

Propuesta de Mejora del Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa Los Ranchos S.A.S
Mediante la Aplicación de la Norma ISO 9004: 2018, Para Incrementar el Nivel de Madurez del
Sistema.

Isabela Henao Amaya & Danilo Solarte Castaño

Facultad Ciencias De La Administración, Universidad del Valle

Notas del autor

Isabela Henao Amaya, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle
- Danilo Solarte Castaño Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle,
Cartago.

Este trabajo fue realizado con el apoyo de la Universidad del Valle y la asesoría del (AUTOR
RESERVADO)

Cualquier mensaje con respecto a este trabajo debe ser enviado a los siguientes correos:

Isabela.henao@correounivalle.edu.co danilo.solarte@correounivalle.edu.co

Contenido

Resumen	7
Introducción	9
Problema de Investigación.....	10
Descripción del Problema	10
Formulación De La Pregunta Problema	12
Sub Preguntas.	12
Delimitación del Problema	12
Objetivos de la Investigación	12
Objetivo General	12
Objetivos Específicos	13
Justificación.....	13
Antecedentes.....	14
Marco referencial.....	21
Marco teórico	22
Modelo Kaizen.....	24
Ciclo Deming.....	27
Los principios de Deming	28
Marco conceptual	32
ISO 9004: 2018 La Calidad de una Organización. Orientación para Lograr el Éxito Sostenido	32
La calidad	37
Perspectivas de la Calidad	38
Sistema de Gestión de la Calidad desde la Norma ISO	39
La gestión, una Herramienta para la Mejora Continua	40
El sistema de Gestión de la Calidad sus Principios y Lineamientos desde la Norma ISO 9001:2015.....	41
Marco contextual.....	42
Marco Legal	44

Marco Metodológico	50
Método de Investigación.....	50
Enfoque de la Investigación.....	50
Diseño de Investigación.....	51
Alcance	51
Hipótesis o Supuesto	52
Operacionalización de Variables.....	54
Unidad de Análisis	57
Procedimiento	58
Fase 1. Realizar Diagnóstico de la empresa	58
Fase 2. Identificar el perfil competitivo	58
Fase 3. Analizar el sector	58
Fase 4. Evaluar el sistema de gestión de calidad.	59
Fase 5. Realización de estrategias de mejora	60
Fase 6. Diseñar sistema de Seguimiento y control de las estrategias de mejora ...	61
Hallazgos y Resultados.....	61
Objetivo A Diagnosticar el estado interno y externo de la organización para conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades	61
Entorno Externo.....	61
Entorno Interno.....	74
Objetivo B Identificar el comportamiento del sector y el perfil competitivo de la empresa, comparando los factores claves de éxito con otras empresas del sector.....	83
Fuerzas de Porter	83
Matriz de perfil competitivo MPC.....	97
Evolución del Sistema de Gestión de Calidad.....	98
Autoevaluación del Sistema de Gestión de calidad	102
Objetivo C Estrategias de Mejora.	106
Sensibilización.....	110

Capacitaciones	116
Evaluación	123
Documentación	124
Auditorías Internas.....	125
Contratación de un Asistente con Conocimientos en Sistemas Integrados de Gestión	126
Reestructuración el Comité de Calidad Existente en la Organización.....	127
Reestructuración del Perfil del Administrador en la Empresa	128
Establecimiento de Canales de Comunicación Efectivos entre los Departamentos	129
Mejora a la Planta de Producción	129
Objetivo D. Estimar la relación Costo/Beneficio	130
Objetivo E Seguimiento a las estrategias de mejora del Sistema de Gestión de Calidad	133
Conclusiones.....	139
Recomendaciones	142
Referencias	144
Anexos	147

Lista de cuadros

Cuadro 1 <i>Semejanzas entre los objetivos del Kaizen y la Guía ISO 9004:2018</i>	25
Cuadro 2 <i>Ciclo PHVA y el Proceso de análisis y mejora en Los Ranchos S.A.S</i>	28
Cuadro 3 <i>Similitudes entre los principios de la familia de normas ISO 9000 y los principios de Deming</i>	30
Cuadro 4 <i>Matriz de normatividad</i>	44
Cuadro 5 <i>Matriz de variable independiente y dependiente</i>	52
Cuadro 6 <i>Matriz de operacionalización de variables</i>	54
Cuadro 7 <i>Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)</i>	71
Cuadro 8 <i>Matriz de evaluación de Factores internos</i>	77
Cuadro 9 <i>Matriz DOFA</i>	79
Cuadro 10 <i>Matriz de perfil competitivo de la empresa Los Ranchos S.A.S</i>	97
Cuadro 11 <i>No conformidades de la auditoría externa de la norma ISO 9001:2015 a Los Ranchos S.A.S</i>	99
Cuadro 12 <i>Preguntas de la encuesta ISO 9004:2018</i>	104
Cuadro 13 <i>Nivel de la madurez del SGC de Los Ranchos S.A.S</i>	105
Cuadro 14 <i>Matriz DOFA cruzada del sistema de gestión de calidad de los Ranchos S.A.S</i>	107
Cuadro 15 <i>Ciclo PHVA entradas y salidas del proceso gestión de recursos</i>	114
Cuadro 16 <i>Documentos y formatos del proceso compras</i>	114
Cuadro 17 <i>Plan de capacitaciones</i>	117
Cuadro 18 <i>Estimación de costos</i>	131
Cuadro 19 <i>Plan de acción estrategias de mejora</i>	134
Cuadro 20 <i>Lista de chequeo</i>	137

Tabla de Figuras

Figura 1 Representación esquemática de los elementos de un proceso individual	27
Figura 2 Ejemplos de partes interesadas	33
Figura 3 Ciclo de la gestión.....	40
Figura 4 Ubicación de Los Ranchos S.A.S en el mapa de Zaragoza	43
Figura 5 Planta de producción de Los Ranchos S.A.S.....	43
Figura 6 Árbol de relación calidad y rentabilidad	66
Figura 7 Precio disuasorio de entrada.....	95
Figura 8 página web llamada midetuexito.com	103
Figura 9 Gráfico de barras del nivel de madurez o éxito del SGC de Los Ranchos S.A.S	106
Figura 10 Ficha 1 campaña cultura de la calidad.....	111
Figura 11 Ficha 2 campaña cultura de la calidad.....	111
Figura 12 Ficha 3 campaña cultura de la calidad.....	112
Figura 13 Objetivos proceso de producción.....	113
Figura 14 Procedimientos de la gestión gerencial	113
Figura 15 Partes interesadas del proceso comercial.....	115
Figura 16 Modelo de evaluación para la inducción del SGC: Proceso de producción	124

Resumen

El presente trabajo se desarrolló con el objetivo de proponer un plan de mejora del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa productora de alimentos balanceados para bovinos y equinos Los Ranchos S.A.S ubicada en Cartago Colombia y de esta manera comprobar el supuesto de que mediante el uso de la guía técnica colombiana ISO 9004:2018 se pudo mejorar el SGC de la empresa. Para ello se empleó un método de investigación deductivo, conservando el enfoque cualitativo y el diseño de la investigación es transeccional.

Empleando lo anterior se hallaron deficiencias culturales, de conocimiento además de fallas en la estructura del SGC, de este modo se desarrolló un plan de mejora con estrategias de carácter formativo y estructural a las cuales se les construyó un sistema de seguimiento y control.

Se concluyó que por medio de la aplicación de la norma ISO 9004:2018 se pudieron detectar las falencias del sistema de gestión de calidad de la empresa y proponer un plan de mejora que genere un involucramiento desde el liderazgo del área administrativa y se extienda a toda la empresa. Se le recomendó a la empresa implementar un enfoque de prevención, para evitar corregir errores sobre la marcha que desencadenen en los problemas detectados en este trabajo que afectan no solo el SGC sino también la actividad económica de la empresa.

Abstract

This work was developed with the aim of proposing strategies for the continuous improvement of the Quality Management System of the company Los Ranchos S.A.S located in Cartago Colombia. and in this way. test the hypothesis that by using the Colombian technical guide ISO 9004:2018 And the self-assessment tool found in it was possible to improve the company's QMS. For this, an inductive research method was used, therefore, the approach is qualitative, and the research design is transitional descriptive. Using the above, deficiencies were found in the culture and knowledge of the importance of quality as well as faults in the structure of the QMS. In this way, training and structural strategies were developed to which a monitoring and control system was built.

It was concluded that through the application of ISO 9004: 2018, the shortcomings of the company's quality management system could be detected. and propose strategies so that, through learning, the knowledge and adequacy of the structure generates an involvement from the leadership of the administrative area and extends to the entire company.

The company was recommended to implement a prevention model to avoid correcting errors on the fly that trigger the problems detected in this work that affect not only the SGC but also the economic activity of the company.

Introducción

Tras haber dialogado con los ejecutivos de Los Ranchos S.A.S se llegó a la decisión conjunta de que por las necesidades de la empresa la asesoría se orientó hacia la mejora del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) mediante la herramienta de autoevaluación y mejora de la Guía Técnica Colombiana-ISO 9004:2018, ya que, la empresa no conoce la madurez de su SGC y por medio de esta Guía técnica se pudo realizar un diagnóstico para identificar las falencias y así, establecer estrategias de mejora.

Este trabajo centró sus bases teóricas en la filosofía del Kaizen, la calidad total y mejora continua de Deming, situándose en el paradigma del capitalismo industrial, entendiendo este como una base para el desarrollo del aseguramiento de la calidad que debido a la globalización y dinamismo del mercado es una necesidad fundamental en las organizaciones y explica la importancia de entidades como la organización Internacional de Normalización (ISO) que mediante las normas y guías como la aplicada en este trabajo facilitan la mejora continua y el éxito a largo plazo.

Esta asesoría buscó aportar a la empresa un mayor conocimiento de su SGC, los mecanismos, estrategias y herramientas para gestionar el éxito, mejorar sus debilidades, potencializar sus fortalezas, así como monitorear los avances de estas estrategias para la mejora continua, para esto, se empleó una investigación cualitativa, se recolectaron datos cualitativos de la empresa para someterlos a un análisis interno, como también de sus competidores y el sector, de acuerdo con lo evaluado en esta fase se adaptó la herramienta de autoevaluación de la GTC-ISO 9004:2018 para determinar el grado de madurez del SGC y así hacer las metainferencias de la investigación, es decir, la propuesta de estrategias de mejora y seguimiento y control teniendo en cuenta el diagnóstico cualitativo.

Para el desarrollo de este trabajo se realizó inicialmente un análisis interno y externo que permitió identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Posteriormente se estudió las condiciones del sector y el perfil competitivo de la empresa con respecto a sus competidores, con base a los resultados de los anteriores objetivos se construyeron estrategias de mejora para el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa utilizando la GTC-ISO 9004:2018 y finalmente, se diseñó un sistema de seguimiento al plan de mejora.

Problema de Investigación

Descripción del Problema

La aplicación del Sistema de Gestión de Calidad en las empresas es clave para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, para identificar cambios u oportunidades de mejora, para diseñar estrategias en pro de los objetivos, es decir, para lograr el éxito sostenido. El SGC es la base y organización de todos los procesos y procedimientos, la mala gestión de este conlleva a incumplimientos legales, reprocesos, improductividad, ambiente laboral inadecuado y en últimas, todo esto se traduce en poca o ninguna utilidad comprometiendo la permanencia de la empresa en el mercado.

Este estudio nace de la necesidad que presenta la organización Los Ranchos S.A.S de mejorar su SGC utilizando la GTC-ISO 9004:2018 como herramienta de evaluación y mejora, ya que, por los cambios presentados en el entorno empresarial actual, la entidad ha presentado deficiencias en su funcionamiento, esto se ve reflejado en la última auditoría externa realizada por el ente Organismo Certificador de Sistemas de Gestión (QLCT) cuyo resultado fue de ocho no conformidades cuatro pertenecen al proceso de producción el cual es inherente a la misión de la

empresa. Debido a esto, para Los Ranchos S.A.S es necesario considerar la calidad como un factor determinante para el logro de los objetivos a largo plazo, es decir, un éxito sostenido en el tiempo.

Según la Organización Internacional de Estandarización (ISO) Survey quienes realizan encuestas cada año para evidenciar el número de certificaciones en las normas ISO por país, para el año 2019 Colombia contaba con 10.463 instituciones certificadas con la Norma Técnica Colombiana ISO 9001 “Sistemas de Gestión de Calidad. Requisitos”. Esta encuesta también arroja otro dato interesante y es que la nación se encuentra posicionada como el segundo país latinoamericano con mayor certificación en ISO 9001, siendo superada solamente por Brasil que para el mismo año tenía 17.952 instituciones certificadas. (ISO Survey, 2020)

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, la organización presenta un problema que consiste en no aplicar de manera correcta y tener débil su SGC, lo que le impide la mejora continua del mismo, como resultado de este desconocimiento la empresa no está gestionando eficientemente los cambios presentados en el último tiempo.

Este trabajo va a permitir que la empresa mejore sus procesos internos, externos, la calidad de sus productos, la capacidad de respuesta al entorno empresarial cambiante por medio de la GTC ISO 9004 de 2018 ya que, esta responde a dichas necesidades otorgando diversas pautas e indicadores que permiten a las organizaciones mejorar la capacidad de mantener un éxito sostenido. Para lograrlo, la norma se centra en los conceptos y gestión de calidad, guía a las empresas a desarrollar una autoevaluación que entrega como resultado el grado de madurez en elementos como: El liderazgo, estrategias, gestión de procesos, gestión de recursos y de esta manera obtener una vista amplia, profunda y completa de la calidad.

Formulación De La Pregunta Problema

¿A través de la aplicación de la Guía Técnica Colombiana ISO 9004 de 2018, es posible proponer la mejora del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Los Ranchos S.A.S?

Sub Preguntas.

¿Cuál es el diagnóstico del contexto interno y externo de la organización?

¿Cuál es el comportamiento competitivo de la organización en el sector?

¿Cuál es el grado de madurez del SGC?

¿Cómo debe ser el seguimiento y control del Sistema de Gestión de Calidad?

Delimitación del Problema

* Intervención en la organización Los Ranchos S.A.S del municipio de Cartago.

*Aplicación de entrevistas al coordinador de calidad, administrador de empresas.

*La intervención metodológicamente cuenta con un diseño transeccional, método deductivo, enfoque cualitativo y alcance descriptivo.

*Apoyado en las teorías de la calidad y mejora continua.

Objetivos de la Investigación**Objetivo General**

Formular un plan de mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad, para la Organización Los Ranchos S.A.S, que permita incrementar el nivel de madurez del sistema, basados en la norma ISO 9004:2018

Objetivos Específicos

- A. Diagnosticar el estado interno y externo de la organización para conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- B. Identificar el comportamiento del sector y el perfil competitivo de la empresa, comparando los factores claves de éxito con otras empresas del sector.
- C. Proponer estrategias de mejora del sistema de gestión de calidad, basándose en la norma ISO 9004:2018
- D. Estimar la relación costo/beneficio de la propuesta para la empresa.
- E. Diseñar un sistema de seguimiento y control al plan de mejora.

Justificación

La familia ISO son un grupo de normas que buscan orientar la gestión de las empresas en sus diversas áreas o ámbitos, el conjunto de estas normas tiene como finalidad brindar orientación, coordinación, simplificación, uniformidad de los criterios de las organizaciones y la estandarización de la norma aplicable a productos y servicios, permitiendo la disminución de costos y el aumento de la eficiencia en las empresas. La competitividad en el entorno empresarial y la búsqueda constante de la satisfacción de las partes interesadas determinan que para las organizaciones sea de suma importancia contar con parámetros y características de calidad para los procesos, productos, servicios, y para la empresa en su totalidad.

En definitiva para que las organizaciones se mantengan competitivas en un entorno que exige cada vez más, es necesario realizar controles, seguimientos y evaluaciones de todos los procesos, en el caso particular de la empresa Los Ranchos S.A.S es importante diagnosticar el estado de su SGC esto con miras a reconocer las falencias o los elementos que se encuentran en

menor grado de madurez y de esta forma la organización puede tener identificados los factores en los cuales existe el potencial de una mejora, que en últimas, bajo planes de acción facilitan y brindan la mejora continua de su SGC.

La utilización de la norma ISO 9004 de 2018 resulta de gran apoyo dada la conveniencia de aplicar una herramienta de evaluación que otorga un diagnóstico amplio del estado de la organización o del área estudiada y del grado de percepción de calidad, integrando tanto aspectos internos como externos, y así, poder adoptar una cultura de seguimiento a los procesos de manera uniforme obteniendo como resultado una mejora total de la calidad en la organización. En relación con la norma ISO 9001 que enseña los requisitos para un Sistema de Gestión de Calidad con el fin de que las organizaciones cumplan eficazmente con las expectativas del cliente y los requisitos reglamentarios aplicables. La GTC ISO 9004 se presenta como un complemento de la norma ISO 9001, para el desempeño de toda la organización buscando preparar a las empresas para los cambios y necesidades futuras que puedan llegar a experimentar, de aquí su novedad y utilidad aplicativa al centrarse en los conceptos de calidad para la consecución del éxito sostenido.

Antecedentes

La ISO 9004 desde su primera presentación en el año 1994, ha tenido transformaciones a lo largo de los años. La primera en 1994 era presentada como una norma de orientación sobre calidad y los Sistemas de Gestión y se consideraba que esta norma junto con la ISO 9001 se debía certificar, más tarde al ver que las empresas usaban solo la última la versión de la ISO 9004:1994 evolucionó hacia la del 2000 que ahora se presentaba como la continuación de la 9001 es decir que daba más requisitos para los SGC, introduciendo la herramienta de autoevaluación y el concepto de eficiencia. Nueve años después se presenta la ISO 9004 de 2009 ya como una norma

independiente que buscaba la excelencia organizacional y en la cual se introdujo el concepto de madurez como complemento de la herramienta de autoevaluación permitiendo identificar en qué grado se encontraban las organizaciones en los elementos medidos, más tarde en el año 2018 se presenta la ISO 9004 de 2018 “Calidad de una organización, orientación para lograr el éxito sostenido” la cual se enfoca en la calidad como el factor más importante para la consecución del éxito sostenido, haciendo énfasis en las partes interesadas y cómo estas afectan y se ven afectadas por la organización.

Iniciando la revisión bibliográfica se encuentra un artículo elaborado por Aguilar Sylvia, Espinoza Carlos, y Quesada Henry, publicado en el año 2006 por la revista Tecnología en Marcha, el estudio expone lo imperante de integrar los Sistemas de Gestión de Calidad con las estrategias de la empresa bajo el apoyo de un cuadro de mando integral. Al utilizar esta herramienta se logra unificar los objetivos de calidad de la empresa expresados en su SGC, (implementado principalmente por la norma ISO 9001) con los objetivos y metas estratégicas de la organización teniendo en cuenta las perspectivas financieras, de cliente, de procesos y de innovación y aprendizaje. El desarrollo del estudio pudo concluir que es de suma importancia adentrarse más allá de la calidad de los productos y servicios, es decir, que se debe enfatizar en alinear la estrategia y la calidad para la satisfacción de los clientes y la mejora de la organización gracias a los resultados de medición de desempeño, pues de no realizarse de esta manera, la organización estaría gestionando incorrectamente esfuerzos en la consecución de objetivos que quizá no van acorde a su estrategia o a su visión, y, por lo tanto, dejan a la empresa en un círculo sin fin de búsqueda de mejora y en la obtención de los mismos resultados o incluso peores. El artículo es relevante para el estudio que se está desarrollando debido a que muestra la importancia de lograr que las organizaciones estén formando un concepto de crecimiento alineado e integrado de todas sus

partes, sin olvidarse de los conceptos de la calidad que son necesarios para el cumplimiento de las necesidades y las expectativas de las partes interesadas pertinentes. Esto significa que el artículo proporciona el por qué integrar la calidad con la visión y estrategias de la entidad para lograr la mejora continua y la consecución del éxito, aspectos que se tratan en la norma ISO 9004:2018. (Aguilar, Espinoza, & Quesada, 2006)

Profundizando en la necesidad de alinear la calidad con la visión y estrategias de las organizaciones, se encontró un artículo del año 2020 publicado por la revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales, artículo que elaboró Gloria Morela Torrealba Urdaneta de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado de Venezuela, nombrado “La norma ISO 9004:2018 y la aplicación del cuadro de mando integral para el éxito sostenido” el cual describe la norma ISO 9004 de 2018 abarcando de manera global cada uno de los capítulos del estándar, así como los apartados con mayor relevancia, en cada uno hace referencia a aquellos que poseen un gran potencial de convertirse en objetivos estratégicos o en apoyo estratégico para el cumplimiento de la visión y mejora de la organización. La autora plantea la utilización del cuadro de mando integral (CMI) que fue presentado por Kaplan y Norton (1992), el artículo cita que estos autores aseguran que el CMI “traduce la visión y estrategia de una empresa a un conjunto coherente de medidas de actuación” (Norton, 1992, pág. 38) Cada perspectiva comprendida en el CMI (financiera, clientes, procesos y mejora) pretende ser alineada con los principios de la norma ISO 9004, así como los lineamientos de la norma que puedan convertirse en objetivos estratégicos están llamados a adaptarse dentro del cuadro de mando integral, según la autora esto permitirá que los lineamientos y parámetros de la norma sean desarrollados de una forma organizada. (Urdaneta, 2020)

El artículo es de gran utilidad debido a que referencia de manera directa a la norma ISO 9004 de 2018 con relación a la mejora continua y la gestión del éxito sostenido de una empresa, complementando el antecedente expuesto anteriormente que relacionaba los sistemas de calidad y la estrategia organizacional directamente desde la norma ISO 9001 e indirectamente a la 9004. Además, se desarrolla el CMI como una herramienta para la vinculación de lineamientos de la norma con las perspectivas y metas estratégicas del CMI, exponiéndolo no como un instrumento de soporte a la gestión de la calidad sino como el instrumento integrador y articulador de los componentes de la norma con el crecimiento y mejora de la empresa. Esto es de gran ayuda gracias a que brinda una metodología que se puede tener en cuenta al momento de implementar la norma. Es importante resaltar cómo se percibe la norma ISO 9004 de 2018 como aquella en la que el componente estratégico y de calidad se enmarcan con la visión y misión de la organización logrando el cumplimiento de objetivos (evaluados desde un sistema de gestión) y la generación de valor para las partes interesadas.

Finalmente cabe rescatar que la autora hace alusión a la falta de casos documentales sobre la aplicación de la norma, lo que puede sugerir que esta no es muy frecuente. *"La revisión de literatura sobre la investigación en la temática relativa a la Norma ISO 9004:2018 revela que este estándar ha sido escasamente estudiado y aplicado, por lo cual se justifican los esfuerzos dirigidos a utilizar herramientas de gestión que permitan favorecer la aplicabilidad de esta norma, como instrumento para impulsar el éxito sostenido de las organizaciones."* (Urdaneta, 2020, pág. 23)

Al continuar con la revisión bibliográfica de la norma, se llega a un artículo que tiene un acercamiento con el estudio que se está realizando, dicho artículo se llama "Metodología para una propuesta de implementación del SGC bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015 articulado

con la GTC ISO 9004:2018” realizado por Katia Soto y Julián Taborda de la universidad Libre de Colombia en el año 2020 y publicado en la revista Avenir. El estudio realizado en una organización que tiene como actividad económica prestar servicios de seguridad cuya sede principal está ubicada en Bogotá, parte de la necesidad que presenta la empresa de ampliar su SGC hacia su sede en Cali y próximas sedes en distintas locaciones del país, para llevar a cabo esta ampliación los autores plantean realizar un diagnóstico de madurez al SGC de la sede principal bajo los lineamientos de la GTC ISO 9004 de 2018 que otorga la herramienta de autoevaluación para conocer dicho nivel de madurez.

De esta manera, el autor propone una metodología de articulación entre la NTC ISO 9001 de 2015, enfocada en los requisitos y puesta en marcha de los SGC, y la GTC ISO 9004 de 2018 enfocada a la gestión del éxito y la mejora continua, de este modo las directrices de los capítulos de la última en mención se aplican al SGC de la compañía, permitiendo aplicar la herramienta de autoevaluación, identificando el grado de madurez, las debilidades y las fortalezas del sistema implementado desde el año 2017. A los autores les llama la atención que el grado de madurez general es de 4 puntos sobre 5, lo que es un buen indicador para un sistema que se considera reciente. No obstante, se registran 11 parámetros con calificaciones bajas, lo que supone dentro de la metodología y la propuesta de ampliación, que se debe desarrollar un plan de acción que tenga como finalidad mejorar dichos parámetros en la sede principal, al mismo tiempo que sirve como guía en la implementación del SGC en la sede Cali y de este modo evitar debilidades.

Este plan de acción contempla estrategias basadas en el reconocimiento y calificación de riesgos, amenazas y oportunidades que afectan o podrían afectar a la organización. Gracias al estudio presentado en el artículo, se entiende la relevancia de la aplicación de la GTC ISO 9004 de 2018, como aquella guía o aquel punto de partida para diagnosticar, determinar y caracterizar

los elementos críticos que afectan a la organización, al objeto, sistema o área que se esté estudiando y enfocar los esfuerzos en la mejora continua de la organización o área estudiada (Soto & Taborda, 2020)

Una reflexión que se da como fruto del desarrollo de una investigación realizada por Yudi. A Martín Álvarez para la revista En Contexto en el año 2017, llamado “La infraestructura de la calidad en Colombia y su aporte a la gestión de la calidad empresarial” refiere la importancia que tiene el gobierno por medio de las políticas públicas de lograr que las organizaciones del país logren estándares adecuados de calidad, es decir, que el estado debe brindar mediante una política pública nacional las directrices de la gestión de calidad para que tanto empresas públicas como del sector privado puedan alcanzar dichos estándares. El texto identifica el marco legal de la calidad en Colombia, reconociendo entidades nacionales como ICONTEC e internacionales como ISO, de aquí la utilidad del artículo en enseñar el marco legal de la calidad en el país, evidenciando avances y preocupación del estado colombiano por generar calidad en todo el organismo productivo, lo que en últimas se convertirá en buenos índices de competitividad para la nación. Como otro pilar del estudio se resalta la mención que hace la autora a los elementos de la cultura, la misión, los objetivos y las políticas como bases fundamentales para alcanzar la calidad organizacional. Estos elementos mencionados en el artículo son contemplados dentro de los capítulos de la GTC ISO 9004 de 2018 (Marín Álvarez, 2017)

Como último antecedente se toma el estudio llamado "Modelo de autoevaluación integrado entre la norma ISO 9004 y el sistema único de acreditación en salud" publicado en el año 2012 por la revista SIGNOS investigación en sistemas de gestión, se encuentra guiado hacia la construcción de un modelo de autoevaluación que esté conformado tanto por aspectos y elementos de la norma ISO 9004 y el Sistema Único de la Acreditación en salud (SUA). Se recuerda que el primero es

una guía enfocada hacia la gestión en las organizaciones mediante el mejoramiento continuo y la calidad total de las empresas; el segundo pretende demostrar el acatamiento de altos estándares de calidad en las instituciones prestadoras de servicios de salud. La idea de integrar ambos modelos de autoevaluación parte desde sus mismos enfoques, puesto que la GTC ISO 9004 tiene un enfoque de gestión del éxito que puede ser aplicado a cualquier organización, mientras que el SUA es limitado a los requerimientos y cumplimiento de calidad para instituciones del sector salud, es decir que ISO 9004 se enfoca en la calidad de toda la organización tomando en cuenta tanto aspectos internos como externos, por otro lado, el SUA se enfoca en que se cumpla la calidad del servicio de salud para el cliente.

De aquí se obtiene como resultado la posibilidad de generar la integración de elementos de ambos modelos, lo que tiene como resultado un modelo con mayor profundidad y alcance que le permite a las entidades de salud velar por la calidad del servicio, es decir, cumplir con la satisfacción del cliente al mismo tiempo que tiene las herramientas para mejorar como institución en su totalidad. Otra de las grandes razones para convertir ambos modelos en uno solo es la dificultad de interpretación y extensión del SUA versus la poca complejidad de los parámetros de la norma ISO y su aplicación a cualquier empresa (Navas, 2012)

Finalmente, como resultado del estudio una vez más se puede observar que la ISO 9004 es de gran utilidad puesto que es aplicable a una parte de la organización como también a su totalidad, no se limita a pocos factores, por el contrario, percibe los factores críticos y elementos claves de la organización y de su contexto, obteniendo una visión amplia que le brinda la posibilidad a quien aplica la ISO 9004 de desarrollar capacidad de gestión y éxito. adicionalmente permite sentar las bases para la mejora en los elementos clave o detallados en los cuales se hayan identificado falencias en la organización.

