

Caracterización de requerimientos administrativos para las buenas prácticas de manufactura de alimentos para animales BPM AA, en la empresa CIPA SA, ubicada en el Municipio de Cartago Valle del Cauca para el año 2024

Cristhian Ronald Avellaneda

Yeferson Velásquez Corrales

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Cartago, Valle del Cauca

2024

Notas del autor

Cristhian Ronald Avellaneda y Yeferson Velásquez Corrales, facultad de la ciencia de la administración, programa de Administración de empresas, Universidad del Valle.

Este trabajo fue realizado con el apoyo de la Universidad del Valle, cuenta con la asesoría del profesional Carlos Enrique Castrillón.

Cualquier mensaje respecto a esta asesoría debe ser enviada al contacto

yeferson.velasquez@correounivalle.edu.co

cristhian.avellaneda@correounivalle.edu.co

Caracterización de requerimientos administrativos para las buenas prácticas de
manufactura de alimentos para animales BPM AA, en la empresa CIPA SA, ubicada en el
Municipio de Cartago Valle del Cauca para el año 2024

Modalidad Asesoría

Cristhian Ronald Avellaneda

Yeferson Velásquez Corrales

Director:

Carlos Enrique Castrillón

Trabajo de grado para optar por el título de

Administrador de Empresas

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Programa Académico de Administración de Empresas

Cartago, Valle del Cauca

2024

Tabla de contenido

Introducción	10
Antecedentes	11
Antecedentes históricos	11
Antecedentes académicos	11
Planteamiento del problema	22
Descripción del problema	22
Pregunta de investigación	24
Alcance de la investigación	25
Objetivos	26
Objetivo General	26
Objetivos Específicos	26
Justificación	27
Justificación teórica	27
Justificación metodológica	28
Justificación práctica	28
Justificación social	28
Marco Referencial	29
Marco Teórico	29
Paradigma neoclásico	29
Teoría de los sistemas	31
Marco Contextual	32

Marco Legal	34
Marco Conceptual	36
Metodología	38
Método de investigación	38
Enfoque de la investigación	38
Diseño de investigación	38
Unidad de análisis	39
Realizar un análisis del sector y de la competencia de la empresa CIPA S.A. del municipio de Cartago, Valle del Cauca, para la identificación de su perfil competitivo.	40
Tratamiento de la información	41
Resultados	42
Análisis del ambiente interno y externo de la empresa CIPA S.A del municipio de Cartago, Valle del Cauca	42
Análisis externo	42
Análisis interno	50
Análisis del sector y de la competencia de la empresa CIPA S.A. del municipio de Cartago, Valle del Cauca, para la identificación de su perfil competitivo.	62
Análisis del sector	62
Análisis de la competencia	66
Diagnóstico del proceso de implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura en la empresa CIPA S.A. del municipio de Cartago, Valle del Cauca.	72
Elaboración de una propuesta de implementación de la Resolución 61252 de 2020.	81
Diseño del sistema de seguimiento y control a los procesos y procedimientos que corresponden	

a las Buenas Prácticas de Manufactura en la empresa CIPA S.A del municipio de Cartago, Valle del Cauca.	82
Indicadores clave de desempeño (KPI) específicos para medir el impacto de las BPM en la eficiencia operativa	86
Plan de capacitación y desarrollo	88
Gestión del cambio organizacional	90
Análisis financiero	92
Conclusiones	95
Referencias	98
Anexos	102

Lista de cuadros

Cuadro 1. Antecedentes internacionales	14
Cuadro 2. Antecedentes nacionales	16
Cuadro 3. Antecedentes regionales	20
Cuadro 4. Diseño metodológico	40
Cuadro 5. Dimensión económica	42
Cuadro 6. Tasas de interés	44
Cuadro 7. Tasas de desempleo	45
Cuadro 8. Marketing digital	47
Cuadro 9. Matriz EFE	48
Cuadro 10. Lista de chequeo análisis interno	58
Cuadro 11. Factores Claves de Éxito	68
Cuadro 12. Matriz de Perfil Competitivo	69
Cuadro 13. Lista de verificación	74
Cuadro 14. Plan de trabajo	81
Cuadro 15. Diseño del sistema de seguimiento y control a los procesos	83
Cuadro 16. Indicadores de impacto de la implementación de BPM	87
Cuadro 17. Plan de capacitación	89

Lista de Figuras

Figura 1. Ubicación en el mapa la empresa CIPA.S.A.	32
Figura 2. Producción de alimentos balanceados. (Toneladas)	63
Figura 3. Producción de alimentos balanceados por actividad (Toneladas)	64
Figura 2. Radar de comparación	69
Figura 3. Radar	75

Resumen

El objetivo general de este trabajo consistió en estudiar, analizar, diagnosticar y proponer mejoras en la empresa CIPA S.A. del municipio de Cartago, Valle del Cauca, enfocándose en el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y su impacto en la competitividad y eficiencia operativa; para lograr este objetivo, se siguió una metodología estructurada que incluyó varias etapas. En primer lugar, se realizó un análisis del ambiente interno y externo de la empresa para identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que pudieran influir en su desempeño, seguidamente, se llevó a cabo un análisis detallado del sector y la competencia para determinar el perfil competitivo de CIPA S.A. y destacar áreas clave para su mejora. Posteriormente, se procedió al diagnóstico del proceso de implementación de las BPM en la empresa, identificando áreas de mejora y oportunidades para fortalecer los procedimientos relacionados con la producción de alimentos para animales; se elaboró una propuesta concreta de implementación de la Resolución 61252 de 2020, con el fin de garantizar el cumplimiento normativo y mejorar la calidad y seguridad de los productos. Los principales resultados obtenidos incluyen la identificación de oportunidades para mejorar la gestión del ambiente interno y externo de la empresa, así como para fortalecer su posición competitiva en el mercado. Además, se diagnosticaron áreas específicas de mejora en la implementación de las BPM, como prácticas higiénicas, manejo de materias primas y almacenamiento. Se propusieron acciones concretas para abordar estas áreas deficientes, incluyendo la capacitación del personal, la mejora de infraestructuras y la implementación de sistemas de gestión de calidad integrados.

Palabras clave: BPM, calidad, mejora continua, seguridad, Resolución 61252.

Abstract

The general objective of this study was to analyze, diagnose and propose improvements in the company CIPA S.A. of the municipality of Cartago, Valle del Cauca, focusing on compliance with Good Manufacturing Practices (GMP) and its impact on competitiveness and operational efficiency; To achieve this objective, a structured methodology was followed that included several stages. First, an analysis of the company's internal and external environment was carried out to identify opportunities, threats, strengths and weaknesses that could influence its performance, then a detailed analysis of the sector and competition was carried out to determine the profile CIPA S.A. competitive and highlight key areas for improvement. Subsequently, the diagnosis of the GMP implementation process in the company was carried out, identifying areas of improvement and opportunities to strengthen the procedures related to the production of animal food; A specific proposal for the implementation of Resolution 61252 of 2020 was prepared, in order to guarantee regulatory compliance and improve the quality and safety of the products. The main results obtained include the identification of opportunities to improve the management of the company's internal and external environment, as well as to strengthen its competitive position in the market. In addition, specific areas of improvement in the implementation of GMP were diagnosed, such as hygienic practices, raw material management and storage. Concrete actions were proposed to address these deficient areas, including staff training, infrastructure improvement, and implementation of integrated quality management systems.

Keywords: GMP, quality, safety, continuous improvement, Resolution 61252.

Introducción

Las buenas prácticas de manufactura en las industrias son herramientas que ayudan a mejorar la calidad en las empresas dedicadas a la elaboración de alimentos, estas prácticas no solo ayudan a elaborar alimentos seguros y fortalecen aspectos generales de la calidad, sino que son consideradas como el punto de partida que permitirán el correcto cumplimiento de las diferentes normas y estándares de calidad tanto a nivel local como internacional. La seguridad de los alimentos se ha vuelto una necesidad tanto en el territorio colombiano como en países a nivel de Latinoamérica, entre los que se destacan: Ecuador, Perú, Argentina y Chile. Y dado a esta necesidad el estado colombiano mediante el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario) establece los requisitos y procedimientos para la producción e importación de alimentos para animales. En este trabajo se tomará en cuenta el anexo técnico BPM AA de la resolución 061252 del 03 de febrero del 2020 en donde se establece definiciones básicas sobre los requisitos y condiciones que deben tener los establecimientos para producir y exportar alimentos de animales. Se adoptaron conceptos y estrategias administrativas como lo son el Benchmarking y el Kaizen con el fin de obtener buenos resultados con las propuestas de mejora sugeridas a la empresa CIPA S.A.

Esta asesoría busca fortalecer a la empresa en sus buenas prácticas de manufactura y a su vez ejecutar una actividad económica acorde a la resolución exigida por el ente regulador ICA. Se pretende utilizar una metodología con enfoque mixto, proponiendo cambios para mejorar las instalaciones de la compañía, los procesos productivos, capacitar el personal e implementar estrategias concretas, simples y pocas onerosas. Estas sugerencias son planteadas con el fin de ofrecer al público, productos de buena calidad y seguro para el consumo animal.

Antecedentes

Antecedentes históricos

CIPA fue creada el 4 de marzo de 1968. Es una empresa colombiana del sector agropecuario, con 56 años de amplia trayectoria en la producción, desarrollo y comercialización de alimentos balanceados para animales. Durante este tiempo la compañía se ha dedicado a desarrollar alimentos para las diferentes líneas de explotación pecuaria: porcicultura, ganadería, piscicultura, avicultura, mascotas, equinos, y especies menores, ofreciendo a sus clientes productos de alta calidad acorde a sus necesidades y el servicio de asistencia técnica especializado.

La empresa realiza la operación de ventas a través de cuatro regionales, cuyos centros de operación están ubicados en los municipios de Bello, de donde se abastece el departamento de Antioquia, Cartago desde el cual se cubre la región de Caldas, Risaralda, Valle del Cauca y Cauca, Mosquera que atiende Bogotá y los municipios de Cundinamarca y Boyacá. Por último, Neiva para cubrir los municipios de Huila y los Llanos Orientales. A través de estas regionales se cubre estratégicamente las necesidades del mercado en el territorio nacional

A partir del año 2010 se dio un cambio accionario, entrando a formar parte de los accionistas, el conglomerado multinacional SEABOARD CORPORATION, de origen americano con larga trayectoria, amplia experiencia y más de un siglo de existencia que opera globalmente en el mundo a través de un grupo de empresas integradas en diferentes sectores relacionados con la actividad agropecuaria (CIPA, 2022).

Antecedentes académicos

Para desarrollar el presente trabajo de grado, se exploraron artículos de investigación y tesis de grado, relacionados con el objeto de estudio, en diferentes sitios de la web como Google Académico, y bases de datos de la Universidad del Valle, que incluyen algunas

propuestas similares y se acercan a la temática abordada. En tal sentido, a continuación, se relacionan aquellos que se considera pueden realizar un mayor aporte al desarrollo de los objetivos propuestos:

Título	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
Manual de buenas prácticas de manufactura y procedimientos operativos estandarizados de saneamiento en áreas de procesamiento de carne bovina en mataderos industriales.	Managua, Nicaragua	Estudio de tipo documental con enfoque cualitativo. Mediante manual de funciones y la investigación descriptiva	Se elabora un manual de funciones que se centra en los requisitos necesarios para implementar buenas prácticas de manufactura y procedimientos operativos estandarizados de saneamiento en los diferentes procesos de la planta.	Las empresas que busquen adoptar buenas prácticas de manufactura deben contar con programas que abarquen la limpieza y desinfección, la higiene personal, la gestión del agua, el control de productos químicos y la eliminación de desechos, así como el control de plagas y agentes biológicos. También deben estandarizar los procesos y cumplir con las normativas básicas de saneamiento (López & Carballo, 2019).
Propuesta de un plan de buenas prácticas de manufactura en la empresa Santa María de Locuto S.R.L. Tambogrande - Piura -2022	Perú	Enfoque mixto, con alcance descriptivo y diseño no experimental de tipo transversal. Entrevistas, ficha de análisis documental mediante la observación para	Se lleva a cabo una investigación con el propósito de desarrollar un plan de buenas prácticas de manufactura en la planta de producción Santa María Locuto, al mismo tiempo que se crea una lista de verificación para evaluar el cumplimiento de las BPM según lo requerido por la	Se han detectado diversos factores o razones que pueden influir en el cumplimiento de los requisitos establecidos por la normativa en la industria. Estos incluyen los puntos más críticos de la planta, la falta de disposición en las áreas, la carencia de capacitación del personal, la higiene tanto del personal como de las instalaciones, así como la falta de registros de seguimiento para garantizar

Título	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
		Recolección de información.	Norma.	dicho cumplimiento. (Vilela & Diaz, 2022). Este estudio se considera como un punto de partida relevante, ya que proporciona la base para desarrollar una lista de verificación que facilitará la evaluación inicial de la empresa en cuanto al cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura.
Comparación del sistema de gestión de calidad en alimentos inocuos para mascotas, con base en GFSI y las tendencias de la FDA y la Unión Europea	Costa Rica	Investigación de tipo exploratoria y descriptiva.	Se emplea como método de investigación la comparación entre distintos sistemas de gestión de la inocuidad y calidad de alimentos para mascotas, basándose en los estándares establecidos por GFSI y la FDA Europea.	Para llevar a cabo el diagnóstico, se consideraron aspectos relacionados con la infraestructura, los procesos de almacenamiento, la capacitación, la gestión de residuos, entre otros. Durante este proceso, se identificaron incumplimientos en diversos aspectos, los cuales posteriormente fueron comparados con los requisitos establecidos por la Unión Europea. A partir de esta comparación, se identificaron nuevas tendencias con el fin de sensibilizar a los fabricantes de alimentos sobre la importancia de adoptar prácticas más eficientes en términos de inocuidad y respetuosas con el medio ambiente. Este

Título	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
				análisis se plantea como una herramienta valiosa para comprender los requisitos y el impacto en la inocuidad y seguridad alimentaria, considerando distintos enfoques. (Torres, 2022).

Cuadro 1. Antecedentes internacionales

Fuente: Elaboración propia

Título	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
Propuesta de un Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en el proceso de fabricación en la empresa “Como Arroz”	Villavicencio	Enfoque mixto, con alcance descriptivo y diseño no experimental de tipo transversal. Entrevistas, ficha de análisis documental mediante la observación para recolección de información.	Se llevó a cabo una evaluación de la empresa, identificando numerosas deficiencias en cuanto a las buenas prácticas de manufactura. Se procedió a documentar los procesos de la empresa y se aplicó una lista de verificación como parte del proceso de análisis.	Contar con un diseño referencial para un manual de buenas prácticas de manufactura, basado en el decreto 3075 de 1997, donde se establezcan métodos para identificar el cumplimiento conforme a las disposiciones legales, asegurando la inocuidad en los procesos de fabricación de alimentos. (Barrero & Garzón, 2021). Se considera de aplicabilidad este antecedente dado

Título	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
				que aporta en la manera en que se establece un plan de trabajo que permita subsanar las falencias detectadas con la realización del diagnóstico en relación con el cumplimiento a las leyes y regulaciones que aplica para la inocuidad de los alimentos.
Diseño de un plan de negocios para crear una cervecería artesanal aplicando la herramienta de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en la ciudad de Valledupar.	Valledupar	Análisis descriptivo y cualitativo, investigación tipo exploratorio	Se llevó a cabo una investigación dentro de la empresa para evaluar la adopción de buenas prácticas de manufactura, con el objetivo de cumplir con las regulaciones establecidas por la autoridad sanitaria INVIMA.	Adquirir comprensión sobre los diversos aspectos requeridos para cumplir con los procedimientos de certificación en buenas prácticas de manufactura para la empresa, implicando modificaciones en su proceso de producción, documentación de procedimientos, elaboración de planes de acción y ajustes en la infraestructura. (Perea, 2022). Se utiliza como punto de partida para establecer los objetivos delineados en el estudio, ya que se identifican las etapas requeridas para llevar a cabo la implementación de las Buenas

Título	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
				Prácticas de Manufactura, siendo este el principal propósito de la investigación.
¿Un diagnóstico financiero brinda la información para que el Club la Pradera de Potosí, implemente procesos de planeación financiera, para afrontar los cambios económicos de la compañía?	Cundinamarca	Se emplea una investigación cuantitativa que sigue un enfoque inductivo y analítico para medir, analizar y recopilar datos relacionados con los indicadores de liquidez, actividad, endeudamiento y rentabilidad.	Se propone el desarrollo de una norma técnica que aborde las buenas prácticas de manufactura, con el objetivo de impulsar una cadena de valor que promueva la competitividad en el mercado.	La comprensión de los diversos procesos productivos dentro de la organización facilita la identificación de los factores críticos que impactan en el cumplimiento de las normativas relacionadas con la calidad y la inocuidad (Cárdenas, 2017). El análisis se percibe como un componente valioso para los objetivos de la investigación, ya que identifica los recursos financieros necesarios para introducir procesos de calidad que aseguren tanto la eficacia en la ejecución de las tareas como la inocuidad en toda la cadena de producción y distribución.

Cuadro 2. Antecedentes nacionales

Fuente: Elaboración propia

Título	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
Documentación de buenas prácticas de manufactura (BPM) en la compañía procesadora de alimentos Soltani S.A.S	Cali	Se llevó a cabo un estudio documental de naturaleza cualitativa, empleando un enfoque sistémico para revisar un conjunto de documentos vinculados a los estándares de calidad en la manufactura	Los hallazgos significativos de este estudio incluyen la adopción de buenas prácticas de manufactura centradas en el cumplimiento de las regulaciones que supervisan las industrias alimentarias fabricantes.	La ejecución de evaluaciones higiénico-sanitarias en las compañías dedicadas a la producción de alimentos favorece el cumplimiento de los estándares mínimos de inocuidad y calidad, logrados mediante la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura. En este contexto, se reconoce la relevancia de establecer programas de formación para el personal, supervisar activamente los procesos y contar con el compromiso de la gerencia. (Ordóñez, 2018). Este estudio resulta relevante debido a que se enfoca en una empresa del mismo sector que la organización bajo análisis, lo que implica una similitud en las actividades que llevan a cabo.

Título	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
				Además, proporciona una guía sobre las fases que se deben seguir para la adopción de las Buenas Prácticas de Manufactura.
Estudio de factibilidad de una empresa de asesorías en BPM y manipulación de alimentos “La instalación segura”	Cali	Enfoque mixto, con alcance descriptivo y diseño no experimental de tipo transversal. Entrevistas, ficha de análisis documental mediante la observación para recolección de información.	Creación de empresa enfocado a la implementación de buenas prácticas de manufactura, capacitaciones y certificación en manipulación de alimentos,	Conocer la viabilidad de este tipo de ideas de negocio con relación a asesorías en BPM, demuestra la gran demanda que esta área de servicios tiene en el país y por ende la importancia de su cumplimiento, en donde se tienen en cuenta la necesidad de la implementa do buenas prácticas de manufactura, esto con el fin de cumplir con la reglamentación vigente y generar cultura calidad y seguridad alimentaria en las industrias. (Muñoz & Roa, 2018). Este estudio puede ser tomado como referente para la identificación del plan de capacitaciones que deben considerarse para la preparación

Título	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
				que deben tener los trabajadores para dar cumplimiento a los requerimientos de la norma.
Diseño de un modelo de gestión integral de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 17025:2005, OHSAS18001:2007 y BPM, en el marco de la responsabilidad social empresarial en la organización Carvajal S.A.	Cali	Se realizó un análisis descriptivo y cualitativo como parte de una investigación exploratoria. Se diseñó un modelo integral para abordar la cuestión.	Como resultado, se desarrolló un modelo integral de gestión que incorpora normas como ISO 9001, ISO 14001, ISO 18001, entre otras.	El acatamiento de las normativas de Buenas Prácticas de Manufactura forma parte integral de la gestión de diversas organizaciones. Esto asegura un control efectivo y una mejora constante, con el objetivo de alcanzar la excelencia y calidad en sus procesos y procedimientos. Se busca que estas prácticas se ajusten a los requisitos sanitarios y legales, garantizando la inocuidad y seguridad alimentaria sin comprometerlas (Cuarán & Martínez, 2018). Este análisis puede ser utilizado como guía, ya que establece las pautas que deben seguirse para poner en práctica las Buenas Prácticas de Manufactura.

Título	Localización	Metodología utilizada	Resultados relevantes	Aportes a la investigación
				Especialmente, identifica los procedimientos de evaluación y supervisión que pueden ser implementados para asegurar la mejora constante de los procesos.

Cuadro 3. Antecedentes regionales

Fuente: Elaboración propia

Planteamiento del problema

Descripción del problema

La empresa CIPA S.A es una organización de carácter familiar creada a finales de la década de los 60's, y que se encuentra dedicada a la producción de alimentos y sales mineralizadas para ganadería, alimentos balanceados para animales y sales mineralizadas; con el pasar del tiempo, la compañía ha logrado fortalecerse y destacarse en el mercado, contando actualmente con cuatro líneas en su portafolio de productos y servicios: expandiéndose en áreas de negocio distintas: Alimentos esenciales, Tecnología en genética porcina, Producción agroindustrial y Cuidado de Mascotas para el sector ganadero. Asimismo, es una empresa que cuenta con presencia a nivel nacional, lo que ha otorgado una participación importante en la industria.

Hacia el año 2000, la empresa reconoce la importancia de iniciar con procesos que contribuyan a una gestión administrativa efectiva y que permitiera ofrecer mayor dinamismo a la compañía, donde se hizo necesaria definición de procesos y la determinación de una estructura organizacional acorde a las necesidades de la organización, y es justo en ese momento cuando acceden a contar con profesionales que no pertenecen a la familia, lo que le permite a la compañía contar con una mirada holística que realice aportes significativos, generando valor e innovación que contribuyen a la competitividad de la empresa (Cipa, 2022). Uno de estos avances es la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad la cual se obtuvo en el año 2004 y recertificada en el año 2017 bajo la ISO 9001:2015.

