.org/2015/12/20/en-que-consiste-la-politica-de-calidad-de-una-empresa/>
- Jamundí, A. d. (22 de Junio de 2017). *Información del municipio*. Recuperado el 19 de Septiembre de 2019, de <http://www.jamundi.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx#/>
- Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 05 de Junio de 2019
- Koontz, H. (2012). *Administración, una perspectiva global*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A. Recuperado el 22 de Febrero de 2019
- KRAJEWSKI, L. J. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis*. (Vol. 5). Massachusetss, EEUU: Pearson Educación. Recuperado el 23 de Febrero de 2019
- La República. (28 de Febrero de 2019). *Producto Interno Bruto de Colombia creció 2,7% en 2018 según informó el Dane*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de <https://www.larepublica.co/economia/producto-interno-bruto-de-colombia-crecio-27-en-2018-segun-informo-el-dane-2834007>
- Lenis Ortiz, L. C. (17 de Febrero de 2017). *biblioteca digital univalle*. Recuperado el 11 de Febrero de 2019, de <http://hdl.handle.net/10893/10083>
- LOGIHFRUIC. (15 de Abril de 2017). *Buenas prácticas de manufactura (BPM)*. Recuperado el 23 de Enero de 2019, de Recuperado de: <http://logihfrutic.uniibague.edu.co/buenas-practicas/manufactura>
- Marmolejo Cruz, M. A., & Ramírez Jurado, N. (14 de Enero de 2019). *biblioteca digital univalle*. Recuperado el 4 de Marzo de 2019, de <http://hdl.handle.net/10893/12615>
- Miguel, P. A. (2009). *Calidad*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- Miguel, P. A. (2009). *Calidad*. Madrid: Ediciones Paraninfo. Recuperado el 09 de Diciembre de 2018
- Ministerio del Comercio. (Junio de 2019). *Perfiles Económicos Departamentales*. Recuperado el 09 de Septiembre de 2019, de <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=5c54b977-9f66-4acb-95ab-ce8b7ea71761>
- Miranda González, F. J. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid, España: Delta publicaciones. Recuperado el 19 de Abril de 2019
- NTC 6001, ICONTEC. (13 de Diciembre de 2017). *bibliotecaunivalle.edu.co*. Recuperado el 19 de Febrero de 2019, de <https://e-collection.icontec.org/pdfview/viewer.aspx?locale=es-ES&Q=5793DAEC4746373535282EDA5C49271C&Req=>

- Parada, J. C. (11 de Enero de 2015). Recuperado el 22 de Febrero de 2019, de http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/18408/11082253_2015.pdf?sequence=1
- Portafolio, R. (27 de Febrero de 2019). *El Valle resurge de forma acelerada*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2019, de <https://www.portafolio.co/economia/el-valle-resurge-de-forma-acelerada-526875>
- Portalechero. (13 de Mayo de 2017). *Helados: ¿Artesanal? ¿Industrial?* Recuperado el 20 de Septiembre de 2019, de portalechero.com/innovaportal/v/648/1/innova.front/helados:--artesanal-industrial.html
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*. Piramide. Recuperado el 22 de Mayo de 2019
- REIG, E. M. (2007). *Competitividad, crecimiento y capitalización de las regiones españolas*. Bilbao: Atlántida grupo editor. Recuperado el 15 de Febrero de 2019
- Revista Citecsa. (07 de Enero de 2014). Recuperado el 22 de Febrero de 2019, de <http://132.248.9.34/hevila/RevistaCITECSA/2014/vol4/no7/5.pdf>
- Revista Dinero . (14 de Abril de 2016). Recuperado el 05 de Junio de 2019, de Mipymes generan alrededor del 67% del empleo en Colombia: <https://www.dinero.com/edicion-impres/pymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Revista Portafolio . (13 de Febrero de 2019). Recuperado el 05 de Junio de 2019, de Helados: una industria que seduce a grandes y chicos: <https://www.portafolio.co/negocios/helados-una-industria-que-seduca-a-grandes-y-chicos-526211>
- Sampieri, R. H. (2006). *Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. Metodología de la Investigación*. acGraw-Hill/Interamericana. Recuperado el 22 de Mayo de 2019
- SCHOOL, E. B. (02 de Marzo de 2017). *Definición, especificaciones y estructura de un manual de calidad*. Recuperado el 03 de Febreo de 2019, de Recuperado de: <https://retos-operacionales-logistica.eae.es/definicion-especificaciones-y-estructura-de-un-manual-de-calidad/>
- Sectorial. (18 de Abril de 2012). *Sectorial*. Recuperado el 19 de Mayo de 2019, de Cadena de valor: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50439-lo-que-debe-saber-de-cadena-de-valor>
- Shewhart, W. A. (1997). *Control económico de la calidad de productos manufacturados*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 05 de Junio de 2019
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Education. Recuperado el 19 de Abril de 2019
- Susana Chamorro. (28 de Enero de 2016). *DEUSTO FORMACIÓN*. Recuperado el 22 de Abril de 2019, de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/importancia-contar-con-buenos-sistemas-gestion-calidad>

Universidad Autónoma de San Luis Potosí, F. d. (1994). *El lenguaje de la calidad total*. San Luis Potosí: Universitaria Potosina.

Velasco, J. A. (1994). *Gestión de la calida empresarial, calidad en los servicios y atencion al cliente*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado el 11 de Febrero de 2019

Walle, R. E., Rodríguez, J. M., Coronado, A. D., & Torres, K. G. (11 de Diciembre de 2016). *Eumed.net*. Recuperado el 2 de Diciembre de 2018, de contribuciones a la economia: <http://www.eumed.net/ce/2016/4/calidad.html>

wordpress. (12 de enero de 2014). *dirección estretegica*. Recuperado el 22 de Abril de 2019, de Analisis de los Recursos y Capacidades: <https://direstrategia.wordpress.com/2014/01/12/analisis-de-los-recursos-y-capacidades/>