Si bien, estos antecedentes muestran la aplicación de la ISO 9004 en organizaciones de diferentes sectores o en áreas específicas de las mismas, la herramienta de autoevaluación en algunos casos necesita de instrumentos adicionales y complementarios que permita adaptarla a las particularidades de cada organización que pretende aplicarla.

Marco referencial

Este trabajo se desarrolla desde la praxeología. En la actualidad hay dos vertientes de esta disciplina o teorías expuestas por el autor Carlos G Juliao Vargas en su libro “Praxeología: Una teoría de la práctica” por un lado, se encuentra la europea que se enfoca en el entendimiento del actuar humano y el cambio de su entorno con el objetivo de mejorar individual y colectivamente, por otra parte, la praxeología desde la corriente norteamericana busca la eficacia de las personas cuando de tomar decisiones se trata, teniendo en cuenta la planeación estratégica. (Vargas, 2002, 52)

Ambas posturas resultan relevantes en el marco de este estudio que involucra la GTC-ISO 9004:2018 pues esta tiene como objetivo dar una guía para que las empresas logren el éxito sostenido, considerando el entorno complejo y transformándolo para el bienestar de las partes interesadas, la organización debe determinar los elementos claves para lograr el éxito sostenido, las variables que permitirán un actuar y un proceso de decisiones en pro de la calidad, tal como las teorías norteamericana y europea que toman como eje central la mejora, la eficacia y la planeación estratégica.

La praxeología estudia la acción humana, los primeros escritos sobre praxeología fueron de los autores Tadeusz Kortabinski y Ludwig von Mises, ambos conciben el actuar humano como la realización de ciertos medios para conseguir un fin, esta parte de la praxeología “corresponde a

la necesidad de contar con una racionalización de la producción industrial y a la urgencia de ajustar a ella los comportamientos humanos”. (Dumont, J.L como se citó en Vargas 2002)

La guía técnica en la cual se basa este trabajo trata la mejora sistémica del desempeño de toda la empresa (actuar o praxis de cada empleado) el actuar eficiente y eficaz del individuo y el colectivo trae consigo una planificación, análisis, medición y mejora del SGC de la empresa.

Marco teórico

Entendiendo que un paradigma es el conjunto de ideas, filosofías o modelos de una disciplina o pertenecientes a una comunidad científica tal como afirma Kuhn (1962) “un paradigma no se centra en un tema de estudio sino en un grupo de practicantes” (P. 15) los cuales siembran unas bases para sus sucesores. Este trabajo se sitúa en el paradigma del capitalismo industrial , dentro del cual se hace énfasis en la calidad desde diferentes posturas y autores como Deming, Ishikawa y Juran, durante este periodo se acelera el crecimiento industrial en el mundo, teniendo como protagonista el paso que se da de la producción artesanal a una producción en masa mecanizada, la calidad en las organizaciones que buscaba producir más a menor costo, haciendo énfasis en los productos de calidad y la mejora en las empresas bajo la premisa de los nacientes círculos de calidad conformados por diferentes representaciones de la organización (operarios, supervisores y dirección) esenciales para el aprendizaje y control en las actividades de la empresa.

Resulta importante mencionar otra escuela dentro del paradigma del capitalismo industrial como lo es la cultura organizacional; aquella que se entiende como los valores, comportamientos y conocimientos compartidos y diversos que se encuentran en la empresa. Al utilizar un término más amplio puede llamarse una mini sociedad al interior de la organización, significativamente

ese pensamiento reorientó las formas de control y supervisión en los equipos y grupos de trabajo tan necesarios para la cultura de calidad.

La filosofía de Deming basada en la calidad total y mejora continua del producto o servicio conlleva a disminuir reprocesos, demoras y costos lo que se traduce en un incremento de la productividad y asegura la permanencia de la empresa en el mercado haciendo énfasis en la importancia del liderazgo de los directivos para lograrlo. Este aporte del autor, es fundamental para el desarrollo de este trabajo, teniendo en cuenta que las normas ISO 9000:2000 apuntan a lograr una mejora continua articulada con las ideas de la calidad total que fueron impartidas por Deming y contribuyeron a la recuperación de Japón tras la segunda guerra mundial, su aporte es vigente y se evidencia en la ISO 9001:2015 donde se instaure como un requisito mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa e incorpora el modelo Deming o ciclo PHVA (Planear, hacer, verificar y actuar). De la misma forma, estos conceptos son fundamentales para la aplicación de la ISO 9004:2018, es importante recordar que esta guía es coherente con la ISO 9001:2015 y los principios que en ella se plantean los cuales se pueden relacionar con los principios dados por Deming que se expondrán más adelante.

La mejora continua es por tanto un concepto fundamental para que las organizaciones logren la excelencia y por consiguiente el éxito sostenido, una mejora completa de la empresa, desde los procesos, empleados, recursos, la administración de las relaciones, entre muchos otros, tiene como resultado el incremento del desempeño en los campos que conforman la entidad (varios de estos campos se tratan en ISO 9004). Es así como la mejora continua puede concebirse como puente de llegada hacia un modelo de calidad total.

Modelo Kaizen

El modelo nace a partir de los trabajos de mejora que realizó Toyota en la década de los 50's, dando como resultado el Just In Time que dio paso a una filosofía de mejora, en Japón se llaman Kaizen, esta palabra significa “mejora”. O como la define Evans y Lindsay en su libro “Administración y control de calidad”, Kaizen significa “la mejora gradual y continua de manera ordenada” (Evans & Lindsay, 2008, 364) este posee una mirada completa de las áreas en los negocios y las empresas, debido a que comprende e integra todas las actividades, procesos e integrantes de la organización, teniendo como resultado beneficios graduales y constantes aumentando la calidad en la empresa. Este modelo tiene por enfoque mejorar frecuentemente desde las pequeñas acciones, todo con una mirada hacia el largo plazo, es por esto por lo que cuando se habla de mejora continua, es preciso hablar del modelo Kaizen.

Al aterrizar el modelo al estudio que se está desarrollando, se encuentran paralelismos con el enfoque de la norma ISO 9004, pues la mejora frecuente y sostenida de la calidad empresarial son medios para alcanzar las metas en el tiempo, otra de las similitudes es el factor humano como eje fundamental de la mejora al ser quienes están en constante interacción con los procesos y con el ambiente desde la base del conocimiento y la capacitación para que en el momento de surgir problemas, las personas entienden la raíz de este para trabajar en las medidas correctivas aplicables, tal como se hace referencia en la ISO 9004 en la participación y empoderamiento de quienes conforman la organización.

Dentro del pensamiento Kaizen se encuentran 3 variables clave para el funcionamiento del modelo: Como primer componente están las prácticas operativas, las cuales se entienden como aquellas acciones que sirven para reconocer oportunidades de mejora partiendo **de** la detección de falencias, ineficiencia o mala calidad, generalmente bajo un enfoque de control y seguimiento a

las actividades que se dan en la organización. En segundo lugar está el involucramiento total, es decir, todos los que conforman la empresa trabajan en búsqueda de la mejora, desde los empleados hasta la parte directiva más alta, siempre teniendo en cuenta la participación de la alta y media dirección como eje guía de la alineación entre los modelos de administración estratégica, los objetivos de calidad, la cultura, la gestión del reconocimiento y del conocimiento para todas las personas que dan lugar a que se trabaje pensando en dar el mayor esfuerzo, haciendo las cosas de la mejor manera, en este segundo criterio o factor se busca integrar los departamentos o áreas de la empresa mejorando la cooperación, la conciencia de responsabilidad y apropiación para la solución de problemas. El tercer factor, denominado enseñanza puede notarse como un complemento del segundo, con una mirada hacia la capacitación de los empleados con la finalidad de desarrollar en ellos las destrezas requeridas para el buen desempeño en sus actividades, esta adquisición de conocimientos permite que puedan entender problemas y dar solución de acuerdo con técnicas, herramientas o métodos adecuados.

La cultura organizacional es un término que se debe gestionar en el modelo Kaizen, pues convencer a cada persona de trabajar bajo un pensamiento de constante mejora, implica esfuerzos desde los rangos elevados hasta los más bajos, la resistencia al cambio y el pensamiento a corto plazo pueden derivar en problemas y el mal funcionamiento del modelo.

Cuadro 1

Semejanzas entre los objetivos del Kaizen y la Guía ISO 9004:2018

Kaizen	ISO 9004:2018
Mejorar el nivel de calidad	Tiene por objeto orientar la mejora del desempeño y el SGC

Kaizen	ISO 9004:2018
Aumentar la satisfacción de los clientes y reducir los reclamos	Define la calidad como el grado en el que la empresa cumple con las necesidades y expectativas de los clientes y demás partes interesadas
Mejorar la gestión y la protección del conocimiento de las organizaciones	La Guía considera el conocimiento de la organización y la tecnología como un factor competitivo, así como un aspecto esencial para el logro de los objetivos
Potenciar las destrezas del personal, su satisfacción y por ende la motivación en el desempeño	Dentro del capítulo 9 ‘Gestión de los recursos’ en el apartado 9.2.2 ‘compromiso de las personas’ se considera un punto clave para aumentar el compromiso del personal la revisión de la satisfacción, necesidades y expectativas. Destaca además la importancia de que los directivos incentiven a los colaboradores a mejorar su desempeño

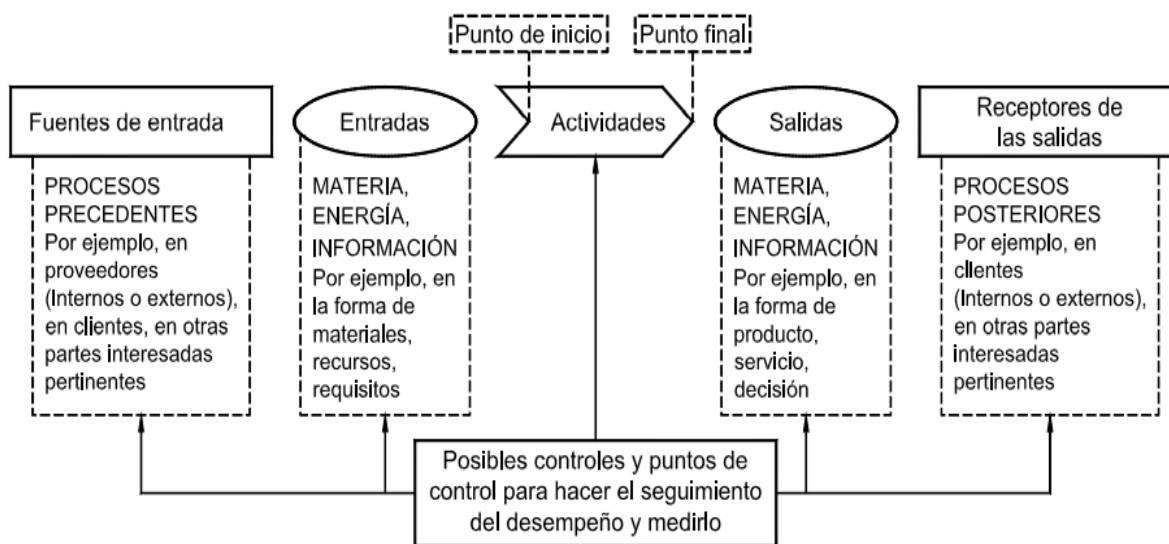
Nota. Elaboración propia a partir de (GTC-ISO 9004:2018) Y (Manel Rajadell Carreras, 2019)

Ciclo Deming

El ciclo Deming hace parte del pensamiento Kaizen, este ciclo consta de 4 etapas: Planear, Hacer, Verificar y Actuar presentes en el sistema de gestión de la empresa, desde su certificación en la NTC ISO 9001:2015 al introducir el enfoque por procesos y destacado igualmente en el capítulo 8 ‘Gestión de los procesos’ de la GTC ISO 9004:2018, a continuación se muestra el diagrama para determinar procesos, se indican las partes interesadas representadas como fuentes de entrada con los insumos que aportan seguido de las actividades que se deben realizar y posteriormente las salidas y partes interesadas representadas como receptores.

Figura 1

Representación esquemática de los elementos de un proceso individual



Nota. (Icontec, 2018)

La empresa cuenta con el modelo de la tabla 2 adaptado a sus procesos, partes interesadas, entradas y salidas. En este diagrama además incluye el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) Este enfoque por procesos permite que la empresa gestione la calidad de cada uno y la

interacción entre estos, así como también de los procedimientos y formatos de manera ordenada garantizando que cada proceso contará con los recursos necesarios y se puedan identificar oportunidades de mejora, todo esto enfocado hacia la satisfacción de las partes interesadas.

Cuadro 2

Ciclo PHVA y el Proceso de análisis y mejora en Los Ranchos S.A.S

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES		SALIDAS	CLIENTES
<i>Todos los procesos</i>	Necesidad de documentos y mejora continua Requisitos de ley	PLANEAR	ACTUAR	Sistema de gestión de calidad implementado y certificado. Documentos y registros actualizados Oportunidades de mejora	<i>Todos los procesos</i>
		- Estructurar y actualizar los documentos - Estructurar y actualizar el manual de calidad - Planificar las auditorías internas de calidad	- Tomar acciones correctivas y preventivas - Identificar los requisitos de ley aplicables a la empresa.		
<i>Compras</i>	Producto/servicio comprado	HACER	VERIFICAR	Necesidades de productos o servicios	<i>Compras y almacén</i>
<i>Gestión de Recursos</i>	Personal competente y ambiente de trabajo adecuado			Necesidad de Personal competente y ambiente de trabajo adecuado	<i>Gestión de Recursos</i>
<i>Producción y Mantenimiento</i>	Equipos, herramientas, infraestructura y metodologías de producción adecuadas.	- Control de los documentos y registros - Control del manual de calidad. - Coordinar la toma de acciones C y P todos los procesos - Promover la toma de conciencia sobre calidad. - Valoración de riesgos y determinación de controles.	- Ejecutar auditorías internas de calidad (Seguimiento al SGC) - Realización seguimiento a los objetivos de calidad - Seguimiento al cierre de las acciones correctivas y preventivas.	Necesidades de mantenimiento de equipos, herramienta e infraestructura. Necesidad de producción.	<i>Producción y mantenimiento</i>
				Necesidades de recursos Mejora continua	
<i>Gerencial</i>	Direccionamiento de la empresa y recursos para la operación de los procesos.				<i>Gerencial</i>

Nota. Extraído del SGC de Los Ranchos

Los principios de Deming

Una vez que Deming inició el desarrollo de su teoría en Estados Unidos, planteo 14 principios para la gestión de la excelencia de calidad, estos principios, aunque no establecen un método a seguir, sí otorgan unas bases de pensamiento para que cada organización adapte las estrategias necesarias de acuerdo con sus peculiaridades y de este modo alcanzar la calidad total. Si bien los principios se plantearon en una época y contexto empresarial distinto al actual, los

puntos aún tienen validez y comunican perspectivas importantes en la búsqueda de la excelencia en calidad (Evans & Lindsay, 2008).

Los autores mencionados anteriormente, enumeran los 14 principios, inicialmente señalados en el libro “out of the crisis” y que más tarde fueron revisados por Deming y nuevamente publicados. Posterior a la enumeración de los puntos, se realizó una comparación a partir de las lecciones claves que se consideran de manera resumida en el libro de Evans y Lindsay, de algunos principios planteados por Deming y los ocho principios de calidad total que se referencian y en los que se fundamentan la familia ISO 900. A continuación, los 14 principios:

- 1-Crear y dar a conocer a todos los empleados una declaración de los objetivos y propósitos de la empresa u organización. La administración debe demostrar en forma constante su compromiso con esta declaración.
2. Aprender la nueva filosofía, desde los altos ejecutivos hasta las bases de la empresa.
3. Entender el propósito de la inspección, para la mejora de los procesos y reducción de los costos.
4. Terminar con la práctica de otorgar contratos basándose únicamente en el precio.
5. Mejorar el sistema de producción y servicio en forma continua y permanente.
6. Instituir la capacitación.
7. Enseñar e instituir el liderazgo.
8. Eliminar el temor. Crear confianza. Crear el ambiente adecuado para la innovación.
9. Optimizar hacia los objetivos y propósitos de la empresa los esfuerzos de equipos, grupos y áreas de personal.

10. Eliminar las exhortaciones para la fuerza laboral.

11. (a) Eliminar las cuotas numéricas para la producción; en cambio, aprender e instituir métodos para mejorar.

(b) Eliminar la administración por objetivos. En vez de ella, aprender las capacidades de los procesos y cómo mejorarlos.

12. Eliminar las barreras que evitan que las personas se sientan orgullosas de su trabajo.

13. Fomentar la educación y la automejora personal.

14. Emprender acciones para lograr la transformación.

Con el fin de comprender con mayor amplitud la mención de los 14 principios en el presente trabajo, es necesario realizar una comparación de las similitudes que comparten con los ocho principios de calidad en los que se fundamentan las normas ISO. Elementos esenciales como: El enfoque hacia el cliente, la oportuna y eficiente gestión de las relaciones con las partes interesadas, la cultura de mejora continua y el enfoque por procesos, entre otros factores, se consideran en ambos principios, de aquí que sea pertinente relacionarlos, teniendo en cuenta la diferencia de época en cada filosofía.

Cuadro 3

Similitudes entre los principios de la familia de normas ISO 9000 y los principios de Deming

Principios de la familia de normas ISO 9000	Deming
1-Enfoque hacia el cliente Cumplir con las necesidades y expectativas de los clientes	Principio 2, en este se comunica el cambio de las prácticas tradicionales hacia un enfoque al cliente

2-Liderazgo Principio que promueve la importancia de la alta dirección para crear unidad de propósito y dirección de la organización	Principio 1, que tiene como lección la creación de una dirección a largo plazo. Principio 7, promover el liderazgo e integración de los altos mandos con los demás niveles de la empresa.
3-Participación de la gente. Involucrar a todas las personas de la organización	Principio 3, involucrar a las personas con el pensamiento de hacer las cosas bien, desde la responsabilidad e inspección Principio 6 y 13 que tiene por enseñanza capacitar para mejorar el conocimiento del recurso más valioso de una organización, las personas.
4.Enfoque hacia el proceso. Gestión de actividades y recursos de manera eficiente.	Principio 9, trabajo en equipo. Principio 5 de mejora continua.
5-Enfoque de sistemas para la administración. Los procesos relacionados entre sí como un sistema	Principio 10, entender que los problemas no son únicamente por acciones de la fuerza laboral, comprender que todo funciona como un sistema
6-Mejora continua. La mejora como una meta constante de la organización.	Principio 5, el cual evidencia la necesidad de mejorar constantemente
7-Enfoque hacia la toma de decisiones basados en hechos.	Principio 4, la toma de decisiones desde las perspectivas de calidad, y no desde el precio que en ultimas puede suponer una pérdida de valor
8-Relaciones con los proveedores para beneficio mutuo. Dependencia y beneficio mutuo entre ambas partes, partiendo de las buenas relaciones	Principio 4, la gestión de las relaciones con proveedores de manera que permita la mejora y el beneficio mutuo.

Nota. elaboración propia a partir de (Evans & Lindsay, 2008)

Marco conceptual

La evaluación y mejora del SGC en la empresa Los Ranchos S.A.S se fundamenta en la Guía Técnica Colombiana ISO 9004: 2018-“la calidad de una organización, orientación para lograr el éxito sostenido” norma que entre otras cosas es aplicable a cualquier organización y sirve como guía para aumentar la capacidad de gestión en las organizaciones con miras hacia el cumplimiento sostenido de objetivos a los largo del tiempo, además puede ser percibida como un complemento de otras normas, recordando que ISO 9004 no genera certificaciones

ISO 9004: 2018 La Calidad de una Organización. Orientación para Lograr el Éxito Sostenido

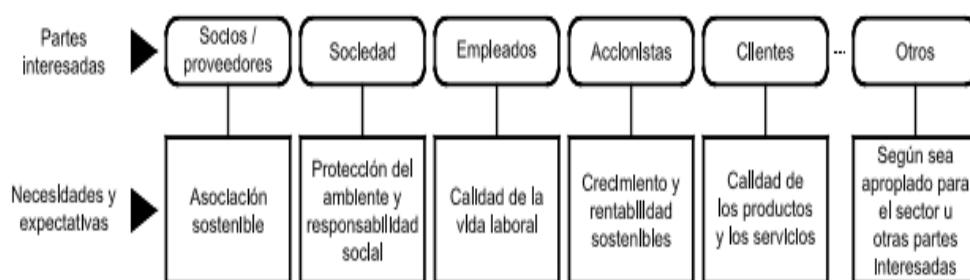
Esta guía como bien se mencionó en los antecedentes ha presentado distintas modificaciones respecto a cada versión lanzada, los cambios que pueden concebirse como los de mayor relevancia por el enfoque del estudio que se está llevando a cabo, con la inclusión del concepto de madurez que se introdujo en la versión 2009 de la ISO 9004, la mejora de la herramienta de autoevaluación, y el enfoque e importancia en los conceptos de calidad incluidos en la versión actual, ISO 9004: 2018. *“El concepto fundamental sobre el cual se basa la norma ISO 9004 es que, para lograr el éxito sostenido, la organización debería ir más allá de la calidad de sus productos y servicios y enfocarse en anticipar y cumplir las necesidades y las expectativas de sus partes interesadas, y no solo con las de sus clientes, con la intención de mejorar su satisfacción y su experiencia en general”* (Le Groupe QUALISO, 2018).

Una vez se ha comprendido el concepto fundamental de la norma, es necesario recalcar la pertinencia hacia la satisfacción de las partes interesadas y la gestión de las relaciones con estos grupos de interés por medio del Sistema de Gestión de Calidad, grupos que se entienden como aquellos que afectan, son afectados o que incluso se perciben como afectados por la organización;

de aquí el enfoque que tiene la norma en gestionar los intereses de cada actor, entendiendo que cada uno posee un interés distinto y que probablemente en ocasiones lleguen a ser contradictorios causando un conflicto para la empresa. La norma ofrece un ejemplo de partes interesadas describiendo también sus necesidades y expectativas.

Figura 2

Ejemplos de partes interesadas.



Nota. (Icontec, 2018)

La norma se compone de 11 capítulos y un anexo, el cual es el instrumento de autoevaluación, el primer capítulo “objeto y campo de aplicación” expone que la norma se puede realizar en cualquier empresa, independiente de la proporción, sector y si está o no certificada, como se referenció en distintas ocasiones, el objeto de la norma es incrementar la capacidad de las organizaciones para alcanzar el éxito sostenido siendo congruente con los fundamentos de gestión de calidad de ISO 9000 e ISO 9001. En cuanto a los dos capítulos siguientes se hace alusión a las referencias normativas en primer lugar y luego a los términos y definiciones, donde principalmente se menciona a la ISO 9000 como referente en ambos capítulos. El cuarto capítulo que se llama “Calidad de una organización y éxito sostenido” otorga el concepto de calidad de la empresa desde la perspectiva de la norma, y en el apartado del éxito sostenido sugiere que la calidad y la gestión

del éxito en la entidad mejoran cuando se atienden los intereses y necesidades de las partes interesadas.

Para los siguientes capítulos la norma explica las generalidades e identifica los factores claves y los elementos detallados que se evaluarán con la herramienta anexada. El capítulo 5 “Contexto de la organización” comprende tres elementos claves, primero las partes interesadas, segundo los aspectos externos y tercero los aspectos internos, cada uno de estos afectan la capacidad de la organización causando problemas sea desde el interior de la misma, desde el exterior o desde la gestión de las relaciones con cada elemento, así mismo son el punto de inicio para identificar las oportunidades y amenazas, los elementos detallados se tratarán más adelante en la medida de desarrollo del estudio.

Avanzando hacia el capítulo 6 “Identidad de una organización” se toman como factores claves la misión, visión, valores y cultura organizacional. Las organizaciones se identifican por lo que quieren lograr, hacia dónde desean llegar y por su propósito o fin. Por otra parte, son identificadas muchas veces por el comportamiento de sus empleados y directivos, tanto dentro como fuera del ambiente de trabajo, razón por la cual son elementos que deben ser evaluados y gestionados de la mejor manera, obteniendo como beneficios la uniformidad de dirección y la integración de todos los que componen la empresa, fomentando el trabajo en equipo haciendo que los esfuerzos de cada uno estén encaminados en pro del bienestar de la organización.

En el capítulo 7 “Liderazgo” se le da desarrollo al área estratégica de la organización, entendiéndose que para alcanzar los deseos de una organización en la que quienes la componen entregan su mayor esfuerzo para la consecución del éxito, es imprescindible tener elementos claves como políticas y estrategias en donde se plasman las intenciones, los deseos y la dirección de la empresa, tratando los aspectos de calidad, el medio ambiente, innovación, empleo, los

compromisos entre otros, los objetivos como factor crítico que deben definirse a corto y largo plazo, cumpliendo con características como ser lo bastante comprensibles y medibles en cuanto sea posible, por último la comunicación, proceso fundamental para que todos los integrantes se enteren del rumbo estratégico que se va a seguir, con estos elementos cada empresa logra construir una cultura organizacional en beneficio de los intereses empresariales y personales de sus empleados acentuando en mayor percepción la identidad de la organización, cabe resaltar que en este apartado la participación de la alta dirección es fundamental y son quienes, deben hacerse cargo de tomar la iniciativa para la óptima formulación, socialización y evaluación de desempeño de cada factor.

Los capítulos 8 y 9, “Gestión de procesos” y “Gestión de los recursos”, respectivamente, inician con las generalidades de cada uno, en las cuales se explica la gestión de procesos como la construcción de valor agregado para cada actividad que realiza la empresa, actividades que se ejecutan por medio de redes de procesos, y los recursos como aquellos que dan soporte y apoyo a cada proceso en la organización, además de ser factores relevantes para el cumplimiento del propósito organizacional, para presentar un buen desempeño y lograr el éxito. Dentro del capítulo 8, la norma hace las recomendaciones para lograr la gestión óptima de los procesos, teniendo como factores clave las generalidades, precisar los procesos, la responsabilidad y liderazgo de estos, en este apartado es determinante asignar a alguien la autoridad del proceso, puesto que con la apropiación se beneficia en conocimiento, control, seguimiento y evaluación de desempeño del proceso, dando continuidad a los factores claves numerados por la ISO 9004 en el capítulo 8, se encuentra la gestión de procesos desde el enfoque de alineación y vinculación, la gestión de

procesos desde la perspectiva de incrementar un mayor desempeño y gestionar procesos desde el enfoque de mantener el nivel alcanzado.

Prosiguiendo a los factores claves del capítulo 9, obtenemos los apartados de las generalidades, personas, conocimiento de la organización, tecnología, ambiente de trabajo e infraestructura, los recursos proporcionados externamente y como último factor clave los recursos naturales. Todos estos factores claves la organización debería tomarlos en cuenta para asegurar la consecución del éxito.

Entrando al capítulo número 10. “Análisis y evaluación del desempeño de una organización”, en el cual se recomienda a las organizaciones tener un enfoque sistemático para la recolección y estudio de la información, luego de acuerdo a los resultados comprender su contexto, sus estrategias, políticas y promover actividades de mejora, en este capítulo se evalúan factores clave como las generalidades, los indicadores de desempeño, el análisis del desempeño, la evaluación del desempeño, la auditoría interna, la autoevaluación y en último lugar la revisión.

El capítulo final, denominado “Mejora, aprendizaje e innovación” expone que bajo los entornos cambiantes las empresas deberían poseer estos conceptos para la gestión y adaptación del cambio y consecuentemente alcanzar el éxito sostenido. Para efectos de la evaluación los factores claves tratados en este capítulo son las generalidades, la mejora, el aprendizaje y la innovación.

Como último elemento de la ISO 9004: 2018 se encuentra el anexo, que es la herramienta de autoevaluación que sirve para cuantificar el grado de madurez del SGC, en cada uno de los

capítulos anteriormente mencionados, como resultado de la medición se identifican los aspectos claves con menor calificación y se proponen las acciones de mejora para cada apartado.

La calidad

La calidad estuvo presente en la historia desde antes de la constitución de las empresas como se conocen hoy en día, por ejemplo, como narra Evans y Lindsay (1989) en su obra ‘Administración y control de la calidad’ la calidad estuvo presente en la construcción de murales egipcios para los cuales se utilizó mecanismos de medición e inspección, la planeación, los recursos necesarios, entre otros aspectos que dieron como resultado estas estructuras tan bien diseñadas, la calidad estuvo presente también aunque de manera incipiente en el trabajo manual de los artesanos, para su labor era fundamental la capacitación recibida de los gremios constituidos para aprendices (Evans & Lindsay, 2008)

Posteriormente con la llegada de la filosofía impartida por Frederick W. Taylor separando la planificación de la ejecución del trabajo, la calidad estaba enfocada en la producción, por lo tanto, el aseguramiento de esta lo llevaban a cabo desde los puesto de supervisión, aspecto que no cambió tras la segunda guerra mundial donde Deming aplica principios estadísticos para su proposición del control estadístico de calidad centrándose en que los problemas aparecían por la variación de los procesos, ya que, la falta de alimentos ocasionó que el enfoque siguiese siendo la producción y la calidad era un área aparte que no actuaba de manera sistemática.