Pese a que es una compañía que ha realizado esfuerzos por fortalecer sus procesos, incorporando tecnología, estandarizando tareas, y trabajando con materias primas de altos estándares de calidad, actualmente tiene la necesidad de dar cumplimiento a cabalidad a la resolución 61252 del 03 de febrero del 2020, la cual deben cumplir todas las compañías

dedicadas a la elaboración y producción de alimentos para animales, mediante la implementación de las buenas prácticas de manufactura de alimentos para animales, garantizando que los alimentos sean aptos para el consumo animal. Adicional a esto, es una garantía para los clientes, dando un valor agregado a sus productos fabricados con estándares altos de calidad e inocuidad.

Puede decirse que la compañía ha implementado de manera parcial dicha Resolución, sin embargo, en visita realizada a la planta y se lograron identificar las siguientes falencias:

- Los arrumes de materias primas deben estar aislados de focos de contaminación. En la empresa por falta de espacio, se opta por utilizar lugares no seguros para los alimentos ya que, si no se cuenta con espacio en las bodegas, se utiliza otras bodegas con productos o materias primas diferentes, esto puede generar contaminaciones cruzadas. Esta situación afecta en general a la compañía ya que al presentarse una contaminación y no se identifique a tiempo, se puede alterar la fabricación de los productos y atentar con la vida animal, generando problemas en cadena, desde pérdida de un cliente, reprocesos y posibles procesos legales.
- Algunos pisos no son uniformes y no resistentes, presentan grietas, generando espacios para posibles almacenamientos de plagas.
- Las tuberías por donde se trasporta fluidos en la compañía no están identificadas por colores. La falta de colores puede aumentar el riesgo de accidentes, ya que las personas pueden confundirse acerca del contenido de las tuberías, lo que podría llevar a la manipulación incorrecta o a la exposición a sustancias peligrosas.
- Falta capacitación al personal en los estándares de calidad enfocados en las buenas prácticas de manufactura, haciendo énfasis en la importancia y obligatoriedad la

higiene personal, el uso de elementos de protección personal, las cuales deben siempre permanecer limpios, sensibilización en lavado de manos,

Por lo expuesto hasta aquí, se considera relevante que la empresa defina un plan de mejoramiento para reforzar la implementación de la Resolución 61252 de 2020, con énfasis en la línea de alimentos balanceados para animales, siendo esta considerada su línea tradicional y de mayor posicionamiento en el mercado.

Pregunta de investigación

¿De qué manera puede diseñarse una propuesta de seguimiento y mejora de las Buenas Prácticas de Manufactura de alimentos para animales BPM AA, en la empresa CIPA SA, ubicada en el municipio de Cartago Valle del cauca para el año 2023?

Sistematización del problema

¿Cuáles son los factores que deben analizarse para determinar el ambiente interno y externo de la empresa CIPA SA del municipio de Cartago, Valle del Cauca, de modo tal que se identifiquen las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que pueden impactar en los resultados de la compañía?

¿De qué manera debe realizarse un análisis del sector y de la competencia de la empresa CIPA S.A. del municipio de Cartago, Valle del Cauca, ¿para la identificación de su perfil competitivo?

¿Cuáles aspectos deben considerarse para llevar a cabo un diagnóstico del proceso de implementación de las BPM en la empresa CIPA S.A. del municipio de Cartago, Valle del Cauca?

¿Cómo elaborar una propuesta de implementación de la Resolución 61252 de 2020?

¿Cuáles elementos deben considerarse para el diseño del sistema de seguimiento y control a los procesos y procedimientos que corresponden a las BPM en la empresa CIPA SA del

municipio de Cartago, Valle del Cauca?

Alcance de la investigación

Se toma en consideración la transición de implementar buenas prácticas de manufactura en la compañía industrial de productos agropecuarios CIPA SA en Cartago Valle, durante el periodo enero del año 2023 – abril del año 2024, con el fin de brindar asesoría sobre los requisitos que se deben llevar a cabo para la implementación del decreto 061252 del 03 de febrero del 2020 establecido por el ICA.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de seguimiento y mejora de las Buenas Prácticas de Manufactura de alimentos para animales BPM AA bajo la Resolución 61252 de 2020 en la empresa CIPA S.A, en el municipio de Cartago Valle

Objetivos Específicos

- A.** Analizar el ambiente interno y externo de la empresa CIPA S.A del municipio de Cartago, Valle del Cauca, de modo tal que se identifiquen las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que pueden impactar en los resultados de la compañía.
- B.** Realizar un análisis del sector y de la competencia de la empresa CIPA S.A. del municipio de Cartago, Valle del Cauca, para la identificación de su perfil competitivo.
- C.** Realizar un diagnóstico del proceso de implementación de las BPM en la empresa CIPA S.A. del municipio de Cartago, Valle del Cauca.
- D.** Diseñar el sistema de seguimiento y control a los procesos y procedimientos que corresponden a las BPM en la empresa CIPA S.A del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Justificación

Este trabajo se justifica por la necesidad que tiene la empresa CIPA S.A del municipio de Cartago, de instaurar un proceso de BPM bajo la Resolución 061252 del 2020. La implementación de las BPM garantiza la seguridad, la calidad y la consistencia de estos alimentos, lo que es fundamental para la salud y el rendimiento de los animales, así como para la satisfacción del cliente. Asimismo, las BPM aseguran que los alimentos para animales se produzcan en condiciones higiénicas y seguras. Esto reduce el riesgo de contaminación microbiológica, química y física, lo que podría afectar negativamente la salud de los animales que los consumen. De otro lado, contribuyen a la calidad del producto, dado que establecen estándares de calidad para la producción de alimentos balanceados. Esto garantiza que los ingredientes se mezclen de manera homogénea y que el producto final cumpla con los requisitos nutricionales necesarios para los animales. Una calidad constante es crucial para el rendimiento y la salud animal. Asimismo, crea procedimientos y estándares consistentes para la producción. Esto asegura que cada lote de alimento sea similar en composición y calidad, lo que es fundamental para mantener la salud, bienestar y el rendimiento de los animales en el tiempo.

Justificación teórica

El desarrollo del estudio se soporta en el paradigma neoclásico y la teoría de sistemas, teniendo en cuenta que de ellas parte la necesidad de fortalecer de manera continua los procesos con el fin de atender las demandas y solicitudes de los clientes. El paradigma neoclásico pone un fuerte énfasis en la optimización de recursos financieros, es decir, la utilización eficiente de recursos para maximizar el bienestar económico. La implementación de las BPM en la manufactura busca precisamente eso al reducir el desperdicio de recursos, elevar la calidad de los productos y perfeccionar los procedimientos. Esto se alinea con el objetivo de la eficiencia

económica. Asimismo, la implementación de las BPM tiene como objetivo mejorar la calidad de los productos y asegurar que satisfagan los criterios establecidos y regulaciones, lo que es esencial en un mercado competitivo (Gutiérrez, 2021). A partir de este postulado, se ejecutan las actividades necesarias, para establecer las acciones necesarias para dar cumplimiento a la Resolución 061252 del 2020 expedida por el ICA en la que se plantea los requerimientos que las industrias dedicadas a las elaboraciones alimento para animales deben cumplir.

Justificación metodológica

Para la implementación de BPM en la compañía se utilizará un estudio de tipo cualitativo, que mediante entrevistas y procesos de observación permitió identificar el nivel de cumplimiento de la compañía frente a la resolución, y proponer un plan de trabajo que permita cerrar las brechas existentes para el logro de la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura. Asimismo, se aplicarán herramientas administrativas que faciliten la identificación del contexto interno y externo de la compañía.

Justificación práctica

La presente asesoría, se justifica en la práctica, ya que presenta aspectos que ayuda a mejorar la empresa CIPA S.A., corrigiendo y previniendo las malas prácticas de manufactura, enfocando en los requisitos expedidos en el anexo técnico de la resolución 061252 del 03 de febrero del 2020 expedida por el ICA. A su vez ayuda a garantizar la calidad en los productos.

Justificación social

A nivel social esta asesoría tiene un buen impacto, ya que se está garantizando que los animales de la cadena agropecuaria los cuales en su mayoría consume la sociedad, sean alimentados con alimentos procesados cumpliendo con las buenas prácticas de manufactura,

garantizando seguridad a la sociedad y a los animales.

Marco Referencial

El presente estudio tiene el propósito de indagar sobre la actividad humana material y social, la práctica, los desempeños, las transformaciones de la realidad objetiva, el dominio de una tecnología, los diagnósticos, los niveles de competitividad, el tipo de liderazgo, entre otros, el marco tendría una posición praxeológica.

Marco Teórico

Paradigma neoclásico

El paradigma que se considera de aplicación al trabajo es el neoclásico, siendo conocido también como neoclasicismo económico o neoclasicismo, es una corriente de pensamiento económico que surgió en el siglo XIX como una evolución del clasicismo económico, que había sido predominante en el siglo XVIII. El paradigma neoclásico surgió a mediados del siglo XIX como una respuesta y crítica al clasicismo económico, que había dominado la teoría económica en el siglo XVIII. Mientras que los clásicos se centraban en el valor-trabajo como determinante del valor de los bienes y se enfocaban en la macroeconomía, los neoclásicos se alejaron de esta perspectiva y desarrollaron una teoría más centrada en el individuo y en la microeconomía (Blanco, 2020).

Tomando lo expuesto por Reuben (2020), puede decirse que las principales características del Paradigma Neoclásico son:

- Teoría del valor subjetivo: Una de las características fundamentales del paradigma neoclásico es la teoría del valor subjetivo. Los neoclásicos argumentan que el valor de un bien o servicio está determinado por la utilidad subjetiva que los individuos asignan a ese bien, en lugar de basarse únicamente en el trabajo necesario para producirlo.

- Maximización de la utilidad: Los neoclásicos postulan que los individuos actúan racionalmente para maximizar su utilidad personal. Esta idea es la base de la teoría del consumidor y se utiliza para explicar cómo las personas toman decisiones de consumo.

- Oferta y demanda: La teoría neoclásica resalta la importancia del equilibrio de mercado entre la oferta y la demanda. La relación entre estos dos factores determina tanto los precios como las cantidades de los bienes y servicios dentro de una economía (Reuben, 2020).

- Competencia perfecta: Los neoclásicos desarrollaron el modelo de competencia perfecta, en el cual se asume que hay muchos compradores y vendedores, información perfecta, costos y beneficios marginales iguales, y libre entrada y salida en el mercado.

- Racionalidad de los agentes económicos: Los individuos y las empresas se consideran racionales y buscan maximizar su beneficio o utilidad, lo que contribuye a la eficiencia económica en un mercado competitivo.

De otro lado, el autor Salazar (2019), destaca que el paradigma neoclásico ha traído beneficios tales como la idea de que la competencia y la maximización de la utilidad conducen a una asignación eficiente de recursos, lo que puede aumentar la producción y el bienestar general. También ha influido en muchas políticas económicas, como la promoción ante la competencia y la apertura de los mercados, que se han utilizado para estimular el crecimiento económico y la eficiencia y ha contribuido a la construcción de la economía moderna y ha sido un punto de partida para muchas corrientes de pensamiento económico.

Ahora bien, este paradigma se relaciona con la calidad y la búsqueda del fortalecimiento de los procesos, ya que promueve la idea de que la competencia y la maximización de la utilidad conducen a una asignación eficiente de recursos. En la gestión de la calidad, esto se traduce en la búsqueda de la eficiencia en los procesos. Se busca eliminar desperdicios, reducir costos y

aumentar la productividad para proporcionar productos y servicios de calidad superior de forma eficaz. De igual manera, el modelo de competencia perfecta del paradigma neoclásico enfatiza la importancia de la competencia en la mejora de la calidad (Salazar, 2019). En la gestión de la calidad, esto se relaciona con la idea de la competencia como un impulsor de la mejora continua. Las organizaciones buscan mejorar constantemente sus procesos y productos para competir de manera efectiva en el mercado y ofrecer una mayor calidad. Finalmente, el paradigma neoclásico establece la importancia de tener criterios claros y medibles para evaluar el valor de los productos y servicios. En la gestión de la calidad, esto se refleja en el establecimiento de estándares y especificaciones de calidad. Las organizaciones definen criterios objetivos para medir la calidad y asegurarse de que se cumplan (Espinosa & Carvajal, 2021).

Teoría de los sistemas

Otra teoría que se contempla como relevante para este estudio es la teoría de los sistemas, la cual representa un enfoque interdisciplinario empleado para comprender y analizar sistemas complejos en una variedad de disciplinas, que abarcan desde la administración hasta los negocios. Algunas de las características principales de esta teoría incluyen (Martínez, 2005):

Enfoque Holístico: Perspectiva Integral: La teoría de sistemas adopta una visión holística al considerar un sistema como una entidad completa en lugar de enfocarse exclusivamente en sus componentes individuales, explora cómo estas partes interactúan entre sí y cómo influyen en el desempeño global del sistema.

Interconexión: Los sistemas están compuestos por componentes interconectados que influyen mutuamente. Los cambios en una parte del sistema pueden tener efectos en otras partes.

Retroalimentación: Los sistemas suelen incluir mecanismos de retroalimentación que permiten la autorregulación. Esto significa que los sistemas pueden ajustarse y adaptarse en función de la

información que reciben sobre su propio desempeño.

Jerarquía: Los sistemas pueden ser parte de sistemas más grandes y contener sistemas más pequeños. Existe una jerarquía de sistemas, desde sistemas simples hasta sistemas más complejos.

Abstracción: La teoría de sistemas utiliza modelos abstractos y simplificados para comprender la realidad. Estos modelos representan las relaciones y estructuras clave de un sistema sin entrar en todos los detalles.

Enfoque en Objetivos: Los sistemas suelen tener un propósito o objetivo que guía su funcionamiento. El análisis de sistemas implica comprender cómo los componentes del sistema trabajan juntos para lograr esos objetivos.

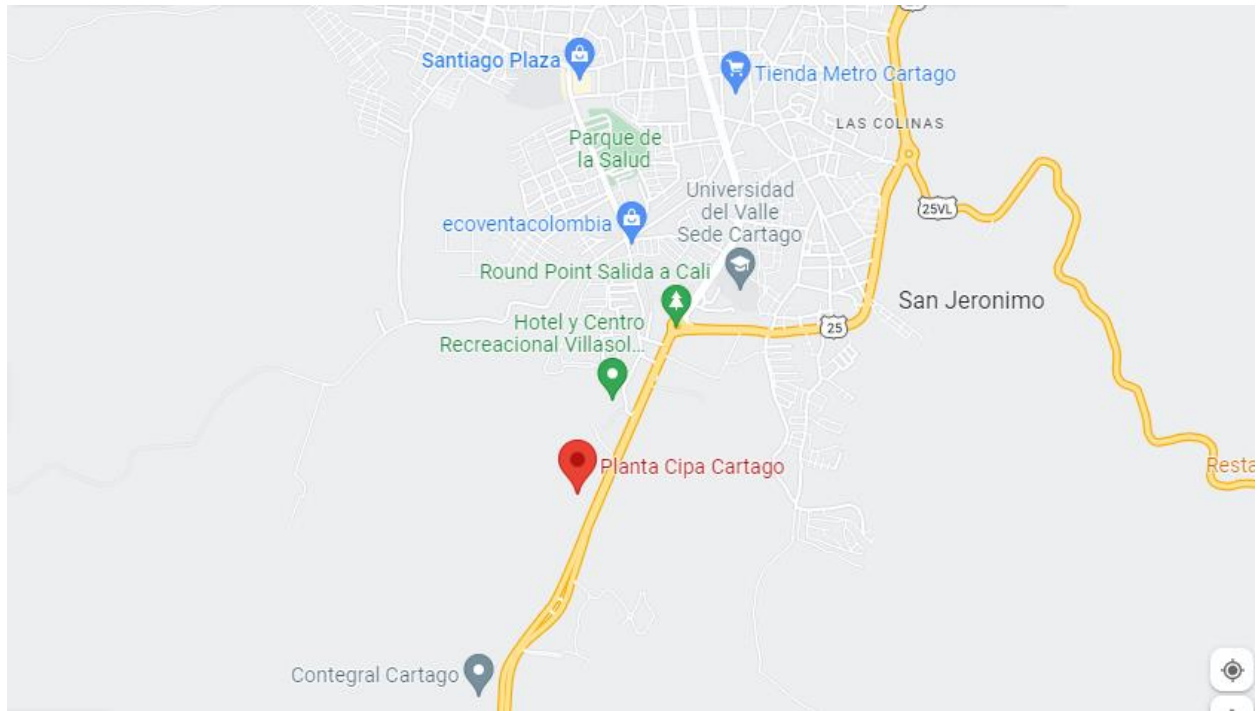
En el contexto empresarial, la teoría de sistemas se aplica para comprender y mejorar la gestión y los procesos empresariales. Las empresas son consideradas sistemas complejos con múltiples componentes, incluyendo recursos humanos, financieros, tecnológicos y operativos. Asimismo, dicha teoría proporciona un marco conceptual para comprender cómo las empresas pueden organizarse y gestionar sus procesos de manera más efectiva, y la estandarización de procesos es una estrategia que se utiliza comúnmente para lograr una mayor eficiencia y consistencia en la operación de la organización, lo que se alinea con los principios de la teoría de sistemas (Obón & Fortín, 2019).

Marco Contextual

La ubicación de la compañía industrial de productos agropecuarios CIPA. S.A. Cartago, está ubicada estratégicamente, ya que cuenta con la cercanía al puerto de Buenaventura y la facilidad de expandir y distribuir sus productos en todo el país, se observa el mapa del

municipio de Cartago y una foto satelital, donde se especifica la ubicación de la empresa mencionada en el km 2 vía Cartago-Cali.

Figura 1. Ubicación en el mapa la empresa CIPA.S.A.



Fuente: Google maps (2023)

CIPA fue creada el 4 de marzo de 1968. Es una empresa colombiana del sector agropecuario, con 56 años en el desarrollo, comercialización y producción de alimentos balanceados para animales. En sus inicios operaba en un sector aproximado de 327 metros cuadrados ubicado en la zona de Bello, Antioquia. Utilizaba un molino de martillos de pequeño tamaño y una mezcladora manual equipada con tres palas. Registraba ventas mensuales de 50 toneladas y tenía un equipo de tres trabajadores en la planta y cuatro personas encargadas de la administración. En los primeros años, su gama de productos se limitaba a harinas para cerdos y ganado.

A partir de 1972, la empresa experimentó un aumento constante en todas sus áreas, además de la introducción de nuevos productos relacionados con la lechería y la cría de cerdos. También comenzaron a producir sales mineralizadas como un complemento para la alimentación de los animales. En 1996, se inició la operación de la planta en Cartago, ubicada en el departamento de Valle, con el objetivo de expandirse a otros mercados. Este establecimiento contaba con dos peletizadoras de mayor capacidad y tecnología avanzada para la producción. Además, se implementó un enfoque administrativo centrado en mejorar los procesos y técnicas operativas, con el objetivo de proporcionar a la empresa una mayor agilidad y flexibilidad (Cipa S.A, 2022). En el año 2002, se logró la certificación del SGC según la norma ISO 9000 para la producción y comercialización de concentrados balanceados para animales y sales mineralizadas para ganadería. Desde el inicio del año 2016, se estableció una nueva instalación en Mosquera, Cundinamarca, con una capacidad de producción mensual de 4.500 toneladas. Además, se aumentó la capacidad de producción en la planta de Bello al incorporar una tercera línea de peletizado. Es de resaltar que CIPA S.A es una empresa con responsabilidad social, teniendo que, dentro del total de sus empleados, el 8% son personas discapacitadas, asimismo, se preocupa por ofrecer a sus trabajadores un ambiente de trabajo adecuado con programas de bienestar social en los que se incluyen actividades como la celebración del día de la familia, eventos deportivos, actividades navideñas, entre otros. De igual manera, reconocen la importancia del fortalecimiento de las competencias de sus colaboradores a través de planes de formación y capacitación que se definen anualmente.

Marco Legal

Una de las regulaciones más relevantes para la compañía es la Resolución 61252 de 2020, la cual establece los criterios y el proceso para registrar a productores e importadores de

alimentos para animales, de igual manera los requisitos y procedimientos para registrar dichos alimentos. Esta normativa detalla los documentos necesarios y los requisitos que los fabricantes e importadores deben cumplir para registrar sus actividades, lo cual abarca detalles sobre instalaciones, procesos, personal técnico, entre otros aspectos. También define los requisitos y documentos que deben presentar los fabricantes e importadores de alimentos para animales para registrar estos productos en el país. Esto incluye información sobre la composición, etiquetado, seguridad, y calidad de los alimentos y describe el proceso que deben seguir los fabricantes e importadores para llevar a cabo el registro de sus operaciones y productos ante la autoridad competente. Además, se destaca la definición de disposiciones en materia de vigilancia y control de los alimentos para animales registrados, incluyendo la realización de auditorías y toma de muestras (ICA, 2020).

Resolución 000254 de 2002: Esta resolución regula la importación de materias primas y productos destinados a la alimentación animal. Establece los requisitos y procedimientos para la importación, almacenamiento y comercialización de estos productos, incluyendo aspectos relacionados con las BPM.

Decreto 1500 de 2007: Este decreto regula el registro sanitario y la notificación de productos destinados a la alimentación animal, así como las condiciones de fabricación, importación, almacenamiento y comercialización de estos productos. Establece los requisitos mínimos de las BPM y los procedimientos para la obtención del registro sanitario.

Resolución 000321 de 2007: Esta resolución establece las pautas para la supervisión, monitoreo y regulación de la fabricación y comercialización de alimentos para animales, incluyendo la verificación del cumplimiento de las BPM. Define los procedimientos de inspección por parte del ICA.

Resolución 0274 de 2013: Esta resolución del ICA establece las normas técnicas para la formulación, elaboración y comercialización de alimentos para animales. Incluye disposiciones específicas sobre las BPM, como la ubicación y diseño de instalaciones, el control de materias primas, la higiene del personal, el etiquetado y el registro de productos.

Norma Técnica Colombiana NTC 4888: La Norma define los estándares básicos que deben seguirse en la producción y supervisión de la calidad de los alimentos destinados a animales. Proporciona pautas específicas para adherirse a las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y asegurar la calidad en la fabricación de estos alimentos.

Marco Conceptual

Para la realización de presente trabajo se analizaron conceptos claves que soportan el desarrollo de los objetivos propuestos, entre los que se destacan las Buenas Prácticas de Manufactura, siendo estos principios y directrices que se aplican en la industria manufacturera para garantizar la producción segura y de alta calidad de productos, especialmente en el ámbito farmacéutico y alimentario. Esto incluye la gestión de la calidad, la higiene, la documentación, la capacitación del personal y otras prácticas para asegurar que los productos cumplan con estándares rigurosos (Jácome & Guamán, 2022). De igual manera, los autores Quinde y Reyes (2019) la definen como fundamentos elementales en materia de higiene que deben ser observados para asegurar que los alimentos y bebidas cumplan con los estándares sanitarios necesarios para proteger la salud de los consumidores y asegurar la calidad del producto. En tal sentido, los autores concuerdan en que las BPM compilan una serie de estándares que deben seguirse e implementarse para garantizar la calidad de un producto, y que en este caso aplica a la fabricación concentrado para animales como es el producto que se fabrica en la empresa que se está analizando (Quinde & Reyes, 2019).

Un concepto adicional que se valora en la investigación es el de calidad, el cual según lo expresado por Silva y Julca (2021), se define como el grado en que un producto, servicio o proceso cumple con los requisitos, expectativas y estándares definidos o anticipados. Se trata de un concepto amplio y polifacético que puede ser aplicado en diversos ámbitos, tales como productos manufacturados, servicios, procesos de producción, organizaciones y sistemas (Silva & Julca, 2021). Además, según Cárdenas (2019), la calidad se caracteriza por el nivel de excelencia o superioridad alcanzado por un producto, servicio o proceso en comparación con las expectativas y requisitos establecidos. Este concepto implica cumplir con los estándares y especificaciones previamente determinados, así como tener la capacidad de satisfacer de manera consistente las necesidades y expectativas del cliente. La calidad engloba varios aspectos como la fiabilidad, eficiencia, consistencia, durabilidad y satisfacción del cliente, siendo fundamental para lograr el éxito y la competitividad empresarial en diferentes sectores. Por lo tanto, la calidad emerge como un rasgo distintivo del servicio que implica una variedad de los elementos que impactan en la satisfacción del cliente. En el contexto de la implementación de las BPM esto puede relacionarse con la estandarización de actividades, la formación del personal y la supervisión y control de los procesos (Cárdenas A., 2019).

En concordancia con el concepto de calidad, aparecen los procesos siendo estos una serie de actividades o tareas interrelacionadas que se realizan de manera secuencial o paralela para lograr un objetivo específico. Los procesos suelen involucrar la transformación de insumos en productos o servicios (Ruíz & López, 2004). Por otro lado, los procesos se definen como una sucesión de actividades realizadas con el propósito de alcanzar un objetivo específico. Ambos autores coinciden en que un proceso establece la secuencia lógica de las actividades que deben desarrollarse para alcanzar un objetivo propuesto, y que, en el caso de estudio, se hace necesario

la estandarización y documentación de los procesos que permitan implementar las BPM en la empresa (Isaza, 2021).

Metodología

Método de investigación

Para el desarrollo de los requerimientos administrativos para el seguimiento y mejora de las BPM en la empresa CIPA S.A., se adoptó el método de investigación inductivo (Bernal, 2010), ya que hace posible que se analicen los procesos de manera individual, logrando de esta manera evidenciar los recursos requeridos para su ejecución, así como los métodos de trabajo que deben adoptar los empleados para garantizar una total adherencia a los procedimientos exigidos en la resolución.

Enfoque de la investigación

El enfoque cualitativo de investigación se utiliza para explorar y comprender fenómenos complejos y contextuales mediante la recolección y el análisis de datos no cuantitativos (Bernal, 2010). Este enfoque se centra en la comprensión en profundidad, la interpretación y la captura de la riqueza de los detalles en lugar de buscar mediciones numéricas. En el contexto del desarrollo de la implementación de las BPM, este enfoque contribuye al análisis de las percepciones y experiencias de las personas que interactúan en los procesos que abarcan la fabricación de los productos, proporcionando información valiosa sobre la manera en que se ejecutan actualmente los procesos para posteriormente establecer el plan de trabajo necesario para la adopción de las BPM, asimismo, permite contextualizar la implementación de las BPM en el entorno específico de la organización, ya que cada empresa tiene sus particularidades y retos (Behar R., 2008).

Diseño de investigación

El diseño de la investigación obedece a estudios de caso cualitativos, los cuales según Bernal

(2014) se centran en investigar un fenómeno dentro de su contexto real. Dado que tu estudio se concentra en los requerimientos administrativos para las BPM AA en una empresa específica (CIPA SA), este método es ideal para comprender profundamente las prácticas y desafíos particulares de esta organización. Asimismo, este enfoque permite un análisis detallado y exhaustivo de la empresa en cuestión, se pueden explorar aspectos únicos y contextuales que afectan la implementación de las BPM AA, proporcionando una visión integral y rica en detalles.

De otro lado, el estudio se considera de tipo descriptivo, dado que se utilizan para analizar de qué manera se comporta un fenómeno en particular al igual que sus variables. Asimismo, permiten especificar sobre la problemática que es objeto de estudio mediante la observación de sus componentes de manera individual (Behar R., 2008). Mediante la implementación de este enfoque de investigación, se pudo identificar los procesos requeridos para la adopción de las Buenas Prácticas de Manufactura conforme a la Resolución 061252 de 2020. Además, se investigarán los procedimientos necesarios para establecer mecanismos de control en el sistema; todo esto se llevará a cabo mediante el uso de técnicas de recopilación de datos como entrevistas e investigación directa.

Unidad de análisis

Se toma como unidad de análisis a la empresa CIPA S.A y el total de los empleados que actualmente asciende a 2015 empleados en la sede de Cartago, sin embargo, se toman para el estudio el total de colaboradores del área de producción que son 80, ya que con ellos se realizará la aplicación de las listas de chequeo para la recolección de información relevante, así como la observación directa de la manera en que se desarrollan las actividades con el fin de cumplir con los requerimientos de la Resolución 061252 de 2020.

Objetivo	Actividades	Estrategia	Producto
Analizar el ambiente interno y externo de la empresa CIPA S.A del municipio de Cartago, Valle del Cauca, de modo tal que se identifiquen las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que pueden impactar en los resultados de la compañía.	Evaluación de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.	Analítica y descriptiva	Matriz PESTA
	Construir la lista de verificación		Lista de verificación
	Aplicación de la lista de verificación		Informe
	Elaboración del informe de diagnóstico		
Realizar un análisis del sector y de la competencia de la empresa CIPA S.A. del municipio de Cartago, Valle del Cauca, para la identificación de su perfil competitivo.	Establecer el comportamiento del sector	Descriptiva	Revisión del crecimiento del sector, ventas y demás indicadores de interés
	Estudiar a los principales competidores		Matriz de Perfil Competitivo
Realizar un diagnóstico del proceso de implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura en la	Analizar los diferentes componentes de la resolución y su aplicabilidad en la empresa: Entorno	Analítica y descriptiva	Lista de verificación Plan de trabajo

Objetivo	Actividades	Estrategia	Producto
empresa CIPA S.A. del municipio de Cartago, Valle del Cauca	organizacional, liderazgo, planificación, respaldo, operaciones, desempeño, evaluación y mejora.		
	Diseño de la documentación		
Diseñar el sistema de seguimiento y control a los procesos y procedimientos que corresponden a las BPM en la empresa CIPA S.A del municipio de Cartago, Valle del Cauca.	Definición de un cuadro de mando integral con indicadores que permitan realizar el seguimiento y evaluación a los procesos	Descriptiva	Cuadro de mando integral Plan de capacitación Análisis financiero

Cuadro 4. Diseño metodológico

Fuente: Elaboración propia

Tratamiento de la información

En primer lugar, como soporte de la confiabilidad de la información que se encuentra definida en el presente estudio, se realizaron las citas como corresponde cuando se utilizaron conceptos referidos por otros autores, siendo registrados al final del trabajo en la bibliografía. De igual manera, para recopilar la información, se empleará una lista de chequeo en Excel, lo que permitirá establecer la situación inicial en relación a la documentación requerida para dar cumplimiento a la resolución y a las BPM. Asimismo, la elaboración de los documentos se realizará con formatos estandarizados que faciliten el control y seguimiento de los mismos.

Resultados

Análisis del ambiente interno y externo de la empresa CIPA S.A del municipio de Cartago, Valle del Cauca

Análisis externo

La matriz PESTEL constituye una herramienta estratégica empleada para evaluar el entorno macroeconómico y político en el que una empresa u organización lleva a cabo sus actividades (Trejo & Sánchez, 2023). Este acrónimo abarca seis dimensiones fundamentales que deben ser consideradas al examinar el contexto externo de una empresa. Cada una de estas dimensiones se refiere a factores que pueden ejercer influencia sobre las operaciones y la estrategia de la organización. A continuación, se proporciona una descripción de estas dimensiones, adaptadas al sector al que pertenece la empresa:

Dimensión política.

En esta dimensión, se evalúa lo políticos que podrían influir en la organización. Esto incluye cuestiones como la política y la regulación de esta misma, la legislación y la influencia de los grupos de presión. En tal sentido, puede indagarse en aspectos tales como cuál es el nivel de estabilidad política en el país, qué políticas gubernamentales pueden afectar a la industria, si existen barreras comerciales, aranceles o regulaciones que impacten en la empresa, entre otros.

Dimensión económica.

En esta dimensión, se analizan las condiciones económicas que pueden impactar en la organización. Esto en aspectos como la economía, la inflación, las tasas de interés y los indicadores de desempleo.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa												
IPC	Amenaza	El IPC, o Índice de Precios al Consumidor, es un indicador económico que evalúa el costo de una canasta básica de productos y servicios, ofreciendo información sobre cómo sus cambios pueden impactar positiva o negativamente en el presupuesto de las personas en Colombia; en la siguiente tabla se hace mención del IPC de los últimos cinco años (DANE, 2022): <table><tr><th>Año</th><th>IPC (Variación anual)</th></tr><tr><td>2018</td><td>3,18%</td></tr><tr><td>2019</td><td>3,80%</td></tr><tr><td>2020</td><td>1,61%</td></tr><tr><td>2021</td><td>5,62%</td></tr><tr><td>2022</td><td>13.12%</td></tr></table> Fuente: DANE (2022).	Año	IPC (Variación anual)	2018	3,18%	2019	3,80%	2020	1,61%	2021	5,62%	2022	13.12%	Durante el año 2022, se notó un considerable incremento en los precios de los alimentos esenciales, lo que ocasionó un aumento en el costo total de vida de más del 17,23%. Entre los alimentos más afectados se incluyen la proteína animal, los cuales experimentaron aumentos de hasta un 40%. La principal razón detrás de este aumento de precios fue la depreciación de la moneda nacional, lo que resultó en un encarecimiento de los insumos. Asimismo, la situación derivada de las protestas durante el paro nacional también influyó en este escenario.	En vista de lo expuesto, es evidente que el aumento del IPC impacta directamente en la capacidad de compra de las personas, especialmente cuando se produce un desequilibrio entre el salario mínimo y los notables aumentos en el costo de productos y servicios. Esto conduce a que las personas deban tomar decisiones difíciles y a priorizar sus gastos, dando prioridad a sus necesidades básicas.	La variación del IPC puede tener un impacto en la empresa ya que las personas para ahorrar pueden abstenerse de alimentar a sus mascotas con productos de calidad y deban hacerlo buscando otras líneas de bajo costo, lo cual podría perjudicar de manera negativa las ventas de la empresa, siendo entonces una amenaza para sus ingresos.
Año	IPC (Variación anual)																
2018	3,18%																
2019	3,80%																
2020	1,61%																
2021	5,62%																
2022	13.12%																

Cuadro 5. Dimensión económica

Fuente: Elaboración propia

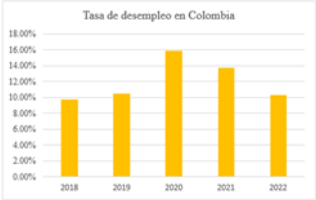
Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa												
Tasa de interés	Amenaza	Las tasas de interés representan un indicador económico que, además de reflejar los gastos financieros asociados con las transacciones bancarias, ayudan a mitigar el incremento en el Índice de Precios al Consumidor (IPC)	La evolución de las tasas de interés durante los últimos cinco años se presenta en la tabla y el gráfico que siguen (Banco de La República, 2022):	Un incremento en las tasas de interés impacta en los costos financieros de la empresa. Los incrementos significativos como en el registrado en el año 2022 requieren que la gestión financiera sea más cuidadosa. Además, un incremento en las tasas de interés puede afectar la demanda de productos destinados a la alimentación de mascotas, lo que posiblemente resulte en una reducción en las ventas de la compañía.	Desde 2019, las tasas de interés han mostrado una tendencia decreciente, lo que inicialmente ofreció una oportunidad para que la empresa obtuviera préstamos destinados a inversiones. Sin embargo, debido a las circunstancias surgidas por la pandemia y el notable aumento de la inflación llevaron al incremento de las tasas de interés a partir de 2021., lo que resultó en una desaceleración en la demanda de créditos debido a los elevados costos financieros asociados para las organizaciones.												
			<table><thead><tr><th>Año</th><th>Tasa de interés</th></tr></thead><tbody><tr><td>2018</td><td>11,92</td></tr><tr><td>2019</td><td>9,14</td></tr><tr><td>2020</td><td>8,42</td></tr><tr><td>2021</td><td>10,79</td></tr><tr><td>2022</td><td>20,69</td></tr></tbody></table>			Año	Tasa de interés	2018	11,92	2019	9,14	2020	8,42	2021	10,79	2022	20,69
			Año			Tasa de interés											
			2018			11,92											
			2019			9,14											
			2020			8,42											
			2021			10,79											
2022	20,69																
Fuente: Banco de La República (2022).																	
Existe una variabilidad significativa en las tasas de interés, los últimos 5 años, en 2018 fueron del 11,92% y luego disminuyeron en los años siguientes. Estos descensos se encuentran relacionados con esfuerzos por parte del gobierno para																	

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
			estimular la economía y facilitar el acceso al crédito. Sin embargo, en el año 2022 se observa un incremento drástico y significativo del 20,69%.		

Cuadro 6. Tasas de interés

Fuente: Elaboración propia

Dimensión social.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Tasa de desempleo	Amenaza	La Tasa de Desempleo señala la habilidad del país para crear puestos de trabajo. Conforme a los datos más actuales de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH), el empleo aumentó un 3,4%. A su vez, la tendencia en la participación en el mercado laboral muestra una leve mejoría. No obstante, la tasa de	 Fuente: Elaboración propia Como se puede observar, se registra una tasa de desempleo que, a partir del año 2019, ha	La tasa de desempleo tiene un impacto significativo en el sector desde dos perspectivas. En primer lugar, para los empresarios, un aumento en este indicador puede señalar dificultades económicas lo que puede llevar a las	La tasa de desempleo puede influir en la disminución de los ingresos de la empresa, dado que, si las personas no cuentan con ingresos suficientes, es probable que la demanda del producto disminuya.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa												
		desempleo (TD) para el año 2022 se situó en un 10,3%. Es probable que, para el año en curso, la Tasa de Desempleo (TD) se sitúe en algún punto entre el 10% y el 11,6%, con una probabilidad más alta del 10,8%. Esto sugiere un aumento moderado en lo que resta del año 2023 (Banco de La República, 2023). La estadística de los últimos cinco años es: <table> <tr> <th>Año</th> <th>Tasa de desempleo</th> </tr> <tr> <td>2018</td> <td>9,7%</td> </tr> <tr> <td>2019</td> <td>10,5%</td> </tr> <tr> <td>2020</td> <td>15,9%</td> </tr> <tr> <td>2021</td> <td>13,7%</td> </tr> <tr> <td>2022</td> <td>10,3%</td> </tr> </table> Fuente: DANE (2022)	Año	Tasa de desempleo	2018	9,7%	2019	10,5%	2020	15,9%	2021	13,7%	2022	10,3%	superado el 10%, y esta situación se agravó con la llegada de la pandemia, lo que resultó en el cierre de empresas y una serie de despidos que afectaron a la población colombiana. A pesar de una ligera mejoría en el año 2022 en comparación con los resultados de 2021, la situación no es muy alentadora, ya que la tasa de desempleo aún se mantuvo por encima del 10% (Portafolio, 2022). Cabe resaltar que en julio del año 2022 la Tasa de Desempleo fue del 11,0%. Sin embargo, el Dane mostró que la Tasa de Desempleo nacional en el mes de julio del presente año, se situó en 9,6% mostrando un pequeño	empresas a reducir su personal o, en casos más graves, a cerrar sus operaciones por completo. En segundo lugar, el desempleo afecta el poder adquisitivo de las personas, lo que lleva a que prioricen sus gastos en necesidades básicas y reduzcan la demanda de ciertos productos y servicios.	
Año	Tasa de desempleo																
2018	9,7%																
2019	10,5%																
2020	15,9%																
2021	13,7%																
2022	10,3%																

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
			aumento en comparación con la tasa de junio la cual fue de 9,3%.		

Cuadro 7. Tasas de desempleo

Fuente: Elaboración propia

Dimensión tecnológica.

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
Marketing digital	Oportunidad	El e-marketing o marketing digital, busca a través del internet o plataforma digital dar conocer al público o usuarios de la interfaz los servicios (ventas) para así generar herramientas claves para su beneficio, como, por ejemplo: fomentar la lealtad de los clientes ya existentes, buscar estrategias que promuevan estabilidad con los clientes potenciales. Además	Conforme a una investigación realizada por la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), para el año 2022 se realiza un análisis de la cantidad de colombianos mayores de 18 años que utilizan el internet, arrojando una cifra de 76% teniendo en cuenta que, para el año mencionado, se evaluó bajo la cantidad de 33 millones de colombianos. Una de las	La capacidad de implementar estrategias de marketing con costos bajos es un factor fundamental para el crecimiento, especialmente para las pequeñas y medianas empresas que carecen de recursos para invertir en campañas más elaboradas. Además de contar con una cantidad prudente de herramientas digitales que contribuyen en la búsqueda de	El marketing digital se ha vuelto un factor clave para el crecimiento, optimización y desarrollo de los procesos organizacionales. El uso del internet y plataformas digitales ha desempeñado un papel de gran relevancia en la prestación de los servicios, lo anterior debido a que existe una

Variable	Clasificación	Comportamiento	Justificación y tendencia	Relación con el sector	Impacto sobre la empresa
		de buscar e investigar cuáles podrían ser los comportamientos del consumidor y de la competencia.	respuestas más llamativas fue el dispositivo por el cual prefieren conectarse, siendo este el celular, más del 85% de los colombianos indica ser la herramienta más cómoda y fácil para acceder a sus sitios favoritos. y alrededor del 70% de las personas que respondieron dicha encuesta, manifiestan que han realizado compras en línea y están en toda la disposición de volverlo a realizar, debido a que tuvieron excelentes experiencias en el proceso para adquirir sus productos o servicios a través de su dispositivo celular, computador o Tablet (Comisión de Regulación de Comunicaciones, 2023)	la máxima eficiencia y eficacia al momento de brindar un servicio; que están a tan solo un clic, brindando una experiencia diferente y cómoda al usuario.	tendencia al e-commerce como mecanismo de venta, lo que puede también representar un mayor nicho de mercado que signifique un aumento de las ventas.

Cuadro 8. Marketing digital

Fuente: Elaboración propia

Matriz EFE.

Una vez realizado el análisis de los factores externos, se evalúan las amenazas y oportunidades en la matriz EFE:

Factores externos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Oportunidades			
Marketing digital	0,12	3	0,36
Crecimiento del sector	0,12	3	0,36
Innovación tecnológica	0,07	3	0,21
Aumento de la tenencia de mascotas	0,1	4	0,4
Sustentabilidad de los productos	0,09	4	0,36
Suma parcial de oportunidades	0,5		1,69
Amenazas			
Fluctuaciones del IPC	0,12	2	0,24
Aumento de las tasas de interés	0,08	2	0,16
Desempleo	0,1	3	0,3
Amenaza de nuevos competidores	0,1	3	0,3
Reforma laboral	0,1	2	0,2
Suma parcial de amenazas	0,5		1,2
Calificaciones totales	1		2,89

Cuadro 9. Matriz EFE

Fuente: Elaboración propia

En general, la empresa cuenta con una calificación total de 2.89, lo que indica una posición relativamente favorable frente a los factores externos evaluados. En cuanto a las oportunidades identificadas, se destaca el potencial del marketing digital (ponderado en 0.36) y el crecimiento continuo del sector (ponderado en 0.36). Estos factores sugieren que la adopción de estrategias de marketing digital y la expansión en un mercado en crecimiento pueden beneficiar significativamente a CIPA SA., asimismo, la innovación tecnológica (ponderado en 0.21), el

aumento de la tenencia de mascotas (ponderado en 0.4) y la demanda de productos sustentables (ponderado en 0.36) ofrecen oportunidades adicionales para el crecimiento y la diferenciación en el mercado.

Por otro lado, las amenazas también están presentes en el análisis. Las fluctuaciones del IPC (ponderado en 0.24), el aumento de las tasas de interés (ponderado en 0.16) y la amenaza de nuevos competidores (ponderado en 0.3) representan desafíos significativos para la estabilidad financiera y la competitividad de CIPA SA. Además, el desempleo (ponderado en 0.3) y la posible reforma laboral (ponderado en 0.2) pueden afectar la disponibilidad de recursos y los costos operativos de la empresa. Dado lo anterior, puede decirse que, aunque CIPA SA enfrenta amenazas importantes en su entorno empresarial, también tiene oportunidades prometedoras para capitalizar. La empresa debe desarrollar estrategias efectivas para mitigar los riesgos asociados con las amenazas identificadas, mientras aprovecha al máximo las oportunidades disponibles para impulsar su crecimiento y su posición competitiva en el mercado de alimentos para animales.