Deming durante la década de 1950 gracias a los viajes realizados a Japón y después de ser un una figura influyente para los nipones, su proposición fue más allá de la estadística, integrando los enfoques al cliente y la cultura organizacional como elementos determinantes para adoptar la gestión de calidad, bajo estos años Joseph Juran quien también trabajó con los japoneses enseñando la calidad, Juran en sus proposiciones de calidad se diferenciaba de Deming en el

aspecto de la cultura, puesto que Juran no buscaba una transformación grande de la cultura en la compañía, más bien planteaba que cada empresa ya contaba con un sistema en el cual se debía trabajar la calidad dentro este sistema ya existente, Juran definía la calidad desde una mirada de adaptación de los programas a la estrategias de la organización. (Evans y Lindsay, 1989)

Finalmente, entre la década de 1970 y 1980 con la globalización, la entrada de productos extranjeros, el incremento de competidores volvió a la calidad un factor determinante para los clientes y en consecuencia, un requisito para la perduración de las compañías en el mercado emergente, este incremento en la preocupación sobre la calidad continuó en ascenso no solo en la fabricación sino también en cada proceso de la organización sinérgicamente y se popularizó la administración de la calidad total TQM por sus siglas en inglés (Total Quality Management), donde aparece Ishikawa como uno de los distintos referente de la calidad total, este autor elevó la importancia de la participación de todos los empleados desde los niveles altos a los bajos, y al igual que otros autores consideraba la calidad desde la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

Todo lo anterior ha construido y aportado al aseguramiento de la calidad, ahora bien, en la actualidad los enfoques mecanicistas son contrarios a lo que las empresas pretenden lograr en términos de calidad, se hace necesario considerar la satisfacción desde una mirada holista, que incluya a todas las partes interesadas, procesos y recursos o entradas, de aquí las 5 perspectivas brindadas por Evans y Lindsay

Perspectivas de la Calidad

-Perspectiva del juicio: La consideración de la excelencia o la superioridad de un producto o servicio desde un apoyo mercadológico encargado de sembrar esta idea en la mente del consumidor.

-Perspectiva del producto: La calidad se define por las características y variables medibles del producto, bajo este orden de ideas se puede dar lugar a una equivocada concepción de que entre más atributos tenga un producto es de mejor calidad.

-Perspectiva del usuario: La calidad se define de acuerdo con lo que el cliente quiere y necesita, entendiendo que es necesaria la revisión de la funcionalidad para los diferentes tipos de clientes.

-Perspectiva basada en el valor: Desde esta posición la calidad se determina como la satisfacción generada en el cliente de acuerdo con la relación entre utilidad y precio.

-Perspectiva desde la manufactura: En este enfoque la calidad es definida desde el cumplimiento con los requisitos y especificaciones de los productos en la producción.

Sistema de Gestión de la Calidad desde la Norma ISO

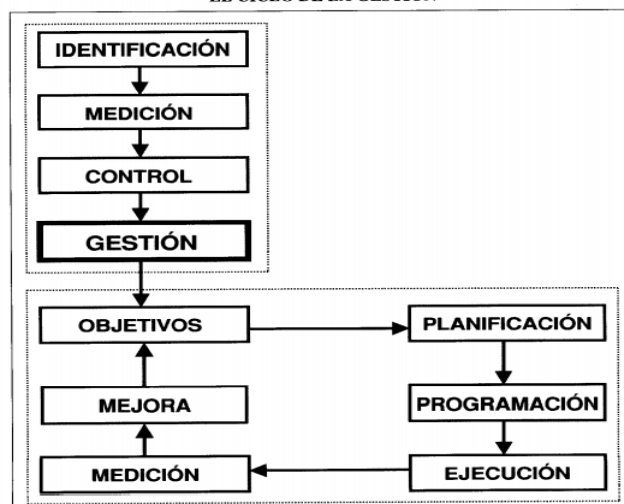
Cuando se menciona el sistema de gestión, se hace alusión al conjunto de áreas de la organización o también a una en específico, por ejemplo, en el caso de la empresa Los Ranchos S.A.S se puede gestionar la producción, gestión gerencial, gestión de compras. Pero cuando se habla de SGC se suscribe más al concepto de una herramienta para lograr el éxito sostenido, mejorar continuamente, e incluso como una medida preventiva con enfoque basado en riesgos. En el Sistema de Gestión de la Calidad de una empresa se establecen los procesos y la interacción entre ellos, los recursos necesarios para su actividad, la identificación de riesgos, oportunidades y las acciones para el aprovechamiento de estas, todo esto con miras hacia la satisfacción de las partes interesadas.

La gestión, una Herramienta para la Mejora Continua

Como expone José A. Pérez Fernández de Velasco (2004) en su obra ‘Gestión por procesos’ la gestión tiene que ver con la mejora, ya que no se suele hablar de gestionar cosas negativas o como él dice “gestionar peoras” el enfoque sistémico y por procesos trae consigo la concepción de la gestión más como planificación y evaluación que como dirección o mando, lo anterior permite que cada nivel jerárquico se vea involucrado en la gestión de la mejora continua.

Figura 3

Ciclo de la gestión



Nota. Extraído de (Pérez Fernández de Velasco, 2004)

La gestión consiste en realizar actividades que concuerden con lo planificado y que aporten a la mejora continua de la organización, para un mayor entendimiento de lo que significa para la empresa la gestión se muestra en el gráfico de J.A Fernández el ciclo de la gestión, este ciclo comienza por la presencia de un objetivo, ya sea general como la estrategia de la empresa o más específico como incrementar las ventas el mes siguiente, después de establecer dicho objetivo, se debe determinar si se cuenta con los recursos necesarios y la ruta o plan de acción a seguir, esta

etapa consiste en realizar los procedimientos como se estipula en la NTC-ISO 9001. Si se hizo un buen plan de acción en la fase de ejecución se logrará el cumplimiento de los procedimientos con los recursos necesarios. Luego de esto viene la comprobación donde se realizan evaluaciones y mediciones para contrastar los resultados esperados con los obtenidos y dada la situación en la que no haya funcionado correctamente, planificar nuevamente o revisar si la ejecución falló por un error de personal, por falta de recursos u otra causa, finalmente se encuentra la etapa de actuar, según la ISO 9001 es en esta etapa donde se deben corregir las acciones necesarias y tomar decisiones para aportar valor a la empresa.

El sistema de Gestión de la Calidad sus Principios y Lineamientos desde la Norma ISO 9001:2015

El SGC se caracteriza por unos principios clave para acatar con las estipulaciones de la NTC-ISO 9001:2015 que a su vez va a contribuir al desempeño de la empresa, a la mejora continua y en últimas al éxito sostenido tratado en la GTC-ISO 9004:2018. Uno de los principios más relevantes es el de enfoque en procesos, debido a las repercusiones que tiene el funcionamiento de los procesos como un todo, es más coherente procurar la calidad mediante un sistema interrelacionado para que no existan reprocesos, desperdicios y un mal desempeño de uno de ellos que afecte al sistema en general, sino por el contrario, que cada área sea congruente con la administración estratégica y las políticas de calidad, la dirección debe responsabilizarse de ello y tener compromiso con los requisitos, disponer de los recursos necesarios y actuar como fuente de apoyo y motivación al personal para que el SGC vaya acorde al contexto interno y externo.

Adicionalmente, el cliente es una de las partes interesadas, es la razón de ser de la actividad de la empresa, en consecuencia, otro de los principios del SGC es el enfoque al cliente, los altos mandos deben garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias así como

con las expectativas del cliente abordando los riesgos y oportunidades mediante una adecuada planeación de las acciones a implementar para anticiparse o mitigar situaciones negativas como también aquellas que contribuyan al éxito de la empresa y su eficiencia tal como lo menciona la NTC-ISO 9001:2015

Otro de los principios del sistema de gestión es establecer como se mencionó anteriormente una política de calidad, que establece unos lineamientos útiles para cada proceso y que va a definir los objetivos, los roles y responsabilidades, la NTC-ISO 9001:2015 establece que esta debe ser documentada para ser consultada por el personal.

Marco contextual

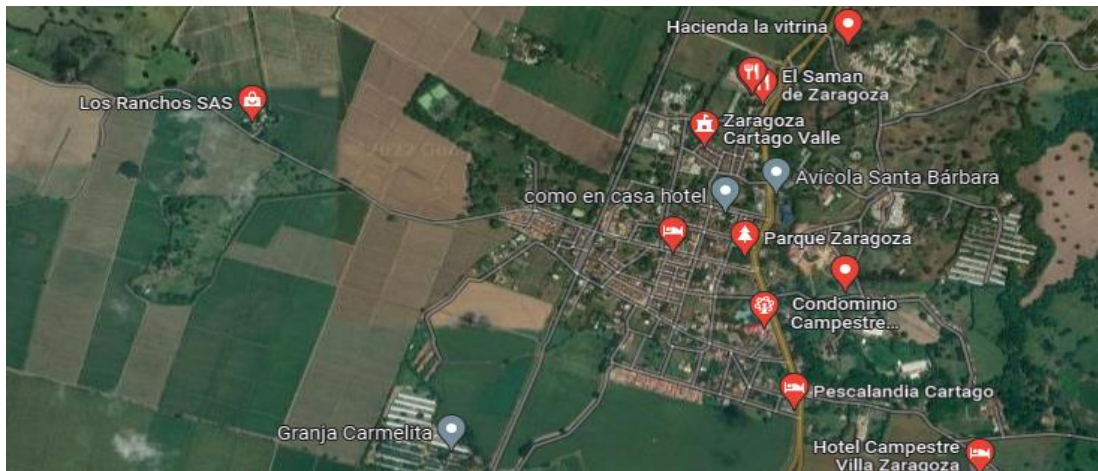
Para efectos del desarrollo del presente estudio, cuando se habla de contexto, se refiere al espacio físico, al lugar, el cual será el campo de acción en el que se pretende llevar a cabo la intervención, bajo este orden de ideas, el contexto del estudio estaría definido en la existencia de la empresa Los Ranchos S.A.S ubicada en el corregimiento de Zaragoza perteneciente al municipio de Cartago, en el departamento del Valle del Cauca. La organización fundada en el año 2005 se dedica a la producción y comercialización de alimentos balanceados para ganado bovino y equino, en aquel año la empresa inició con la elaboración de alimento balanceado para su propio ganado, esta acción emprendida se daba con el objetivo de mejorar la producción, la calidad de la leche, la fertilidad y la salubridad de aquel ganado.

Los resultados que se obtuvieron atrajeron a distintos visitantes de otros lugares de la región con la intención de consumir los productos elaborados, gracias a él interés presentado por diferentes personas, organizaciones y motivados por la excelencia de los resultados, se construyó la actual fábrica de alimentos balanceados Los Ranchos S.A.S.

A continuación, se presenta la ubicación geográfica de Los Ranchos S.A.S vista desde el mapa satelital que brinda la empresa Google.

Figura 4

Ubicación de Los Ranchos S.A.S en el mapa de Zaragoza



Nota. (Google, 2022)

Figura 5

Planta de producción de Los Ranchos S.A.S



Nota. Imagen tomada por Danilo Solarte, uno de los autores del texto. (2022)

Marco Legal

Debido a la actividad de elaboración y comercialización de alimentos que desarrolla la empresa Los Ranchos S.A.S, es fundamental hablar sobre la institución encargada de garantizar la calidad en los productos e insumos en la agroindustria de Colombia, este organismo se llama Instituto Colombiano Agropecuario ICA, entidad que hace parte al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología, que a su vez se encuentra adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural. Mediante una matriz se va a dar desarrollo a la normatividad que impacta a la organización, la matriz identifica la legislación aplicable, las ventajas, desventajas y el impacto.

Cuadro 4

Matriz de normatividad

Entidad / norma	Ventajas	Desventajas	Impacto
ICA Otorga los permisos y registros necesarios para fabricar y comercializar los alimentos, regula los aspectos productivos, salubridad, fitosanitarios y de	La empresa cuenta con los permisos para producir y comercializar sus productos, genera confianza en los clientes al reconocer que los productos cumplen con los	Las empresas pequeñas que poseen un producto de calidad sin registro no son percibidas como oferentes de fiabilidad	Satisfacción en los clientes, genera un mercado donde el valor se fundamenta en la calidad y seguridad de los productos

empaques para la comercialización. Artículos 2-8 y. 30-52 de la resolución 61252	requisitos legales y no atentan contra la integridad de los animales. Los productos tienen especificaciones en los empaques. Los procesos de fabricación deben contar con buenas prácticas agrícolas.		
ICONTEC.	Reproducen las normas técnicas para las instituciones del país, certifican empresas que cumplen las normas de calidad, brindan lineamientos para lograr la calidad en los productos	La certificación puede llegar a ser un proceso que lleve mucho tiempo y trabajo	Las empresas ofertan al mercado productos con estándares de alta calidad

Resolución 1023 de 2010. Por la cual se adopta el protocolo para el monitoreo y seguimiento del Subsistema de Información sobre Uso de Recursos Naturales Renovables SIUR para el sector manufacturero y se dictan otras disposiciones	Seguimiento a los recursos naturales que se explotan en el desarrollo de las actividades económicas, a los distintos eventos que se llevan a cabo en la industria y que pueden derivar en afecciones a los recursos naturales	Sanciones por incumplimiento	El país posee información y estandarización sobre el uso, transformación o aprovechamiento de los recursos naturales que se dan en el desarrollo de las actividades económicas del país
Decreto 1299 de 2008, Por el cual se reglamenta el departamento de gestión ambiental de las empresas a nivel industrial y se dictan	La gestión ambiental en las organizaciones tiene una obligación a salvaguardar el medio ambiente que explotan por medio de las personas en la	Para aquellas empresas que incumplen por acción voluntaria o por accidente, se le aplican diferentes sanciones. Para las	Minimización de accidente ambientales, las empresas toman el cuidado ambiental en la planeación de sus acciones

otras disposiciones. Artículo 1-8	organización que están llamados a encargarse de la gestión ambiental	empresas pequeñas la constitución de departamentos de gestión ambiental puede dar trastornos económicos	
Ley 1252 de 2008. Por la cual se dictan normas prohibitivas en materia ambiental, referentes a los residuos y desechos peligrosos y se dictan otras disposiciones. Artículo 7, 9, 12	Otorga los pasos para identificar y gestionar de buena manera el proceso de desecho de los residuos peligrosos, sin presentar un problema para el ambiente o las personas	Proceso que puede ser complicado	Reducción de los daños y contaminación ambiental
Decreto 4741 de 2005, todo el tema de residuos peligrosos	Identificar, clasificar, y desarrollar planes para el manejo adecuado de residuos peligrosos	Exige a las empresas cumplir con buenos estándares de calidad	Reducción de los daños y contaminación ambiental

ICA Resolución 61252 de 2020, Por medio del cual se establecen los requisitos y el procedimiento para el registro de los fabricantes e importadores de alimentos para animales, así como los requisitos y el procedimiento para el registro de alimentos para animales y se dictan otras disposiciones. Artículo 5 y 22	Tiempo y proceso en el que debe actualizarse el registro ante ICA para continuar desarrollando las labores acordes a la normatividad	Los trámites son en ocasiones demorados y las empresas asumen algunos costos	El ICA exige las buenas prácticas agrícolas con las que las empresas deben operar
Política Nacional de	Brinda reglamentos técnicos y de	Poco conocimiento sobre la política, el	Desarrolla la infraestructura de calidad para el país,

Calidad	normalización para las empresas del país	desarrollo de esta se da con poca fluidez en los periodos presidenciales	es decir que las empresas pueden ser más competitivas mediante la gestión de la calidad
Organismo Internacional de normalización ISO	Brinda normas, guías y requisitos técnicos aplicables a casi cualquier organización basándose en los principios de la calidad como eje fundamental para las organizaciones, sus certificaciones son reconocidas en muchos países.	Las normas suelen ser generalizadas y en ocasiones puede quedarse cortas frente a algunos sectores productivos	Empresa con buenos estándares y gestión de la calidad que cumplen y satisfacen las necesidades, expectativas y requerimientos de las partes interesadas

Nota. Elaboración propia a partir de datos brindados por la organización Los Ranchos S.A.S (2022)

Marco Metodológico

El marco metodológico en una investigación o estudio que se desea realizar corresponde a cómo se va a desarrollar tal estudio, es decir que se debe detallar el procedimiento a seguir para la recolección y estudio de datos e información que va a dar respuesta a lo que se está tomando como objeto de estudio. Se puede entender también como aquella fase en la que se busca la obtención de resultados que expliquen o que permitan describir una situación o problema utilizando una serie de actividades y técnicas que den con el cumplimiento de los objetivos planteados.

Método de Investigación

El método para este trabajo **es** deductivo, debido a que se busca desde el conocimiento general, intervenir o aplicar en un caso específico apoyados en la literatura y teorías que permitan realizar una intervención correcta en la problemática existente. (Hernández Sampieri, Fernández collado, & Baptista Lucio, 2014)

Enfoque de la Investigación

En concordancia con el método antes mencionado el enfoque de este trabajo es cualitativo. Haciendo la aclaración de que la recolección de datos es de manera cualitativa en la medida que nos permite comprender, describir y determinar el diagnóstico de los problemas del SGC para su posterior intervención basada en una teoría a través de una investigación o caso aplicado a una situación específica. Según los autores (Fuentes Doria, Toscano Hernández, Malvaceda Espinoza, Díaz Ballesteros, & Díaz Pertuz, 2020) el enfoque cualitativo puede emplear lo deductivo, es decir: identificar una teoría, indagar, realizar entrevistas, analizar el entorno y posteriormente realizar conclusiones específicas del caso particular.

Este enfoque es más subjetivo, por lo que los datos analizados no son estandarizados, es por ello por lo que se incluye en el marco de estudio preguntas abiertas, comunicación no verbal, revisión de documentos, experiencias de los empleados y lo observado por los investigadores en las visitas a los Ranchos S.A.S. Es importante mencionar que los datos no se pretenden analizar desde lo estadístico sino por su contenido.

El enfoque cualitativo no desarrolla una teoría para luego comprobarla sino por el contrario explora para posteriormente construirla, es decir, examinar el grado de madurez del SGC de la empresa para proponer estrategias de mejora y su seguimiento.

Diseño de Investigación

Tal como mencionan (Hernández Sampieri, Fernández collado, & Baptista Lucio, 2014) en su libro “metodología de la investigación” El diseño transeccional tal busca observar y describir la afectación de ciertas variables en una población (en este caso la empresa) puesto que en este trabajo inicialmente se describe el diagnóstico interno y externo, así como la evaluación de las directrices de la ISO 9004 para determinar cómo esto afecta la madurez del SGC y cómo las estrategias propuestas incidirán en la consecución del éxito sostenido en Los Ranchos S.A.S.

Alcance

El alcance del estudio es de tipo descriptivo, ya que se busca especificar en este caso las debilidades y causas que limitan el SGC para posteriormente realizar la propuesta de plan de mejora, esto mediante la recolección de información aplicando el instrumento de autoevaluación que brinda la norma ISO 9004 de 2018 y que fue explicada anteriormente en el marco conceptual; entendiendo esto, como la especificación de las características y propiedades del sistema de gestión desde la norma ISO. (Hernández Sampieri, Fernández collado, & Baptista Lucio, 2014)

Hipótesis o Supuesto

La hipótesis se entiende como aquella suposición que pretende dar los primeros indicios de respuesta a la pregunta de investigación, suposición que se debe corroborar con el desarrollo. Para efectos de la realización del estudio se plantea el siguiente supuesto o sub pregunta derivada de la investigación aplicada:

¿Mediante el uso de la norma ISO 9004: 2018 se mejorará el Sistema de Gestión de Calidad de Los Ranchos S.A.S?

Cuadro 5

Matriz de variable independiente y dependiente

Variable independiente		
	¿Qué es?	¿Cómo funciona?
Norma ISO 9004: 2018. “La calidad de una organización. Orientación para	Es una guía técnica que busca orientar a las empresas hacia el mejoramiento continuo de sus sistemas, siendo de gran utilidad para las empresas ya que beneficia a todas las partes desde la preservación de la satisfacción de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. La norma tiene como finalidad aumentar la	La norma pretende que las organizaciones trasciendan de las disposiciones que establece la ISO 9001, es decir que ISO 9004 estudia los capítulos propuestos en ISO 9001, teniendo como fin recomendar las estrategias de mejora continua. Este análisis se hace aplicando el instrumento de autoevaluación propuesta en ISO 9004, que tiene

lograr el éxito sostenido.”	capacidad de las organizaciones para alcanzar el éxito sostenido utilizando como principio fundamental la calidad, además de que engloba la eficiencia y la eficacia del sistema	como objetivo medir el nivel de madurez del SGC, una vez medido se identifican los apartados o requisitos que obtuvieron menor grado de madurez para revisar y proponer acciones de mejora.
Variable dependiente		
Mejora continua del SGC	¿Qué es la mejora continua? Definida desde el modelo Kaizen la mejora continua son aquellas pequeñas acciones que se van desarrollando de manera gradual y frecuente en el largo plazo permitiendo incrementar la eficiencia y eficacia de un sistema. (Evans & Lindsay, 2008) De otro modo se puede entender como aquellas actividades destinadas a solucionar un problema que está limitando y ralentizando las operaciones y procesos de la compañía	¿Cómo funciona? Todo esfuerzo encaminado a la mejora continua inicia con la identificación de un problema, o debilidad, una vez se ha identificado, debe ser comprendido para conocer la raíz del problema y de este modo, planear las acciones o actividades a realizar para dar solución, teniendo en cuenta los recursos, tiempos y métodos a emplear, luego hay que ejecutar dichas acciones y establecer el seguimiento, control y evaluación que en últimas permite continuar con el ciclo de mejora.

Nota. Elaboración propia (2022)

Operacionalización de Variables

Cuadro 6

Matriz de operacionalización de variables

Objetivo específico	Variables	Dimensiones	Indicadores
Diagnosticar el estado interno y externo de la organización para conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.	Nivel interno	Marketing y ventas Situación financiera Investigación Estrategias misionales	Publicidad Contabilidad Innovación Misión, visión, cultura
	Nivel externo	Político Económico Social Tecnológico Ambiental	Estabilidad Inflación Paros nacionales Equipos

		Legal	Impacto ambiental Normatividad
Objetivo específico	Variables	Dimensiones	Indicadores
Identificar el comportamiento del sector e identificar el perfil competitivo de la empresa, comparando los factores claves de éxito con otras empresas del sector.	Sector y Perfil competitivo	Factores claves de éxito	Competidores Tecnología Precio lealtad del cliente Calidad del producto Clientes Proveedores Competidores Barreras de entrada Productos sustitutos

Objetivo específico	Variables	Dimensiones	Indicadores
Proponer estrategias de mejora del sistema de gestión de calidad, basándose en la norma ISO 9004:2018	Evaluación SGC	Diagnostico	Sensibilización Identificación Personas Recursos Procesos Nivel de madurez
	Mejora	Priorización Implementación	Recursos Personas procesos productos tecnología Estrategias de mejora
Objetivo específico	Variables	Dimensiones	Indicadores
Estimar la relación Costo beneficio	Ventajas	De Mercado	Ventas Producción Recursos

Diseñar un sistema de seguimiento y control a la propuesta.	Control	Seguimiento y evaluación	Resultados eficacia Eficiencia Aprendizaje
---	---------	--------------------------	---

Nota. Elaboración propia (2022)

Unidad de Análisis

El objeto de estudio del presente trabajo se centra en Los Ranchos S.A.S una empresa de tamaño mediano, ubicada en la hacienda la Ermita en el corregimiento de Zaragoza, cuenta con 15 empleados, su clasificación industrial internacional es “elaboración de alimentos preparados para animales” código CIIU 1090 Resulta relevante considerar los procesos, prácticas y personal de la empresa para llevar a cabo los objetivos de la investigación, para esto, se realizarán entrevistas a los siguientes empleados:

Diego Alejandro Rodríguez Gil. Coordinador de calidad.

Santiago Gómez Londoño. Administrador

Cabe destacar que el SGC compete a todos los procesos de la empresa y por lo tanto a todos sus empleados, en ese sentido, para efectos de concientización se entrevistara también a dos empleados operativos.

Procedimiento***Fase 1. Realizar Diagnóstico de la empresa***

Se busca en esta fase el análisis y exposición de la matriz DOFA manejada por la empresa, realizar dicha actividad permite describir qué aspectos se han tenido en cuenta y cuales no, dentro de la DOFA existente.

Etapa 1. Revisión del estado interno de la organización

Etapa 2. Descripción

Etapa 3. Recomendaciones

Fase 2. Identificar el perfil competitivo

Fase similar a la anterior, debido a que la organización maneja una matriz de perfil competitivo elaborada, en ese orden de ideas el procedimiento se repite en cuanto a la revisión, descripción y recomendación de la matriz existente.

Etapa 1. Revisión del estado interno de la organización.

Etapa 2. Descripción.

Etapa 3. Recomendación

Fase 3. Analizar el sector

Entender el comportamiento del sector es fundamental para la organización, trazar estrategias que le otorguen valor, la mirada de este trabajo consiste en analizar el microentorno,

desde las cinco fuerzas de Porter, las cuales evidencian aspectos como: las barreras de entrada, los clientes, proveedores, productos sustitutos y los competidores

Etapa 1. Aplicación de entrevistas

Etapa 2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Fase 4. Evaluar el sistema de gestión de calidad.

Esta fase inicial es el primer acercamiento con los empleados de la organización para socializar el trabajo que se realizará, la importancia de este y los objetivos que se cumplirán, así como el aporte de valor que este otorgará.

Etapa 1. Sensibilización

Paso 1.2 Planteamiento del problema a tratar

Paso 1.3 Explicación de la GTC-ISO 9004:2018

Paso 1.4 Exposición de los objetivos de la asesoría

Etapa 2. Diagnóstico del sistema de gestión de calidad.

Esta etapa, consiste en realizar el trabajo de revisión de los resultados de las últimas auditorías internas y externas que se han llevado a cabo, de esta manera se amplía la mirada de lo que sucede al interior de la empresa en su SGC, pese a esto, la percepción se debe profundizar mediante una entrevista a los encargados de cada proceso. La revisión de los resultados y la entrevista permite identificar cuáles son los puntos críticos para la empresa.

Paso 2.1. Revisión de los resultados de las auditorías internas

Paso 2.2 Revisión de los resultados de las auditorías externas

Paso 2.3 Entrevista encargados de proceso

Paso 2.4 Identificación de los puntos críticos de las auditorías

Etapa 3. Autoevaluar.

El grado de madurez se conocerá a partir de la construcción y aplicación del formulario de acuerdo con la herramienta brindada por la norma ISO 9004:2018, una vez se ha realizado la autoevaluación se procede a socializar los hallazgos con el administrador y los encargados de los procesos en la empresa.

Paso 3.1 de acuerdo con los puntos críticos en la etapa 2, identificar los capítulos de la GTC-ISO 9004:2018 que se evaluarán

Paso 3.2 Diseñar el formulario de preguntas

Paso 3.3 Realizar la autoevaluación

Paso 3.4 Socializar la autoevaluación

Fase 5. Realización de estrategias de mejora

De acuerdo con los resultados de la autoevaluación se propondrán las estrategias de mejora continua al Sistema de Gestión de Calidad basados en los resultados de la autoevaluación, priorizando los elementos que tienen menor grado de madurez. Posteriormente, identificar las razones de la baja calificación, comprendiendo qué sucede, cuáles serían las posibles acciones de mejora y qué medios o recursos se utilizarían para la elaboración de las estrategias teniendo en cuenta la Guía Técnica Colombiana ISO 9004:2018. Finalmente, se debe revisar estas últimas para determinar que sean innovadoras y contribuyan al aprendizaje de los empleados.

Etapas 1. Priorización.

Etapas 2. Planeación

Etapas 3. Elaboración de las estrategias de mejora

Etapas 4. Revisión de las estrategias de mejora con base en la GTC-ISO 9004-2018

Fase 6. Diseñar sistema de Seguimiento y control de las estrategias de mejora

Una vez se han propuesto las estrategias de mejora, es necesario realizar un seguimiento y control que oportunamente permita evidenciar si la propuesta está cumpliendo eficientemente con lo planeado.