Análisis interno

Se empleó una lista de verificación para evaluar la situación interna de la empresa, lo cual facilitó la identificación del grado de cumplimiento en relación con aspectos considerados fundamentales para el progreso de las distintas áreas de la organización. Los hallazgos de esta evaluación se presentan en la tabla siguiente:

Criterio	C	NC	O	
Direccionamiento estratégico				
La empresa cuenta con una clara definición de los componentes que integran su plan estratégico (misión, visión y valores).		X		Los componentes del direccionamiento estratégico no están claros dentro de la empresa

Criterio	C	NC	O	
Los objetivos organizacionales están claramente establecidos.		X		No ha definido los objetivos organizacionales
La organización ha desarrollado estrategias y acciones planificadas para su expansión y desarrollo futuro.		X		No ha formulado un plan estratégico
Se han establecido indicadores para supervisar y evaluar el desempeño de los procesos.		X		No se han establecido métricas de gestión para los procesos
Se realiza un análisis de la rentabilidad del negocio y se han identificado áreas de mejora para aumentarla.	X			La empresa cuenta con un asesor contable que proporciona informes sobre la rentabilidad, los cuales sirven de base para tomar medidas de mejora
La empresa lleva a cabo un análisis anual de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).			X	Realizan este proceso de manera empírica, identificando las debilidades a medida que observan los procesos y luego toman medidas en consecuencia
Gestión del talento humano				
La empresa dispone de una estructura organizativa claramente delineada en un organigrama.		X		No se tiene definido un organigrama
En todas las áreas de la empresa, se han elaborado descripciones de puesto detalladas, junto con objetivos y metas claramente definidos		X		En la empresa hay 4 empleados que realizan actividades asignadas, pero aún no se han establecido los manuales de funciones para cada cargo
La empresa tiene claramente definido el cargo específico encargado del manejo de los inventarios.		X		La empresa no tiene una persona responsable del proceso de gestión de inventarios
La administración ha establecido de manera clara los procesos relacionados con la gestión de inventarios.		X		No se tiene definido un proceso de inventarios
La administración implementa una política de gestión de inventarios.		X		El jefe de logística lleva a cabo una inspección visual de los productos, utilizando esta información para generar los pedidos correspondientes.

Criterio	C	NC	O	
El personal de la empresa recibe capacitación de manera regular, y existe un programa que abarca tanto aspectos técnicos como humanos.		X		La organización no define un plan de capacitaciones para los empleados
La empresa ha implementado un plan de beneficios e incentivos para sus empleados, con el objetivo de estimular su motivación y promover un ambiente laboral positivo.		X		No se han establecido planes de beneficios para los empleados
Compras				
La administración ha definido claramente el área, cargo o función de compras dentro de la estructura organizativa de la empresa	X			Las compras son realizadas exclusivamente por el gerente
La administración ha establecido de manera clara los procedimientos para la función o área de compras.		X		No se ha definido ni documentado el proceso para compras
La administración ha definido claramente las fuentes de suministro para la empresa.	X			La empresa tiene definidas las fuentes de suministro, es decir, los proveedores, los cuales han sido seleccionados en función de la calidad de los productos que ofrecen.
La administración ha establecido de forma clara las fuentes de suministro para la empresa.	X			La política de la gerencia es realizar compras al contado para asegurar la obtención de precios más bajos.
La empresa ha establecido formalmente acuerdos comerciales y de abastecimiento con sus proveedores.			X	Aunque los proveedores están definidos, los acuerdos comerciales son mayormente verbales, dado que la mayoría de ellos son artesanos que no están formalmente establecidos como empresas.
Los contratos de compra con los proveedores son respetados puntualmente por la empresa.	X			Las compras se efectúan al contado, lo que resulta beneficioso para ambas partes.

Criterio	C	NC	O	
La empresa cuenta con un procedimiento formalizado para el manejo de productos deteriorados, dañados o en mal estado que impidan su venta, así como para la gestión de productos no solicitados enviados por los proveedores. Existe un claro protocolo sobre cómo proceder en tales situaciones.	X			Al llegar el producto, se lleva a cabo una inspección para verificar su calidad. Sin embargo, si se detecta algún defecto, no se efectúa una devolución debido a que el volumen de productos compensa la pérdida, o el proveedor reconoce posteriormente el defecto en otra entrega.
La empresa tiene la capacidad de realizar compras utilizando la modalidad de consignación.			X	Aunque el proveedor ofrece la opción de adquirir los productos bajo consignación, el gerente aún no ha tomado una decisión al respecto.
Además de las modalidades de compra al contado y a crédito, la empresa tiene definidas otras modalidades de negociación.			X	Solo se realizan compras de contado
La empresa cuenta con una programación establecida para llevar a cabo las compras.	X			Los pedidos se efectúan mensualmente; sin embargo, si algún vendedor de otra ciudad ofrece un producto innovador y de calidad, se adquiere de inmediato.
La empresa tiene establecido algún método o cálculo para determinar el nivel de compras a realizar.		X		No se ha establecido una técnica específica para determinar la cantidad de sombreros a pedir.
Operaciones				
La administración ha diseñado un flujo de proceso correspondiente a la gestión o manejo del área de inventarios.		X		No se tiene definido un proceso para la gestión de inventarios
La empresa tiene políticas claramente definidas para las operaciones relacionadas con el manejo de inventarios.		X		No se llevan a cabo actividades relacionadas con la administración de inventarios

Criterio	C	NC	O	
Tanto el almacén de exhibición como la bodega de almacenamiento tienen un diseño de distribución específico.	X			La empresa cuenta con unas zonas delimitadas para el almacenamiento.
Los inventarios están correctamente clasificados, organizados y codificados según un sistema establecido.		X		No se encuentran clasificados ni codificados
La organización del inventario sigue un método, modelo u otra forma que refleja un procedimiento técnico de manejo establecido		X		La empresa aún no ha definido políticas para el manejo de inventarios ni ha establecido un procedimiento técnico
Se han establecido períodos específicos para llevar a cabo el recuento de productos.	X			Para el control de existencias, se llevan a cabo conteos aleatorios de manera periódica.
Se comparan los conteos físicos con los registros contables para verificar la precisión y exactitud de la información.		X		No se cuenta con un registro de inventario con el cual realizar comparaciones.
La empresa cuenta con un procedimiento establecido para llevar a cabo el conteo, verificación y recuento del inventario de manera sistemática y precisa.		X		No se ha establecido un procedimiento definido para llevar a cabo el conteo de productos.
La empresa dispone de un manual específico o una guía detallada para el manejo del inventario.		X		La organización no cuenta con un manual para el manejo de inventarios
La empresa tiene un sistema específico de almacenamiento de productos, el cual sigue una rutina o una serie de pasos definidos para garantizar un manejo eficiente y organizado del inventario.			X	El almacenamiento se realiza por tipos de productos.
La administración tiene definida la logística específica para la administración y manejo del inventario		X		No se han definido actividades para la gestión de inventarios
Se han identificado las principales fallas en los procesos y se han tomado acciones para reducirlos o eliminarlos	X			Las debilidades se detectan en la marcha, y se van tomando acciones de acuerdo a lo que se va presentando

Criterio	C	NC	O	
Los procesos del negocio están estandarizados con la participación de los involucrados en ellos, y se utilizan de manera regular.		X		No se han definido ni documentado procesos
Almacenamiento				
La administración dispone de un manual definido para el almacenamiento de los productos y mercaderías que vende.		X		Aunque se aplican políticas para el almacenamiento de productos, no se ha documentado un manual que defina los lineamientos específicos para este proceso.
La empresa cuenta con políticas claramente definidas para la recepción, acomodación, registro y ubicación de los productos, tanto en el almacén de ventas como en la bodega.		X		Hasta el momento, no se han establecido políticas para la recepción y ubicación de productos tanto en el almacén de ventas como en la bodega.
La organización dispone del espacio necesario para el almacenamiento adecuado de los productos.	X			La infraestructura física de la empresa cuenta con suficiente amplitud para el almacenamiento de los productos y su disposición adecuada.
La administración ha definido los requisitos ambientales necesarios para el almacenamiento adecuado de los productos.	X			Se tienen establecidos los controles ambientales y se realiza el seguimiento
Tanto el almacén como la bodega están equipados con niveles de seguridad tanto internos como externos para proteger los productos que se exhiben y almacenan.	X			La empresa cuenta con un mecanismo de vigilancia interna a través de cámaras y también vigilancia externa
La empresa cuenta con un seguro contra todo riesgo para la mercancía en caso de algún siniestro.	X			La empresa tiene asegurada la mercancía
Se observan los cuidados pertinentes tanto en el manejo interno como en la manipulación de los productos para evitar cualquier deterioro, daño o	X			Se tienen establecidos controles para la manipulación y cuidados de los productos

Criterio	C	NC	O	
destrucción de los mismos.				
El almacén está bajo la administración o responsabilidad de una única persona.	X			Si
La administración ha establecido procedimientos claros para el manejo de los inventarios y se ha creado un manual de funciones para la persona encargada de esta tarea.		X		No se ha definido un manual de funciones para ningún cargo, y la empresa tampoco tiene un proceso de gestión de inventarios
Los productos se clasifican según su rotación para facilitar su manejo y control en el inventario.	X			Los productos se clasifican de acuerdo su rotación
La zona de almacenamiento está claramente delimitada para una organización eficiente de los productos.	X			La zona de almacenamiento se encuentra delimitada de acuerdo al tipo de producto
Gestión de inventarios				
No, la empresa no cuenta con un manual específico que detalle los elementos y componentes para la gestión de inventarios.		X		La empresa carece de un manual que establezca las políticas relacionadas con la gestión de inventarios.
En la administración de inventarios, se lleva a cabo una planificación y se cuenta con un plan de acción específico para su gestión.		X		Aún no se ha definido ni documentado un proceso formal para la gestión de inventarios en la empresa.
La administración no dispone de un esquema o estructura formal para la organización y manejo del inventario en este momento.		X		La organización no tiene un cargo que realice las actividades y se haga responsable de la gestión de inventarios
La empresa tiene claramente definidos los elementos y componentes necesarios para llevar a cabo el control en el proceso de gestión y manejo de los inventarios.		X		No se realiza control de inventarios
Durante su tiempo de operación, la administración ha implementado acciones o planes orientados a mejorar la gestión de los inventarios.	X			La empresa ha dispuesto mecanismos para evidenciar más claramente los productos almacenados, mediante la organización de estanterías y la marcación de las mismas

Criterio	C	NC	O	
La empresa tiene definido algún tipo de pronóstico para identificar las ventas de los próximos meses.		X		No se han estudiado y seleccionado las herramientas técnicas que permitan un cálculo acertado de proyección de ventas
El administrador utiliza una herramienta administrativa o estadística para determinar el comportamiento futuro de los inventarios.		X		No se realizan cálculos estadísticos para determinar el comportamiento de los inventarios y de esta manera provisionar las compras
Cuenta la administración con una estrategia financiera en la gestión de los inventarios.		X		No se han establecido estrategias de tipo financiero para gestionar de manera eficiente los inventarios, razón por la cual en ocasiones se presenta sobre stock, afectando la liquidez de la empresa. En la empresa todas las compras se realizan de contado
Los productos se clasifican y se identifican mediante una codificación específica.		X		No se han clasificado los productos para realizar la respectiva codificación. La empresa adquirió el lector de barras, pero no culminó el proceso
Dentro de la gestión y manejo de los inventarios, la empresa cuenta con un aplicativo específico para su administración.		X		No se tiene un aplicativo para la administración de los inventarios
Se llevan a cabo conteos aleatorios como parte de las medidas para garantizar el adecuado manejo de los productos.	X			La empresa realiza conteos aleatorios con el fin de garantizar las existencias de los productos
La empresa ha identificado los productos según su rotación para facilitar su manejo y control en el inventario.		X		No se tienen identificados los productos de acuerdo a su rotación, solo se organizan de acuerdo a los proveedores que los entregan

Criterio	C	NC	O	
La empresa dispone de un proceso claramente definido para la gestión de productos no conformes.		X		Las compras de contado han generado que tenga una excelente relación con los proveedores, y teniendo en cuenta que no se realiza una inspección cuando llegan las mercancías, en caso de existir un producto no conforme, no lo reportan y lo asumen dentro de las pérdidas de la empresa
La organización ha definido indicadores específicos para evaluar la gestión de inventarios.		X		No se han formulado indicadores que permitan el seguimiento y medición de la gestión de inventarios
Mercadeo y ventas				
Cuenta la empresa con un plan de mercadeo que apunte a una mayor rotación de los inventarios.		X		No se han definido estrategias para que la empresa aumente sus ventas y de esta manera mejore la rotación de inventarios
Tiene la empresa una imagen empresarial, un logo o un símbolo comercial plenamente identificable por el cliente.	X			La empresa tiene definidos los elementos de marca que le brindan reconocimiento en el mercado
La empresa incluye en su portafolio de productos marcas de reconocido renombre comercial y cuenta con apoyo publicitario para promoverlas.	X			La organización tiene alianzas estratégicas con los proveedores, lo que le ha permitido contar con productos de calidad y reconocimiento, asimismo, tiene apoyo publicitario por parte de los proveedores para impulsar la venta de los productos
La administración cuenta con políticas relacionadas con promociones y descuentos para los productos de menor rotación y ventas.	X			Cuando se detecta que hay en existencias productos que no rotan según lo esperado, se proponen alternativas de promoción para atraer los clientes

Criterio	C	NC	O	
La empresa tiene una política de promociones y descuentos para la mercancía que se encuentra fuera de temporada o que se considera remanente.	X			Cuando se detecta que hay en existencias productos porque no se encuentran en temporada, se proponen alternativas de promoción para atraer los clientes
La empresa lleva a cabo estudios de mercado con el fin de evaluar las tendencias del mismo e identificar posibles nuevos competidores.		X		No se realizan estudios de mercado para conocer las preferencias de los clientes
La administración realiza análisis de la demanda de las diversas líneas de productos para comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes.		X		No se realizan pronósticos de ventas para las diferentes líneas de productos
La administración aprovecha las redes sociales como una herramienta para impulsar las ventas y promocionar la mercadería del almacén.	X			La empresa cuenta con perfil en redes sociales, y a través de esta herramienta promocionan los productos de la empresa
La empresa cuenta con su propio sitio web, así como perfiles en redes sociales como Facebook, Instagram y otros medios actuales para interactuar con los potenciales clientes.	X			La empresa cuenta con perfil en redes sociales, y a través de esta herramienta promocionan los productos de la empresa
La administración lleva a cabo acciones de fidelización de la clientela para mantener relaciones duraderas y satisfactorias con los clientes existentes.	X			La alta dirección ha determinado acciones para fidelizar a los clientes como promociones por compras en alto volumen, bonificaciones, descuentos especiales, entre otros
La empresa mantiene una base de datos de clientes que emplea para seguimiento y actualiza de forma periódica.		X		No se ha determinado una base de datos con los clientes, lo que no permite realizar seguimiento a sus hábitos de compra, preferencias, entre otros

Cuadro 10. Lista de chequeo análisis interno

Fuente: Elaboración propia

Nomenclatura:

C: Conforme

NC: No Conforme

O: Observación

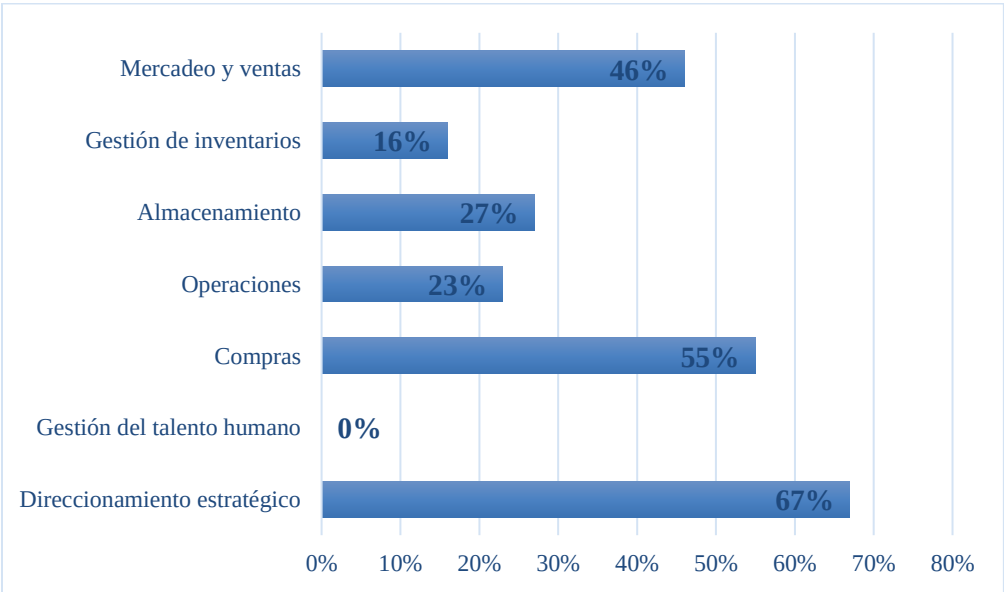
Una vez terminada la lista de chequeo, se resumen los resultados tal como se evidencia en la siguiente tabla:

Tabla 1. Resultados generales

Variable	Total ítems	Total ítems conformes	Nivel de cumplimiento
Direccionamiento estratégico	6	4	67%
Gestión del talento humano	6	0	0%
Compras	11	6	55%
Operaciones	13	3	23%
Almacenamiento	11	3	27%
Gestión de inventarios	19	3	16%
Mercadeo y ventas	13	6	46%

Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Resultados generales



Fuente: Elaboración propia

Matriz EFI.

Una vez realizado el análisis interno, se evalúan las fortalezas y debilidades mediante la matriz

EFI:

Tabla 2. Matriz EFI

Factores internos	Peso	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas			
Se tiene formalizado el proceso de compras	0,1	3	0,3
El almacén y la bodega se encuentran debidamente delimitados	0,11	3	0,33
Se clasifican los productos de acuerdo a su rotación.	0,09	3	0,27
Realiza la administración acciones de fidelización de la clientela.	0,07	4	0,28
Amplia trayectoria en el mercado.	0,07	3	0,21
La empresa dispone de talento humano capacitado.	0,06	4	0,24
Suma parcial fortalezas	0,5		1,63
Debilidades			
Los elementos del direccionamiento estratégico no están definidos por la empresa.	0,07	3	0,21
La organización no cuenta con un plan estratégico de largo plazo.	0,08	2	0,16
Los procesos carecen de indicadores de gestión definidos.	0,08	3	0,24
En la empresa, no se han establecido claramente las descripciones de puesto, objetivos y metas.	0,07	2	0,14
No se tiene definido un proceso de gestión de inventarios.	0,07	3	0,21
No se han documentado los procesos.	0,07	3	0,21
La empresa carece de un plan de mercadeo.	0,06	2	0,12
Suma parcial debilidades	0,5		1,29

Fuente: Elaboración propia

La empresa ha formalizado sus procesos de compras, lo que contribuye a una administración más eficaz de los recursos y a una mejor planificación de inventarios, además, el

adecuado manejo del almacén y la bodega, junto con la clasificación de productos según su rotación, reflejan un enfoque organizado que optimiza la gestión de inventarios y reduce los costos operativos. La empresa también demuestra un compromiso con la satisfacción del cliente mediante acciones de fidelización, lo que fortalece las relaciones con los clientes existentes y promueve la lealtad hacia la marca. asimismo, su amplia trayectoria en el mercado y el talento humano capacitado son activos importantes que generan confianza y credibilidad entre los clientes y socios comerciales.

No obstante, estas fortalezas, CIPA SA se enfrenta a desafíos internos que necesitan ser abordados y mejorados. La falta de definición en el direccionamiento estratégico y la carencia de un plan estratégico a largo plazo limitan la habilidad de la empresa para anticipar y responder a los cambios en el entorno empresarial. Esto podría impactar su competitividad y sostenibilidad a largo plazo. De otro lado, la carencia de indicadores de gestión y la ausencia de descripciones claras de puesto, objetivos y metas pueden obstaculizar la evaluación del desempeño y la alineación de actividades con los objetivos organizacionales. La falta de un proceso de gestión de inventarios documentado y la carencia de procesos documentados en general también pueden afectar la eficiencia operativa y la capacidad de la empresa para adaptarse a las demandas del mercado.

Análisis del sector y de la competencia de la empresa CIPA S.A. del municipio de Cartago, Valle del Cauca, para la identificación de su perfil competitivo.

Análisis del sector

A pesar de las difíciles condiciones macroeconómicas que impactaron a la cadena de suministro en su conjunto, la producción de alimentos para animales se mantuvo constante a nivel global durante el año 2022, con un total de 1,266 millones de toneladas métricas. A pesar de los desafíos

económicos a gran escala, la industria logró mantener una oferta estable, lo que sugiere una capacidad de adaptación y resiliencia significativa en el sector. En Europa, la región enfrentó diversos desafíos durante el año 2022, que incluyeron el riesgo de enfermedades, condiciones climáticas adversas y las repercusiones de conflictos como la guerra en Ucrania. Además, la pandemia de la Covid-19 continuó teniendo un impacto significativo en el sector agroalimentario, exacerbando los desafíos en la cadena de suministro y estimulando la adopción de nuevas tecnologías y prácticas de sostenibilidad para hacer frente a las adversidades (Contexto Ganadero, 2022).

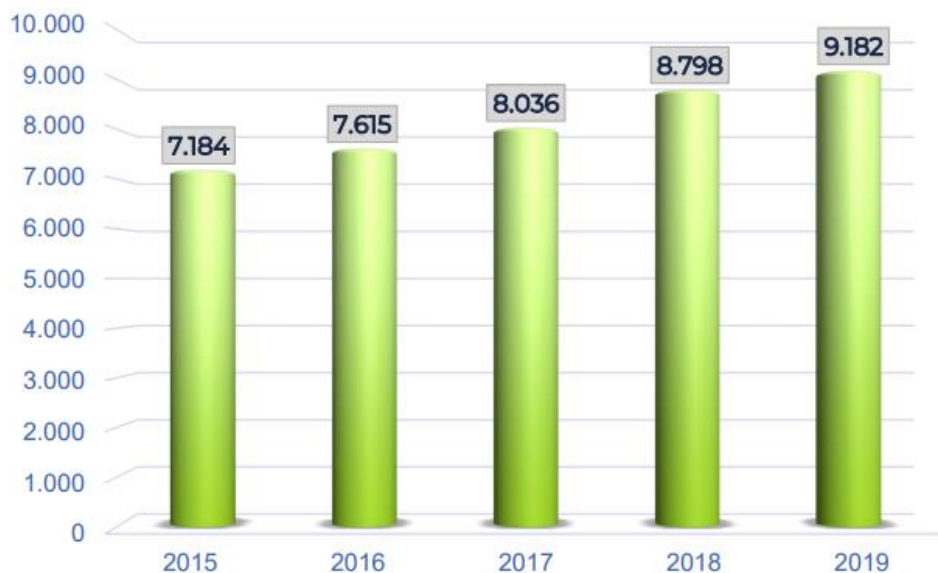
A nivel global, los principales países productores de alimento balanceado en 2022 fueron identificados. China encabezó la lista con una producción de 260.739 toneladas métricas (MTM), seguido por Estados Unidos con 240.403 MTM. Brasil, India y México también figuraron entre los principales productores, con cifras de producción significativas. Otros países como Rusia, España, Vietnam, Argentina y Alemania completaron la lista de los diez principales productores, destacando la diversidad geográfica de la producción mundial de alimentos para animales y su importancia económica a nivel global (Porcicultura, 2022).

En conjunto, los diez principales países mencionados representaron aproximadamente el 64 % de la producción mundial de alimentos balanceados. Por otro lado, el consumo global de alimentos para animales estuvo mayormente concentrado en cuatro naciones clave: China, Estados Unidos, Brasil e India. En 2022, Vietnam experimentó una notable recuperación en su producción de alimentos balanceados, lo que le permitió ingresar a la lista de los diez principales productores, desplazando a Turquía, cuya producción mostró una reducción. En términos de cambios regionales en la producción de alimentos balanceados, se observaron variaciones significativas. América Latina, Norteamérica y Oceanía registraron incrementos modestos en la producción, mientras que

Europa experimentó una disminución notable del 4.67 %. África y Asia-Pacífico también mostraron disminuciones en la producción de alimentos para animales, con caídas del 3.86 % y 0.51 % respectivamente. Estas tendencias regionales reflejan una diversidad de factores que influyen en la producción de alimentos para animales a nivel global, desde condiciones climáticas hasta cambios en la demanda y la economía mundial (Contexto Ganadero, 2022).

En Colombia, los alimentos balanceados, también conocidos como concentrados, son formulados específicamente para satisfacer las necesidades nutricionales de diversas especies animales, tanto domésticas (como gatos, perros, conejos, entre otros) como ganado (bovinos, equinos, caprinos, ovinos, entre otros), estos alimentos están diseñados para proporcionar una nutrición completa y equilibrada, adaptada a las necesidades específicas de cada animal. La composición de los alimentos balanceados varía según las necesidades nutricionales de cada especie y las etapas de la vida del animal. Desde animales jóvenes en crecimiento hasta adultos en plena producción, los alimentos balanceados juegan un papel vital en el desarrollo y crecimiento adecuados de los animales, igualmente, pueden contener una combinación de proteínas, carbohidratos, grasas, vitaminas y minerales esenciales para mantener la salud y el bienestar de los animales (Bolsa Mercantil Colombia, 2020).

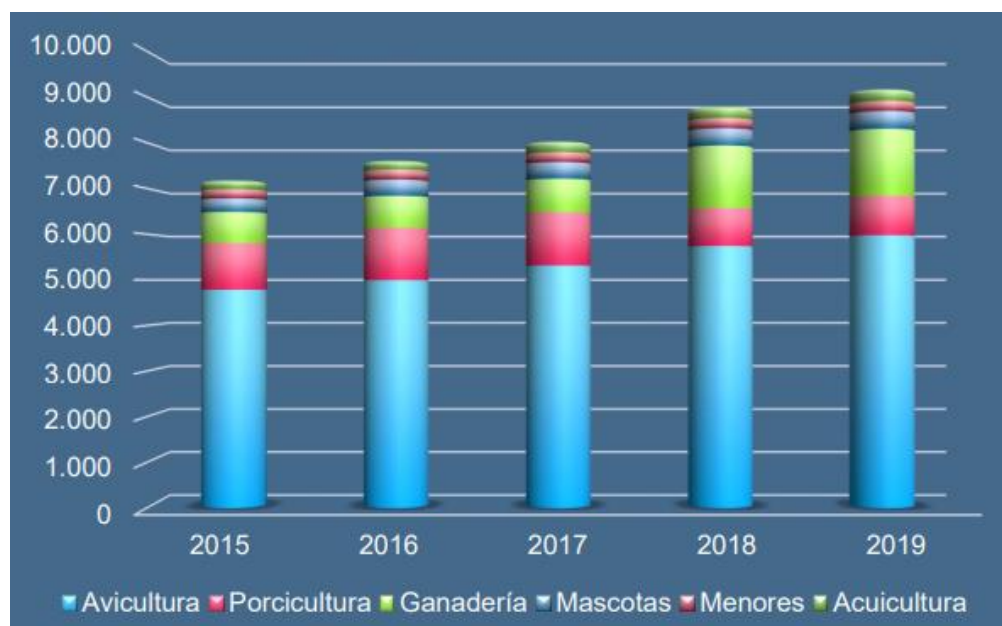
Figura 3. Producción de alimentos balanceados. (Toneladas)



Fuente: Bolsa Mercantil Colombia (2020)

Según la información ofrecida por la Cámara de la Industria de Alimentos Balanceados de la ANDI, la disponibilidad de alimentos balanceados en Colombia ha experimentado un incremento constante en los últimos años, en promedio, se ha registrado un crecimiento del 6.3%, siendo el año 2018 el período de mayor expansión con una variación del 9.5% en comparación con el año anterior. La fabricación de alimentos balanceados para animales está estrechamente vinculada con la crianza de animales para la producción de carne. Por lo tanto, cualquier descenso en el número de animales criados tiene un impacto directo en la producción de alimentos balanceados (Comunidad Profesional Porcina, 2020).

Figura 4. Producción de alimentos balanceados por actividad (Toneladas)



Fuente: Comunidad Profesional Porcina (2020)

La producción bruta de alimentos preparados para animales, según datos proporcionados por el DANE a través de la Encuesta Anual Manufacturera, mostró un incremento constante durante el período comprendido entre 2014 y 2018. Este crecimiento continuo llevó a que, en el último año de estudio, en 2018, alcanzara un valor total de 8.5 billones de pesos (Comunidad Profesional Porcina, 2020).

Análisis de la competencia

Con el fin de realizar un análisis de los competidores, se realizó una entrevista a las empresas que se consideran de mayor relevancia en el mercado. A continuación, se presenta una descripción de los competidores:

Contegral: En Contegral, cuentan con una trayectoria de 72 años en el mercado, especializados en la fabricación de alimentos balanceados para animales, su principal prioridad es la nutrición animal, y basan su trabajo en la propuesta de valor ABA, la cual se centra en la calidad, el costo justo, la puntualidad en la entrega con despachos oportunos y una relación comercial de calidad, todo en línea con su propósito superior a sus competidores. La empresa se compromete a asistir y

asesorar a sus clientes para optimizar su rentabilidad, para ello, aplican las mejores prácticas en alimentación, genética, sanidad, producción, manejo y control de registros, apoyándose en el uso de tecnología de vanguardia (Contegral, 2023).

La línea de productos de Contegral se enfoca en la eficacia, estabilidad y trazabilidad, con el objetivo de brindar la mejor relación costo-beneficio para sus clientes. Con cuatro instalaciones de producción y dos Centros de Distribución (CEDIS) ubicados estratégicamente en el país, aseguran la disponibilidad de productos en una amplia gama de cantidades y referencias.

Italcol: Es una compañía de Colombia que se especializa en la manufactura, distribución, comercialización y exportación de alimentos concentrados destinados a todas las especies pecuarias, así como en la venta de insumos y adictivos. La empresa opera con 21 plantas de producción ubicadas en Latinoamérica, y dispone de una extensa red de más de 1,800 distribuidores. Su capacidad de producción anual supera los 2 millones de toneladas de alimentos y cerca de 500.000 toneladas de materia prima (Italcol, 2023). Cuentan con una amplia planta de personal que actualmente asciende a 3.300 colaboradores. La sostenibilidad constituye uno de los cinco fundamentos de la identidad de ITALCOL, que aspira a generar valor compartido como una vía de crecimiento tanto para la empresa como para la comunidad. En la visión de ITALCOL, el trabajo conjunto multiplica la confianza, el beneficio y los resultados sostenibles, ya que la sostenibilidad se concibe como una responsabilidad de todos. La empresa se esfuerza por alinear sus prioridades estratégicas con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), buscando así maximizar su contribución al avance de estos objetivos globales.

Descripción de los factores claves de éxito

En el ámbito empresarial, identificar y comprender los Factores Claves de Éxito resulta crucial para el desarrollo y la competitividad de una organización. Estos factores constituyen elementos

fundamentales que influyen en el desempeño y la ubicación de la empresa en el mercado. En este contexto, la presente tabla presenta una evaluación detallada de diversos aspectos que se consideran determinantes para el éxito de una empresa. Desde la diversidad del portafolio de productos hasta la modalidad de pago, cada uno de los Factores Claves de Éxito desempeña un papel importante en la estrategia y el funcionamiento operativo de la empresa. Esta tabla ofrece una descripción de cada factor, destacando su relevancia y el impacto que tiene en el desempeño global de la organización.

Factor Clave de Éxito	Descripción
Portafolio de productos	En este punto se evalúa la diversidad el portafolio de productos de la empresa, teniendo que entre mayor integralidad pueda ofrecer al cliente, puede brindar una atención más completa.
Participación en el mercado	Determina el número de clientes que tiene en el mercado, lo cual se refleja en el nivel de ingresos anual de la compañía.
Logística de distribución	Se consideran los procesos que la empresa ha dispuesto para llegar a sus clientes a través de los servicios que presta. Hace referencia a los mecanismos que utiliza la empresa para garantizar la entrega del producto, encontrando que puede hacerse directamente en el punto de venta o entregarse en el lugar que indique el cliente para lo cual la organización debe disponer del transporte bien sea propio o a través de terceros.
Servicio al cliente	Son los procesos que define la organización para prestar el servicio, incluyendo nivel de atención recibido tanto en el área administrativa como en el área técnica. Se considera en este punto la atención e información que

	brindan los empleados, así como el servicio post venta.
Trayectoria en el mercado	Se refiere a los años que lleva la empresa en el mercado, lo cual les brinda una curva de aprendizaje de mayor experiencia frente a sus competidores. Para el caso en mención corresponde a más de 3 años.
Oportunidad en la entrega	Tiempo que tarda la prestación del servicio.
Publicidad	Son las estrategias que define la empresa para dar a conocer sus servicios e incentivar su compra, asimismo, todas aquellas promociones que se realizan para aumentar las ventas y fidelizar los clientes.
Precios y tarifas	Son los precios que se asignan a los productos y servicios y que se espera sean similares a la competencia, asimismo, dentro el precio se contempla la garantía como un atributo que puede implicar que el precio sea más elevado.
Modalidad de pago	Hace referencia a las condiciones comerciales que tiene establecidas con los clientes, que bien pueden ser contado o crédito.
Logística de compra	Son las políticas y actividades que se definen para garantizar el proceso de abastecimiento de insumos y materias primas.

Cuadro 11. Factores Claves de Éxito

Fuente: Elaboración propia

Matriz de Perfil Competitivo

Después de llevar a cabo la entrevista, se lograron identificar los factores clave de éxito que posibilitaron la evaluación del grado de competitividad de las empresas consideradas como competidores. Mediante la aplicación de la Matriz de Perfil Competitivo, se obtuvieron los siguientes resultados:

Factores Claves de Éxito	Peso	Contegral		Solla		Itacol		Finca		CIPA	
		C	PP	C	PP	C	PP	C	PP	C	PP
Portafolio de productos	0,15	3	0,45	4	0,6	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Participación en el mercado	0,15	4	0,6	4	0,6	2	0,3	3	0,45	3	0,45
Logística de distribución	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Servicio al cliente	0,15	4	0,6	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Trayectoria en el mercado	0,1	4	0,4	2	0,2	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Oportunidad en la entrega	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Publicidad	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Precios y tarifas	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Modalidad de pago	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,2
TOTAL	1		3,7		3,45		3,1		3,3		3,3

Cuadro 12. Matriz de Perfil Competitivo

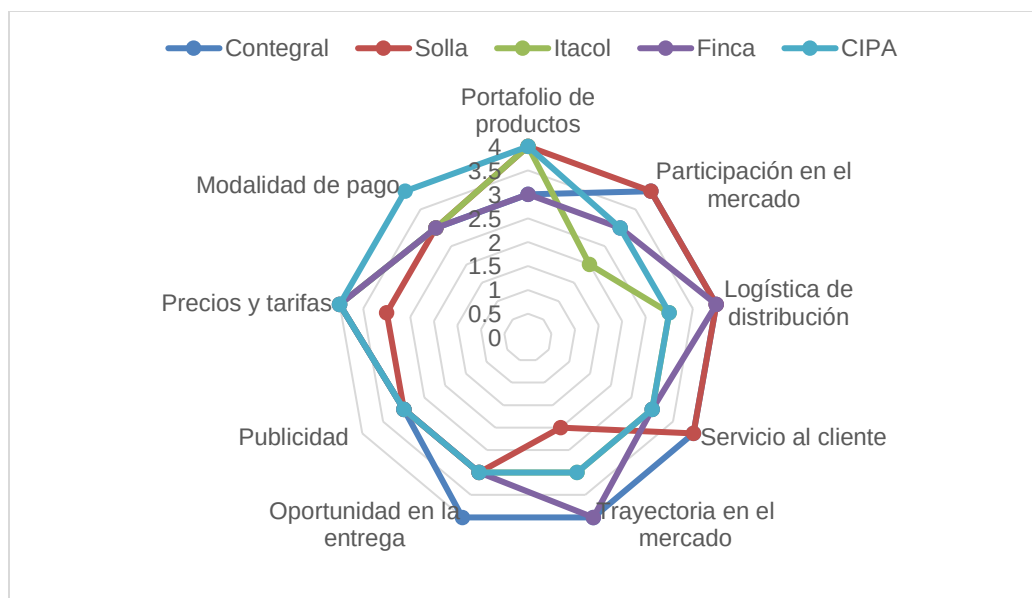
Fuente: Elaboración propia

Nomenclatura:

C: Calificación

PP: Peso Ponderado

Figura 5. Radar de comparación



Fuente: Elaboración propia

Cada factor ha sido ponderado de acuerdo con su importancia relativa en el éxito general de la empresa, reflejado en un peso asignado. El primer factor evaluado es el "Portafolio de productos", que indica la diversidad y amplitud de la oferta de productos de cada empresa. Aquí, Solla y Finca obtienen las calificaciones más altas, seguidas de Contegral e Itacol, mientras que CIPA obtiene la calificación más baja. El siguiente factor, "Participación en el mercado", refleja la cuota de mercado de cada empresa y su impacto en los ingresos anuales. Contegral y Solla lideran en este aspecto, seguidas de cerca por Itacol, Finca y CIPA.

La "Logística de distribución" evalúa la eficiencia de los procesos de distribución de las empresas. Contegral y Solla obtienen las calificaciones más altas, seguidas de cerca por Itacol, Finca y CIPA. El "Servicio al cliente" refleja la calidad y eficacia del servicio ofrecido a los clientes. Aquí, Contegral y Solla obtienen las calificaciones más altas, seguidas de cerca por Itacol, Finca y CIPA. De otro lado, el factor "Trayectoria en el mercado" evalúa la experiencia y la reputación de cada empresa en el mercado. Contegral y Solla obtienen las calificaciones más altas, seguidas de Itacol, Finca y CIPA. La "Oportunidad en la entrega" refleja la puntualidad y eficacia

en la entrega de productos o servicios. Contegral y Solla obtienen las calificaciones más altas, seguidas de cerca por Itacol, Finca y CIPA.

El factor "Publicidad" evalúa la efectividad de las estrategias de publicidad y promoción de cada empresa. Todas las empresas obtienen calificaciones similares en este aspecto. El "Precios y tarifas" refleja la competitividad de los precios ofrecidos por cada empresa. Aquí, Contegral y Solla obtienen las calificaciones más altas, seguidas de Itacol, Finca y CIPA. La "Modalidad de pago" refleja las condiciones comerciales ofrecidas a los clientes en términos de pago. Todas las empresas obtienen calificaciones similares en este aspecto. Al sumar los puntajes ponderados para cada empresa, se obtienen puntuaciones totales que reflejan su nivel de competitividad general. En este caso, Contegral lidera con una puntuación total de 3,7, seguida de cerca por Solla con 3,45, Itacol con 3,1, y Finca y CIPA con 3,3 cada una.

Diagnóstico del proceso de implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura en la empresa CIPA S.A. del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Para realizar el diagnostico frente al cumplimiento de la Resolución 61252 de 2020 en la empresa CIPA S.A, se aplicó una lista de verificación (ver anexo 1) que permitió identificar el nivel de cumplimiento de los factores que evalúa dicha norma, teniendo los siguientes resultados:

Ítem	Cumple	No Cumple	Total	% Cumplimiento	Observaciones
Localización y accesos	2	1	3	67%	La planta está ubicada en zona rural, alrededor hay mucha fauna, pájaros y animales silvestres; razón por la cual existen riesgos potenciales para la contaminación de los productos. Asimismo, los pasillos cuentan con grietas y también se encuentran sin pavimentar, lo que genera en verano mucho polvo y en invierno mucho pantano, y la caldera genera mucho hollín (es como un polvo negro).
Diseño y construcción	8	4	12	67%	En la planta existen algunas bodegas sin puerta, lo que expone las materias primas y los productos a la contaminación que pueda derivarse por el excremento de los pájaros que frecuentan la zona, al igual que quedan expuestos al ingreso de plagas que también pueden afectar la calidad del producto. Otro aspecto que no cumple es en la realización de las operaciones, dado que se lleva a cabo el proceso productivo de diferentes productos en una misma área, no existe una separación física e incluso la arena sanitaria para gatos se encuentra cerca de las materias primas para la elaboración de los alimentos. En este punto, cabe mencionar, que en la fábrica existen zonas peatonales destinadas a la circulación libre de los empleados, sin embargo, estas no se respetan, ya que las ocupan con producto o materias primas, e incluso transitan vehículos de carga; esto debido a que la planta tiene espacio limitado y se queda pequeña en su área de producción y almacenamiento.

Ítem	Cumple	No Cumple	Total	% Cumplimiento	Observaciones
Abastecimiento de agua	8	2	10	80%	El tanque de agua no es de un material certificado, es de fibra de vidrio y está a la intemperie, también es hermético y no se abre para mantenimiento.
Disposición y almacenamiento de residuos líquidos	2	0	2	100%	-
Disposición y almacenamiento de residuos sólidos	4	1	5	100%	-
Instalaciones sanitarias	2	0	2	100%	-
Equipos, herramientas y utensilios	6	0	6	100%	-
Persona	2	0	2	100%	-
Prácticas higiénicas y medidas de protección	3	4	7	43%	Los empleados no reflejan una adecuada limpieza e higiene personal, ya que hay personas con cabello largo, barba, su uniforme sucio. Otro aspecto a resaltar en este punto es que los empleados usan adecuadamente los EPP para desarrollar sus actividades.
Operaciones de fabricación	7	0	7	100%	-

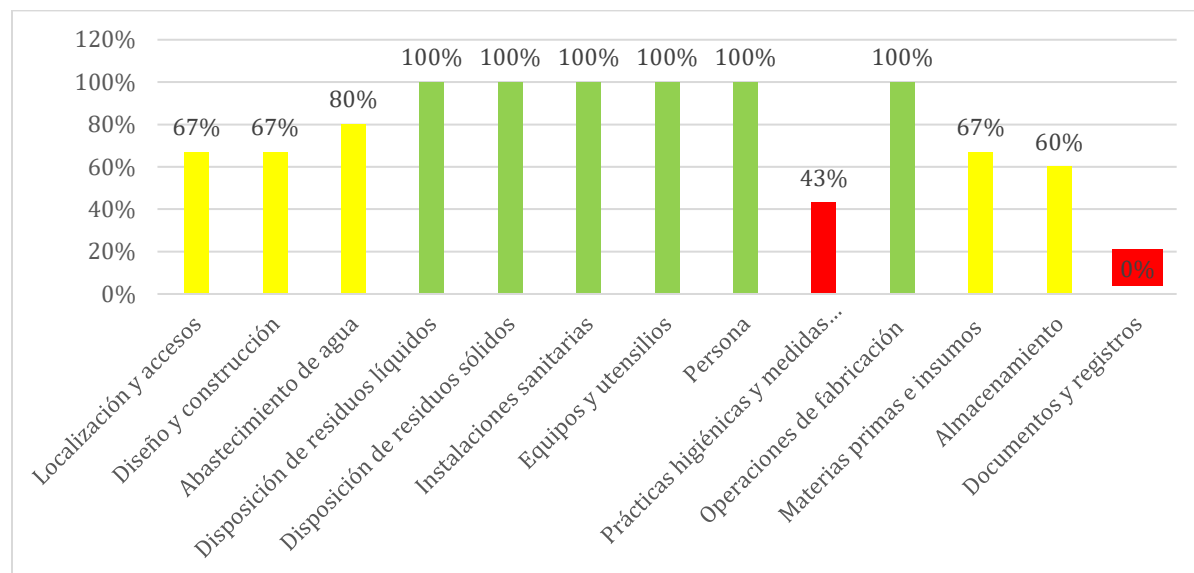
Ítem	Cumple	No Cumple	Total	% Cumplimiento	Observaciones
Materias primas e insumos	4	2	6	67%	Las materias primas no se encuentran separadas del área de producción y almacenamiento del producto terminado. Otro aspecto a resaltar en este punto es que el producto no conforme no se encuentra debidamente identificado en el área de almacenamiento.
Almacenamiento	3	2	5	60%	El área de almacenamiento permanece a tope y no se realiza limpieza. Es difícil identificar en el área de almacenamiento los productos puesto que no hay señalización. En algunas ocasiones la mercancía se almacena sin utilizar estibas porque no hay suficiente cantidad.
Documentos y registros	0	3	3	0%	No se han definido indicadores de gestión para evaluar los procesos y no se toman acciones de mejora para el fortalecimiento de los procesos.