Etapas 1. Análisis de las estrategias de mejora

Etapas 2. Recolección de información sobre sistemas de seguimiento y control

Etapas 3. Diseño del sistema

Hallazgos y Resultados

Objetivo A Diagnosticar el estado interno y externo de la organización para conocer sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades

Entorno Externo

Para el desarrollo de los objetivos planteados, se comienza con el desarrollo de la matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Esta matriz permite identificar las oportunidades y amenazas en cada una de las dimensiones del entorno externo presentes en el sector en el cual se encuentra la empresa. Por otra parte, la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) reconoce las debilidades y fortalezas para la construcción de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y mitigar los factores que pongan en riesgo el crecimiento de la empresa.

Dimensión económica.

-Inflación

Para el año 2021 la inflación fue del 5.62% esto compete a la empresa, puesto que, implica el aumento general y sostenido durante un periodo de tiempo en los precios de bienes y servicios de una economía, no obstante, las implicaciones para la empresa van más allá de esta definición, tal como expone el autor Alejandro Indacochea para la revista Universidad Eafit, la inflación afecta la manera tradicional de realizar la contabilidad, por ejemplo, un factor importante en Los Ranchos S.A.S al ser una empresa industrial es la depreciación de sus máquinas, la cual en época de inflación si se realiza con el costo histórico del activo fijo se le está dando un valor por debajo de lo real sin tener en cuenta el aumento de los precios, “esta subvaluación sucede también para los inventarios y para un falso incremento de las ventas, en donde estas realmente permanecen constantes, el ingreso de dinero aumenta, pero, es una falsa ganancia de una moneda con menor poder adquisitivo, es decir que, en un periodo inflacionario los estados financieros pueden llegar a ser irreales y afectar las estrategias y toma de decisiones de la empresa”. (Indacochea, 2012)

-Tasa de cambio

La tasa de cambio representa el valor de pasar de una divisa a otra, entendido esto, es imprescindible para las organizaciones que realizan algún tipo de intercambio o actividad comercial con divisas extranjeras, estar al tanto de las fluctuaciones del mercado. Para una empresa como Los Ranchos S.AS que realiza importaciones de repuestos de maquinaria, es necesario realizar monitoreos sobre el comportamiento de la moneda nacional de Colombia (peso) frente a la moneda más usada en operaciones de importación y exportación (dólar). Este comportamiento es con tendencia hacia la depreciación de nuestra moneda frente al dólar, para el día 22 de octubre de 2022, un dólar costaba \$4.913 pesos, para el mismo día de noviembre de 2022, un dólar costaba \$4.958 pesos (Banco de la república de Colombia, 2022)

-Crecimiento del sector.

Para la empresa Los Ranchos moverse dentro de una actividad como la producción de alimentos balanceados para animales, supone una oportunidad gracias a las estadísticas que brinda la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) en las que se informa que para el año 2021, en Colombia se elaboraron 9 millones de toneladas de alimentos para animales, evidenciando un crecimiento promedio de 5.5% en los últimos 5 años. (ANDI, 2021) Esto implica que para Los Ranchos existe un potencial de crecimiento, diversificación y captación de mercado dentro del sector.

- Tasas de interés

El crédito o préstamo bancario es una de las formas de financiamiento más utilizadas por las empresas según datos del periódico La República, en Colombia a inicios del mes de octubre del año 2021, el sector financiero otorgó préstamos por un valor de \$18,02 billones de pesos, el sector empresarial lideró recibiendo alrededor de \$9 billones de pesos en créditos (Cajamarca, 2021) Bajo las estadísticas expuestas es necesario tener en cuenta el nivel de las tasas de intereses aplicadas a los préstamos empresariales. En Bancolombia los préstamos a empresas tienen una tasa de interés del 21.56% efectivo anual, según el valor del crédito, es decir que, mensualmente es del 1,64% teniendo en cuenta que Los Ranchos S.A.S usa este tipo de financiación, es importante tenga en cuenta el costo de la deuda para planear la inversión de ese dinero de tal manera que genere utilidades y cumpla con sus obligaciones financieras.

Dimensión Política.

-Comportamiento Político.

Para la economía de un país es importante contar con un consenso y unidad a nivel nacional que facilite la productividad y el crecimiento económico, en Colombia no se tiene plenamente

unidad y los distintos sectores, gremios y la población están fragmentados en relación con el gobierno nacional, así lo evidencian los datos arrojados por la revista Portafolio en la encuesta realizada por la firma INVAMER, donde el 75% de los encuestados desaprueba el mandato del presidente Iván Duque (Portafolio , 2021) El comportamiento de desaprobación deriva en manifestaciones sociales como la presentada el pasado 28 de abril de 2021 con el paro nacional que tuvo una duración de aproximadamente dos meses y medio, situación que imposibilita el desarrollo de actividades en muchas empresas del país debido a los bloqueos presentados en gran cantidad de vías nacionales. La empresa Los Ranchos S.A.S no fue ajena a estos hechos, sus ingresos se vieron afectados debido a la suspensión de producción y al estancamiento de producto terminado como consecuencia de dichos bloqueos.

Dimensión Legal.

-Normatividad

El cumplimiento de las normas, decretos, resoluciones, leyes o circulares, son una de las bases o cimientos a la hora de realizar cualquier actividad económica, es uno de los ítems que debe tener el mínimo producto viable, es decir, las características mínimas para sacar un producto al mercado, cumplir con ello evita errores que puedan poner en riesgo el patrimonio de la empresa, su reconocimiento y expansión.

En el caso de Los Ranchos S.A una de las normas principales son aquellas emitidas por el ICA ya que este es quien regula el sector agropecuario, la empresa debe cumplir con ciertas resoluciones expedidas por este ente las cuales son: La resolución 20827 del 2016, al igual que la resolución 61252 del 2020, otra norma involucrada directamente con la actividad económica de la

empresa es la resolución 1023 de 2010. Además, debe realizar la declaración tributaria exigida por la DIAN.

Dentro de la normatividad empresarial de Los Ranchos es fundamental destacar aspectos como: la convivencia, la seguridad y salud en el trabajo y la legislación laboral para todo lo relacionado con el recurso humano, por lo tanto, debe aplicar lo siguiente: La ley 9 de 1979, resolución 2400 de 1979, decreto 614 de 1984, resolución 1016 de 1989, ley 100 de 1993, decreto 1772 de 1994, el decreto 1295 de 1994, la resolución 6398 de 1997, ley 378 de 1997, el decreto 873 de 2001, ley 776 de 2002, ley 789 de 2002, la circular unificada 2004 de 2004, la resolución 156 de 2005, resolución 156 de 2005, la ley 1010 de 2006, la resolución 1401 de 2007, la resolución 2346 de 2007, la resolución 3673 de 2008, decreto 728 de 2008, resolución 2646 de 2008, decreto 2566 de 2009, ley 1280 de 2009, resolución 1468 de 2011, resolución 652 de 2012, la resolución 1356 de 2012, resolución 1409 de 2012, resolución 1903 de 2013,, resolución 1248 de 2020, ley 1562 de 2012, ley 1610 de 2013, decreto 1443 de 2014, decreto 1072 de 2015, decreto 2353 de 2015, resolución 2851 de 2015, resolución 1072 de 2016 resolución 1111 de 2017.

Cada una de las normas anteriores son relevantes para el ambiente interno su armonía y seguridad, del mismo modo, la empresa debe cumplir con la legislación emitida por el congreso y el ministerio del medio ambiente para la protección de este mediante la ley 9 de 1979, el decreto 4741 de 2005, la resolución 1402 de 2006, el decreto 1299 de 2008, la ley 252 de 2008 y la circular 38 de 2010 y debido a la situación sanitaria por el virus COVID 19 debe cumplir con: Decreto 206 y resolución 777 de 2021

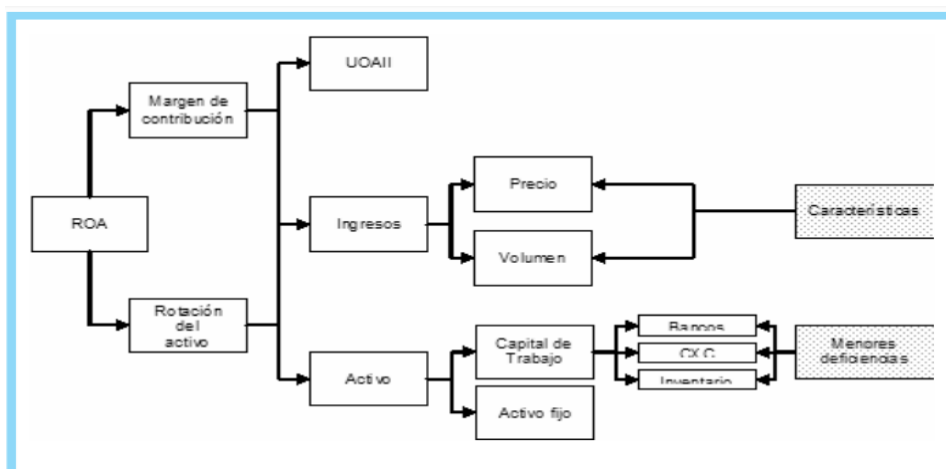
-Certificaciones de Calidad

Las certificaciones de calidad evidencian que una institución internacionalmente reconocida garantiza que la empresa cumple con ciertos estándares y requisitos en sus procesos y en las características de su producto o servicio, lo cual tiene efectos en el reconocimiento y diferenciación de la organización que le brinda oportunidades de posicionamiento, credibilidad y confianza.

Por otra parte, existen varios estudios sobre la repercusión que tiene la calidad en la rentabilidad y los resultados de estos han sido igualmente diversos, no todas las empresas certificadas en calidad incrementan sus ganancias, pero sí tiene influencia si va acompañada de estrategias gerenciales.

Figura 6

Mapa de relación calidad y rentabilidad



Nota. (Forero, 2008)

Una de las formas de evidenciar la repercusión que tiene la calidad en la rentabilidad es por medio del indicador ROA la rentabilidad sobre los activos, como se observa en la figura en donde la calidad por un lado puede llegar a beneficiar los ingresos gracias a las características del

producto o servicio, pudiendo generar economía de escala y por otro lado, cuando la organización tiene una certificación implica una serie de procedimientos que reducen las deficiencias, es decir disminuyen los costos beneficiando el capital de trabajo.

Los Ranchos cuenta con la certificación ISO 9001 versión 2015 la cual por medio del enfoque en procesos busca que la empresa mejore de forma continuada brindando satisfacción al cliente y disminuyendo riesgos y reprocesos.

Dimensión Social y Cultural.

-Tendencia de la sociedad a reducir el consumo de carne.

La sociedad actual ha tomado un cambio de consciencia alimenticia y ambiental en los últimos años, cambio que está ligado al efecto del gas invernadero producido por la industria ganadera y que es uno de los principales factores del cambio climático en el mundo. La pandemia fue un fenómeno que contribuyó a mejorar la alimentación de las personas, como se evidencia en un artículo publicado por la revista Portafolio en el año 2020, donde se encuestó a mil colombianos, obteniendo como resultado datos interesantes como que 5 de cada 10 personas cambiaron sus hábitos alimenticios durante la pandemia, el 38% de los encuestados redujo el consumo de carne y el 50% empezó a consumir más alimentos de origen vegetal (Portafolio, 2020) Lo expuesto anteriormente podría suponer un problema a futuro en la industria de la carne, y directamente a su cadena de abastecimiento como los alimentos balanceados para animales, esta última actividad en mención es a lo que se dedica la organización Los Ranchos S.A.S, por lo tanto, una posible disminución en el consumo de carne afecta directamente el abastecimiento de alimentos pues la producción de bovinos se reduciría, y de manera proporcional los alimentos para estos animales.

-Bloqueos debido a paros nacionales

Durante la coyuntura en el país, es común que se presenten bloqueos en las principales vías, hecho que afecta la movilización de materias primas, productos terminados y otros elementos necesarios para el desarrollo de las actividades económicas de la nación, la empresa Los Ranchos S.A.S sufrió estas afectaciones al no poder traer su materia prima desde el puerto de Buenaventura, y no tener la facilidad de transportar su producto terminado. En el Valle del Cauca se presentaron 21 bloqueos en vías del departamento (Semana, 2021) y en el municipio de Cartago, sus cuatro salidas hacia diferentes ciudades también se encontraban bloqueadas. Tomando en cuenta las diferencias entre la política tradicional y la población colombiana es probable que se repitan estas manifestaciones sociales por lo cual se debe estar atento y preparado a posibles bloqueos.

-Cambios en las preferencias laborales

A partir de la pandemia las tendencias laborales de los jóvenes en Colombia cambiaron, así lo revela un artículo publicado en la revista Portafolio, en el cual se menciona que actualmente para la población joven tienen prioridad los trabajos en los que existan flexibilidades en los horarios y en los modelos de trabajo, es decir que exista la posibilidad de alternar la jornada laboral entre lo presencial y desde la virtualidad en el hogar (Portafolio , 2021) Este aspecto puede suponer un problema para la organización Los Ranchos S.A.S en la consecución de mano de obra, puesto que la empresa tiene actualmente tres turnos de producción, sumado a esto, la empresa se encuentra ubicada en zona rural, en una finca del corregimiento Zaragoza comprendiendo que muchos de los jóvenes no quieren trabajar en sectores del agro o ubicaciones rurales sería otro factor que puede causar inconvenientes y afectar el desarrollo habitual de la organización.

Dimensión Demográfica.

-Infraestructura vial

La infraestructura vial para las empresas agropecuarias generalmente supone un problema por el estado de las vías terciarias o vías de zona rural, comúnmente el acceso a corregimientos es complicado debido a que las vías no se encuentran pavimentadas, como ocurre en la vía de acceso a la empresa Los Ranchos S.A.S la cual se ubica en el corregimiento Zaragoza, perteneciente al municipio de Cartago, el estado de esta vía no se encuentra en óptimas condiciones, está destapada razón por la que a la empresa se le dificulta el transporte de la materia prima y el liberado de producto terminado desde el lugar de producción, adicionalmente se les pueden presentar accidentes a los empleados que se dirigen a ejercer su jornada laboral.

-Población

La subregión del norte del Valle al cierre del año 2020, poseía una población de 324.643 habitantes, de los cuales en el municipio de Cartago habitan 137.302, correspondientes a una participación del 42,3%, siendo el municipio con mayor cantidad de personas en la subregión, detrás se encuentran los municipios de Roldanillo y la Unión, como segundo y tercer municipio con mayor cantidad de habitantes. Sumado a este dato se tiene el número de empresas activas en el municipio de Cartago y en la subregión norte del Valle, las cuales para el primer semestre del año 2021 en Cartago se tiene registro de 4.386 empresas activas, un 15% superior frente al mismo periodo del año 2020; en la subregión el aumento fue del 18% comparado con el año 2020, ubicándose en 2021 con 8.091 empresas activas. (Cámara de Comercio de Cartago, 2021)

De estos datos se puede concluir que el norte del Valle es una región económicamente activa, que se encuentra en crecimiento y que posee una población en la cual se encuentran muchas posibilidades de crecimiento y captación de mercado, significando así una oportunidad para la empresa Los Ranchos S.A.S de poder llegar a aumentar sus clientes y su mercado en una región que se encuentra económica y demográficamente en crecimiento.

-Ubicación geográfica

La empresa está ubicada en el municipio de Cartago, en el departamento del Valle del Cauca. El municipio en mención se encuentra estratégicamente localizado, ya que, limita con distintos departamentos, se puede llamar a Cartago como un municipio bisagra que da la posibilidad a la empresa de expandir e impactar nuevos mercados en otras ciudades, con la ventaja de la cercanía a ciudades grandes como Pereira, Cali, Buenaventura Manizales, Armenia y municipios más pequeños pero que poseen como actividad económica principal el sector agropecuario. Otra de las ventajas de la ubicación es la cercanía con el puerto de Buenaventura, puesto que los tiempos de entrega de materia prima son relativamente cortos una vez se encuentran en Colombia, y a futuro la exportación podría ser otro factor a tener en cuenta.

-Producción agropecuaria

El inventario poblacional del ganado bovino es de 536.025 según datos publicados por la secretaría de ambiente, agricultura y pesca del Valle del Cauca, siendo Cartago el segundo municipio con más bovinos con 26.513 (Agricultura y desarrollo rural , 2021) Esta cifra refleja el potencial de demanda para la compra de alimentos elaborados por Los Ranchos S.A.S tanto en el municipio como en todo el Valle del Cauca.

-Caracterización de las actividades económicas del Norte del Valle.

La economía de la subregión norte se basa principalmente en el comercio y el sector agropecuario, según datos de informes de la cámara de comercio de Cartago, para el año 2021 hay 292 empresas activas en el sector agropecuario, teniendo un crecimiento del 53% respecto al año 2020. (Cámara de Comercio de Cartago, 2021) Tomando en cuenta también los datos de

producción pecuaria expuestos anteriormente, el norte del Valle es una oportunidad para Los Ranchos puesto que se encuentran potenciales clientes y proveedores en ubicaciones cercanas.

Dimensión Tecnológica.

-Importación de maquinaria y repuestos.

La empresa Los Ranchos importa repuestos para su maquinaria desde China, lo que supone un problema por el costo y los tiempos de entrega de la importación. Cuando se presentan estos inconvenientes la empresa se ve obligada a detener la producción o a reemplazar provisionalmente la pieza afectada con una más antigua, retrasando el proceso productivo y en ocasiones afectando el producto final.

Dimensión Ambiental.

La empresa es un organismo influyente en la sociedad y sus tendencias y expectativas son relevantes para la empresa, el cuidado del medio ambiente es un tema que se posiciona cada vez más como una característica clave para el reconocimiento de la empresa y el cumplimiento de las exigencias del cliente.

Los Ranchos S.A.S tiene un proceso de producción eficiente por cuanto no genera emisiones ocasionadas por el combustible, ya que, la maquinaria empleada es eléctrica, por otra parte, su proceso productivo no arroja residuos, puesto que, son materias primas mayormente de origen vegetal, las cuales se mezclan y compactan. Lo anterior representa para la empresa una ventaja competitiva entendiendo esta como la destreza para llevar a cabo su actividad económica optimizando recursos y entregando un producto conforme a las especificaciones del cliente.

Cuadro 7

Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Factores externos clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Crecimiento del sector.	0,05	4	0,2
Población.	0,03	4	0,12
Ubicación geográfica.	0,10	4	0,4
Producción agropecuaria.	0,10	4	0,4
Caracterización de las actividades económicas del Norte del Valle.	0,10	4	0,4
Certificaciones de Calidad	0,05	3	0,15
Impacto medio ambiental	0,02	3	0,06
Factores externos clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Amenazas			
Inflación.	0,03	1	0,03

Factores externos clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Tasa de cambio.	0,05	1	0,05
Tasa de interés.	0,04	1	0,04
Comportamiento político.	0,08	2	0,16
Tendencia de la sociedad a reducir el consumo de carne.	0,04	1	0,04
Bloqueos debido a paros nacionales.	0,08	1	0,08
Cambios en las preferencias laborales.	0,02	1	0,02
Infraestructura vial.	0,08	1	0,08
Importación de maquinaria y repuestos.	0,10	2	0,2
Normatividad legal	0,08	4	0,32
TOTAL	1,0		2,75

Nota. En esta matriz se le da un valor a cada ítem para sintetizar la información del entorno externo y se califica de acuerdo con el grado en el que las estrategias de la organización responden a las oportunidades y amenazas, 4 indica que responde excelentemente, 3 responde por encima del promedio, 2 la respuesta es promedio y 1 tiene una mala respuesta.

El valor máximo al que se puede llegar es de 4 puntos, significando así que la organización cumple de manera eficiente con el aprovechamiento de las oportunidades que se presentan en el sector, y que, reduce al máximo los impactos negativos de las amenazas presentes, el valor más bajo es 1 punto, el cual quiere decir que la empresa no aprovecha las oportunidades y sus estrategias no mitigan las amenazas y el valor promedio es 2.5 puntos. (David, 2003)

Al finalizar la evaluación de los factores externos, la empresa Los Ranchos S.A.S obtiene un valor ponderado de 2,75 puntos, esto significa que la empresa se encuentra por encima del promedio, es decir, que sus estrategias le posibilitan obtener ventajas de las oportunidades del sector, al mismo tiempo que cumple con minimizar los riesgos e impactos de las amenazas, no obstante, el resultado también indica que se puede mejorar y ser aún más eficiente.

Entorno Interno

Fortalezas.

Excelente relación con la competencia líder.

Cooperar con la competencia es de gran utilidad, cuando el sector crece ambas partes se benefician, este factor interno se ve reflejado en la relación que sostienen Los Ranchos S.A.S con CONTEGRAL Cartago la empresa líder en producción de alimento para animales, ya que, mediante entrevistas realizadas a los empleados se evidenció el apoyo recibido por esta empresa durante el paro nacional iniciado el 28 de Abril del 2021, CONTEGRAL le vendió materia prima a crédito para solventar la escasez generada debido a esta contingencia, sin la cual no hubiesen podido continuar con la producción de sus productos.

Infraestructura.

Los Ranchos S.A.S está ubicada en la finca la Ermita en el corregimiento de zaragoza la cual cuenta con un amplio espacio necesario para el área de producción, el área administrativa y todos los equipos necesarios para cumplir con el volumen para satisfacer a los clientes, los cuales son: Mezcladora horizontal, elevador de cangilones, tolva de alivio, tolva de descarga, molino de martillo, mezcladora horizontal, cosedora de sacos, planta Diesel generadora de electricidad, medidor de humedad, entre otros, Estos equipos no están significativamente depreciados, lo cual mantiene su valor e incrementa su credibilidad y respaldo para la obtención de préstamos bancarios. Es importante resaltar que la empresa mediante su sistema de gestión de calidad contempla el mantenimiento tanto de sus equipos teniendo como responsables a los empleados, como de la infraestructura por medio de personal especializado externo.

Atención y servicio al cliente.

La empresa lleva a cabo un procedimiento para la atención y fidelización de sus clientes, realiza una encuesta anual seleccionando al 50% de la clientela para medir su satisfacción, también hacen visitas a los clientes para conocer las cantidades y especificaciones que requieren para el alimento, buscan fidelizar por medio promociones y ofertas especiales para clientes activos y clientes que compren grandes volúmenes. En caso de que haya producto no conforme se hace la recepción de la queja, se reemplaza en caso de ser válida y se procede a evaluar su acción preventiva.

Buenos plazos y condiciones de pago.

Este factor es relevante, ya que, puede actuar como diferenciador de la competencia, en Los Ranchos se emplean descuentos para almacenes distribuidores y agropecuarios, los descuentos

se establecen de acuerdo con la cantidad solicitada y la antigüedad del cliente, por otra parte, la empresa permite el pago a crédito después de un estudio del cliente.

Debilidades.

Incremento de los precios.

A pesar de que la organización llevaba más de tres años sin incrementar precios, tras el paro nacional de 2021, las materias primas aumentaron su costo afectando el precio del producto final, lo cual disminuyó la compra de algunos de sus clientes.

Demoras en el proceso de producción.

Esta debilidad es causada porque en el país no se consiguen los repuestos de la maquinaria pesada que maneja la empresa, por lo tanto, se deben conseguir en China pudiendo demorarse hasta tres meses, en entrevistas con los empleados de la empresa se comprobó que recientemente se averió un dispositivo llamado tolva que al fallar compromete el proceso de peletizado, es decir, que las partículas de la proteína de origen vegetal del que está hecha el alimento no se compacta para posteriormente desmoronarse, haciendo que se retrase la producción.

Personal poco capacitado.

Este factor es determinante en el logro de los objetivos de una empresa, teniendo en cuenta que, si cada área funciona de manera eficiente se generará la sinergia para llevar a cabo las actividades necesarias para el éxito sostenido, sin embargo, en la última auditoría externa realizada por el organismo certificador de sistemas de gestión QLCT la empresa presentó una NO conformidad menor incumpliendo los literales a) y b) del requisito 7.2 “competencia” de la ISO 9001:2015 y el Artículo 24.2 Capacitación al personal - Anexo Técnico BPMAA Resolución 061252 del 3/02/2020

Lo anterior, debido a que no hay evidencias de algunos colaboradores que soporten su experiencia o formación, adicionalmente, no se dio cumplimiento al programa de capacitación para los operarios sobre manejo de inventarios y conocimiento de materias primas, aspectos que comprometen la eficacia del SGC.

No se realiza seguimiento y control a las tareas.

Al igual que la debilidad anterior, esta se evidencia en la auditoría realizada por QLCT en donde se presentan no conformidades al incumplir los siguientes requisitos: 8.5.1 “Control de la producción y de la provisión del servicio” 8.5.2 “Identificación y trazabilidad” 8.5.6 “Control de los cambios” 8.7 “Control de salidas no conformes” 10.2” No conformidad y acción correctiva” literales d), e) y f).

El incumplimiento de dichos requisitos demuestra fallas en el seguimiento y control que compromete la trazabilidad del producto y su conformidad, dificulta la detección de acciones correctivas y preventivas, no cumplir con los procedimientos y formatos establecidos puede conducir a un SGC inoperante.

Cuadro 8

Matriz de evaluación de Factores internos

Factores internos clave	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Excelente relación con la competencia líder	0.05	4	0.2

Infraestructura idónea	0.20	4	0.8
Atención y servicio al cliente.	0.15	4	0.6
Buenos plazos y condiciones de pago.	0.10	3	0.3
Debilidades			
Incremento de los precios	0.15	2	0.3
Demoras en el proceso de producción	0.10	1	0.10
Personal poco capacitado	0.15	4	0.6
No se realiza seguimiento y control a las tareas	0.10	1	0.10
TOTAL	1		2.73

Nota. Esta matriz ayuda a resumir los factores internos clave, es importante tener en cuenta que esta matriz al igual que la EFE “no se deben leer como una realidad absoluta, más bien, se debe analizar de manera desglosada cada ítem para determinar si en este caso la empresa está planteando estrategias que aprovechen sus fortalezas y mitiguen sus debilidades, la calificación va de 1 a 4, muy por debajo del promedio (2.5) quiere decir que la empresa es débil internamente y muy por encima del promedio que la empresa es fuerte”. (David, 2003)

La matriz EFI de Los Ranchos S.A.S demuestra que están por encima del promedio (2.5) con un valor total de (2.73), lo cual indica que la empresa tiene un promedio aceptable a nivel interno, esto debido a su adecuada infraestructura, relación con la competencia, buena atención al

cliente y facilidades de pago, no obstante, aún se puede establecer un plan de mejora para las debilidades, precisamente la falta de un seguimiento y control es una debilidad para la empresa que debido a su SGC cuenta con una buena calificación interna la cual puede llegar a ser excelente si se lleva a cabo el enfoque en procesos y se considera la importancia de la verificación del cumplimiento de cada uno.

Cuadro 9

Matriz DOFA

	Lista de Fortalezas F1. Excelente relación con la competencia líder F2. Infraestructura idónea F3. Atención y servicio al cliente. F4. Buenos plazos y condiciones de pago.	Lista de Debilidades D1. Incremento de los precios D2. Demoras en el proceso de producción D3. No se realiza seguimiento y control a las tareas
Lista de Oportunidades	FO (max-max) Estrategias para maximizar las F y las O	DO (min-max) Estrategias para minimizar las D y maximizar las O

O1. Crecimiento del sector. O2. Ubicación geográfica. O3. Producción agropecuaria. O4. Impacto medio ambiental	-Aprovechar el crecimiento del sector para ganar cuota del mercado por medio de una excelente atención, plazos y condiciones de pago diferenciadoras O1, F3, F4 -Los desperdicios que se puedan llegar a producir son aprovechados para alimento o abono en la finca donde se produce. O4, F2	-Buscar acuerdos con proveedores para obtener descuentos de compra por volumen en la materia prima. D1, O1 -Aprovechar la ubicación geográfica de la empresa y su conexión con diferentes vías intermunicipales para que la compra de materia prima entre a planta con prontitud y mejorar los tiempos de entrega. D2, O2 -Revisar periódicamente el plan de seguimiento y control para la realización de las actividades de cada procedimiento, incluyendo la sostenibilidad ambiental. D3, O4
Lista de Amenazas A1. Inflación.	FA (max-min) Estrategias para maximizar las F y minimizar las A -Establecer convenios o apoyos con los competidores para obtener materia prima, y	DA (min-min) Estrategias para minimizar las D y las A -Establecer un stock de inventarios. D2, A2, A4

A2. Bloqueos debido a paros nacionales.	acceso a maquinaria (cuando haga falta). A2, A5, F1	-Ajustar presupuesto de acuerdo a cierre de inflación (año) y pronósticos de indicadores económicos. A1, D1
A.3 Cambios en las preferencias laborales.		-Identificar empresas en el territorio nacional o con cercanía a Colombia a fin de establecer posibles proveedores de repuestos para la maquinaria. A5,
A4. Infraestructura vial.		D2
A5. Importación de maquinaria y repuestos.		