Cuadro 13. Lista de verificación

Fuente: Elaboración propia

La evaluación realizada revela una visión general del cumplimiento de los requerimientos administrativos para las BPM AA en la empresa CIPA SA ubicada en Cartago, Valle del Cauca, para el año 2023. En términos de localización y accesos, se observa que se cumple en un 67%, con un total de 2 aspectos cumplidos de 3 evaluados. Esto sugiere una eficacia razonable en este aspecto, aunque hay margen para mejorar. En cuanto al diseño y construcción, el cumplimiento también alcanza un 67%, con 8 aspectos cumplidos de 12 evaluados. Esto indica una atención adecuada en la planificación de las instalaciones, aunque se identifican áreas que podrían requerir ajustes. El abastecimiento de agua muestra un alto nivel de cumplimiento, con un 80% de cumplimiento, lo que sugiere una buena gestión en este aspecto crucial para la producción de alimentos para animales.

Figura 7. Nivel de cumplimiento de la lista de verificación



Fuente: Elaboración propia

La gestión de residuos líquidos y sólidos, así como las instalaciones sanitarias y el equipamiento, muestran un cumplimiento del 100%, lo que indica que la empresa está cumpliendo adecuadamente con las normativas y estándares en estas áreas críticas.

Respecto a las medidas de higiene y las precauciones de seguridad, el cumplimiento es del 43%, lo que sugiere la necesidad de mejorar y fortalecer los procedimientos y protocolos en este aspecto para asegurar la seguridad y la calidad de los productos. Las operaciones de fabricación y el manejo de materias primas e insumos muestran un cumplimiento del 57% y 67% respectivamente, indicando áreas que podrían requerir mayor atención y supervisión para mejorar su eficacia. El almacenamiento cumple en un 60%, lo que sugiere una gestión adecuada, aunque se identifican áreas donde se puede optimizar aún más el proceso. Por último, la falta de cumplimiento en documentos y registros, con un 0%, señala una debilidad significativa en la documentación y el registro de las actividades relacionadas con las BPM AA, lo que requiere una atención inmediata y acciones correctivas.

Dentro del registro fotográfico que evidencia la realización del diagnóstico se tiene:

Conductos sin demarcación:

Figura 7. Conductos sin señalización



Fuente: CIPA (2023)

Producto terminado mezclado con materias primas:

Figura 8. Zona de almacenamiento sin separación



Fuente: CIPA (2023)

Unidades sanitarias en deficientes condiciones de limpieza:

Figura 9. Baños sanitarios en mal estado



Fuente: CIPA (2023)

Ahora bien, con base en los resultados de la lista de verificación (anexo 1), se lograron establecer las fortalezas y debilidades de la empresa en relación a la implementación de las BPM:

Fortalezas:

Diseño y construcción adecuados: La edificación está diseñada y construida para proteger los ambientes de producción, evitar la entrada de contaminantes y garantizar la separación física de las áreas según el proceso.

Abastecimiento de agua: El agua utilizada cumple con las normas de calidad potable y se dispone adecuadamente para las diferentes actividades del proceso.

Disposición de residuos líquidos y sólidos: Se dispone de una red apropiada para la recolección, tratamiento y eliminación de residuos líquidos y sólidos, evitando la contaminación del alimento y del ambiente.

Instalaciones sanitarias: Se dispone de suficientes instalaciones sanitarias limpias y equipadas para la higiene personal del personal.

Equipos y utensilios adecuados: Los equipos y herramientas empleados para la elaboración de cada producto están diseñados con el fin de prevenir la contaminación de los alimentos y son fáciles de limpiar y desinfectar.

Prácticas higiénicas: Se observa un adecuado cumplimiento de las prácticas de higiene personal por parte de los empleados.

Operaciones de fabricación: Se implementan procesos y procedimientos para prevenir la contaminación de los alimentos y se llevan registros de producción para garantizar la trazabilidad del producto.

Materias primas e insumos: Se realizan inspecciones durante la etapa de recepción de materias primas e insumos para evitar su contaminación, y se cuenta con un sistema de gestión de inventarios.

Debilidades:

Accesos y alrededores: Aunque se mantiene la limpieza en los alrededores, existe un aspecto no cumplido en cuanto a la pavimentación de las superficies, lo que podría dificultar el mantenimiento sanitario.

Prácticas higiénicas y medidas de protección: Se identifica un incumplimiento en la correcta utilización de los (EPP) y en la implementación de políticas para la prohibición de ingerir alimentos o fumar en áreas de producción.

Documentos y registros: La empresa no cumple con la documentación adecuada de los procesos, seguimiento y evaluación, así como con la implementación de medidas preventivas, correctivas y de mejora.

Elaboración de una propuesta de implementación de la Resolución 61252 de 2020.

Con el fin de subsanar todos los ítems no conformes que se detectaron en el diagnóstico realizado, se definió el siguiente plan de trabajo:

Ítem	Objetivo	Actividades
Localización y accesos	Garantizar la ubicación adecuada y el acceso seguro a la planta, minimizando riesgos de contaminación.	1. Implementar medidas de control de fauna, como instalación de mallas o redes para evitar el ingreso de animales.
		2. Pavimentar los pasillos para evitar la generación de polvo y pantano
		3. Realizar mantenimiento periódico de la caldera para reducir emisiones de hollín.
Diseño y construcción	Asegurar un diseño y construcción adecuados que protejan los productos de la contaminación y mantengan la integridad de las operaciones.	1. Instalar puertas en las bodegas para proteger materias primas y productos.
		2. Establecer áreas separadas para los diferentes procesos productivos.
		3. Reubicar la arena sanitaria para gatos lejos de las materias primas.
		4. Implementar medidas para garantizar la circulación peatonal segura.
Abastecimiento de agua	Garantizar un suministro de agua seguro y adecuado para las operaciones.	1. Reemplazar el tanque de agua por uno de material certificado y ubicarlo en un lugar protegido.
		2. Implementar un plan de mantenimiento periódico para el tanque.
Prácticas higiénicas y medidas de protección	Promover la higiene personal y el uso adecuado de equipos de protección personal (EPP) para garantizar la seguridad y calidad de los productos.	1. Capacitar a los empleados sobre la importancia de la higiene personal y el uso correcto de los EPP.
		2. Establecer protocolos de control de higiene personal y supervisar su cumplimiento.
Materias primas e insumos	Garantizar la correcta	1. Realizar una ampliación del área de almacenamiento

	manipulación y almacenamiento de materias primas para evitar contaminaciones y pérdidas.	2. Establecer áreas separadas y adecuadas para el almacenamiento de materias primas.
		3. Implementar un sistema de identificación clara para productos no conformes.
Almacenamiento	Mantener un área de almacenamiento ordenada, limpia y segura para facilitar la identificación y protección de los productos.	1. Realizar limpieza y organización periódica del área de almacenamiento.
		2. Implementar señalización clara para facilitar la identificación de productos.
		3. Comprar estibas para garantizar el adecuado almacenamiento de mercancía.
		2. Implementar un sistema de seguimiento y análisis de estos indicadores.
		3. Realizar reuniones periódicas para evaluar resultados y proponer acciones de mejora.
Total		

Cuadro 14. Plan de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Diseño del sistema de seguimiento y control a los procesos y procedimientos que corresponden a las Buenas Prácticas de Manufactura en la empresa CIPA S.A del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Como sistema de seguimiento y control se define un cuadro de mando que se encuentra conformado por las actividades definidas, las fechas tentativas de implementación y los indicadores de cumplimiento o impacto según el caso:

Ítem	Actividades	Fecha	Indicador
Localización y accesos	1. Implementar medidas de control de fauna, como instalación de mallas o redes para evitar el ingreso de animales.	Junio de 2024	Obra terminada
	2. Pavimentar los pasillos para evitar la generación de polvo y pantano	Octubre de 2024	Obra terminada
Diseño y construcción	3. Realizar mantenimiento periódico de la caldera para reducir emisiones de hollín.	Mayo-Septiembre-Diciembre 2024	# de mantenimientos realizados/# mantenimientos programados *100
	1. Instalar puertas en las bodegas para proteger materias primas y productos.	Junio de 2024	Obra terminada
	2. Establecer áreas separadas para los diferentes procesos productivos.	Agosto de 2024	Redefinición del Layout
	3. Reubicar la arena sanitaria para gatos lejos de las materias primas.	Mayo de 2024	Redefinición del Layout
	4. Implementar medidas para garantizar la circulación peatonal segura.	Junio de 2024	Implementación del programa de las 5S's
Abastecimiento de agua	1. Reemplazar el tanque de agua por uno de material certificado y ubicarlo en un lugar protegido.	Septiembre de 2024	Obra terminada
	2. Implementar un plan de mantenimiento periódico para el tanque.	Mayo-Septiembre-Diciembre 2024	# de mantenimientos realizados/# mantenimientos programados *100
Prácticas higiénicas y medidas de protección	1. Capacitar a los empleados sobre la importancia de la higiene personal y el uso correcto de los EPP.	Mayo de 2024	# Capacitaciones dictadas/# Capacitaciones programadas
	2. Establecer protocolos de control de higiene personal y supervisar su cumplimiento.	Mayo de 2024	Protocolos documentados
Materias primas e insumos	1. Realizar una ampliación del área de almacenamiento	Octubre de 2024	Obra terminada

Ítem	Actividades	Fecha	Indicador
	2. Establecer áreas separadas y adecuadas para el almacenamiento de materias primas.	Octubre de 2024	Redefinición del Layout
	3. Implementar un sistema de identificación clara para productos no conformes.	Junio-Octubre de 2024	Zona de cuarentena definida
Almacenamiento	1. Realizar limpieza y organización periódica del área de almacenamiento.	Mayo de 2024	Implementación del programa de las 5S's
	2. Implementar señalización clara para facilitar la identificación de productos.	Junio de 2024	# áreas señalizadas/total de áreas
	3. Comprar estibas para garantizar el adecuado almacenamiento de mercancía.	Junio de 2024	# estibas adquiridas
	3. Realizar reuniones periódicas para evaluar resultados y proponer acciones de mejora.	Mayo-Diciembre de 2024	#reuniones realizadas/#reuniones programadas*100
	Total		46.000.000

Cuadro 15. Diseño del sistema de seguimiento y control a los procesos

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, el sistema de seguimiento y control se complementa con una propuesta de proceso de auditoría que permita evidenciar de manera periódica oportunidades de mejora en la planta:

Planificación de la auditoría para las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM):

- Definición de la extensión de la auditoría, enfocándose en los procesos relacionados con las BPM en la planta de producción de CIPA S.A.
- Selección de un equipo de auditores internos con experiencia en BPM y conocimiento de los procesos específicos de la empresa, o en su defecto, contratados externamente.
- Programación de las fechas y horarios de la auditoría, coordinando con los responsables

de las áreas a auditar.

- Elaboración de una lista de verificación o plan de auditoría adaptado a los requisitos de las BPM y a los procesos específicos de CIPA S.A.

Preparación y recopilación de información:

- Revisión de la documentación existente relacionada con las BPM, como manuales de procedimientos, registros de calidad, informes de inspecciones anteriores, entre otros.
- Comunicación con los responsables de producción, calidad y mantenimiento para solicitar la disponibilidad de documentos y recursos necesarios para la auditoría.
- Preparación de entrevistas con el personal clave para obtener datos acerca del cumplimiento de las (BPM). para aplicación de los procedimientos establecidos.

Ejecución de la auditoría:

- Reunión inicial con el equipo de auditoría y el personal de la planta para explicar el proceso de auditoría y los objetivos específicos.
- Revisión de los procesos de producción, almacenamiento y control de calidad en la planta, observando las prácticas de trabajo y recopilando evidencia documental.
- Entrevistas con el personal de producción, calidad y mantenimiento para obtener información sobre la implementación de los procedimientos y el acatamiento de las (BPM).
- Registro de hallazgos y evidencia recolectada durante la auditoría, identificando no conformidades y áreas de mejora.

Análisis de hallazgos:

- Evaluación de los hallazgos para evaluar su efecto en el cumplimiento de las BPM y la seguridad de los productos.

- Clasificación de los hallazgos según su gravedad y relevancia para la excelencia y la protección de los productos.
- Identificación de áreas de fortalezas y oportunidades de mejora en los procesos de producción, almacenamiento y control de calidad.

Informe de auditoría:

- Preparación de un informe detallado que incluya una descripción de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones para mejorar el cumplimiento de las BPM.
- Presentación del informe a la dirección de la empresa y al personal responsable de las áreas auditadas.
- Discusión de los hallazgos con el equipo auditado y desarrollo de estrategias para resolver las discrepancias detectadas.

Seguimiento y cierre:

- Seguimiento de la ejecución de las acciones correctivas y preventivas acordadas como respuesta a los resultados de la auditoría.
- Confirmación de la eficacia de las medidas adoptadas para resolver las discrepancias y mejorar el cumplimiento de las BPM.
- Cierre formal del proceso de auditoría una vez que se hayan completado todas las acciones correctivas y preventivas y se haya verificado su efectividad.

Indicadores clave de desempeño (KPI) específicos para medir el impacto de las BPM en la eficiencia operativa

Para evaluar el impacto de la implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos para Animales (BPM AA) en la empresa CIPA SA, es fundamental definir y monitorear indicadores clave de desempeño (KPI) específicos. Estos KPI permiten medir la eficiencia

operativa, la calidad del producto y la satisfacción del cliente, proporcionando una visión integral del desempeño de la empresa. La siguiente tabla presenta una selección de KPI diseñados para asegurar que las BPM AA contribuyan a la mejora continua y al logro de los objetivos estratégicos de CIPA SA, detallando el nombre del indicador, su objetivo, la fórmula de cálculo, la meta establecida y la periodicidad de su cálculo.

Nombre del Indicador	Objetivo	Fórmula	Meta	Periodicidad de Cálculo
Eficiencia Operativa (EO)	Medir la eficiencia de los procesos productivos.	$(\text{Producción real} / \text{Producción esperada}) * 100$	$\geq 95\%$	Mensual
Índice de Calidad del Producto (ICP)	Evaluar la conformidad de los productos con los estándares de calidad establecidos.	$(\# \text{ de productos conformes} / \text{Total de productos}) * 100$	$\geq 98\%$	Mensual
Índice de Satisfacción del Cliente (ISC)	Medir la satisfacción del cliente con los productos y servicios.	$(\text{Sumatoria de puntuaciones de encuestas} / \text{Número de encuestas}) * 100$	$\geq 90\%$	Trimestral
Tasa de Incidencias de No Conformidad (TIN)	Monitorear la frecuencia de productos no conformes.	$(\# \text{ de productos no conformes} / \text{Total de productos}) * 100$	$\leq 2\%$	Mensual
Cumplimiento del Plan de Mantenimiento (CPM)	Asegurar que los mantenimientos se realicen según el plan establecido.	$(\# \text{ de mantenimientos realizados} / \# \text{ de mantenimientos programados}) * 100$	100%	Trimestral
Tasa de Cumplimiento de Capacitaciones (TCC)	Verificar que el personal reciba la capacitación necesaria.	$(\# \text{ de capacitaciones realizadas} / \# \text{ de capacitaciones programadas}) * 100$	100%	Semestral
Índice de Seguridad Laboral (ISL)	Medir la seguridad y la reducción de accidentes laborales.	$(\# \text{ de accidentes laborales} / \text{Total de empleados}) * 100$	$\leq 1\%$	Anual

Nombre del Indicador	Objetivo	Fórmula	Meta	Periodicidad de Cálculo
Tiempo de Ciclo de Producción (TCP)	Evaluar la eficiencia en los tiempos de producción.	Tiempo total de producción / # de unidades producidas	≤ 1 hora por unidad	Mensual
Índice de Rotación de Inventario (IRI)	Medir la eficiencia en la gestión de inventarios.	Costo de los bienes vendidos / Inventario promedio	≥ 4	Trimestral
Tasa de Retorno de Productos (TRP)	Monitorear la frecuencia de productos devueltos por los clientes.	(# de productos devueltos / Total de productos vendidos) * 100	$\leq 1\%$	Mensual
Índice de Cumplimiento de Entregas (ICE)	Asegurar que las entregas se realicen a tiempo.	(# de entregas a tiempo / Total de entregas programadas) * 100	$\geq 95\%$	Mensual
Tasa de Productividad (TP)	Medir la productividad del personal en la producción.	(Producción total / Horas de trabajo total)	≥ 100 unidades por hora	Mensual

Cuadro 16. Indicadores de impacto de la implementación de BPM

Fuente: Elaboración propia

Plan de capacitación y desarrollo

Para asegurar la implementación efectiva y sostenible de las Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos para Animales (BPM AA) en CIPA SA, es esencial desarrollar un plan de capacitación y desarrollo integral. Este plan debe enfocarse en fortalecer las competencias y conocimientos del personal, alineándolos con los estándares de calidad y eficiencia requeridos por las BPM AA. A continuación, se detalla el plan de capacitación y desarrollo, teniendo en cuenta las actividades de la empresa y las competencias necesarias para los empleados.

Objetivos del plan de capacitación:

- Mejorar las competencias técnicas: Asegurar que todos los empleados tengan los

conocimientos técnicos necesarios para cumplir con las BPM AA.

- fomentar una cultura de calidad: Promover una cultura organizacional centrada en la calidad y la mejora continua.
- Aumentar la eficiencia operativa: Mejorar la eficiencia de los procesos productivos mediante la formación en técnicas y prácticas optimizadas.
- Garantizar la seguridad y la higiene: Capacitar al personal en prácticas de seguridad e higiene para proteger la salud de los empleados y la integridad de los productos.

Identificación de competencias clave:

- Conocimiento de BPM AA: Familiarización con los principios y requisitos de las BPM AA.
- Manejo de equipos y maquinaria: Uso seguro y eficiente de los equipos y maquinaria utilizados en la producción de alimentos para animales.
- Seguridad e higiene industrial: Prácticas de higiene personal, uso correcto de equipos de protección personal (EPP) y protocolos de seguridad.
- Control de calidad: Técnicas de inspección y control de calidad para asegurar la conformidad de los productos.
- Gestión de almacenes y logística: Almacenamiento adecuado de materias primas y productos terminados, y gestión eficiente de inventarios.
- Comunicación y trabajo en equipo: Habilidades de comunicación efectiva y trabajo colaborativo.

Desarrollo del plan de capacitación:

Tema de Capacitación	Objetivo	Duración	Frecuencia	Método	Responsable
Introducción a las BPM AA	Familiarizar al personal con los principios y beneficios de las BPM AA.	4 horas	Una vez al año	Presencial / En línea	Área de Calidad
Uso y Mantenimiento de Equipos	Capacitar en el uso seguro y mantenimiento preventivo de maquinaria.	8 horas	Semestral	Presencial / Práctica	Área de Ingeniería
Seguridad e Higiene Industrial	Enseñar prácticas de higiene y protocolos de seguridad.	6 horas	Trimestral	Presencial / Práctica	Área de Seguridad
Control de Calidad y Análisis de Riesgos	Desarrollar habilidades en técnicas de control de calidad y gestión de riesgos.	6 horas	Trimestral	Presencial / En línea	Área de Calidad
Gestión de Almacenes y Logística	Optimizar el almacenamiento y gestión de inventarios.	4 horas	Semestral	Presencial / En línea	Área de Logística
Comunicación y Trabajo en Equipo	Mejorar las habilidades de comunicación y colaboración.	4 horas	Trimestral	Presencial / En línea	Recursos Humanos

Cuadro 17. Plan de capacitación

Fuente: Elaboración propia

Gestión del cambio organizacional

El seguimiento y mejora continua de las Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos para Animales (BPM AA) en la empresa CIPA SA, ubicada en el municipio de Cartago, Valle del Cauca, requiere una transformación significativa en sus procesos, procedimientos y cultura organizacional. Para garantizar una adopción exitosa de estas nuevas prácticas, es esencial abordar

la gestión del cambio organizacional de manera integral. Este apartado se enfoca en desarrollar estrategias efectivas que faciliten la adaptación del personal a los nuevos estándares, promoviendo una transición fluida y sostenible hacia un entorno de calidad y eficiencia operativa. A través de una combinación de comunicación clara, capacitación continua, participación activa del personal y monitoreo constante, se busca minimizar la resistencia al cambio y fomentar una cultura organizacional orientada a la mejora continua.

- Comunicación efectiva: Establecer múltiples canales de comunicación (reuniones, correos electrónicos, boletines, etc.) para mantener a todos informados sobre los avances y cambios.
- Entrenamiento continuo: Definir un sistema de capacitación continua para asegurar que los empleados mantengan y mejoren sus conocimientos sobre BPM AA.
- Participación y empoderamiento del personal: Involucrar a los empleados en el proceso de implementación de BPM AA, solicitando su opinión y haciéndolos partícipes en la toma de decisiones. Asimismo, implementar un sistema de reconocimiento y recompensas para aquellos empleados que demuestren un compromiso y desempeño excepcional en la adopción de las nuevas prácticas.
- Gestión de resistencia al cambio: Detectar posibles resistencias al cambio y sus causas (miedo a lo desconocido, falta de comprensión, etc.). También, desarrollar estrategias específicas para abordar estas resistencias, como proporcionar soporte adicional, realizar reuniones individuales para discutir preocupaciones, etc.
- Monitoreo y evaluación: Crear un sistema de retroalimentación donde los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias sobre el proceso de cambio.
- Cultura organizacional: Fomentar una cultura organizacional centrada en la calidad y la

mejora continua, donde las BPM AA se vean como una parte integral de la operación diaria. Los líderes de la empresa deben ser visibles y activos en la promoción y adopción de BPM AA, sirviendo como modelos a seguir.

Análisis financiero

La implementación de Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos para Animales (BPM AA) en CIPA SA conlleva una serie de costos y beneficios económicos que es importante evaluar para asegurar una toma de decisiones informada. Los costos asociados con la implementación de BPM AA pueden dividirse en costos iniciales (capital) y costos recurrentes (operativos). A continuación, se desglosan estos costos:

Tabla 3. Costos iniciales

Concepto	Monto (COP)
Infraestructura y Equipamiento	
Implementación de medidas de control de fauna	5,000,000
Pavimentación de pasillos	10,000,000
Instalación de puertas en bodegas	3,000,000
Reemplazo del tanque de agua	2,500,000
Ampliación del área de almacenamiento	15,000,000
Capacitación y Desarrollo	
Programas de capacitación inicial	3,500,000
Total de Costos Iniciales	39,000,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Costos iniciales

Concepto	Monto Anual (COP)
Mantenimiento periódico de la caldera	1,500,000
Mantenimiento del tanque de agua	1,000,000
Programas de capacitación continua	1,000,000

Monitoreo y evaluación de BPM AA	500,000
Total de Costos Recurrentes Anuales	4,000,000

Fuente: Elaboración propia

Beneficios:

La implementación de BPM AA genera beneficios tanto tangibles como intangibles para CIPA SA. A continuación, se presentan los principales beneficios y sus estimaciones económicas:

Tabla 5. Beneficios

Beneficio	Descripción	Monto Anual (COP)
Aumento de la Eficiencia Operativa	Reducción de tiempos de producción y optimización de procesos	10,000,000
Mejora en la Calidad del Producto	Disminución de productos no conformes y devoluciones	5,000,000
Reducción de Costos de No Conformidad	Ahorros por menor número de retrabajos y desperdicios	2,500,000
Aumento de la Satisfacción del Cliente	Incremento en las ventas debido a una mayor fidelización y recomendación	5,000,000
Cumplimiento de Normativas y Evitación de Multas	Ahorros potenciales por evitar sanciones y multas	1,500,000
Total de Beneficios Anuales		24,000,000

Fuente: Elaboración propia

Retorno de la inversión:

Para calcular el ROI, se consideran tanto los costos iniciales como los recurrentes, así como los beneficios anuales esperados. El ROI se calcula utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{Costos Totales Beneficios Totales} - \text{Costos Totales}) \times 100$$

Tabla 6. Cálculo del ROI

Concepto	Monto (COP)
Beneficios Totales Anuales	24,000,000
Costos Iniciales	39,000,000
Costos Recurrentes Anuales	4,000,000
ROI Anualizado (Primer Año)	-

Fuente: Elaboración propia

Para el primer año, considerando los costos iniciales y recurrentes:

$$\text{ROI (Primer Año)} = (24,000,000 - (39,000,000 + 4,000,000)) \div (39,000,000 + 4,000,000) \times 100 = -34.4\%$$

Para los años siguientes, donde solo se consideran los costos recurrentes:

$$\text{ROI (Años Subsiguientes)} = (24,000,000 - 4,000,000) \div 4,000,000 \times 100 = 500\%$$

La implementación de BPM AA en el primer año representa una inversión significativa con un ROI negativo (-34.4%) debido a los altos costos iniciales. A partir del segundo año, el ROI se vuelve altamente positivo (500%), lo que indica que la inversión inicial se amortiza rápidamente y la empresa comienza a ver beneficios sustanciales.

Conclusiones

- El análisis del ambiente interno y externo de CIPA S.A. reveló una serie de aspectos clave que impactan en los resultados de la compañía, en primer lugar, se identificaron oportunidades como la expansión del mercado de alimentos para animales, especialmente en nichos de mercado específicos como la alimentación natural y orgánica. Además, se destacaron las fortalezas de la empresa, como su portafolio de productos diversificado y su sólida trayectoria en el mercado. Sin embargo, también se identificaron amenazas y debilidades que deben abordarse, como la competencia creciente en el sector y los desafíos relacionados con el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales. En general, este análisis constituye un fundamento robusto para la elaboración de estrategias que aprovechen las oportunidades identificadas y mitiguen los riesgos asociados con las amenazas y debilidades.

- El análisis del sector y de la competencia de CIPA S.A. permitió identificar su perfil competitivo y posicionamiento en el mercado. Se observó que la empresa enfrenta una competencia significativa, con varias compañías que ofrecen productos similares en términos de calidad y precio. Sin embargo, CIPA S.A. cuenta con fortalezas distintivas, como su amplio portafolio de productos y su enfoque en la excelencia y seguridad de la alimentación animal. Asimismo, se identificaron oportunidades para diferenciarse de la competencia, como la mejora de la logística de distribución y la implementación de estrategias de marketing más efectivas. En resumen, este análisis proporciona información valiosa para desarrollar estrategias que ayuden a mejorar la posición de la empresa con relación a su competencia en el mercado.

- El diagnóstico del proceso de implementación de las BPM en CIPA S.A. reveló áreas de cumplimiento satisfactorio y aspectos que requieren mejoras. Si bien se observó un alto nivel de cumplimiento en aspectos como el abastecimiento de agua y la disposición de residuos,

también se identificaron áreas críticas, como las prácticas higiénicas y medidas de protección, donde el cumplimiento fue más bajo; es evidente que la empresa enfrenta desafíos en la implementación efectiva de las BPM, pero este diagnóstico proporciona una base sólida para desarrollar e implementar acciones correctivas que mejoren la conformidad con las normativas y aseguren la excelencia y fiabilidad de los productos.

- La propuesta de implementación de la Resolución 61252 de 2020 establece un plan detallado para abordar las áreas identificadas como no conformes en el diagnóstico de las BPM. Se han definido objetivos específicos y actividades concretas para mejorar la ubicación, accesibilidad, el diseño, desarrollo, el suministro de agua, las prácticas higiénicas, el manejo de materias primas, y el almacenamiento. De igual modo, se ha asignado un presupuesto adecuado para llevar a cabo estas acciones; esta propuesta proporciona un marco estructurado y realista para mejorar el cumplimiento de las BPM y garantizar la protección y fiabilidad de los productos dentro de la empresa.

- El diseño del sistema de seguimiento y control a los procesos y procedimientos de las BPM establece un marco claro para monitorear y evaluar el cumplimiento de las normativas en CIPA S.A. Se han definido actividades específicas, fechas tentativas de implementación e indicadores de cumplimiento para cada aspecto relevante de las BPM. También, se ha propuesto un proceso de auditoría detallado para identificar oportunidades de mejora de manera periódica; este sistema proporciona a la empresa una herramienta efectiva para asegurar el cumplimiento continuo de las BPM y la mejora continua de sus procesos.

Recomendaciones

Fortalecimiento de Capacidades en Higiene Personal y Uso de EPP: Dado el bajo cumplimiento en prácticas higiénicas y medidas de protección, se recomienda implementar programas de capacitación continua para los empleados. Estos programas deben enfocarse en la importancia de la higiene personal y el uso adecuado de equipos de seguridad, protección personal para los colaboradores durante todas las etapas del proceso de producción, además, se deberían establecer protocolos claros de control de higiene personal y supervisar su cumplimiento de manera regular.

Implementación de Estrategias de Marketing y Comunicación: Para mejorar la competitividad de la empresa en el mercado, se recomienda diseñar y poner en marcha tácticas de marketing y comunicación que generen impacto y alcancen los objetivos previstos; esto incluye la promoción de los atributos diferenciadores de los productos de CIPA S.A., como su calidad, seguridad y variedad. Además, se puede explorar la posibilidad de lanzar campañas publicitarias dirigidas a segmentos específicos del mercado, como propietarios de mascotas preocupados por la salud y bienestar de sus animales.

Establecimiento de un Sistema de Gestión de Calidad Integrado: Para asegurar una gestión eficaz de la calidad y la seguridad alimentaria, se recomienda establecer un sistema de gestión de calidad integrado que pueda abarcar las BPM como otras normativas y estándares relevantes para la industria. Esto incluye la implementación de herramientas como el estudio de riesgos y puestos de control (HACCP), sistemas de trazabilidad y programas para el aseguramiento de la calidad. Un sistema integrado permitirá a CIPA S.A. gestionar de manera más efectiva los riesgos y cumplir con las expectativas de los clientes y las regulaciones gubernamentales.

Referencias

- Barrero, A. D., & Garzón, C. F. (2021). *Propuesta de un Manual de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en el proceso de fabricación en la empresa “Como Arroz”*.
Obtenido de Universidad Antonio Nariño:
http://repositorio.uan.edu.co/bitstream/123456789/6087/1/2021_Andr%c3%a9sBarrero.pdf
- Behar R., D. S. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Shalom.
- Blanco, A. (2020). *Paradigmas de economía y déficit público*. Obtenido de Revista de Economía del Caribe, vol 25:
<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/economia/article/view/11836>
- Bolsa Mercantil Colombia. (2020). *Alimentos concentrados*. Obtenido de
<https://www.bolsamercantil.com.co/sites/default/files/2022-07/Estudio%20sector%20alimentos%20concentrados.pdf>
- Cárdenas, H. I. (2017). *¿Un diagnostico financiero brinda la información para que el Club la Pradera de Potosi, implemente procesos de planeación financiera, para afrontar los cambios económicos de la compañía?* Obtenido de Universidad La Gran Colombia:
<https://repository.ugc.edu.co/handle/11396/4419>
- Cipa. (2022). Obtenido de <https://www.cipa.com.co/nuestra-historia/>
- CIPA. (2022). Obtenido de Nuestra historia: <https://www.cipa.com.co/nuestra-historia/>
- Cipa S.A. (2022). *Nuestra historia*. Obtenido de <https://www.cipa.com.co/nuestra-historia/>
- Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2023). *Uso de Internet Móvil alcanza cifra récord en Colombia*. Obtenido de <https://www.crcm.gov.co/es/noticias/comunicado-prensa/uso-internet-movil-alcanza-cifra-record-en-colombia>

- Comunidad Profesional Porcina. (2020). *Colombia: la industria de alimentos balanceados en 2023*. Obtenido de https://www.3tres3.com/latam/ultima-hora/colombia-la-industria-de-alimentos-balanceados-en-2023_16728/
- Contegral. (2023). *Nosotros*. Obtenido de <https://www.contegral.co/nosotros>
- Contexto Ganadero. (2022). *Producción mundial de alimentos balanceados se mantuvo estable en 2022*. Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/economia/produccion-mundial-de-alimentos-balanceados-se-mantuvo-estable-en-2022>
- Cuarán, P. A., & Martínez, C. A. (2018). *Diseño de un modelo de gestión integral de las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 17025:2005, OHSAS18001:2007 y BPM, en el marco de la responsabilidad social empresarial en la organización Carvajal S.A.* Obtenido de <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/10823>
- Espinosa, M. T., & Carvajal, V. F. (2021). *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*. Obtenido de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000500002
- ICA . (2020). *Resolución 61252 de 2020*. Obtenido de <https://www.ica.gov.co/normatividad/normas-ica/resoluciones-oficinas-nacionales/2020?page=9#:~:text=Resoluci%C3%B3n%2061252%20de%202020%20%2D%20%22Por,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones%22.>
- Italcol. (2023). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <https://italcol.com/tu-empresa/haciendo-historia/>
- López, W. T., & Carballo, L. C. (2019). *Manual de buenas prácticas de manufactura y procedimientos operativos estandarizados de saneamiento en áreas de procesamiento de carne bovina en mataderos industriales*. Obtenido de Universidad Nacional Agraria:

<https://repositorio.una.edu.ni/3921/>

Muñoz, L. A., & Roa, R. (2018). *Estudio de factibilidad de una empresa de asesorías en B.P.M y manipulación de alimentos*. Obtenido de Universidad del Valle:

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/17517/CB-0591946.%20SI.pdf?sequence=1>

Obón, M. d., & Fortín, L. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración: Una visión integral de la moderna administración de las organizaciones*. Obtenido de

<https://biblioteca.uazuay.edu.ec/buscar/item/85616>

Ordóñez, M. (2018). *Documentación de buenas prácticas de manufactura (BPM) en la empresa procesadora de alimentos Soltani S.A.S*. Obtenido de Universidad del Valle:

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/17738>

Perea, O. A. (2022). *Diseño de un plan de negocios para crear una cervecería artesanal aplicando la herramienta de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) en la ciudad de Valledupar*. Obtenido de Universidad Cooperativa de Colombia:

<https://repository.ucc.edu.co/items/6cd7cebd-d219-4a23-a4ab-336b0bdf02d2>

Porcicultura. (2022). *Las Perspectivas del Sector Agroalimentario de Alltech para 2022 presentan los resultados de su encuesta global sobre la producción de alimento*

balanceado. Obtenido de <https://www.porcicultura.com/micrositio/alltech/las-perspectivas-del-sector-agroalimentario-de-alltech-para-2022-presentan-los-resultados-de-su-encuesta-global-sobre-la-produccion-de-alimento-balanceado>

Reuben, S. (2020). *Los paradigmas de la economía y el Neoliberalismo Económico*. Obtenido de

Revista Oikos Polis v.5: http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2415-22502020000200003&script=sci_arttext

Ruíz, J., & López, C. (2004). *La gestión por calidad total en la empresa moderna*. México: Alfaomega.

Torres, H. A. (2022). *Comparación de sistemas de gestión de la inocuidad- calidad de alimentos para mascotas, con base en GFSI y las tendencias de la FDA y la Unión Europea*.

Obtenido de <https://www.ucipfg.com/biblioteca/items/show/1559>

Trejo, R., & Sánchez, A. (2023). *Análisis de Factores Internos y Externos Mediante las Herramientas de PESTEL y FODA en una Empresa de Corte Laser en el Estado de Tlaxcala*. Obtenido de Revista Multidisciplinar Ciencia Latina:

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8421>

Vilela, C., & Diaz, J. A. (2022). Obtenido de

<https://repositorio.unp.edu.pe/handle/20.500.12676/3712>

Anexos

Anexo 1. Lista de verificación

ASPECTOS A VERIFICAR	Cumple	No cumple	Observaciones
LOCALIZACIÓN Y ACCESOS			
La planta está ubicada en lugares aislados de cualquier foco de insalubridad que represente riesgos potenciales para la contaminación del alimento.	X	X	la Planta está ubicada en zona rural, alrededor hay mucha fauna, pájaros y animales silvestres
El funcionamiento de la planta no pone en riesgo la salud y el bienestar de la comunidad.	X		
Los accesos y alrededores se mantienen limpios, libres de acumulación de basuras y las superficies están pavimentadas o recubiertas con materiales que facilitan el mantenimiento sanitario e impiden la generación de polvo, el estancamiento de aguas o la presencia de otras fuentes de contaminación para el alimento.		X	Cuenta con muchas grietas, pasillos sin pavimentar, lo que genera en verano mucho polvo y en invierno mucho pantano, y la caldera genera mucho hollín (es como un polvo negro)
DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN			
La edificación está diseñada y construida de manera que protege los ambientes de producción e impide la entrada de polvo, lluvia, suciedades u otros contaminantes, así como del ingreso y refugio de plagas y animales domésticos.			Hay bodegas sin puerta, algunas están relativamente al aire libre, donde se ven muchos pájaros y la estructura de producción es abierta, genera ingreso de plagas,
La edificación posee una adecuada separación física de aquellas áreas donde se realizan operaciones de producción susceptibles de ser contaminadas por otras operaciones o medios de contaminación presentes en las áreas adyacentes.		X	Se hacen operaciones diferentes en la misma área, alimento para mascotas y alimentos para peces, alimento para cerdos con el alimento para aves, no hay una separación física en estas áreas, la arena sanitaria para gatos con materia prima,
Los diversos ambientes de la edificación tienen el tamaño adecuado para la instalación, operación y mantenimiento de los equipos, así como para la circulación del personal y el traslado de materiales o productos.		X	A pesar de ser amplia la empresa, no está bien distribuido el espacio, hay zonas peatonales donde almacenan producto o zonas peatonales donde circulan vehículos

ASPECTOS A VERIFICAR	Cumple	No cumple	Observaciones
Los ambientes están ubicados según la secuencia lógica del proceso, desde la recepción de los insumos hasta el despacho del producto terminado, de tal manera que se eviten retrasos indebidos y la contaminación cruzada.	X		
Los ambientes están dotados de las condiciones de temperatura, humedad u otras necesarias para la ejecución higiénica de las operaciones de producción y/o para la conservación del alimento.	X		
La edificación y sus instalaciones están construidas de manera que se faciliten las operaciones de limpieza, desinfección y control de plagas según lo establecido en el plan de saneamiento del establecimiento.		X	la planta no está construida en acero inoxidable, está construida en concreto y la mayor parte es hierro fundido. Hay zonas o lugares difícil de ingresar, como tolvas y transportadores de producto.
El tamaño de los almacenes o depósitos está en la debida proporción a los volúmenes de insumos y de productos terminados manejados por el establecimiento.		X	Las bodegas de producto terminado y de almacenamiento de materia prima, no da capacidad para la demanda.
Se dispone de espacios libres para la circulación del personal, el traslado de materiales o productos y para realizar la limpieza y el mantenimiento de las áreas respectivas.		X	En el proceso productivo hay muy poco espacio para la circulación del personal
Las áreas son independientes y separadas físicamente de cualquier tipo de vivienda y no son utilizadas como dormitorio.	X		
No se está permitida la presencia de animales en el establecimiento. Específicamente en las áreas destinadas a la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento y expendio.	X		
Se cuenta con un área adecuada para el consumo de alimentos y descanso del personal que labora en el establecimiento.	X		
No se permite el almacenamiento de elementos, productos químicos o peligrosos ajenos a las actividades propias realizadas en el establecimiento.	X		
ABASTECIMIENTO DE AGUA			
El agua que se utiliza es de calidad potable y cumple con las normas vigentes establecidas por el Ministerio de Salud y Protección Social.	X		

ASPECTOS A VERIFICAR	Cumple	No cumple	Observaciones
Se dispone de agua potable a la temperatura y presión requeridas en las diferentes actividades que se realizan en el establecimiento, así como para una limpieza y desinfección efectiva.	X		
El uso de agua no potable está permitido sólo cuando la misma no ocasione riesgos de contaminación del alimento; como en los casos de generación de vapor indirecto, lucha contra incendios, o refrigeración indirecta.	X		
El agua que no es potable se distribuye por un sistema de tuberías completamente separados e identificados por colores, y no existen conexiones cruzadas ni sifonaje de retroceso con las tuberías de agua potable.		X	Las tuberías no están identificadas
El sistema de conducción o tuberías garantiza la protección de la potabilidad del agua.	X		
El establecimiento dispone de un tanque de almacenamiento de agua con capacidad suficiente para un día de trabajo, y el mismo garantiza la potabilidad de la misma. La construcción y el material de dicho tanque se realizan conforme a lo establecido en las normas sanitarias vigentes.	X		
Los pisos, paredes y tapas del tanque de almacenamiento de agua están contruidos con materiales que no generan sustancias o contaminantes tóxicos, y los mismos son resistentes, no porosos, impermeables, no absorbentes y con acabados libres de grietas o defectos que dificulten la limpieza y desinfección.		X	El tanque de agua no es de un material certificado, es de fibra de vidrio y está a la intemperie.
El tanque de almacenamiento de agua es de fácil acceso para las labores de limpieza y desinfección periódicas según lo establecido en el plan de saneamiento.		X	Este tanque es hermético y no se abre para mantenimiento.
El tanque de almacenamiento de agua garantiza la protección total contra el acceso de animales, cuerpos extraños o contaminación por aguas lluvias.	X		
El tanque de almacenamiento de agua está debidamente identificado y también se encuentra indicada su capacidad.	X		
DISPOSICIÓN DE RESIDUOS LÍQUIDOS			

ASPECTOS A VERIFICAR	Cumple	No cumple	Observaciones
Se dispone de sistemas sanitarios adecuados para la recolección, el tratamiento y la disposición de aguas residuales, aprobadas por la autoridad competente.	X		
El manejo de residuos líquidos dentro del establecimiento se realiza de manera que impide la contaminación del alimento o de las superficies de potencial contacto con éste.	X		
DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS			
Los residuos sólidos que se generan son ubicados de manera tal que no representan riesgo de contaminación al alimento, a los ambientes o superficies de potencial contacto con este.	X		
Los residuos sólidos son removidos frecuentemente de las áreas de producción y se disponen con el fin de eliminar la generación de malos olores, el refugio y alimento de animales y plagas, y los mismos no contribuyen al deterioro ambiental.	X		
El establecimiento está dotado de un sistema de recolección y almacenamiento de residuos sólidos que impiden el acceso y proliferación de insectos, roedores y otras plagas, el cual cumple con las normas sanitarias vigentes.	X		
Se dispone de un mecanismo adecuado de evacuación periódica de residuos orgánicos de fácil descomposición cuando éstos son generados, y se dispone de cuartos refrigerados para el manejo previo y disposición final de los mismos.	X		
Los residuos peligrosos generados en el establecimiento cumplen con la reglamentación sanitaria vigente.	X		
INSTALACIONES SANITARIAS			
Se dispone de instalaciones sanitarias en cantidad suficiente tales como servicios sanitarios y vestidores, independientes para hombres y mujeres, separados de las áreas de elaboración.		X	A pesar de tener operarias, no se cuenta con un espacio de vestidores y servicios sanitarios para ellas.
Los servicios sanitarios se mantienen limpios y están provistos de los recursos requeridos para la higiene personal, tales como, pero sin limitarse a: papel higiénico, dispensador de jabón, desinfectante, implementos desechables o equipos automáticos para el		X	No hay secados de manos automáticos, solo toallas de papel.