Nota. Tras haber analizado los factores internos, se procede a ubicarlos como Fortalezas; las capacidades o condiciones positivas con las que cuenta la empresa que le da una ventaja competitiva o como debilidades; aquellos factores que ponen en riesgo el éxito, como falta de recursos, de planeación o alguna actividad mal desempeñada, del mismo modo, se ubican los factores externos como oportunidades; son variables del entorno a aprovechar para convertir en ventajas competitivas que fortalezcan la posición de la organización, o por su parte, como amenazas; igualmente aspectos externos pero que impactan de manera negativa, deben ser identificadas para ser mitigadas y evitar que la trayectoria de la empresa se estanque o finalice.

Para que esta matriz sea un aporte de valor para la empresa, luego de ubicar los factores clave internos y externos, debe ir de la mano de estrategias que permitan maximizar las fortalezas y oportunidades mientras minimiza las debilidades y amenazas.

Se puede notar que en esta matriz DOFA construida, el desarrollo de las estrategias no conlleva mucha dificultad, son acciones con las que la empresa ya está relacionada pero que la empresa no está implementando ni controlando.

Para la combinación de las oportunidades y fortalezas, se emplean uno de los aspectos más destacables de la organización como lo son su buena atención al cliente y sus plazos y condiciones de pago para atraer más clientes aprovechando la oportunidad de crecimiento que presenta el sector en la actualidad.

Para las debilidades y oportunidades la empresa debe aprovechar ese crecimiento y la buena relación que tiene con sus proveedores para obtener descuentos por la compra en volumen, en cuanto a la demoras de producción, es importante que la empresa agilice este proceso y los procesos relacionados como por ejemplo, la compra de materia prima y el aprovechamiento del acceso a vías intermunicipales para que haya inventario siempre que se requiera, otro factor importante en el cruce de las debilidades y oportunidades es la revisión del plan de seguimiento y control de las actividades incluyendo el impacto ambiental en el cual la empresa se ha destacado y que pueda seguir representando una oportunidad.

Las fortalezas son cualidades de la empresa que pueden contribuir a disminuir o eliminar las amenazas, como los bloqueos nacionales y la importación de la maquinaria y repuestos, algo que han mitigado por medio del apoyo que han recibido de la competencia para el abastecimiento de la materia prima, maquinaria y repuestos.

El factor principal tomado en cuenta en las estrategias de las debilidades y las amenazas es el elemento financiero pues cada una de estas acciones busca minimizar los efectos que inquietan las finanzas de la empresa, por otro lado, busca asegurar la producción de los alimentos balanceados para animales.

Objetivo B Identificar el comportamiento del sector y el perfil competitivo de la empresa, comparando los factores claves de éxito con otras empresas del sector

Comprender el comportamiento del sector es fundamental para la creación de estrategias, mediante la identificación de oportunidades y amenazas que rodean a la empresa, para esto dispondremos de la herramienta propuesta por Michael Porter para evaluar el desempeño, la conducta y competitividad de las empresas del sector de alimentos para animales del norte del valle, así mismo se evaluará el desempeño de ciertos factores clave para el éxito de Los Ranchos S.A.S y sus competidores otorgando información para interpretar analíticamente el contexto de la empresa y las acciones para corregir y mejorar.

Fuerzas de Porter

Cuestionario para evaluar el microentorno

El siguiente cuestionario contiene las preguntas que se le realizaron al administrador de Los Ranchos S.A.S:

1- ¿En qué medida la organización conoce el comportamiento del sector al que pertenece?

Lo conoce muy bien, la empresa ha realizado estudios de carácter económico o de marketing que permite identificar el entorno en el que funciona la organización.

Lo conoce medianamente, la empresa cuenta con una experiencia de al menos 20 años que permite identificar los competidores, las características de los clientes, los canales de distribución, los productos sustitutos y los proveedores del sector.

☒ Lo conoce poco, la empresa lleva un tiempo en el mercado no menor a 5 años.

No lo conoce.

2- ¿La organización tiene identificado a sus competidores?

☒ Si

No

3- ¿Cómo identifica a sus competidores?

☒ Tiene estudios o consultas en el mercado que le permitan tener certeza de quiénes son sus competidores.

☒ Mediante comentarios de proveedores que aducen las cantidades de compra de los competidores.

☒ Mediante la información de clientes que comentan la inclinación de otros clientes por el producto.

☒ Identificación de clientes con músculo financiero.

Santiago: “Esta empresa nació como un autoconsumo del propietario de la fábrica, él tiene ganadería, le estaba comprando a otra empresa y pensó que ya que consumía mucha cantidad podía montar su propia empresa de concentrado, lo hizo y comenzó produciendo solo para él, luego los

amigos comenzaron a pedirle que les vendiera, y de esa manera la empresa creció y se dio a conocer en el mercado por medio del “voz a voz”. Luego, el propietario fundó una porcícola de ceba de cerdos, y ahí creció más la empresa, inicialmente tenía un sólo turno de 7:30 a.m. a 5:30 p.m. luego pasó a dos turnos de 6:00 a.m. a 2:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 10:00 p.m., cuando empezó la porcícola no dábamos a basto y montamos un tercer turno de 10:00 p.m. a 6:00 a.m. esos son los tres turnos que manejamos actualmente de lunes a sábado”.

4- ¿Quiénes son los competidores más fuertes en el sector?

Santiago: “Bueno, en el sector hay empresas grandes de concentrado que son Contegral y Cipa. Italcol también se puede mencionar, aunque está más presente en el sector de Risaralda, para nosotros el competidor más fuerte es Contegral, es una empresa muy posicionada a nivel nacional”.

5- ¿Qué los hace más fuertes?

Marque 5, 3 o 1, siendo 5 la calificación más alta, 3 una calificación media y 1 una calificación baja

	Variables	5	3	1
Contegral	-Tecnología	X		
	-Innovación	X		
	-Tamaño	X		

	-Recursos	X		
	-Calidad		X	
	-Reconocimiento	X		
Cipa	Variables	5	3	1
	-Tecnología		X	
	-Innovación		X	
	-Tamaño	X		
	-Recursos	X		
	-Calidad		X	
	-Reconocimiento	X		

Italcol	Variables	5	3	1
---------	-----------	---	---	---

	-Tecnología	X		
	-Innovación	X		
	-Tamaño	X		
	-Recursos	X		
	-Calidad	X		
	-Reconocimiento	X		

-Otros. ¿Cuáles?

6- Califique cuáles de las siguientes causas han afectado el entorno de la organización siendo 5 Ha afectado mucho, 3 medianamente y 1 no la ha afectado (Entorno: Disminución de ventas, disminución de personal, disminución de clientes, incremento en los costos de producción.)

Variables	5	3	1
COVID 19		X	
Paro nacional	X		

Inflación		X	
Infraestructura vial		X	
La cultura fitness de una u otra manera ha afectado el consumo de carne		X	
Políticas tributarias		X	

Santiago: “Cuando empezó la pandemia, nosotros nunca paramos, estuvimos trabajando, nos llegaban materias primas, pero, en el inicio del paro pasamos de 3 a 2 turnos, tuvimos que recortar personal y hubo un período en el que tuvimos que cerrar la fábrica porque no había cómo entrar materias primas ni cómo sacar el producto terminado porque las vías estaban cerradas, por lo tanto, el paro nacional afectó demasiado”.

7- Especifique los proveedores de materia prima de la empresa.

Santiago: “Nosotros tenemos varios proveedores, uno muy grande es Italcol, ellos además de ser productores también venden materias primas, la empresa trabaja mucho de la mano con Italcol y otros proveedores de Cartago que la empresa va conociendo que comercializan materias primas”.

8- ¿Cómo ha identificado a sus proveedores de materia prima?

☒ Mediante estudios e investigaciones que den cuenta los potenciales proveedores, su ubicación, precios y calidad.

Santiago: “Más que todo la calidad de los proveedores”

☒ A través de recomendaciones de otras empresas con experiencias similares

☒ A través de recomendaciones y comentarios de clientes y personas en general.

Otro. ¿Cuál?

9- ¿Sus proveedores de materia prima están ubicados en la ciudad de Cartago?

Si ☒ No

Santiago: “Tenemos alrededor de 5 proveedores en Cartago”.

10- Califique de uno a cinco las razones principales a la hora de comprar a proveedores de materia prima.

Variables	5	3	1
El precio cumple con los establecidos en el mercado.	X		
El proveedor lleva el producto al sitio		X	
El proveedor ofrece descuentos por pago de contado o por pronto pago.	X		
Los términos de plazos de pago se acomodan a la empresa.	X		

Descuentos adicionales por las compras de volúmenes	X		
---	---	--	--

Santiago: “En cuanto a la entrega del producto en el sitio, depende de la negociación, por ejemplo, a Italcol le compramos en el puerto de Buenaventura, donde entran las materias primas que vienen de otro país, nosotros tenemos una transportadora que lo trae a la empresa” ... “Muchas veces si uno paga de contado, el proveedor baja el precio por kilogramo, si se tiene el dinero disponible se puede ahorrar bastante”

11- ¿Existen productos que puedan sustituir el entregado por la organización?

Si

X No

(En caso de ser SI la respuesta, continuar con las siguientes preguntas, en caso de ser No, pasar a la pregunta 14)

Santiago: Digamos que usted decide sustituir el concentrado por una materia prima, pero no le va a aportar lo mismo, por eso se llama concentrado balanceado para animales, es una mezcla de varios productos, no se puede sustituir por una sola materia prima.

12- ¿En qué medida sustituyen al producto de la empresa?

-Lo sustituye completamente, es decir, cumple la misma finalidad que el producto de la organización

- Lo sustituye parcialmente, es decir, cumple una o algunas de las finalidades que el producto de la organización

No aplica según lo expresado por el entrevistado.

13- ¿Cuáles son estos productos sustitutos?

No aplica según lo expresado por el entrevistado.

14-Marque con una X las variables que afectan a los Ranchos S.A.S si se amplía el número de competidores.

Decremento de las Ventas.

Desabastecimiento de las Materias Primas.

Monopolización de las materias Primas.

X Pérdida de futuros Clientes Potenciales y tradicionales.

X Competencia desleal.

15- Identifique y califique siendo 5 la calificación más alta y 1 la calificación más baja, las principales barreras de entrada para personas o empresas que deseen introducirse en la producción y comercialización de productos balanceados.

Variables	5	3	1
-Capital	X		

-Tecnología		X	
-Innovación	X		
-Acceso a canales de distribución	X		
-Mercado	X		
-Competidores		X	
-Normatividad		X	

17- Desde su experiencia, califique de 1 a 5 qué aspectos busca el cliente a la hora de adquirir productos de alimento balanceados para animales

Variables	5	3	1
-Precio		X	
-Calidad	X		
-Rendimiento	X		

-Marca		X	
-Disponibilidad		X	
-Atención al cliente	X		

Rivalidad de los competidores

A partir del cuestionario y el análisis externo realizados, se comienza a comprender cómo es la estructura del sector desde las cinco fuerzas propuestas por Porter, herramienta que permitirá analizar la competencia del sector en el que se encuentra Los Ranchos S.A.S entendiendo que en esta influyen no solo los compradores sino: La rivalidad entre los competidores, amenaza de los nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y los productos sustitutos.

Rivalidad entre competidores

En primer lugar, el grado de rivalidad entre los competidores es medio-bajo, debido a que el mercado posee empresas líderes las cuales regulan el nivel de competencia, estableciendo así una estabilidad en la industria, sumado a esto, el sector presenta crecimiento permitiendo que las organizaciones aun conservando su nivel de captación de mercado generen buenos rendimientos financieros regulando la intensidad de la rivalidad entre empresas. Por otro lado, un ítem importante como lo es la diferenciación del producto es un elemento de un grado difícil en la competencia, puesto que, para el producto ofrecido en el sector, la preferencia por parte del consumidor está dada por el rendimiento, calidad y marca del producto.

Al estudiar con detalle, se puede llegar a la conclusión de que la rentabilidad del sector es alta, pero con riesgos altos de igual manera, ya que, las barreras de entrada en este sector requieren de una especialización de maquinaria y un costo elevado de capital, lo cual reduce el ingreso de nuevas empresas y, por consiguiente, puede convertirse en una barrera de salida para las empresas existentes.

Amenaza de los nuevos entrantes

Esta amenaza se hace mayor o menor de acuerdo con los factores que rodean el sector, los cuales dificultan la entrada de los nuevos competidores, es decir, las diferentes barreras de entrada por las que tendrán que atravesar, además de la capacidad de defensa que tengan las empresas actuales del sector o como lo explica Betancourt “el precio disuasorio de entrada (Guerrero, 2014)

En la visita realizada a Santiago el administrador de la empresa, se evidencia que las barreras de entradas son altas, iniciando con el capital elevado que se necesita como se ha mencionado en párrafos anteriores, la especialización de las máquinas para el procesamiento de sus productos requiere de una gran inversión para así, por medio de economías de escala captar una parte significativa del mercado, por otra parte, “el recurso humano también necesita estar altamente capacitado por la complejidad del proceso productivo que implica otra barrera de entrada por el efecto de la curva de la experiencia, es decir que, los nuevos entrantes no gozan de reducción de costos que brinda la experiencia y la tecnología” (Guerrero, 2014)

Otra barrera de entrada son los canales de distribución, esto implica una dificultad porque la infraestructura vial del país no se encuentra en óptimas condiciones, además del costo del flete que se verá reflejado en el precio del producto, Los Ranchos S.A.S traslada materia prima desde Buenaventura, carretera en la que se encuentran 5 peajes por citar un ejemplo.

Figura 7*Precio disuasorio de entrada*

Posibilidades de defensa de los actuales competidores	Alta	Medio	Alto	Muy alto		Precio disuasorio de entrada
	Media	Bajo	Medio	Alto		
	Baja	Muy bajo	Bajo	Medio		
		Baja	Media	Alta		
		Barreras de entrada				

Nota. Adaptación de (Guerrero, 2014)

Tras haber recopilado la calificación de las barreras de entrada por el administrador de Los Ranchos S.A.S y analizando lo expuesto por el profesor Betancourt, se determina el precio disuasorio de entrada como alto, por las diferentes barreras de entrada significativas para los nuevos entrantes como por la capacidad de defensa de las empresas establecidas gracias a la estabilidad que generan las empresas líderes y el crecimiento del mercado.

Poder de negociación de los proveedores

En el sector de alimentos balanceados para animales el poder que poseen los proveedores sobre las empresas de la industria se encuentra ubicado en un grado medio, teniendo en cuenta que, la cantidad de proveedores es grande, por ejemplo, la empresa Los Ranchos S.A.S cuenta con 5 proveedores de materias primas solo en la ciudad de Cartago. Si bien hay detalles que puedan ejercer peso en el poder de los proveedores como la importancia del producto que suministran para la producción del sector, que estas materias primas no puedan sustituirse con facilidad y la posibilidad de que los proveedores puedan integrarse formando parte de la competencia (como la empresa Italcol quien produce alimentos balanceados para animales al mismo tiempo que hace las veces de proveedor de materia prima a otras empresas) la cantidad de proveedores que se pueden

encontrar siendo un factor con una relevancia considerable que establece el nivel medio de poder, puesto que genera a las empresas del sector la posibilidad de ampliar sus opciones de suministro.

Poder de negociación de los compradores

En el sector en el que se encuentra Los Ranchos S.A.S los productos están diferenciados de acuerdo con las especificaciones que solicite el cliente, no presenta amenazas de integración hacia atrás, puesto que las diferentes barreras de entrada no facilitan la decisión de los compradores de fabricar sus propios productos y por otra parte, los alimentos balanceados influyen grandemente en la calidad del producto final, en este caso las carnes para consumo humano, por consiguiente, el poder de los compradores es bajo, ya que, sus productos están diferenciados, no presenta amenazas de integración hacia atrás y adicionalmente la tabla nutricional con los requisitos del cliente es determinante para la calidad de su producto final.

Productos sustitutos

Las materias primas usadas en el proceso de producción del alimento balanceado pueden utilizarse directamente como alimento para los animales, no obstante, los rendimientos y beneficios para los animales estarían disminuidos al no contar con la calidad del producto procesado, por esta razón a esta fuerza se le otorga un nivel de importancia bajo. La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO) señala que un buen alimento para el ganado son los alimentos concentrados puesto que son ricos en proteínas y carbohidratos, mientras que los alimentos como la hierba o las materias primas por sí solas, como el maíz, trigo, entre otros, carecen de carbohidratos productores de energía (Organización de las naciones unidas para la alimentación y agricultura, 1995)

Matriz de perfil competitivo MPC

Uno de los requisitos que plantea la norma ISO 9001 es el desarrollo del contexto de la empresa, y así como se ha evaluado el entorno interno y externo es importante hacerlo con la posición de la empresa en cuanto a sus fortalezas y debilidades en contraste con las de sus competidores más importantes, para ello se emplea a continuación la matriz de perfil competitivo con las empresas CONTEGRAL, CIPA, ITALCOL y por supuesto, LOS RANCHOS, cabe destacar que en esta matriz se evalúan aspectos internos y externos, calificando a cada empresa de 1 a 4, siendo 4 una fortaleza principal, 3 una fortaleza menor, 2 una debilidad menor y 1 una debilidad principal.

Cuadro 10*Matriz de perfil competitivo de la empresa Los Ranchos S.A.S*

Factores clave de éxito	Valor	LOS RANCHOS		CONTEGRAL		CIPA		ITALCOL	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Tecnología	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Innovación	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Calidad	0,2	2	0,4	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Tamaño	0,05	1	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2
Reconocimiento	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4
Recursos	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Diversidad de productos	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Atención al cliente	0,1	3	0,3	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Precio	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Lealtad de los clientes	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	2	0,2
	1	2,05		3,5		3,15		3,5	

Nota. Elaboración propia a partir del libro conceptos de administración estratégica de Fred R.

David. (2022)

Los resultados anteriores pretenden evidenciar las fortalezas y debilidades relativas de las organizaciones, se dice relativas, debido a que su interpretación debe ser en pro de un proceso de toma de decisiones, de lo contrario, son puramente cifras de ilusión, otra manera en la que se deben interpretar estos resultados explicada en el libro “Conceptos de Administración estratégica” del autor Fred R. David, los resultados no quieren decir que si una empresa tiene por puntaje 3.5 y otra 2.05, la primera es 28% superior (David, 2003). Comprendido lo mencionado se puede concluir que para Los Ranchos S.A.S es de gran importancia realizar esfuerzos que direccionen a un potenciamiento de sus fortalezas y mejoramiento de sus debilidades para reducir la brecha con respecto a sus competidores.

Una vez desarrollados los objetivos anteriores, se da paso a la mejora del SGC de la empresa, según se estipuló en la fase metodológica.

Evolución del Sistema de Gestión de Calidad

Como se ha mencionado anteriormente, Los Ranchos S.A.S inició para abastecer el ganado del propietario, luego, amigos y conocidos de este comenzaron a solicitarle que les fabricara concentrado para sus fincas, y así, por medio del marketing voz a voz se constituyó la empresa la cual para llevar a cabo su actividad debía obtener el registro ICA e implementar el SGC y es así como en el año 2014 inician con la ISO 9001:2008 para en el 2015 tener su primera auditoría de seguimiento, posteriormente, en el año 2017 la empresa no se certifica y en Diciembre de 2018 se vuelven a certificar con la versión 2015 y en el 2020 obtienen la recertificación.

Durante las auditorías realizadas en los últimos cuatro años (2019-2022) los resultados no han sido satisfactorios, pues según se pudo evidenciar en las entrevistas realizadas a los empleados, factores como la pandemia, el paro nacional, el cambio de administrador y una fuerte

descapitalización debido a la creación de sociedades porcícolas de las que no se recibieron las ganancias esperadas han disminuido el interés en la relevancia de la calidad, como consecuencia de esto en la última auditoría externa realizada el día 12 de febrero del año 2022 se hallaron ocho no conformidades, las cuales se entienden como un incumplimiento o fallo de algún requerimiento, de estas no conformidades siete se caracterizaron como menores y una como no conformidad mayor.

Los incumplimientos de los requisitos de la norma se presentaron principalmente en el proceso de producción, que obtuvo cuatro, seguido por el proceso de análisis y mejora con dos, el proceso de gestión gerencial con una y el proceso de gestión de recurso con una no conformidad mayor. A continuación, se muestran cada una de las no conformidades, el proceso al que pertenecen, su descripción y el requisito que se incumplió.

Cuadro 11

No conformidades de la auditoría externa de la norma ISO 9001:2015 a Los Ranchos S.A.S

Reporte No.	Proceso	Descripción de la no conformidad	Requisito que incumple
1	Gestión Gerencial	La empresa no ha realizado un cronograma de los objetivos de calidad	ISO 9001-2015, 6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS

2	Producción	La empresa no realiza seguimiento y control de los procesos y de los productos	ISO 9001-2015, 8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio
3	Producción	La empresa no controla la trazabilidad en la salida de los productos	ISO 9001-2015, 8.5.2 Identificación y trazabilidad
Reporte No.	Proceso	Descripción de la no conformidad	Requisito que incumple
4	Producción	La empresa no lleva registro documental de los cambios autorizados u otras acciones	ISO 9001-2015, 8.5.6 Control de los cambios
5	Producción	La empresa no identifica los productos que no cumplan con los requisitos para que no sean entregados ni documenta la no conformidad con sus acciones correctivas	ISO 9001-2015, 8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES

6	Gestión de Recursos	La empresa no asegura la competencia del personal lo que afecta el sistema de gestión de calidad	ISO 9001-2015, 7.2 COMPETENCIA a) y b) Artículo 24.2 Capacitación al personal - Anexo Técnico BPMAA Resolución 061252 del 3/02/2020
7	Análisis y Mejora	La empresa no asegura el buen uso de marca y certificación del sistema de gestión de calidad	Instructivo uso de marcas y referencia a la certificación, código 123-OCSG-INT-05, versión 7, 2020-02-07.
Reporte No.	Proceso	Descripción de la no conformidad	Requisito que incumple
8	Análisis y Mejora	Cuando implementa acciones correctivas la empresa no se asegura de actualizar los riesgos y oportunidades, realizar cambios de ser necesario y revisar la eficacia de las medidas tomadas	ISO 9001-2015, 10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA, literales d), e) y f)

Nota. Elaboración propia a partir de documentos de la empresa.

Con el fin de profundizar en el entendimiento de los resultados de la auditoría, se realizó una entrevista con el coordinador de Calidad de los Ranchos S.A.S. El análisis de lo expuesto en la entrevista indica en la organización una falta de cultura de calidad por parte de los directivos que se extiende hacia toda la organización. Algunas de las principales razones para este diagnóstico son el cambio de administrador de la empresa, acción que generó un desprendimiento del control e importancia que se le venía dando a la calidad en la organización debido a que la nueva administración no considera la calidad como un factor determinante del éxito organizacional, esto promueve en la empresa un desconocimiento de los requisitos legales para su Sistema de Gestión de Calidad, que claramente, tiene como resultado la calificación no conforme de los entes certificadores.

El recurso humano es uno de los elementos más importantes para el desarrollo del SGC, no obstante, en la auditoría se pudo notar la falta de competencias de formación y experiencia del personal, adicionalmente, durante las visitas realizadas en el marco del presente trabajo se notaron conflictos individuales manifestados en una comunicación verbal y no verbal inadecuada que no refleja un trato amable y respetuoso, esta problemática además de la carencia de competencias de la no conformidad se compromete la eficacia del SGC

Autoevaluación del Sistema de Gestión de calidad

Continuando con la etapa 3, la fase de autoevaluación al SGC, recordando que la norma ISO 9004 de 2018, otorga el instrumento para realizar la autoevaluación y que, en la revisión documental sobre la aplicación de la norma se encontró la página en un trabajo de grado para una especialización en gestión de proyectos de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) llamado “Medición del éxito o nivel de madurez de ASOPORMEN, usando como herramienta de

gestión la autoevaluación que ofrece la norma ISO 9004 versión 2018” (Rueda, 2019) se utilizó la página web que se puede observar en la figura 8 la cual contiene el formulario con las preguntas pertinentes para identificar el grado de madurez.

Figura 8

página web llamada midetuexito.com



Nota. (Jairo Amaya Amaya, 2020)

El formulario se explica de la siguiente forma: la cláusula se refiere a los capítulos que contiene la norma ISO 9004, las sub clausulas se entienden como los elementos o apartados que conforman cada capítulo, de esto se derivan una serie de requisitos y/o sugerencias que la empresas deben poseer para lograr un éxito sostenido y la alta calidad de su SGC, dividiéndose en 5 grados, de acuerdo a esto, si la empresa cuenta con el primer y segundo ítem, pero al momento de autoevaluarse el tercer ítem existe algún faltante, su grado de madurez para esa sub clausula será de 2 puntos. Por otra parte, el grado de madurez de la cláusula es un promedio de los resultados de las sub clausulas, se puede observar en la tabla 12 dos cláusulas de la encuesta.

Cuadro 12*Preguntas de la encuesta ISO 9004:2018*

Claúsula	Sub cláusula	Descripción nivel 1	Descripción nivel 2	Descripción nivel 3
5. Contexto de la Organización.	5.2. Partes interesadas relevantes.	1. Las partes interesadas están identificadas, incluyendo también sus necesidades y expectativas y también si los riesgos y las oportunidades asociados son informales o ad hoc.	2. Los procesos necesarios para satisfacer las necesidades de algunas partes interesadas están definidos. Las relaciones continuas con las partes interesadas están establecidas de manera informal o ad hoc.	3. El procedimiento para la determinación de cuales partes interesadas son relevantes está bien definido. El procedimiento de determinación de la relevancia de las partes interesadas incluye la consideración de aquellos factores que son un riesgo para el éxito sostenido. Se identifican las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes. Los procesos para cumplir con las necesidades se establecen de manera que satisfagan las expectativas de dichas partes interesadas.

Nota. Formulario de preguntas, sacado de la página web midetuexito.com (Jairo Amaya Amaya, 2020)

La autoevaluación se realizó con el coordinador de calidad de la organización quien es la persona encargada del SGC y quien mejor lo conoce, de allí se desprenden los siguientes resultados representados en la tabla 13 de los cuales se evidencia que los capítulos o cláusulas con menor puntaje o grado de madurez son los de identidad de la organización, liderazgo y manejo de procesos con niveles de 2, 1.75 y 2 respectivamente. La razón fundamental de lo obtenido radica en lo expuesto anteriormente, debido a que en estos capítulos se hace especial énfasis en la integración de la alta dirección con los objetivos de calidad, en compartir el conocimiento y socializar a todas las áreas de la empresa los requisitos y dinámicas que conlleva estar certificado

en un SGC bajo la norma ISO 9001 de 2015. Por la ausencia de factores tan importantes la organización no gestiona a cabalidad o totalmente los requerimientos de cada cláusula.

Cuadro 13

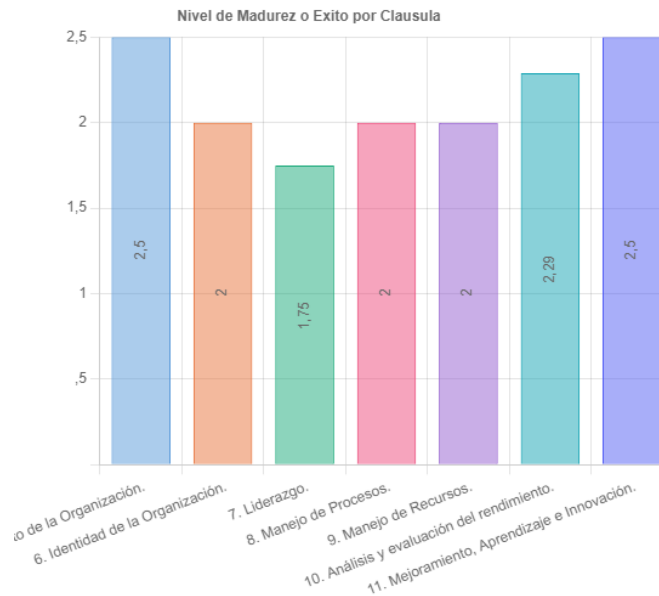
Nivel de la madurez del SGC de Los Ranchos S.A.S

Id empresa	Id encuesta	Id Clausula	Sub Clausula	▲ Nivel
Ranchos	1.006.291.649	5. Contexto de la Organización.	5.2. Partes interesadas relevantes.	3
			5.3. Asuntos internos y externos.	2
		TOTAL=2		PROM=2,5
		6. Identidad de la Organización.	6.2. Misión, visión, valores y cultura.	2
		TOTAL=1		PROM=2
		7. Liderazgo.	7.1. General.	1
			7.2. Política y estrategia.	2
			7.3. Objetivos.	2
			7.4. Comunicación.	2
		TOTAL=4		PROM=1,75
		8. Manejo de Procesos.	8.1. General.	3
			8.2. Determinación de procesos.	2
			8.3. Responsabilidad y autoridad para los procesos.	1
			8.4.1. Gestión de procesos (gestión de alineación / vinculación entre los proces	2
			8.4.2. Gestionar procesos (alcanzar un mayor nivel de rendimiento).	2
			8.4.3. Gestionar procesos (mantener el nivel alcanzado).	2
		TOTAL=6		PROM=2
		9. Manejo de Recursos.	9.1. General.	4
			9.2. Gente.	1
			9.3. Conocimiento organizacional.	2
			9.4. Tecnología.	1
			9.5. Infraestructura y ambiente de trabajo.	2
			9.6. Recursos provistos externamente.	3
			9.7. Recursos naturales.	1
		TOTAL=7		PROM=2
		10. Análisis y evaluación del rendimiento.	10.1. General.	2
			10.2. Indicadores de desempeño.	3
			10.3. Análisis de rendimiento.	3
			10.4. Evaluación del desempeño.	2
			10.5. Auditoría interna.	1
			10.6. Auto evaluación.	3
			10.7. Reseñas.	2
		TOTAL=7		PROM=2,286
		11. Mejoramiento, Aprendizaje e Innovación.	11.1. General.	3
			11.2. Mejora.	2
			11.3. Aprendizaje.	2
			11.4. Innovación.	3
		TOTAL=4		PROM=2,5
Resumen General (TOTAL=31)				PROM=2,129

Nota. Resultados de la autoevaluación realizada con la herramienta brindada por la norma ISO 9004, por medio de la página web midetuexito.com

Figura 9

Gráfico de barras del nivel de madurez o éxito del SGC de Los Ranchos S.A.S



Nota. Resultados de la autoevaluación realizada con la herramienta brindada por la norma ISO 9004, por medio de la página web midetuexito.com (2022)

Objetivo C Estrategias de Mejora.

Teniendo en cuenta los resultados de la autoevaluación realizada, se determinó la construcción de una matriz DOFA del SGC de la empresa, con el objetivo de identificar oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas del sistema permitiendo así, ampliar el espectro de conocimiento y profundizar en la comprensión de los núcleos principales hacia los cuales se deben

enfocar las estrategias para obtener la mejora del Sistema de Gestión de Calidad en Los Ranchos S.A.S

Cuadro 14

Matriz DOFA cruzada del sistema de gestión de calidad de los Ranchos S.A.S

Matriz DOFA CRUZADA	Oportunidades	Amenazas
	O1 Incremento del grado de madurez	A1 Perder la certificación ISO 9001:2015
	O2 tiempo de preparación para auditorias	A2 Perdida de clientes
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
F1 Documentación	F1-O1 La administración debe hacer seguimiento y garantizar que se cumplan los procesos y metodologías que se encuentran documentadas	F1-A1 Capacitar en el conocimiento de los lineamientos del SGC para llevar a cabo los procesos y realizar los seguimientos y controles pertinentes
F2 Estructura organizacional simple	F2-O2 Dividir las capacitaciones a los departamentos con el objetivo de mejorar la preparación para las auditorias	F1, F2, F3-A1 Incrementar la cantidad de auditorías internas realizadas en el año, pasando de 1 a 3 auditorias

F3 Coordinador de calidad capacitado	F3-02 Contratar un asistente con conocimientos en Sistemas Integrados de Gestión que apoye directamente al coordinador de calidad en la empresa	
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
D1 Falta de liderazgo	D1-01 Reestructurar el comité de calidad existente en la organización.	
	D1-O1 Reestructurar el perfil que se debe tener para ocupar el cargo de administrador en la empresa	
D2 Desconocimiento del SGC	D2-O1 Realizar capacitaciones en normatividad y requisitos de los Sistemas de Gestión de Calidad	
D3 Personal poco capacitado	D2-D3-O1 Llevar a cabo estrategias internas de sensibilización y culturización en la organización con el fin de apropiar el concepto de calidad y conocimiento del SGC	D3-A1- Ajustar los perfiles de los empleados para cumplir con los requisitos de capacitación de personal
D5 Falta de Comunicación organizacional	D5-O1 Establecer canales de comunicación formal para evitar la desinformación y trabajar en equipo	

	creando una sinergia al rededor del SGC de la empresa y de esta manera incrementar el grado de madurez del mismo.	
D6 infraestructura inadecuada		D6-A2 La planta de producción debe ser mejorada para evitar afectaciones por plagas que deriven en perdida de producto, calidad y clientes

Nota. Elaboración propia (2022)

Como resultado de la matriz DOFA del SGC de la empresa, se determinó que las estrategias de mejora al sistema deben atacar dos elementos fundamentales que están causando el estancamiento y la mala operatividad del sistema, estos elementos se encuentran divididos en la cultura de calidad organizacional, de formas estructurales y procedimentales de la empresa. Es por esto que las acciones de mejora van encaminadas a generar conocimiento en los empleados sobre la calidad y su sistema y, por otro lado, se busca la modificación de algunas estructuras y parámetros establecidos que no funcionan de manera óptima. A lo largo del texto se presentan las estrategias direccionadas a mitigar el problema del conocimiento de los empleados en la calidad y su sistema. Posteriormente se enseñan las estrategias direccionadas a mejorar el SGC a través del cambio estructural y funcionamiento en la organización

Partiendo de la debilidad presentada por la deficiente formación y conocimiento del SGC de la empresa además de la no conformidad número seis de la auditoría externa representada en la tabla

11 en donde se menciona que la deficiencia de competencia del personal afecta el desempeño del Sistema de Gestión de Calidad es necesario implementar estrategias dirigidas a la formación de los empleados desde la sensibilización: D2-D3-O1 Estrategias de sensibilización del SGC; capacitación: F1-A1 capacitaciones en el conocimiento de los lineamientos del SGC, F2-O2 División de capacitaciones a cada departamento para la preparación de auditorías, D2-O1 Realizar capacitaciones en normatividad y requisitos del SGC; evaluación y auditorías internas: F1-F2-F3-A1 Incrementar la cantidad de auditorías que permitan fortalecer la cultura de calidad y el conocimiento en cada labor realizada por los integrantes de la organización. A continuación, se presenta la estrategia de sensibilización.

Sensibilización

Para lograrlo se plantea un programa de culturización enfocada en el aprendizaje continuo, es decir, por medio de una fase inicial de sensibilización con la que se pretende generar pequeños y graduales cambios en cómo se concibe la calidad al interior de la organización, a su vez que se desarrollan “ecos” sobre el conocimiento del Sistema de Gestión de Calidad a todos los involucrados.

Con mayor detalle en esta fase de sensibilización la organización debe llevar a cabo campañas informativas por medio de volantes pequeños como se muestran de la figura 10 a la 12 que contengan mensajes o frases cortas, los cuales resaltan en principio la importancia de la calidad en el éxito organizacional. Cada volante o mensaje debe ser entregado a cada empleado de Los Ranchos, así pues, la repetitividad y frecuencia de este ejercicio pretende que en todos los niveles se acepte el concepto de calidad como factor clave en el aseguramiento para el éxito en el sector.

Figura 10

Ficha 1 campaña cultura de la calidad



Nota. Elaboración propia (2022)

Figura 11

Ficha 2 campaña cultura de la calidad



Nota. Elaboración propia (2022)

Figura 12*Ficha 3 campaña cultura de la calidad*

Nota. Elaboración propia (2022)

Más tarde es necesario repetir el ejercicio una vez se ha impuesto la calidad en el pensamiento organizacional, sin embargo, el enfoque ahora debe ir dirigido a que se reconozca la esencialidad de la estructura de calidad existente (el SGC) para el logro de los objetivos en la organización. La metodología es la misma, a través de campañas cortas de sensibilización, claramente cambiando el mensaje, pero el fin sigue siendo desarrollar el aprendizaje por medio de la constancia. En la figura 13 podemos ver el ejemplo de un mensaje corto explicando los objetivos del proceso de producción, en la figura 14 cada uno de los procedimientos que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de las actividades del proceso de gestión gerencial, en el cuadro 15 se puede apreciar el ciclo PHVA planear, hacer, verificar y actuar del proceso gestión de recursos.

En el cuadro 16 están relacionados todos los formatos necesarios para llevar los registros del proceso compras; por último, en la figura 15 se realizó una infografía de las partes interesadas del proceso comercial, es decir, los clientes, en la ilustración se muestran sus necesidades su

influencia e importancia si es alta o baja y de acuerdo con esto se establece la importancia que tienen esas necesidades y/o expectativas para el Sistema de Gestión de Calidad.

Figura 13

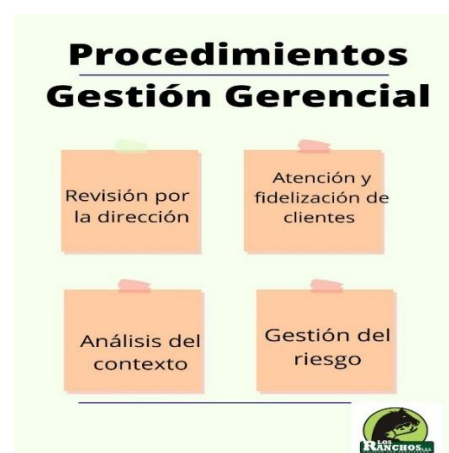
Objetivos proceso de producción



Nota. Elaboración propia (2022)

Figura 14

Procedimientos de la gestión gerencial



Nota. Elaboración propia (2022)

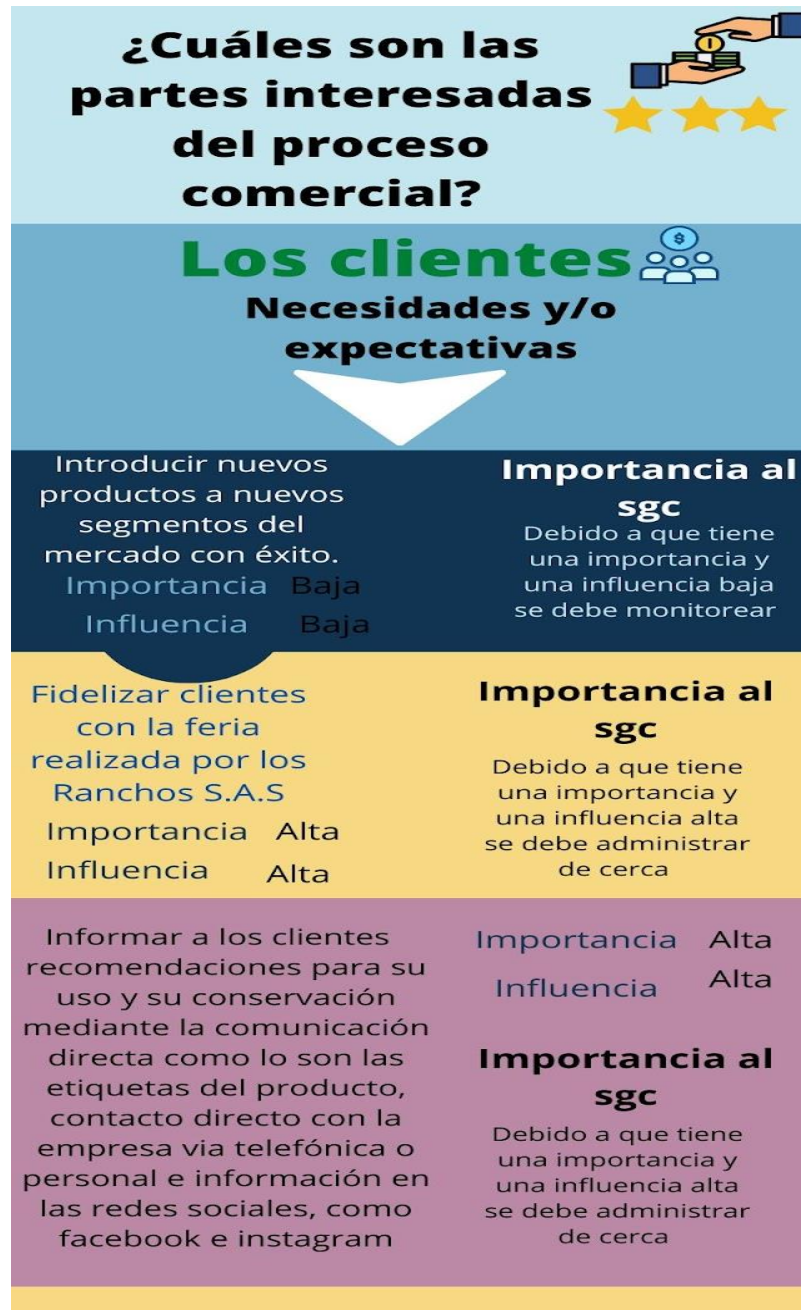
Cuadro 15*Ciclo PHVA entradas y salidas del proceso gestión de recursos*

PROVEEDORES	ENTRADAS	ACTIVIDADES		SALIDAS	CLIENTES
<i>Todos los procesos</i>	Necesidad de recurso personal competente y ambiente de trabajo adecuado	PLANEAR	ACTUAR	Recursos, Personal competente y ambiente de trabajo adecuado	<i>Todos los procesos</i>
<i>Compras y almacén</i>	Producto/servicio comprado	- Definición y actualización de los perfiles de los cargos y establecimiento de los requisitos de selección - Identificación de riesgos para el personal y definición de planes de acción - Definición de los planes de formación - Planificación de gastos - Planificación de actividades administrativas	- Complemento del plan de capacitación - Toma de otras acciones correctivas y preventivas en los procedimientos. - Identificar los requisitos de ley aplicables a la empresa.	productos o servicios comprados	<i>Compras y almacén</i>
<i>Gestión de Calidad</i>	Documentos y registros actualizados. Oportunidades de mejora			Mejora continua	<i>Gestión de Calidad</i>
<i>Producción y mantenimiento.</i>	Equipos, herramientas, infraestructura y metodologías de producción adecuadas.	HACER	VERIFICAR	Necesidades de mantenimiento de equipos, herramienta e infraestructura. Necesidad de producción.	<i>Producción y mantenimiento.</i>
<i>Gerencial</i>	Direccionamiento de la empresa y recursos para la operación de los procesos.	- Selección e inducción de personal - Desarrollo de capacitaciones - Ejecución de actividades de salud ocupacional y bienestar social - Realización de pagos - Ejecución actividades administrativas	- Evaluación de desempeño y competencia del personal. - Seguimiento del plan de capacitación. - Seguimiento a objetivos y programas de gestión de	Necesidades de recursos	<i>Gerencial</i>

Nota. Elaborado por Diego A. Rodríguez coordinador de calidad de Los ranchos S.A.S**Cuadro 16***Documentos y formatos del proceso compras*

RECURSOS	DOCUMENTOS APLICABLES	REGISTROS GENERADOS
Humanos: Administrador, jefe de producción y operarios. Físicos: Bodega materias primas, oficinas, estanterías, papelería. Tecnológicos: Computador, equipos de oficina y comunicación.	- CO-PR021- PROCEDIMIENTO COMPRAS - CO-PR019- PROCEDIMIENTO CONTROL DE INVENTARIOS	- CO-D038- ESPECIFICACIONES DE INSUMOS - CO-F058- FORMATO LISTA DE PROVEEDORES - CO-F059- FORMATO CRITERIOS DE SELECCIÓN PROVEEDORES - CO-F067- FORMATO ORDEN DE COMPRA - CO-F061- FORMATO EVALUACIÓN O RE-EVALUACIÓN DE PROVEEDOR - CO-F035- REGISTRO ORDENES DE COMPRA - CO-IN014- INSUMO NO CONFORME - CO-F062- REGISTRO INVENTARIO DIARIO - CO-F066- FORMATO ENTRADA A PLANTA - CO-F063- FORMATO INVENTARIO - CO-F064- REGISTRO ENTRADA A PLANTA

Nota. Elaborado por Diego A. Rodríguez coordinador de calidad de Los ranchos S.A.S

Figura 15*Partes interesadas del proceso comercial*

La imagen de los Ranchos S.A.S es reconocida a nivel nacional como una empresa que ofrece excelentes productos, servicio y calidad. Importancia Alta Influencia Baja	Importancia al sgc Debido a que tiene una importancia alta y una influencia baja se debe procurar mantener satisfechos
Tener una fuerza de ventas con cobertura en los departamentos del Valle del Cauca, Quindio, Risaralda y Caldas. Importancia Alta Influencia Alta	Importancia al sgc Debido a que tiene una importancia y una influencia alta se debe administrar de cerca
Posicionar la nueva línea de producto en los departamentos de cobertura de la empresa los Ranchos S.A.S Importancia Baja Influencia Baja	Importancia al sgc Debido a que tiene una importancia y una influencia baja se debe monitorear
Los Ranchos S.A.S tiene fidelizados los clientes mas grandes en los departamentos de Valle del Cauca, Quindio, Risaralda y Caldas. Importancia Alta Influencia Baja	Importancia al sgc Debido a que tiene una importancia alta y una influencia baja se debe procurar mantener satisfechos

Nota. Elaboración propia (2022)

Capacitaciones

Una vez culminado el proceso de sensibilización se procede a formar al personal en los temas que se ven en la tabla 15 con el objetivo de fortalecer el conocimiento de su Sistema de Gestión de Calidad, de finanzas, herramientas ofimáticas y capacitaciones propias de la actividad económica de la empresa como: Buenas prácticas de manipulación de alimentos, curso en poscosecha de granos y cereales, tratamiento de residuos orgánicos y sólidos. La Tabla 16 muestra además la formación para cada cargo, la duración y fechas, la entidad de formación o responsable y el presupuesto.

Cuadro 17*Plan de capacitaciones*

		mes propuesto para la capacitación												seguimiento al plan de formación					
cargo	formación	mes 01	mes 02	mes 03	mes 04	mes 05	mes 06	mes 07	mes 08	mes 09	mes 10	mes 11	mes 12	entidad formado ra o responsa ble	tiempo de formación	fecha de inicio	fecha de finalización	costo de la formación	observaciones
administrador	inducción y reinducción SGC los ranchos SAS	x												Diego Alejandr o rodríguez gi - coordina dor de calidad	2 horas	25/1/2023- 15/6/2023	25/1/2023- 15/6/2023	\$ 500.000	
	buenas prácticas en manipulaci ón de alimentos			x										servicio nacional de aprendiza je-SENA	48 horas	10/03/2023	27/03/2023	\$100.000	

curso en pos cosecha de granos y cereales				x										servicio nacional de aprendiza je-SENA	40 horas	5/04/2023	30/04/2023	\$100.000	
análisis financiero								x						servicio nacional de aprendiza je-SENA	40 horas	11/08/2023	30/09/2023	\$50.000	
conocimien to manejo de office avanzado										x				servicio nacional de aprendiza je-SENA	40 horas	3/10/2023	30/10/2023	\$50.000	
tratamiento de residuos orgánicos y sólidos.							x							servicio nacional de aprendiza je-SENA.	40	3/06/2023	10/06/2023	\$50.000	

auxiliar administrativo	inducción y reinducción SGC los ranchos SAS	x					x							Diego Alejandr o rodríguez coordina dor de calidad	2 horas	25/1/2023- 15/6/2023	25/1/2023- 15/6/2023	\$ 500.000=	
	buenas prácticas en manipulaci ón de alimentos			x										servicio nacional de aprendiza je-SENA	48 horas	10/03/2023	27/03/2023	\$70.000	
	curso en pos cosecha de granos y cereales				x									servicio nacional de aprendiza je-SENA	40 horas	5/04/2023	30/04/2023	\$50.000	
	tratamiento de residuos orgánicos y sólidos.							x						servicio nacional de aprendiza je-SENA	40	03/6/2023	10/07/2023	\$50.000	

auxiliar contable	inducción y reintucción SGC los ranchos SAS	x					x							Diego Alejandro Rodríguez - coordinador de calidad	2 horas	25/1/2022-15/6/2022	25/1/2022-15/6/2022	\$ 500.000=	
	buenas prácticas en manipulación de alimentos			x							x			servicio nacional de aprendizaje je-SENA	48 horas	10/03/2023	27/03/2023	\$70.000	
	curso en pos cosecha de granos y cereales				x									servicio nacional de aprendizaje je-SENA	40 horas	5/04/2023	30/04/2023	\$50.000	
	tratamiento de residuos orgánicos y sólidos.							x						servicio nacional de aprendizaje je-SENA	40	3/06/2023	10/07/2023	\$50.000	

jefe de inventarios	inducción y reinducción SGC los ranchos SAS													servicio nacional de aprendizaje je-SENA	40	3/06/2023	10/07/2023	\$50.000	
operarios	inducción y reinducción SAGC los ranchos SAS	x					x							diego alejandro rodríguez gi - coordinador de calidad	2 horas	25/1/2022-15/6/2022	25/1/2022-15/6/2022	\$ 500.000=	
	buenas prácticas en manipulación de alimentos			x										servicio nacional de aprendizaje je-SENA	48 horas	10/03/2023	27/03/2023	\$50.000	
	curso en pos cosecha de granos y cereales				x									servicio nacional de aprendizaje je-SENA	40 horas	5/04/2023	30/04/2023	\$50.000	

curso de entrenamiento y reentrenamiento de trabajo seguro en alturas.						x								servicio nacional de aprendizaje-SENA.					
tratamiento de residuos orgánicos y sólidos.							x							servicio nacional de aprendizaje-sena.	40	3/06/2023	10/07/202.	\$50.000	

Nota. Elaboración conjunta con Diego Rodríguez, coordinador de calidad de los Ranchos S.A.S (2022)

Este plan de capacitaciones se construyó tras identificar la necesidad que tiene la empresa de capacitar al personal en su SGC debido a las no conformidades presentadas en las auditorías y al desconocimiento que se evidenció en las visitas sobre los procesos y procedimientos del SGC posteriormente se consultó con el coordinador de calidad y el administrador en qué aspectos debían capacitarse tanto por requisito como lo es el caso del artículo 40 de la resolución 61252 la cual establece que las empresas con registro de alimento para animales deben cumplir con las buenas prácticas de manufactura de alimento para animales BPMAA como también en el caso de ciertos aspectos a mejorar en el perfil del cargo como lo es la capacitación en análisis financiero y manejo de office avanzado que debe realizar el administrador.

Evaluación

Cuando se ejecuta un proceso de aprendizaje debe haber una etapa de evaluación, esto con el fin de poseer referencias del funcionamiento adecuado de la estrategia por medio de resultados que evidencien la apropiación del conocimiento en torno a la calidad y el empoderamiento de los empleados respecto a su estructura de calidad y/o requerimientos de la misma. Dicho esto, la organización debe aplicar un instrumento de evaluación bajo una modalidad en la que prime la flexibilidad para que a cada empleado que se le aplique posea el tiempo necesario para responder, afianzando el aprendizaje al no obligar de manera directa al trabajador a memorizar algo, de este modo el conocimiento se obtiene por vocación y se disminuye el concepto de obligación que puede llegar a ser contraproducente. Dichas evaluaciones serán realizadas por el responsable o empresa formadora, por ejemplo, en aquellas capacitaciones dadas por el SENA la evaluación será las actividades realizadas durante el curso formativo y se pedirá copia de cada una a los empleados para ser archivadas. En el caso de las capacitaciones dadas por el coordinador de calidad Diego Alejandro se diseñará un formato de evaluación para cada tema expuesto con el objetivo de comprobar la eficacia del mismo, pueden ser preguntas abiertas, cerradas, explicación oral y siempre al finalizar se hará una retroalimentación de la evaluación con el objetivo de fortalecer el conocimiento y corregir errores. A continuación, en la figura 16 se muestra el modelo de la evaluación aplicada para la capacitación del proceso de producción del SGC.

Figura 16

Modelo de evaluación para la inducción del SGC: Proceso de producción

Evaluación inducción SGC

PROCESO DE PRODUCCIÓN

¿Cuáles son los procedimientos del proceso de producción?

Cuando se recibe un pedido por parte del cliente, ¿qué formato se debe diligenciar?

¿Qué residuos peligrosos resultan de la producción y por cuánto tiempo permanecen almacenados en la empresa?

En el procedimiento diseño y desarrollo se encuentran siete actividades a realizar con el registro que genera (formato). Escriba la descripción de cada actividad y su respectivo formato.

¿Cómo se lleva a cabo el almacenamiento de materia prima y producto terminado?. Relacione los formatos.

El pedido XXX realizado para el cliente YYY ha sido debidamente empacado, usted debe darle salida a ese producto. Describa lo que debe hacer, el formato que debe diligenciar y realice un ejemplo de este con un producto.

¿Cuáles son los elementos de protección personal necesarios para el proceso de producción?

Nota. Elaboración propia (2022)

Documentación

La organización debe guardar registro documental y en lo posible fotográfico de las actividades realizadas en la estrategia, tanto en el proceso de sensibilización como en el de

capacitación y evaluación, de este modo se determina las acciones y/o correcciones necesarias para la estrategia de aprendizaje, esto permitirá decidir si el ciclo se cierra o se repite, de acuerdo a los resultados de aprendizaje obtenidos en la fase anterior; si el resultado es positivo, es decir que se incrementó el conocimiento sobre el Sistema de Gestión de Calidad y se cambió la visión de calidad, el ciclo o estrategia se cierra, si por otra lado, el resultado es negativo, debe volver a aplicarse la estrategia de culturización.

Auditorías Internas

Teniendo en cuenta que la auditoría externa que realiza el ente certificador de la norma ISO 9001:2015 se hace anualmente es necesario incrementar el número de auditorías de una a tres en el año, puesto que, la manera como vienen haciendo esta única auditoría interna es semanas antes de la auditoría externa, lo que produce estrés en el personal y no crea el tiempo suficiente para corregir errores desencadenando como ya ha sucedido en la pérdida de la certificación resaltando que más allá de ver estas auditorías y certificación como una imposición u obligación se reconoce la importancia de estas tres revisiones anuales con el objetivo de mejorar, corregir y tomar medidas preventivas. Las auditorías internas ayudan a identificar si hay trazabilidad entre los procesos, por ejemplo, si los formatos del proceso compras coincide con los formatos del proceso de producción sobre las materias primas que fueron compradas y recibidas para producir el producto peletizado, también son de utilidad para mejorar la comunicación e involucramiento de los empleados en el SGC pues la posterior reunión para socializar los hallazgos permite dejar claridad sobre los procesos y procedimientos y evitar así la desinformación como también permite visualizar oportunidades para la empresa. Es decir, las auditorías internas son una medida óptima para mejorar continuamente y alcanzar el éxito sostenido.

El objetivo de la siguiente estrategia es incrementar la eficacia del SGC a través del proceso de análisis y mejora de los Ranchos S.A.S realizando cambios estructurales que permitan consolidar la calidad en cada una de las áreas de la organización.

Contratación de un Asistente con Conocimientos en Sistemas Integrados de Gestión

Esto con el objetivo de apoyar directamente al coordinador de calidad en la empresa quien se encuentra muy preparado, no obstante, esta figura por temas logísticos posee dificultades para estar frecuentemente de manera presencial en la empresa, por lo tanto, la visita de una a dos veces a la semana, comúnmente los fines de semana. Si bien el encargado cuenta con el conocimiento del funcionamiento de todo el Sistema de Gestión de Calidad, el hecho de no estar presente supervisando los procesos y entendiendo las dinámicas de la organización en cuanto al desapego por el concepto de calidad conlleva a un desentendimiento y no acatamiento del proceder de acuerdo con los lineamientos establecidos. Por lo anterior, se propone la contratación de un asistente administrativo con conocimientos en sistemas integrados de gestión, el cual de manera presencial realice las actividades de apoyo y seguimiento a los procesos de calidad y de mejora establecidos por la organización.

Se propone que sea una persona con formación en áreas administrativas ya sea en nivel tecnológico o profesional, la lectura de contexto del municipio permite que se dé un nivel alto de personas con esta formación, teniendo como máximos exponentes a la Universidad del Valle y al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA. La empresa deberá crear las funciones para el cargo y armonizarlas en el manual de funciones. Se plantea la necesidad de que el tiempo de duración de la persona contratada sea mínimo de 6 meses, debido a que al final del periodo se espera contar con una cultura de calidad y mejora consolidada en cada unidad de la empresa resultando inoperante mantener una persona para ocupar un cargo de asistencia y seguimiento a la calidad.