ASPECTOS A VERIFICAR	Cumple	No cumple	Observaciones
secado de las manos y papeleras de accionamiento indirecto o no manual.			
EQUIPOS Y UTENSILIOS			
Los equipos y utensilios utilizados en la fabricación de los alimentos para animales son acordes al proceso a realizar	X		
Los equipos y utensilios están diseñados, fabricados, instalados y mantenidos de modo tal que se evite la contaminación o adulteración de los alimentos para animales, faciliten su limpieza y desinfección y sean resistentes al uso	X		
Todas las superficies de contacto directo con el alimento para animales son lisas, no porosas, absorbentes y libres de defectos que puedan afectar la inocuidad del mismo		X	Los transportadores de alimentos y cadenas, al igual que las tolvas son de hierro y no acero inoxidable,
Los materiales de los equipos y utensilios son resistentes a las condiciones de uso, a la interacción con los alimentos para animales y a la acción de los compuestos de limpieza. El material es no tóxico	X		
Las superficies interiores de los equipos que están en contacto con los alimentos para animales, son tratadas de modo tal que no contamine el producto final	X		
Las superficies en contacto directo con los alimentos para animales no se encuentran recubiertas con pinturas u otro material que pueda desprenderse y contaminar el producto	X		
PERSONA			
El personal que labora en la planta se encuentra en buenas condiciones de salud para desarrollar adecuadamente sus funciones	X		
La dirección de la planta toma las medidas necesarias para que un empleado enfermo pueda afectar la inocuidad de los productos	X		El colaborador enfermo labora sin tener presente que puede contaminar el producto o el mismo proceso
PRÁCTICAS HIGIÉNICAS Y MEDIDAS DE PROTECCIÓN			
Los empleados reflejan una adecuada limpieza e higiene personal		X	No cumplen, hay personas sin higiene, cabello largo, barba, su uniforme sucio.

ASPECTOS A VERIFICAR	Cumple	No cumple	Observaciones
Los empleados usan adecuadamente los EPP para desarrollar sus actividades		X	No cumplen, requieren supervisión continua para que utilicen los EPP y que los utilicen de manera adecuada
La empresa entrega oportunamente los EPP y en las cantidades y frecuencia adecuadas	X		
Los empleados realizan el lavado de manos con agua y jabón antes de iniciar labores		X	No se exige esto
Los empleados mantienen las uñas cortas, limpias y sin esmalte		X	No se exige esto
Los empleados no utilizan anillos, aretes u otro tipo de accesorio mientras se encuentra en su jornada de trabajo		X	Se tiene el direccionamiento de la prohibición pero hay que llevarles control
La empresa ha establecido políticas que prohíben ingerir alimentos o bebidas, así como fumar o escupir en el área de producción	X		
OPERACIONES DE FABRICACIÓN			
Se realizan los procesos y procedimientos de modo tal que se previene, reduce o detecta algún peligro de contaminación	X		
Durante las operaciones de fabricación, procesamiento, empacado y almacenamiento se implementan acciones para evitar la contaminación cruzada	X		
Los equipos y utensilios se lavan antes de ser utilizados nuevamente	X		
Se identifica el producto en proceso y el producto final	X		
Se utiliza un sistema para la identificación de los alimentos dentro de la planta	X		
Se llevan registros de producción de cada lote para garantizar la trazabilidad del producto	X		
Se conserva la documentación de producción, calidad y muestras de retención por cada lote y producto fabricado por un término igual a su vida útil	X		
MATERIAS PRIMAS E INSUMOS			
La recepción de materias primas e insumos se realiza en condiciones que evitan su contaminación, alteración y daños físicos	X		
Durante la recepción se realiza la inspección de las materias primas e insumos	X		

ASPECTOS A VERIFICAR	Cumple	No cumple	Observaciones
El área de almacenamiento de las materias primas e insumos se encuentran separadas de las áreas de producción y almacenamiento del producto terminado		X	No hay una separación de estas, algunas bodegas están dentro del proceso productivo
Las materias primas e insumos permanecen identificados durante el proceso de fabricación	X		
La empresa ha implementado un sistema de gestión de inventarios para que las materias primas e insumos roten de acuerdo a su vida útil	X		
Las materias primas en cuarentena se encuentran debidamente identificadas		X	Algunos arrumes no están identificados
ALMACENAMIENTO			
El almacenamiento de materias primas perecederas cuenta con un control de las variables que aseguran su conservación	X		
La zona de almacenamiento permite la circulación del aire, la inspección y las labores de limpieza		X	Estas bodegas siempre mantienen llenas y no se realiza limpieza
Las materias primas, insumos y productos se encuentran separados físicamente de las paredes, pisos y techos		X	Muchos arrumes de materia prima están arrumados contra la pared
El área de almacenamiento se encuentra debidamente identificada y cuenta con los controles y registros del manejo de inventario		X	No hay una demarcación de área para el almacenamiento de materia prima
El almacenamiento de las devoluciones se realiza en un área exclusiva y se encuentra debidamente identificada, se llevan registros donde se consigna la fecha, cantidad y disposición final del producto devuelto		X	No se tiene un área específica para las devoluciones o el producto no conforme
DOCUMENTOS Y REGISTROS			
La empresa tiene debidamente documentados los procesos requeridos para la elaboración de los productos	X		
La empresa realiza seguimiento y evaluación de los procesos y procedimientos		X	No se han establecido indicadores de gestión
La empresa establece acciones preventivas, correctivas y de mejora		X	No se documentan acciones

Anexo 2. Registro fotográfico

Rejilla en mal estado:



Bultos mal estivados y en el suelo:



Producto con triangulo rojo (no conforme) con materia prima en buenas condiciones:



Anexo 3. Acta de socialización



Universidad del Valle
Facultad Ciencias Administración de Empresas
Trabajo de grado en modalidad de asesoría

Acta de socialización de la asesoría

Fecha: 15 abril 2024

Hora de inicio: 3:00 pm

Lugar: CIPA S.A.

Hora de terminación: 4:00 pm

Tema: Caracterización de requerimientos administrativos para las buenas prácticas de manufactura de alimentos para animales BPM AA, en la empresa CIPA SA, ubicada en el municipio de Cartago Valle del cauca para el año 2024

Objetivo: Socializar con la administración el resultado de la asesoría realizada con las buenas prácticas de manufactura

Asistentes:

Orden del día:

1. Presentación de los objetivos del trabajo
2. Socialización de los resultados obtenidos
3. Presentación de propuesta de mejora
4. Retroalimentación y resolución de inquietudes y observaciones
5. Recomendaciones

Desarrollo de la actividad:

- Se presentan los objetivos del trabajo:
- Analizar el ambiente interno y externo de la empresa CIPA S.A del municipio de Cartago, Valle del Cauca, de modo tal que se identifiquen las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades que pueden impactar en los resultados de la compañía.
- Realizar un análisis del sector y de la competencia de la empresa CIPA S.A. del municipio de Cartago, Valle del Cauca, para la identificación de su perfil competitivo.
- Realizar un diagnóstico del proceso de implementación de las Buenas Prácticas de Manufactura en la empresa CIPA S.A. del municipio de Cartago, Valle del Cauca.
- Elaborar una propuesta de implementación de la Resolución 61252 de 2020.
- Diseñar el sistema de seguimiento y control a los procesos y procedimientos que corresponden a las Buenas Prácticas de Manufactura en la empresa CIPA S.A del municipio de Cartago, Valle del Cauca.

Conclusiones:

- La empresa aprueba la presentación de manera positiva, tomara en cuenta las sugerencias propuestas para mejorar los procesos de buenas prácticas de manufactura
- Se aclaran las dudas que surgieron al momento de la entrega de la propuesta.
- Se brindó información acerca de las BPM.

Registro fotográfico de la socialización:



Firma de asistentes:

Anexo 4. Acta modelo

 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	Comité: Reunión institucional asesoría de grado	No:	Páginas
	Lugar: CIPA S.A.	Fecha: 22/08/2023	Hora Inicio: 4:00 PM

Asistentes		SI/ N O
1.	Cristhian Ronald Avellaneda	SI
2.	Yeferson Velásquez Corrales	SI

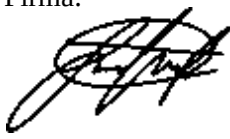
Asistentes		SI/NO
3.	Carlos Enrique Castrillón	SI
4.		

Agenda			
1.	Presentación y formalización de la asesoría.	2.	Coordinación de la Universidad y la Empresa con relación a la presente investigación.

Desarrollo de la Reunión:	
A través de la presente informo que el o los estudiantes Cristhian Ronald Avellaneda con numero de cedula 14.568.577 y código 201956490 y Yeferson Velásquez Corrales con número de cédula 1.112.786.337 y código 201862801 realizaran en el semestre II-2023 según resolución No. 139 29 de junio de 2023 su tesis de grado. El trabajo de grado en la modalidad asesoría acompañado del director de tesis de trabajo de grado Carlos Enrique Castrillón. Agradezco todo el apoyo por la información brindada durante este ejercicio académico que tiene como propósito aportar tanto al conocimiento como a la empresa u organización en el cual se desarrollara esta importante investigación.	

Compromisos Iniciar con un Verbo		Responsable	Fecha Programada	Fecha Ejecutada
1.	Se propone una reunión semanal a partir de los avances pactados entre el docente asesor y los estudiantes, con el fin de generar retroalimentaciones.	Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales Carlos Enrique Castrillón	22/08/2023	22/08/2023
2.	Realizar un análisis interno y externo de la empresa.	Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales	29/08/2023 A 05/09/2023	05/09/2023

Compromisos Iniciar con un Verbo		Responsable	Fecha Programada	Fecha Ejecutada
3.	Realizar planteamiento del problema, implementación de objetivos y justificación	Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales	12/09/2023 A 26/09/2023	26/09/2023
4.	Desarrollar marco referencial, Marco teórico, marco contextual, marco legal, marco conceptual	Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales	03/10/2023 A 10/10/2023	10/10/2023
5.	Realizar un diseño metodológico	Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales	10/10/2023 A 24/10/2023	24/10/2023

Elaboró	Nombre: Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales	Copias	1.	Aprobó	Nombre: Carlos Enrique Castrillón
	Firma:  		2.		Firma:

 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	Comité: Reunión institucional asesoría de grado	No:	Páginas
	Lugar: CIPA S.A.	Fecha: 24/10/2023	Hora Inicio: 4:00 PM

Asistentes		SI/N O
1.	Cristhian Ronald Avellaneda	SI
2.	Yeferson Velásquez Corrales	SI

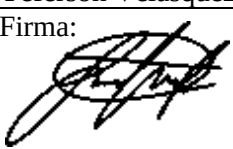
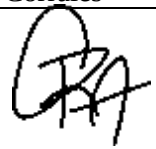
Asistentes		SI/N O
3.	Carlos Enrique Castrillón	SI
4.		

Agenda			
1.	Presentación y formalización de la asesoría.	2.	Coordinación de la Universidad y la Empresa con relación a la presente investigación.

Desarrollo de la Reunión:	
A través de la presente informo que el o los estudiantes Cristhian Ronald Avellaneda con numero de cedula 14.568.577 y código 201956490 y Yeferson Velásquez Corrales con número de cédula 1.112.786.337 y código 201862801 realizaran en el semestre II-2023 según resolución No. 139 29 de junio de 2023 su tesis de grado. El trabajo de grado en la modalidad asesoría acompañado del director de tesis de trabajo de grado Carlos Enrique Castrillón. Agradezco todo el apoyo por la información brindada durante este ejercicio académico que tiene como propósito aportar tanto al conocimiento como a la empresa u organización en el cual se desarrollara esta importante investigación.	

Compromisos Iniciar con un Verbo		Responsable	Fecha Programada	Fecha Ejecutada
1.	Se propone una reunión semanal a partir de los avances pactados entre el docente asesor y los estudiantes, con el fin de generar retroalimentaciones.	Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales Carlos Enrique Castrillón	24/10/2023	24/10/2023
2.	Realizar Matriz EFE e implementar lista de chequeo análisis interno	Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales	24/10/2023 A 31/10/2023	31/10/2023

Compromisos Iniciar con un Verbo		Responsable	Fecha Programada	Fecha Ejecutada
3.	Matriz EFI y análisis de la competencia	Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales	31/10/2023 A 14/11/2023	14/11/2023
4.	Implementar lista de verificación	Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales	14/11/2023 A 28/11/2023	28/11/2023
5.	Elaboración de una propuesta de implementación de la Resolución 61252 de 2020.	Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales	28/11/2023 A 15/12/2023	15/12/2023

Elaboró	Nombre: Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales	Copias	1.	Aprobó	Nombre: Carlos Enrique Castrillón
	Firma:  		2.		Firma:

 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	Comité: Reunión institucional asesoría de grado	No:	Páginas
	Lugar: CIPA S.A.	Fecha: 12/02/2024	Hora Inicio: 6:45 PM

Objetivos: Realizar durante el presente semestre la asesoría en la empresa CIPA S.A. una Caracterización de requerimientos administrativos para las buenas prácticas de manufactura de alimentos para animales BPM AA

Asistentes		SI/N O
1.	Cristhian Ronald Avellaneda	SI
2.	Yeferson Velásquez Corrales	SI

Asistentes		SI/N O
3.	Carlos Enrique Castrillón	SI
4.		

Agenda

1.	Presentación y formalización de la asesoría.	2.	Coordinación de la Universidad y la Empresa con relación a la presente investigación.
----	--	----	---

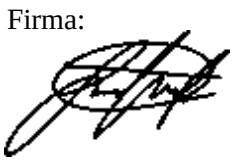
Desarrollo de la Reunión:

A través de la presente informo que el o los estudiantes Cristhian Ronald Avellaneda con numero de cedula 14.568.577 y código 201956490 y Yeferson Velásquez Corrales con número de cédula 1.112.786.337 y código 201862801 realizaran en el semestre I-2024 según resolución No. 252 30 de noviembre de 2023 su tesis de grado. El trabajo de grado en la modalidad asesoría acompañado del director de tesis de trabajo de grado Carlos Enrique Castrillón.

Agradezco todo el apoyo por la información brindada durante este ejercicio académico que tiene como propósito aportar tanto al conocimiento como a la empresa u organización en el cual se desarrollara esta importante investigación.

Compromisos Iniciar con un Verbo		Responsable	Fecha Programada	Fecha Ejecutada
1.	Se propone una reunión semanal a partir de los avances pactados entre el docente asesor y los estudiantes, con el fin de generar retroalimentaciones.	Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales Carlos Enrique Castrillón	12/02/2024	12/02/2024
2.	Diseñar el sistema de seguimiento y control a los procesos y procedimientos que corresponden a las Buenas Prácticas de Manufactura	Cristhian Ronald Avellaneda	12/02/2024 A 26/02/2024	26/02/2024

Compromisos Iniciar con un Verbo		Responsable	Fecha Programada	Fecha Ejecutada
		Yeferson Velásquez Corrales		
3.	Conclusiones	Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales	26/02/2024 A 11/03/2024	11/03/2024
4.	Recomendaciones	Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales	11/03/2024 A 25/03/2024	25/03/2024

Elaboró	Nombre: Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales	Copias	1.	Aprobó	Nombre: Carlos Enrique Castrillón
	Firma:  		2.		Firma:

 ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	Comité: Reunión institucional asesoría de grado	No:	Páginas
	Lugar: CIPA S.A.	Fecha: 25/03/2024	Hora Inicio: 6:45 PM

Objetivos: Realizar durante el presente semestre la asesoría en la empresa CIPA S.A. una Caracterización de requerimientos administrativos para las buenas prácticas de manufactura de alimentos para animales BPM AA

Asistentes		SI/N O
1.	Cristhian Ronald Avellaneda	SI
2.	Yeferson Velásquez Corrales	SI

Asistentes		SI/N O
3.	Carlos Enrique Castrillón	SI
4.		

Agenda

1.	Presentación y formalización de la asesoría.	2.	Coordinación de la Universidad y la Empresa con relación a la presente investigación.
----	--	----	---

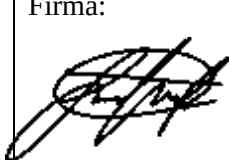
Desarrollo de la Reunión:

A través de la presente informo que el o los estudiantes Cristhian Ronald Avellaneda con numero de cedula 14.568.577 y código 201956490 y Yeferson Velásquez Corrales con número de cédula 1.112.786.337 y código 201862801 realizaron en el semestre I-2024 según resolución No. 252 30 de noviembre de 2023 su tesis de grado. El trabajo de grado en la modalidad asesoría acompañado del director de tesis de trabajo de grado Carlos Enrique Castrillón.

Agradezco todo el apoyo por la información brindada durante este ejercicio académico que tiene como propósito aportar tanto al conocimiento como a la empresa u organización en el cual se desarrollara esta importante investigación.

Compromisos Iniciar con un Verbo		Responsable	Fecha Programada	Fecha Ejecutada
1.	Se propone una reunión semanal a partir de los avances pactados entre el docente asesor y los estudiantes, con el fin de generar retroalimentaciones.	Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales Carlos Enrique Castrillón	25/03/2024	25/03/2024
2.	Complementar conclusiones, definiciones y anexos.	Cristhian Ronald Avellaneda	25/03/2024 A 01/04/2024	01/04/2024

Compromisos Iniciar con un Verbo		Responsable	Fecha Programada	Fecha Ejecutada
		Yeferson Velásquez Corrales		
3.	Socialización de trabajo a la empresa.	Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales	15/04/2024	15/04/2024
4.	Revisión de normas APA.	Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales	15/04/2024 A 22/04/2024	22/04/2024

Elaboró	Nombre: Cristhian Ronald Avellaneda Yeferson Velásquez Corrales	Copias	1.	Aprobó	Nombre: Carlos Enrique Castrillón
	Firma:  		2.		Firma:

Anexo 5. Bitácora de trabajo de campo

Periodo académico:	 PERIODO II 2023		
Programa académico:	Administración de empresas	Código:	3845
Nombre del estudiante:	Cristhian Ronald Avellaneda - Yeferson Velásquez Corrales		
Título del trabajo de grado:	Caracterización de requerimientos administrativos para las buenas prácticas de manufactura de alimentos para animales BPM AA, en la empresa CIPA SA, ubicada en el municipio de Cartago Valle del cauca para el año 2024		
Modalidad:	Asesoría		
Nombre del docente asesor:	Carlos Enrique Castrillón		

FECHA DE ACTIVIDAD	TEMA ABORDADO	OBSERVACIONES / RETROALIMENTACIÓN	COMPROMISOS	REGISTRO FOTOGRAFICO
22/08/2023	Correcciones evidenciadas en anteproyecto	Reunión para corregir anteproyecto con el fin de iniciar con el desarrollo del trabajo de grado.	Recolección de información en la empresa	
29/08/2023	Visita a la empresa	Realizar un análisis interno y externo de la empresa.	Recolectar información	
10/10/2023	Diagnóstico de fortalezas y debilidades de la empresa	Realizar lista de chequeo para analizar la situación interna de la empresa	Diseño de una matriz PESTA y una lista de verificación	
24/10/2023	Aplicación de la lista de verificación	Se obtuvo la información necesaria para el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa	Elaborar un informe del diagnóstico	
14/11/2023	Análisis externo de la empresa	Se obtuvo recolección de información sobre factores económicos	Recolección de información para desarrollar matriz Pestel	
14/11/2023	Análisis externo de la empresa	Se obtuvo recolección de información sobre	Recolección de información para	

		factores políticos y sociales	desarrollar matriz Pestel	
28/11/2023	Análisis de la competencia	Recolección de información sobre la competencia de la empresa	Estudiar la competencia directa de la empresa	
28/11/2023	Identificación del perfil competitivo de la empresa	Se identifico principales competidores	Formato de entrevista a competidores	
28/11/2023	Posibles competidores	Recolección de información sobre posibles competidores	Recolección de información en cámara de comercio Cartago	
28/11/2023	Matriz EFI	Identificar las fortalezas y debilidades que existen en la empresa	Formular estrategias partiendo del desarrollo de la matriz EFI	
15/12/2023	Elaboración de una propuesta de implementación de la Resolución 61252 de 2020.	Estudio de la resolución 61252 de 2020 propuesta de mejora	Desarrollo de la propuesta de mejora implementado-lista de chequeo	

 
Firma del estudiante


Vo.Bo. Representante legal

Periodo académico:	PERIODO I 2024		
Programa académico:	Administración de empresas	Código:	3845
Nombre del estudiante:	Cristhian Ronald Avellaneda - Yeferson Velásquez Corrales		
Título del trabajo de grado:	Caracterización de requerimientos administrativos para las buenas prácticas de manufactura de alimentos para animales BPM AA, en la empresa CIPA SA, ubicada en el municipio de Cartago Valle del cauca para el año 2024		
Modalidad:	Asesoría		
Nombre del docente asesor:	Carlos Enrique Castrillón		

FECHA	TEMA ABORDADO	OBSERVACIONES / RETROALIMENTACIONES	COMPROMISOS	REGISTRO FOTOGRAFICO
12/02/2024	Perfil competitivo	Identificar los factores claves del éxito	Realizar entrevista para identificar factores claves del éxito	
12/02/2024	Diagnóstico del proceso de implementación de BPM	Estudiar la situación general de la empresa frente a la resolución 61252 de 2020	Implementación de tabla de verificación	
12/02/2024	Elaborar una propuesta de implementación de la resolución 61252 de 2020	Con el resultado del diagnóstico efectuar un plan de trabajo	Realizar Plan de trabajo	
26/02/2024	Elaborar una propuesta de implementación de la resolución 61252 de 2020	Correcciones	Correcciones	
26/02/2024	Seguimiento y Control a los procesos BPM	Elaboración de un cuadro de mando	Elaboración de cuadro de mando	

11/03/2024	Planificación de Auditoria	Control por parte de auditoria	Propuesta de proceso de auditoria	
11/03/2024	Conclusiones	Complementar las conclusiones	Complementar conclusiones	
25/03/2024	Recomendaciones	Complementar las recomendaciones	Complementar recomendaciones	
25/03/2024	Definiciones	Revisar definiciones faltantes y complementar	Complementar definiciones	
25/03/2024	Anexos	Revisar anexos faltantes y complementar	Complementar anexos	



Firma del estudiante



Vo.Bo. Representante legal