Para los Ranchos S.A.S se encuentra y se plantean dos alternativas, la primera es contratar a una persona por medio de un contrato ordinario de trabajo, bajo un salario mínimo mensual legal vigente, con las prestaciones sociales y la jornada laboral de 48 horas como dicta la ley, por otro lado, la organización puede hacer uso de la cuota obligatoria de aprendiz SENA y realizar la vinculación a través de un contrato de aprendizaje en el cual se hace un reconocimiento en apoyo de sostenimiento (no constituye salario) mínimo del 75% del salario mínimo legal mensual vigente. Uno de los beneficios del contrato de aprendizaje para la organización son las prestaciones sociales, puesto que el aprendiz solo se debe afiliar a servicios de salud y ARL, tampoco se le pagan parafiscales (SENA, ICBF y caja de compensación). Cabe precisar que si la tasa de desempleo nacional se encuentra por debajo del 10% el auxilio de sostenimiento que se le debe dar al aprendiz es del 100% del salario mínimo legal mensual vigente.

Reestructuración el Comité de Calidad Existente en la Organización

En la empresa existe un comité de calidad que fue aprobado el 15 de febrero del 2019, y el cual se encuentra reglamentado dentro del manual de funciones de Los Ranchos S.A.S. Los miembros que integran el comité son: gerente, administrador, contador, coordinador de calidad y asistente administrativo, el comité en mención no cumple con la función para la que fue creado, la cual es hacer el seguimiento, procurar el cumplimiento y hacer mejoras al Sistema de Gestión de Calidad con el objetivo de no obtener no conformidades. Gran parte del no cumplimiento se debe a que el comité ha abandonado las reuniones periódicas y solo ejecuta juntas cuando es de carácter urgente generalmente después de obtener los resultados de las auditorías. En consecuencia, la mejora continua no se percibe puesto que no se trabaja con el fin de incrementar la madurez del SGC, no se hace seguimiento, control, ni revisiones de calidad a los procesos en la organización, por el contrario, los esfuerzos se limitan a corregir

sobre la marcha los errores y no se enfoca en prever dichos errores para evitarlos y/o mitigar sus efectos. Sumado a la frecuencia de las reuniones, es necesario agregar en los miembros a la persona que va a realizar las labores de apoyo en calidad y es pertinente empoderar a este nuevo miembro quien estará de lleno en el seguimiento y mejora del SGC.

Reestructuración del Perfil del Administrador en la Empresa

Los Ranchos en su manual de funciones describe entre otras cosas, la educación mínima que se requiere para ocupar el cargo de administrador en la organización, el manual lo define de la siguiente manera “Médico veterinario o zootecnista o carreras administrativas” y además se solicita conocimientos tanto administrativos como del área de veterinaria. Se percibe en la práctica que no ocurre que el administrador actual de la organización tenga conocimientos en las áreas afines a la veterinaria, su formación es puramente administrativa en nivel tecnológico, resultando en desconocimientos y vacíos que afectan el buen funcionamiento del Sistema de Gestión de Calidad, entendiendo la diferencia en los núcleos de conocimiento se propone separar los cargos, es decir que la organización tenga un cargo definido para el administrador en el cual la educación requerida sea carreras administrativas exclusivamente y adicionar un cargo para el personal que cumplirá las funciones de veterinario, necesariamente esto conlleva a modificar el manual de funciones, eliminando los requerimientos de áreas veterinarias del cargo de administrador y creando un nuevo cargo de veterinario. En la resolución 61252 de febrero de 2020, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) establece los requisitos y procedimientos para el registro de los fabricantes e importadores de alimentos para animales, en el artículo 6 se especifica que la organización debe contar con un asesor técnico de formación veterinario o zootecnista, por lo tanto, la empresa debe contratar de planta a una persona que cumpla los requisitos educativos en mención o contratar a través de asesoría.

Establecimiento de Canales de Comunicación Efectivos entre los Departamentos

La comunicación entre los diferentes departamentos y procesos de la organización en ocasiones se ve afectada principalmente por dos escenarios, en el primero la organización hace un fuerte uso de la informalidad para hacer el puente de conexión de la información, utilizando canales y medios ineficientes o poco formales como por ejemplo la red social WhatsApp, derivando en problemas al momento de documentar las operaciones y acciones realizadas en el día a día de funcionamiento en la empresa, anteriormente ha sucedido que se borran las conversaciones de chat, eliminando toda evidencia o registro de lo ejecutado o planeado dificultando la documentación necesaria para llevar un buen funcionamiento del SGC. Por los motivos expuestos anteriormente, se propone utilizar canales formales como el correo electrónico, documentar las actividades realizadas y guardar la evidencia en documentos físicos o digitales. Los empleados que no tengan correo electrónico, la empresa deberá proveerles uno, además de sensibilizar y dar a conocer que el único medio para envío y recepción de información es el correo electrónico y es deber de cada empleado revisarlo constantemente.

Mejora a la Planta de Producción

A largo plazo se proponen una serie de adecuaciones a la planta de producción de Los Ranchos S.A.S, en su mayoría estas propuestas obedecen a recomendaciones y requisitos normativos para la elaboración de alimentos concentrados para animales. La primera propuesta es designar un lugar para la separación en la fuente de residuos sólidos, recordando esto como el proceso de seleccionar y almacenar diversos residuos en su debido recipiente, con el fin de simplificar el posterior manejo y aprovechamiento. Los residuos se catalogan en tres grandes áreas: aprovechables, no aprovechables y orgánicos. La organización puede catalogar dentro de sus residuos cuales de ellos entran en las categorías mencionadas anteriormente y si es pertinente solicitar a la CVC del municipio la asistencia en el proceso. Aquellos clasificados

como aprovechables deben estar en bolsas o canecas de color blanco, los no aprovechables en bolsas o canecas de color negro, el color verde para los residuos orgánicos y rojo para aquellos denominados como peligrosos.

Se propone además adecuar una zona de baños y de cambio de prendas para los operarios de la planta con sus respectivas señalizaciones, así mismo un espacio donde los empleados puedan comer en la jornada laboral. Debido a que desayunan y almuerzan dentro de la misma planta de producción o sentados en el pasto, siendo en primera instancia peligroso higiénicamente e incómodo para los trabajadores. Retomando las señalizaciones y tomando en cuenta que en las últimas auditorias se obtuvieron no conformidades con el manejo y almacenamiento del producto en proceso y producto terminado, puesto que ambos se acopiaban juntos, derivando en confusiones. Es por esto por lo que se debe tener señalizada la bodega donde se va a almacenar el producto en proceso y el producto terminado. Sumado a lo anterior y teniendo presente que en el análisis de las fortalezas de la organización se identificó un buen poder financiero, es necesario invertir en un laboratorio de muestras para posibilitar la identificación de materias primas y/o productos con deficiencias en calidad. Contar con este espacio conlleva a requerir un lugar para almacenar dichas muestras con el fin de conservar su efectividad para los análisis. Por último, se recomienda para la organización la pavimentación o adecuación de la entrada a los predios de la empresa, debido a que el proceso de transporte de la carga pesada que entra y sale en los camiones se dificulta por el estado de la vía, siendo perjudicial también en la vida útil de los vehículos.

Objetivo D. Estimar la relación Costo/Beneficio

Con el plan de mejora propuesto a través de las estrategias y demás objetivos realizados, se debe estimar la relación de beneficio que el presente trabajo le brinda a la organización. En ese sentido el Sistema de Gestión de Calidad de Los Ranchos se encuentra en un grado de

madurez de 2,12 debido en su mayoría al poco sentido de pertenencia por su sistema, el desconocimiento y no seguimiento de este, la poca participación y compromiso de la parte administrativa con la calidad; se pretende lograr a través de la aplicación del plan de mejora, incrementar ese nivel de madurez llegando a un grado de al menos 3.0. Aumentar el nivel le va a permitir a la organización clarificar su accionar diario brindando además las herramientas para conservar su certificación, eliminando uno de sus mayores problemas que son las no conformidades mayores y menores obtenidas en las auditorias, que en los últimos años ha presentado como consecuencia la pérdida de la certificación.

Si bien cada estrategia planteada de capacitación y sensibilización supone un costo monetario relativamente bajo, se debe comprender que tiene un costo el cual se debe asumir, por ejemplo, en las capacitaciones a los empleados y el programa de aprendizaje se estima un valor de \$2.890.000; otro elemento a estimar es el valor de la hora de los operarios de producción cuando se ausenten para asistir a las capacitaciones y el tiempo de duración que tiene, entendiendo lo anterior a manera de costo de oportunidad; como resultado tiene un valor aproximado de \$628.300, sumando un costo total en la estrategia de aprendizaje de \$3.718.333. Para la parte de adecuación de la estructura un costo para tener en cuenta es el contrato del aprendiz SENA durante 6 meses, suponiendo un pago del SMMLV con el aporte a salud y ARL correspondientes a un contrato de aprendizaje y al riesgo tipo III de la organización, arroja un costo de \$7.999.546 por los 6 meses de contrato, el costo de los servicios de asesoramiento por parte del veterinario supone un costo por honorarios de \$2.000.000 mensuales.

Cuadro 18
Estimación de costos

	Costo Aprendiz SENA	SMMLV	
		\$ 1.160.000	
	Salud	\$ 145.000	12,5%
	ARL	\$ 28.258	2,436%
	TOTAL COSTO Mensual	\$ 1.333.258	
	TOTAL COSTO 6 MESES	\$ 7.999.546	
	Asesoramiento Veterinario	Honorarios	
	Costo mensual	\$ 2.000.000	
	COSTOS PLAN DE CAPACITACIONES Y PROGRAMA DE APRENDIZAJE		
Programa de sensibilización	Plan de Capacitaciones	Valor hora de trabajo (costo de oportunidad)	horas no laboradas operarios de producción
		\$ 4.833	130
\$ 200.000	\$ 2.890.000	\$ 628.333	
	COSTO TOTAL PARTE DE CONOCIMIENTO		\$ 3.718.333

En cuanto a los beneficios, se estimará de acuerdo al abastecimiento de materia prima. Los Ranchos obtiene parte de su materia prima de una empresa aliada que además es líder en el sector, como lo es Italcol, aproximadamente un 20% de los insumos que la organización adquiere para cumplir con su actividad productiva proviene de este importante proveedor, tomando en cuenta la posición de empresa líder de mercado, Italcol busca mantener su prestigio e imagen corporativa, para ello es muy cuidadoso en sus alianzas, preocupándose no solo por dar un producto de calidad sino también asegurándose que quien lo compra cumple con ciertos estándares, entre ellos tener la certificación en norma ISO 9001 de 2015, en otras palabras contar con un Sistema de Gestión de Calidad certificado.

Partiendo del hecho en que este trabajo pretende fortalecer el sistema permitiéndole a la empresa mejorar en sus procesos y actividades, al tiempo que reduce enormemente el riesgo de pérdida de la certificación. Para Los Ranchos una de las ventajas que otorga llevar a cabo el plan de mejora es conservar a un proveedor importante asegurando el 20% de los insumos necesarios para su producción de alimento balanceado para animales y la sinergia que se deriva de establecer y gestionar de manera adecuada relaciones con empresas líderes del sector.

Profundizando un poco en los beneficios se puede estimar un incremento en las ventas debido al aumento de la confiabilidad y credibilidad que Los Ranchos va a dar a los potenciales clientes del mercado al tener un producto de calidad reconocido en sus etapas de producción venta y post venta, esta captación de mercado se estima en un incremento del 10% de las ventas pasados 6 meses desde la aplicación del plan de mejora. Por otro lado, Los Ranchos mejorará el nivel de madurez de su Sistema de Gestión de Calidad, contribuyendo a subir los niveles de eficacia y productividad en sus actividades misionales. Eliminar sobre costos que enfrentaba la organización en términos de re procesos, de mala gestión de abastecimiento, de compras y perdida de producto, además de los costos ahorrados en procesos de recertificación, por consecuente la empresa ahorrará recursos financieros, humanos y tecnológicos mejorando su Sistema de Gestión de Calidad

Objetivo E Seguimiento a las estrategias de mejora del Sistema de Gestión de Calidad

Con el propósito de ejercer acciones de seguimiento y control a las estrategias propuestas en el capítulo anterior, se ha desarrollado un plan de acción como una herramienta que direcciona la ruta a seguir para que la organización de cumplimiento efectivo a las estrategias de mejora, para la elaboración del plan se tuvieron en cuenta las dificultades de la empresa en cuanto a la capacitación de los empleados en el manejo de documentos y formatos. Por ende, dentro del plan se determina el objetivo o finalidad que se pretende lograr, seguido de las estrategias con sus respectivas tareas establecidas, especificándose además los responsables de ejecutar las actividades y el tiempo de urgencia de las estrategias; clasificándolas en plazos de corto, mediano y largo plazo. Entendiendo que aquellas catalogadas como corto plazo son de mayor prioridad en la mejora del SGC. A continuación, se presenta el plan de acción propuesto:

Cuadro 19*Plan de acción estrategias de mejora*

OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO PARA DESARROLLAR	COSTO ESTIMADO ESTRATEGIA
Incrementar la eficacia del proceso de análisis y mejora de los Ranchos S.A.S realizando cambios estructurales que permitan consolidar la calidad en cada una de las áreas de la organización así mismo, la mejor del SGC	Contratar un asistente con conocimientos en Sistemas Integrados de Gestión que apoye directamente al coordinador de calidad en la empresa.	Crear el cargo en el manual de funciones	Administrador y coordinador de Calidad	Corto plazo	
		Solicitar al SENA la necesidad de un aprendiz con conocimientos en Sistemas integrados de Gestión o en Sistemas de Gestión de Calidad	Administrador		
		Realizar el contrato de aprendizaje	Administrador		\$1.133.258 mensuales
	Reestructurar el comité de calidad existente en la organización.	Actualizar los integrantes del comité de calidad descritos en el manual de funciones	Coordinador de Calidad	Corto plazo	
		Reunir al comité de una a dos veces cada mes	Coordinador de Calidad		
	Reestructurar el perfil que se debe tener para ocupar el cargo de administrador en la empresa.	Separar los requisitos educativos en áreas de veterinaria para el cargo de administrador	Administrador y coordinador de Calidad	Corto plazo	
		Crear el cargo de veterinario	Administrador		

		Contratar un veterinario de planta o como asesor	Administrador		\$2.000.000 mesuales
	Establecer canales de comunicación efectivos entre los departamentos	Sensibilizar a los empleados sobre la importancia de usar y revisar constantemente el correo electrónico como medio de comunicación corporativo	Coordinador de Calidad	Mediano plazo	
		Crear carpetas en Google drive donde se almacene la información y evidencias de las acciones realizadas en pro de la mejora del SGC	Coordinador y asistente de calidad		
	Realizar mejoras a la planta de producción	Definir presupuestos y priorizar mejoras de acuerdo con las recomendaciones del Instituto Colombiano Agropecuario	Coordinador de calidad, administrador y gerente	Largo plazo	
OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREAS	RESPONSABLE	TIEMPO PARA DESARROLLAR	

Mejorar las competencias laborales y el conocimiento del Sistema de Gestión de Calidad	Realizar una campaña de sensibilización sobre la importancia de la calidad en la empresa y el conocimiento del SGC	Realizar volantes con frases cortas con relación a la importancia de la calidad y entregarlos a cada uno de los empleados	Asistente de calidad	Corto plazo	\$100.000
		Realizar infografías explicando la estructura del SGC y entregarlas a los empleados	Asistente de calidad		\$100.000
	Capacitación	Realizar las capacitaciones estipuladas en el plan de capacitaciones	Coordinador de calidad y/o empresa formadora	Mediano plazo	
		llevar el registro de asistencia de cada capacitación	Asistente de calidad		
	Evaluación	Realizar una evaluación después de cada capacitación	Coordinador de calidad y/o empresa formadora	Mediano plazo	\$2.890.000
		Realizar una reunión para retroalimentar lo aprendido y corregir errores presentados en las evaluaciones	Coordinador de calidad y/o empresa formadora		
	Auditorías internas	Realizar auditoría principio de año	Coordinador y asistente de calidad	Mediano plazo	

		Realizar auditoría mitad de año	Coordinador y asistente de calidad		
		Realizar auditoría fin de año	Coordinador y asistente de calidad		

Nota. Elaboración propia (2022)

Como un complemento al plan de acción se construye una lista de chequeo la cual sirve para asegurar que se cumpla de manera ordenada cada una de las tareas necesarias para la óptima realización de las estrategias. Esta lista además funciona como una ayuda de memoria en la medida en que permite recordar y validar los pasos para la consecución del objetivo. De esta manera la organización gestiona los tiempos y asegura el cumplimiento de la guía a seguir al mismo tiempo que le permite generar evidencias documentales que justifiquen las actividades de mejora al SGC. Cabe mencionar que la lista de chequeo se plantea para las acciones que son a corto plazo entendiendo estas como las prioritarias en la mejora del SGC de Los Ranchos S.A.S

Cuadro 20

Lista de chequeo

LISTA DE CHEQUEO ESTRATEGIA PRÁCTICANTE Y COMITÉ DE CALIDAD			
ACTIVIDADES	NO	SI	OBSERVACIONES
¿El comité de calidad se reunió para debatir las funciones específicas del asistente del área de calidad?			
¿Se creó el cargo como asistente de calidad en el manual de funciones?			
¿Se creó el perfil requerido para aplicar al cargo?			

¿Se envió una propuesta formal por medio de carta a la Institución SENA solicitando la voluntad de vincular un aprendiz para el área de apoyo en calidad?			
¿Se inició el proceso vinculación?			
¿Finalizó el proceso de vinculación?			
¿Se reestructuró el comité de calidad, incluyendo dentro de este comité la figura del asistente de calidad?			
¿Se hizo la declaración para reunirse como comité una vez por mes?			
ACTIVIDADES	NO	SI	OBSERVACIONES
¿Se cambió el enfoque del comité para no corregir sobre la marcha sino prevenir dichos errores?			
¿Se capacitó y empoderó al asistente de calidad para llevar los procesos y acciones del comité?			

Nota. Elaboración propia (2020)

Se sugiere además la elaboración de actas en las reuniones llevadas por el comité de calidad, así como los formatos de asistencia; en el acta se debe detallar el orden del día, desarrollo, conclusiones y compromisos de las sesiones ejecutadas. Para las estrategias de sensibilización se plantean los formatos de evaluación de los temas como se evidenció en el capítulo anterior en la figura 16 con el fin de probar la eficiencia de las estrategias.

Conclusiones

El análisis externo realizado a la organización permitió identificar que en las dimensiones demográficas, legales y ambientales los Ranchos gestiona aceptablemente las estrategias que le posibilitan aprovechar las oportunidades que le brindan los entornos mencionados, esto se explica en gran medida gracias a las bondades que posee el departamento del Valle del Cauca y en especial el municipio de Cartago, considerado como un municipio bisagra que interconecta diferentes ciudades y regiones, además como cabecera principal de la sub región norte vallecaucana genera unas potencialidades de crecimiento interesantes. Por otro lado, cuando se estudiaron las dimensiones económicas, sociales y políticas se logró concluir que la empresa es vulnerable ante las variables consideradas en estos factores, por lo que se ve inmersa en afectaciones que repercuten en el normal desarrollo de sus actividades, he aquí donde es necesario que la organización mejore sus estrategias para dar trámite a las amenazas presentadas por estas dimensiones. En lo concerniente al análisis interno se concluye que Los Ranchos a pesar de sus dificultades para cumplir los procesos de acuerdo a su SGC, se califica como una empresa que, gracias a sus fortalezas, jalonadas por las buenas relaciones con sus clientes y las alianzas estratégicas con las empresas líderes del sector, actúan como efecto mitigador que le permiten gestionar estrategias para potenciar sus fortalezas.

Al estudiar con detalle el sector, se encuentra una perspectiva de estabilidad, regulados principalmente por las empresas que lideran el sector y que, gracias a las altas barreras de entrada, suponen un elemento fundamental para el equilibrio de mercado, reflejado en el crecimiento del sector que permite a las organizaciones existentes, captar y mantener su parte del mercado y si así lo desea, intentar atraer aún más clientes. El sector carece de productos que puedan sustituirlos, ya que, por si solas, las materias primas no logran los beneficios que traen procesadas en conjunto, por lo tanto, es un aspecto que aporta al crecimiento paulatino del sector. Se puede llegar a la conclusión de que la rentabilidad del sector es alta, pero con

riesgos altos de igual manera, ya que, las barreras de entrada en este sector requieren de una especialización de maquinaria y un costo elevado de capital, lo cual reduce el ingreso de nuevas empresas y, por consiguiente, puede convertirse en una barrera de salida para las empresas existentes. Finalmente es prudente mencionar que los Ranchos debe orientar acciones encaminadas a posicionar la organización en su sector y de esta manera, reducir las brechas que tiene frente a sus competidores, no obstante, hay que tener en cuenta que elementos como el poderío financiero, tamaño y tiempo en el mercado influyen ampliamente en las ventajas que estos últimos poseen frente a la empresa objeto de estudio.

Los Ranchos S.A.S cuenta con diferentes beneficios derivados o consecuentes a la mejora de su Sistema de Gestión de Calidad, en el desarrollo del objetivo se pretendió un acercamiento que demostrara una de las ventajas de aplicar el plan de mejora, de esta manera se buscó el acercamiento a cerrar la discusión en cuanto a la relación costo-beneficio, concluyendo como una razón de peso asegurar sus insumos para producir sus alimentos balanceados y por tanto cumplir con las ventas a los clientes; sin olvidar que se presentan otros beneficios tales como el ahorro de recursos en que incurre la empresa al eliminar reprocesos y evitar proceso de recertificación, como incrementar su nivel de madurez potenciando y posicionando la empresa a través de la correcta gestión de su SGC, el aumento de imagen corporativa generado por medio de la satisfacción a los clientes, captación de nuevos clientes gracias a un producto de calidad certificado, entre otros.

Por medio de la norma ISO 9004:2018, su la herramienta de autoevaluación y la DOFA cruzada realizada al SGC de Los Ranchos, se identificaron las debilidades del Sistema de Gestión de Calidad lo que permitió desarrollar estrategias en pro de la mejora continua, las debilidades en mención se originaban en 2 grandes elementos, el primero determinado por la falta de apropiación del sistema por parte de los empleados que conforman la organización, sumado del desconocimiento de la calidad como un factor clave éxito y generador de ventajas

competitivas; estos dos factores conllevaban a un desentendimiento de lo que se encontraba teóricamente establecido en su sistema versus las realidades diarias del ejercicio práctico en el cumplimiento de la actividad de Los Ranchos. El segundo elemento constituido por problemas estructurales que limitan la eficiencia del sistema es por esto que las estrategias se plantearon buscando atacar los dos elementos mencionados con el objetivo de cerrar aquellas brechas que imposibilitan a la empresa encaminarse hacia procesos de mejora continua. Así mismo se establecieron los métodos de control de las estrategias a través de herramientas sencillas, comprendiendo que los empleados no están en un nivel de formalidad alto y poseen debilidades para conocer y manejar diferentes formatos, el recurso apelado a la sencillez es una forma eficaz de garantizar su cumplimiento.

La norma guía ISO 9004 de 2018 permite conocer a través de la herramienta de autoevaluación, el grado de madurez en el que se encuentra un SGC, tal nivel determinado por una escala que va de 1 a 5, y en la cual se obtiene una mayor calificación en la medida que cumple con los requisitos de cada escalafón. Gracias a la norma Guía ISO 9004 de 2018 y la herramienta que en ella se encuentra es posible para las organizaciones identificar que requerimientos hacen falta para la eficiencia de su sistema, al mismo tiempo que permite dar el enfoque hacia el cual se deben dirigir las mejoras, haciendo que el proceso de construcción de las estrategias este guiado por parámetros claros, definidos de la autoevaluación y determinados a partir del hallazgo de las fortalezas y debilidades del SGC.

Recomendaciones

Los Ranchos debe comprender las responsabilidades que contrae tener un SGC eficiente, es decir, lograr entender que no es solamente mantener una estructura plasmada teóricamente que le brinda una certificación, sino que es la herramienta que guía a la empresa hacia hábitos de calidad y procesos de mejora continua, logrados a partir del cuidado y apropiación del SGC. Tanto en su parte estructural-teórica como en el quehacer práctico del día a día, teniendo presente que la articulación entre la teórica y la práctica se logra con procesos de seguimiento y control efectivos para asegurar el cumplimiento de las instrucciones dadas por el sistema. Para esto es necesario que la organización empiece a fomentar un trabajo enfocado a la prevención de los errores, así evitar el modelo actual de corregir sobre la marcha.

La norma ISO 9004 de 2018 por medio de su herramienta de autoevaluación permite conocer el grado de madurez en el que se encuentra un SGC, sin embargo, para identificar e ir a las raíces de los problemas que limitan el nivel de madurez del sistema, es necesario combinar diferentes herramientas que amplíen la visión desde el SGC hacia toda la organización y viceversa, de esta manera se comprenden las situaciones que ralentizan el camino al éxito en la empresa.

Entendiendo la organización como un ente social es necesario que la empresa invierta en el recurso humano, el desarrollo del conocimiento que permita generar habilidades por medio de la capacitación constante de sus empleados tanto en temas de calidad como de administración y conocimientos propios de la empresa para la manipulación de alimentos para animales, por otro lado, también es importante educar al personal para tener un ambiente laboral ameno, en el cual se haga uso de las herramientas de convivencia para la resolución de conflictos.

La importancia de la calidad, el bienestar de los empleados, el uso de herramientas que permitan mejorar el SGC, la capacitación constante y sobre todo el cumplimiento de lo que se documenta para generar una trazabilidad en cada proceso son las actividades que debe procurar Los Ranchos S.A.S para incrementar el nivel de madurez de su Sistema de Gestión de calidad y alcanzar el éxito sostenido.

Referencias

- Agricultura y desarrollo rural . (2021). *Inventario Poblacional Del Ganado Bovino Valle del Cauca*.
- Aguilar, S., Espinoza, C., & Quesada, H. (2006). ¿Cómo integrar la estrategia de una empresa con su sistema de gestión de calidad? *Tecnología en Marcha*, 19. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4835737>
- Banco de la república de colombia . (2022). *Tasa representativa del mercado histórica*.
- Cajamarca, I. (28 de 10 de 2021). Sector financiero desembolsó créditos por más de \$18,02 billones iniciando octubre. *La República*.
- Cámara de Comercio de Cartago. (2021). *Estudio Socioeconómico de la región área de influencia de la Cámara de Comercio de Cartago*. Cartago.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson educación.
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2008). *Administración y control de calidad* (7 ed.). CENGAGE Learning.
- Forero, J. A. (2008). *Impacto de la calidad en la rentabilidad*.
- Fuentes Doria, D. D., Toscano Hernández, A. E., Malvaceda Espinoza, E., Díaz Ballesteros, J. L., & Díaz Pertuz, L. (2020). *Metodología de la investigación: Conceptos, herramientas y ejercicios prácticos en las ciencias administrativas y contables* (primera ed.). Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Google. (2022). *Google maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Los+Ranchos+SAS/@4.7032205,-75.9433561,1562m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x8e386f06a2a8dff9:0x220b6e4b1b4dd7fd!8m2!3d4.7029395!4d-75.9390733>
- Guerrero, B. B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad*. Bogotá: Ecoe ediciones/universidad del valle.
- Hernández Sampieri, R., Fernández collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6 ed.).
- Icontec. (17 de 10 de 2018). Gestión de la calidad. Calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido .
- Indacochea, A. (2012). la gestión financiera en inflación. *Universidad Eafit*, 43-54.
- Industriales, A. N. (2021).
- ISO. (s.f.). *Sistemas de gestión de calidad*. Obtenido de ISO Tools Excellence: <https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9004/>
- ISO Survey. (2020). *ISO Survey 2019*. Recuperado el 2021, de The ISO Survey: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>

- Jairo Amaya Amaya. (2020). *mide tu exito* . Obtenido de mide tu exito: <https://midetuexito.com/>
- Kaplan, N. (1991). *El cuadro de mando integral: Medidas que impulsan el rendimiento*. Harvard Business Review,.
- Le Groupe QUALISO. (2018). ISO 9004:2018 La calidad de una organización. Orientación para lograr el éxito sostenido. ICONTEC.
- Marín Álvarez, Y. A. (2017). La infraestructura de la calidad en Colombia y su aporte a la gestión de la calidad empresarial. *En Contexto*, 17. Obtenido de <https://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/462>
- Navas, Y. A. (26 de 9 de 2012). Modelo de autoevaluación integrado entre la norma ISO 9004 y el sistema único de acreditación en salud. págs. 1-18.
- Norton, K. y. (1992). *El cuadro de mando integral: Medidas que impulsan el rendimiento*. Harvard Business Review,.
- Organización de las naciones unidas para la alimentación y agricultura. (1995). *Manual para el personal auxiliar de sanidad animal primaria*. Roma.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (2004). *Gestión por procesos*. ESIC.
- Portafolio . (17 de 09 de 2021). ¿Cómo quieren trabajar los jóvenes después de la pandemia?
- Portafolio . (02 de 09 de 2021). Duque, con una desaprobación alta, según encuesta de Invamer. *Portafolio* .
- Portafolio. (12 de 11 de 2020). Los cambios en la dieta de los colombianos durante la cuarentena.
- Rodríguez Navas, Y. A., & Robayo Piñeros, J. P. (2012). Modelo de autoevaluación integrado entre la norma ISO 9004 y el sistema único de acreditación en salud. *SIGNOS*, 4. Obtenido de <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/965>
- Rueda, A. E. (2019). Medición del éxito o nivel de madurez de ASOPORMEN, usando como herramienta de. 1-78.
- Semana. (18 de 05 de 2021). Estos son los 21 bloqueos en vías del Valle que tienen aislado al departamento.
- Soto, K., & Taborda, J. (2020). Metodología para una propuesta de implementación del SGC bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015, articulado con la GTC ISO 9004:2018. *Avenir*, 4, 11. Obtenido de <https://fundacionavenir.net/revista/index.php/avenir/article/view/102>
- Torrealba Urdaneta, G. M. (2020). La norma ISO 9004:2018 y la aplicación del cuadro de mando integral para el éxito sostenido. *Teorias, enfoques y aplicaciones en las ciencias sociales*, 15. Obtenido de <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/3045>

Urdaneta, G. M. (2020). *La Norma ISO 9004:2018 y la aplicación del cuadro de mando integral para el éxito sostenido* . Venezuela: Revista científica teorías enfoques y aplicaciones en las ciencias sociales.

Vargas, C. J. (2002). *La praxeología: Una teoría de la práctica*.

Anexos

Cuestionario para Evaluar el Microentorno

El siguiente cuestionario contiene las preguntas que se le realizaron al administrador de Los Ranchos S.A.S:

1- ¿En qué medida la organización conoce el comportamiento del sector al que pertenece?

Lo conoce muy bien, la empresa ha realizado estudios de carácter económico o de marketing que permite identificar el entorno en el que funciona la organización.

Lo conoce medianamente, la empresa cuenta con una experiencia de al menos 20 años que permite identificar los competidores, las características de los clientes, los canales de distribución, los productos sustitutos y los proveedores del sector.

☒ Lo conoce poco, la empresa lleva un tiempo en el mercado no menor a 5 años.

No lo conoce.

2- ¿La organización tiene identificado a sus competidores?

☒ Si

No

3- ¿Cómo identifica a sus competidores?

☒ Tiene estudios o consultas en el mercado que le permitan tener certeza de quiénes son sus competidores.

☒ Mediante comentarios de proveedores que aducen las cantidades de compra de los competidores.

X Mediante la información de clientes que comentan la inclinación de otros clientes por el producto.

X Identificación de clientes con músculo financiero.

Santiago: “Esta empresa nació como un autoconsumo del propietario de la fábrica, él tiene ganadería, le estaba comprando a otra empresa y pensó que ya que consumía mucha cantidad podía montar su propia empresa de concentrado, lo hizo y comenzó produciendo solo para él, luego los amigos comenzaron a pedirle que les vendiera, y de esa manera la empresa creció y se dio a conocer en el mercado por medio del “voz a voz”. Luego, el propietario fundó una porcícola de ceba de cerdos, y ahí creció más la empresa, inicialmente tenía un sólo turno de 7:30 a.m. a 5:30 p.m. luego pasó a dos turnos de 6:00 a.m. a 2:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 10:00 p.m., cuando empezó la porcícola no dábamos a basto y montamos un tercer turno de 10:00 p.m. a 6:00 a.m. esos son los tres turnos que manejamos actualmente de lunes a sábado”.

4- ¿Quiénes son los competidores más fuertes en el sector?

Santiago: “Bueno, en el sector hay empresas grandes de concentrado que son Contegral y Cipa. Italcol también se puede mencionar, aunque está más presente en el sector de Risaralda, para nosotros el competidor más fuerte es Contegral, es una empresa muy posicionada a nivel nacional”.

5- ¿Qué los hace más fuertes?

Marque 5, 3 o 1, siendo 5 la calificación más alta, 3 una calificación media y 1 una calificación baja

	Variables	5	3	1
--	-----------	---	---	---

Contebral	-Tecnología	X		
	-Innovación	X		
	-Tamaño	X		
	-Recursos	X		
	-Calidad		X	
	-Reconocimiento	X		
Cipa	Variables	5	3	1
	-Tecnología		X	
	-Innovación		X	
	-Tamaño	X		
	-Recursos	X		
	-Calidad		X	
	-Reconocimiento	X		

Italcol	Variables	5	3	1
	-Tecnología	X		
	-Innovación	X		
	-Tamaño	X		
	-Recursos	X		
	-Calidad	X		
	-Reconocimiento	X		

-Otros. ¿Cuáles?

6- Califique cuáles de las siguientes causas han afectado el entorno de la organización siendo 5 Ha afectado mucho, 3 medianamente y 1 no la ha afectado (Entorno: Disminución de ventas, disminución de personal, disminución de clientes, incremento en los costos de producción.)

Variables	5	3	1
COVID 19		X	

Paro nacional	X		
Inflación		X	
Infraestructura vial		X	
La cultura fitness de una u otra manera ha afectado el consumo de carne		X	
Políticas tributarias		X	

Santiago: “Cuando empezó la pandemia, nosotros nunca paramos, estuvimos trabajando, nos llegaban materias primas, pero, en el inicio del paro pasamos de 3 a 2 turnos, tuvimos que recortar personal y hubo un período en el que tuvimos que cerrar la fábrica porque no había cómo entrar materias primas ni cómo sacar el producto terminado porque las vías estaban cerradas, por lo tanto, el paro nacional afectó demasiado”.

7- Especifique los proveedores de materia prima de la empresa.

Santiago: “Nosotros tenemos varios proveedores, uno muy grande es Italcol, ellos además de ser productores también venden materias primas, la empresa trabaja mucho de la mano con Italcol y otros proveedores de Cartago que la empresa va conociendo que comercializan materias primas”.

8- ¿Cómo ha identificado a sus proveedores de materia prima?

☒ Mediante estudios e investigaciones que den cuenta los potenciales proveedores, su ubicación, precios y calidad.

Santiago: “Más que todo la calidad de los proveedores”

☒ A través de recomendaciones de otras empresas con experiencias similares

☒ A través de recomendaciones y comentarios de clientes y personas en general.

Otro. ¿Cuál?

9- ¿Sus proveedores de materia prima están ubicados en la ciudad de Cartago?

Si ☒ No

Santiago: “Tenemos alrededor de 5 proveedores en Cartago”.

10- Califique de uno a cinco las razones principales a la hora de comprar a proveedores de materia prima.

Variables	5	3	1
El precio cumple con los establecidos en el mercado.	X		
El proveedor lleva el producto al sitio		X	
El proveedor ofrece descuentos por pago de contado o por pronto pago.	X		
Los términos de plazos de pago se acomodan a la empresa.	X		
Descuentos adicionales por las compras de volúmenes	X		

Santiago: “En cuanto a la entrega del producto en el sitio, depende de la negociación, por ejemplo, a Itacol le compramos en el puerto de Buenaventura, donde entran las materias primas que vienen de otro país, nosotros tenemos una transportadora que lo trae a la empresa”
... “Muchas veces si uno paga de contado, el proveedor baja el precio por kilogramo, si se tiene el dinero disponible se puede ahorrar bastante”

11- ¿Existen productos que puedan sustituir el entregado por la organización?

Si

☒ No

(En caso de ser SI la respuesta, continuar con las siguientes preguntas, en caso de ser No, pasar a la pregunta 14)

Santiago: Digamos que usted decide sustituir el concentrado por una materia prima, pero no le va a aportar lo mismo, por eso se llama concentrado balanceado para animales, es una mezcla de varios productos, no se puede sustituir por una sola materia prima.

12- ¿En qué medida sustituyen al producto de la empresa?

-Lo sustituye completamente, es decir, cumple la misma finalidad que el producto de la organización

- Lo sustituye parcialmente, es decir, cumple una o algunas de las finalidades que el producto de la organización

NO APLICA

13- ¿Cuáles son estos productos sustitutos?

NO APLICA

14-Marque con una X las variables qué afectan a los Ranchos S.A.S si se amplía el número de competidores.

Decremento de las Ventas.

Desabastecimiento de las Materias Primas.

Monopolización de las materias Primas.

X Pérdida de futuros Clientes Potenciales y tradicionales.

X Competencia desleal.

15- Identifique y califique siendo 5 la calificación más alta y 1 la calificación más baja, las principales barreras de entrada para personas o empresas que deseen introducirse en la producción y comercialización de productos balanceados.

Variables	5	3	1
-Capital	X		
-Tecnología		X	
-Innovación	X		
-Acceso a canales de distribución	X		
-Mercado	X		
-Competidores		X	

-Normatividad		X	
---------------	--	---	--

17- Desde su experiencia, califique de 1 a 5 qué aspectos busca el cliente a la hora de adquirir productos de alimento balanceados para animales

Variables	5	3	1
-Precio		X	
-Calidad	X		
-Rendimiento	X		
-Marca		X	
-Disponibilidad		X	
-Atención al cliente	X		

Autoevaluación del nivel de madurez del SGC

Claúsula	Sub cláusula	Descripción nivel 1	Descripción nivel 2	Descripción nivel 3	Descripción nivel 4	Descripción nivel 5	Nivel Escogido
5. Contexto de la Organización.	5.2. Partes interesadas relevantes.	1. Las partes interesadas están identificadas, incluyendo también sus necesidades y expectativas y también si los riesgos y las oportunidades asociados son informales o ad hoc.	2. Los procesos necesarios para satisfacer las necesidades de algunas partes interesadas están definidos. Las relaciones continuas con las partes interesadas están establecidas de manera informal o ad hoc.	3. El procedimiento para la determinación de cuales partes interesadas son relevantes está bien definido. El procedimiento de determinación de la relevancia de las partes interesadas incluye la consideración de aquellos factores que son un riesgo para el éxito sostenido. Se identifican las necesidades y expectativas de las partes interesadas pertinentes. Los procesos para cumplir con las necesidades se establecen de manera que satisfagan las expectativas de dichas partes interesadas.	4. Los procesos para evaluar la pertinencia de las necesidades y expectativas de las partes interesadas relevantes están en su lugar y se utilizan para determinar cuáles deben ser direccionados. Las necesidades y expectativas de las partes interesadas clave se abordan y revisan de forma que permiten un mejor rendimiento, una mayor comprensión de los objetivos y los valores comunes, y una mayor estabilidad se han realizado.	5. Procesos y relaciones con las partes interesadas pertinentes se cumplen de acuerdo a las necesidades y expectativas pertinentes establecidas. Esto se ha hecho como parte de la comprensión de los beneficios, riesgos y oportunidades de las relaciones en curso. Las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas pertinentes se abordan, analizan, evalúan y revisan, de manera que se mejora el rendimiento sostenido, la comprensión común de los objetivos y los valores sostenidos y la estabilidad mejorada, incluyendo el reconocimiento de los beneficios derivados de estas relaciones en curso.	☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 ☐ 5

5. Contexto de la Organización.	5.3. Asuntos internos y externos.	1. El procedimiento para determinar y abordar los problemas externos e internos es informal o ad hoc.	2. Los procesos para determinar y abordar los problemas están claramente definidos. Los riesgos y las oportunidades relacionadas con los problemas identificados están establecidos de manera informal o ad hoc.	3. Los procesos para determinar los problemas internos que pueden afectar la capacidad de la organización para lograr el éxito sostenido están identificados claramente.	4. Los asuntos internos y externos están establecidos y muestran consideración de factores tales como los requisitos legales, reglamentarios y específicos del sector, la globalización, la innovación, las actividades y los procesos asociados, la estrategia y los niveles de competencia, el conocimiento organizacional. Los riesgos y las oportunidades se determinan, y tienen en consideración la información del pasado de la organización y su situación actual. Los procesos para direccionar asuntos que se consideran riesgos para el éxito sostenido, u oportunidades para mejorar el éxito sostenido, se establecen, implementan y mantiene	5. Los procedimientos para la supervisión continua, revisión y evaluación de los problemas externos e internos se establecen, implementan y mantienen, con acciones derivadas del proceso	☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
---------------------------------	-----------------------------------	---	--	--	--	---	--

6. Identidad de la Organización.	6.2. Misión, visión, valores y cultura.	1. El procedimiento para la determinación de la identidad de la organización, junto con el establecimiento de la misión, la visión, los valores y la cultura, es informal o ad hoc.	2. Existe una comprensión básica de la misión de la organización, la visión y los valores. La comprensión de la cultura actual, y si hay una necesidad de cambiarla, es informal o ad hoc.	3. La alta dirección está involucrada en la determinación de la misión, visión y valores, basada en procesos que dan cuenta de la definición y el mantenimiento del contexto de la organización en relación con su identidad definida. La comprensión de la cultura actual, junto con un proceso para considerar la necesidad de un cambio en la cultura, está en su lugar y se lleva a cabo. Los cambios en la identidad de la organización se comunican de manera informal a las partes interesadas.	4. La cultura de la organización está alineada con su misión, visión y valores. Un entendimiento claramente definido de la cultura actual, junto con un proceso para considerar la necesidad de un cambio a esa cultura, se aplica y se mantiene. La dirección estratégica de la organización y su política, están alineados con su misión, visión, valores y cultura. Los cambios en cualquiera de estos elementos de identidad son comunicados dentro de la organización y con partes interesadas, según corresponda.	5. Un proceso para la revisión de estos elementos a intervalos planificados por la alta dirección está bien establecido. Esto incluye la consideración de las cuestiones externas e internas como parte de la verificación de la alineación entre los elementos de la identidad de la organización, su contexto, su dirección estratégica y su política.	☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
----------------------------------	---	---	--	--	---	--	--

7. Liderazgo.	7.1. General.	1. El para definir, mantener y comunicar la visión del liderazgo, la misión y los valores, y para la promoción de un ambiente interno, en el que las personas están comprometidas con el logro de los objetivos de la organización se lleva a cabo de manera informal o de manera ad hoc.	2. Los procesos clave, tales como los relacionados con el establecimiento de la identidad de la organización, una cultura de confianza, integridad y trabajo en equipo, los recursos necesarios, la formación y la autoridad para actuar, asegurando atributos del comportamiento se definen claramente. Sólo se establecen algunas interrelaciones entre el liderazgo y el compromiso, incluyendo el mantenimiento de una estructura de organización competitiva, manteniendo la unidad de propósito y dirección, y el fortalecimiento de los valores y las expectativas.	3. Los procesos y las interacciones de las actividades relacionadas con la identidad de la organización, aspectos culturales, la provisión de los recursos, la formación, la autoridad para actuar y factores de comportamiento se contabilizan. Una estructura organizativa competitiva y unidad de propósito se establecen. Los valores y las expectativas se establecen y se comunican. El desarrollo del liderazgo se define. Los procesos para mantener la cultura y promover la rendición de cuentas se llevan a cabo. Se hace mantenimiento de la estructura de la organización y la unidad de propósito en relación con el contexto.	4. Los procesos y sus interacciones se determinan sistemáticamente de tal manera que las salidas y entradas crean un ambiente interno, en el que las personas están comprometidas con el logro de los objetivos de la organización, y de una manera que promueven la comprensión y apoyan la capacidad de la organización para lograr el éxito sostenido. Todos los factores pertinentes y sus interrelaciones son considerados en la determinación de los procesos.	5. Los procesos y las interacciones de liderazgo con todos los niveles de la organización están dinámicamente establecidos y se utilizan para establecer y sostener el éxito de la organización.	☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
---------------	---------------	---	--	--	--	--	--

7. Liderazgo.	7.2. Política y estrategia.	1. El procedimiento de determinación de la política y la estrategia de la organización se lleva a cabo de manera informal o de manera ad hoc.	2. La política, la estrategia, y el marco de la estrategia básica, están establecidos en la organización.	3. Los procesos y las interacciones relacionadas con la política y estrategia se definen para hacer frente a todas los aspectos aplicables, modelos y factores. La identidad de la organización, el contexto de la organización, la perspectiva a largo plazo, un perfil competitivo y la consideración de los factores competitivos se determinan. Las decisiones de política y estrategia son revisadas para su continua adecuación y cambio cuando se considere necesario por la alta dirección.	4. Los procesos y sus interacciones se determinan de manera sistemática para asegurar la política y estrategia proporcionando un marco global para la gestión de procesos, para apoyar el despliegue y facilitar los cambios, así como para dar cuenta efectiva de los aspectos y factores aplicables. Los procesos para el mantenimiento de un modelo estandarizado o personalizado para un marco de la estrategia y la política se determinan y ayudan a la mitigación de riesgos, tomando ventaja de las oportunidades.	5. Los procesos y las relaciones entre la política y la dirección estratégica se determinan de forma dinámica, con todos los aspectos y factores aplicables, de forma que existe un amplio marco para apoyar el establecimiento, mantenimiento y gestión de los procesos. Las necesidades de todas las partes interesadas se abordan y la política y estrategia se utilizan para gestionar el negocio de una manera integral.	☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
---------------	-----------------------------	---	---	---	--	---	--

7. Liderazgo.	7.3. Objetivos.	1. El procedimiento para la determinación de objetivos de la organización se lleva a cabo de manera informal o de manera ad hoc. Sólo se definen los objetivos a corto plazo.	2. En el procedimiento de determinación de los objetivos se definen los objetivos y se muestran cierta interrelación con la política y la estrategia. Los objetivos son cuantificables, cuando sea posible, pero no se entienden claramente. Los procesos y las interacciones de los objetivos a corto y largo plazo con la política y estrategia se definen, incluyendo la capacidad de demostrar liderazgo y compromiso fuera de la organización.	3. Los procesos para definir, implementar y mantener los objetivos, incluyendo la relación con la política y estrategia, están en su lugar y se mantienen, incluyendo la necesidad de establecer objetivos a corto y largo plazo claramente. Los objetivos de corto y largo plazo se definen, y la relación con la política y la estrategia es evidente.	4. Los procesos y la relación entre la política, la estrategia y el liderazgo demostrado y el compromiso fuera de la organización están dinámicamente determinados y mantenidos.	5. Objetivos de plazo corto y largo son cuantificables, claramente entendidos, implementados y actualizados para mantener la relación con la política y estrategia, de manera que el liderazgo y el compromiso de la alta dirección se ponen de manifiesto tanto en el interior como fuera de la organización.	☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
---------------	-----------------	---	---	--	--	--	--

7. Liderazgo.	7.4. Comunicación.	1. El proceso para la comunicación de la política, la estrategia y los objetivos se realiza de manera informal o ad hoc.	2. Se definen los procedimientos para la determinación de las necesidades de comunicación así como de su nivel y grado.	3. Los procesos de comunicación se definen y facilitan la comunicación significativa, oportuna y continua adaptada a las diferentes necesidades de las personas, en lo que se refiere a la política, la estrategia y los objetivos pertinentes. Las interrelaciones de esta comunicación son claras con respecto a las diferentes necesidades de las personas así como de la política, la estrategia y los objetivos pertinentes que se utilizan para ayudar en el éxito sostenido de la organización. Un mecanismo de retroalimentación está en su lugar e incorpora disposiciones para abordar proactivamente cambios en el contexto de la organización.	4. Los procesos de comunicación facilitan sistemáticamente comunicación en lo referente a la política, la estrategia y objetivos a todas las partes interesadas pertinentes, en apoyo del éxito sostenido de la organización, mientras que también se cuenta de la necesidad de implementar la comunicación cuando se realiza el cambio. Los métodos de comunicación muestran una relación directa con el contexto de la organización y el mecanismo de retroalimentación que está bien definido y que se despliega de manera efectiva.	5. Los procedimientos para la comunicación de la política, la estrategia y los objetivos son dinámicos, con las interrelaciones de la política, la estrategia y los objetivos que se transmiten claramente a todos los destinatarios, de manera que las diferentes necesidades de cada uno se tienen en cuenta.	☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
---------------	--------------------	--	---	--	---	---	--

8. Manejo de Procesos.	8.1. General.	1. Los procesos se gestionan de manera informal o de manera ad hoc.	2. Los procesos clave, tales como los relativos a la satisfacción y a las operaciones relacionadas con el producto y servicio al cliente, se gestionan. La eficacia de los procesos se mide de forma individual, y se actúa en consecuencia. Las interacciones entre los procesos no están bien gestionadas.	3. Los procesos y sus interacciones se gestionan como un sistema. Se identifican los conflictos de interacción entre los procesos y se resuelven de una manera sistemática. Los procesos están entregando resultados predecibles. El rendimiento de los procesos ha alcanzado el promedio del sector en el que opera la organización.	4. La gestión de los procesos se integra con el despliegue de las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización. La eficacia y la eficiencia de los procesos y sus interacciones son revisados y mejorados de forma sistemática. El rendimiento de los procesos ha superado el de las organizaciones en el sector donde opera la organización.	5. Todos los procesos relevantes y sus interacciones son gestionados de manera proactiva, incluyendo los procesos externalizados, para asegurarse de que son eficaces y eficientes, con el fin de lograr las políticas, estrategias y objetivos de la organización. Los procesos y sus interacciones están adaptados y optimizados para el contexto de la organización. El rendimiento de los procesos ha alcanzado el de las organizaciones líderes en el sector que opera la organización.	☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 ☐ 5
------------------------	---------------	---	--	---	--	--	--

8. Manejo de Procesos.	8.2. Determinación de procesos.	1. Los procesos se establecen de una manera informal o de manera ad hoc.	2. Los procesos clave, tales como los relativos a las operaciones relacionadas con el producto, servicio y la satisfacción del cliente, están bien establecidos. Las interacciones entre procesos no están bien establecidas.	3. Los procesos y sus interacciones están decididos a abordar no sólo las operaciones relacionadas con los productos y servicios, sino también la provisión de los recursos y las actividades de gestión (por ejemplo, planificación, medición, análisis, mejora). Las necesidades y expectativas de las partes interesadas identificadas se utilizan como insumos en la determinación del proceso.	4. Los procesos y sus interacciones se determinan de manera sistemática para asegurar que sus salidas se den oportunamente y con calidad.	5. Los procesos y sus interacciones se determinan y se cambian de manera flexible de acuerdo con las políticas, estrategias y objetivos de la organización.	☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
------------------------	---------------------------------	--	---	---	---	---	--

8. Manejo de Procesos.	8.3. Responsabilidad y autoridad para los procesos.	1. Proceso de responsabilidades se definen de manera informal o de manera ad hoc.	2. Se designa un propietario para cada proceso. Las competencias requeridas para las personas asociadas con los procesos individuales no están definidas.	3. Para cada proceso, se designa un dueño del proceso, que ha definido las responsabilidades y autoridades para establecer, mantener, controlar y mejorar el proceso. Existe una política para evitar y resolver conflictos potenciales en los procesos de gestión. Las competencias requeridas para los dueños del proceso se definen.	4. Se designa un dueño para cada proceso, con suficiente responsabilidad, autoridad y competencia para establecer, mantener, controlar y mejorar el proceso y su interacción con otros procesos. Las competencias requeridas para las personas asociadas con los procesos individuales están bien definidas y son mejoradas continuamente.	5. Las responsabilidades, autoridades y funciones de los propietarios de los procesos son reconocidas en toda la organización. Las responsabilidades y autoridades para las interacciones entre los procesos están bien definidas. Las personas asociadas con los procesos individuales tienen competencias suficientes para las tareas y actividades involucradas.	☒ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
------------------------	---	---	---	---	--	---	--

8. Manejo de Procesos.	8.4.1. Gestión de procesos (gestión de alineación / vinculación entre los procesos)	1. Los procesos se alinean y enlazan de manera informal o de manera ad hoc.	2. Alineación y vinculación entre los procesos se discute pero las principales preocupaciones de los administradores están relacionadas con los procesos individuales.	3. La red de procesos, su secuencia y las interacciones se visualizan en un gráfico para comprender las funciones de cada proceso en el sistema y sus efectos sobre el rendimiento del sistema. Los procesos y sus interacciones se gestionan como un sistema para mejorar la alineación y la vinculación entre los procesos.	4. Los parámetros para las salidas de los procesos están definidos. La capacidad y el rendimiento de los procesos se evalúan y se mejoran. Los riesgos y las oportunidades asociadas a los procesos son evaluadas y se toman las acciones necesarias para prevenir, y detectar o mitigar eventos no deseados. Los procesos y sus interacciones son revisados de forma regular y se toman las acciones adecuadas para su mejora y apoyo a los procesos.	5. La capacidad y el rendimiento de los procesos son suficientes para lograr con eficacia y eficiencia logrando el rendimiento esperado del sistema. Los equipos funcionales cruzados o comités bajo el liderazgo de la alta dirección facilitan la revisión y mejora de los procesos.	☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
------------------------	---	---	--	---	--	--	--

8. Manejo de Procesos.	8.4.2. Gestionar procesos (alcanzar un mayor nivel de rendimiento).	1. Los procesos y sus interacciones se mejoran de manera informal o de manera ad hoc.	2. La mejora de los procesos y sus interacciones está vagamente relacionada con las políticas, las estrategias y los objetivos de la organización.	3. Los procesos y sus interacciones se mejoran basados en las políticas, las estrategias y los objetivos de la organización. El logro de los objetivos de mejora de los procesos y sus interacciones son revisados de forma regular.	4. Los procesos y sus interacciones se mejoran de forma sistemática para lograr políticas, estrategias y objetivos de la organización. Los planes de acción para la consecución de los objetivos se determinan teniendo en cuenta los recursos necesarios y su disponibilidad. La gente está motivada para participar en las actividades de mejora y proponer oportunidades de mejora en los procesos que tienen a su cargo.	5. La mejora de los procesos y su interacción se gestionan de forma dinámica a con base en las políticas, estrategias y objetivos de la organización. La necesidad de desarrollar o adquirir nuevas tecnologías, o el desarrollo de nuevos productos y servicios o de sus funciones, por el valor añadido, se tienen en cuenta. El logro de los objetivos de mejora, el progreso de los planes de acción y los efectos en las políticas, estrategias y objetivos de la organización vinculados se revisan con regularidad y se toman las acciones correctivas necesarias.	☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
------------------------	---	---	--	--	--	---	--

8. Manejo de Procesos.	8.4.3. Gestionar procesos (mantener el nivel alcanzado).	1. Los procesos y sus interacciones son operados de una manera informal o de manera ad hoc.	2. Procedimientos se determinan para los procesos pertinentes, pero no se aplican completamente. Las desviaciones no son una preocupación de los propietarios de los procesos.	3. Los procedimientos se determinan para cada proceso, incluyendo los criterios de sus salidas y las condiciones operativas. Se tiene en cuenta la educación y el entrenamiento. Los gerentes toman las acciones correctivas necesarias cuando no se siguen los procedimientos. Los recursos necesarios para seguir los procedimientos se ponen a disposición de las personas. Los procesos son monitoreados en forma regular para detectar desviaciones.	4. Los procedimientos garantizan los criterios de conformidad de las salidas. La gente tiene suficientes conocimientos y habilidades para seguir los procedimientos y entender los impactos de no seguir los procedimientos. Se tiene en cuenta la motivación y la prevención del error humano. Los puntos de control y los indicadores de rendimiento relacionados se definen para detectar las desviaciones (que son causadas principalmente por cambios en las personas, equipos, métodos, materiales, la medición y el medio ambiente para el funcionamiento de los procesos) y tomar las acciones apropiadas cuando sea necesario.	5. Se establece un sistema para determinar el conocimiento y las habilidades necesarias para los operadores de los procesos, la evaluación de los conocimientos y habilidades de los operadores del proceso ofrecen cualificaciones para el funcionamiento del proceso. Las personas se dedican a la elaboración o revisión de los procedimientos. Los riesgos y las oportunidades en los procedimientos se identifican, evalúan y reducen mediante la mejora de los procedimientos. Los cambios en los procesos se aclaran y se comparten para evitar desviaciones.	☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
------------------------	--	---	--	---	---	--	--

9. Manejo de Recursos.	9.1. General.	1. Los procesos para la gestión de los recursos para apoyar la operación en una organización se llevan a cabo en un ambiente informal y de manera ad hoc. Algunos de los procesos de gestión de recursos para apoyar el logro de los objetivos se determinan.	2. El apoyo para el uso eficaz y eficiente de los recursos se define de una manera limitada. Un enfoque básico para la valoración de riesgos y oportunidades, incluyendo los efectos de no tener los recursos suficientes en el momento oportuno, está en su lugar y se lleva a cabo. Se determinan los procesos clave para determinar y administrar los recursos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos. Los usos eficientes y eficaces de los recursos no están bien definidos. Los procesos de gestión de recursos y las interacciones para obtener y asignar recursos, alineados con los objetivos de la organización, están presentes.	3. Algunos procesos incluyen un enfoque para aplicar de manera eficaz y eficiente los recursos. Los procesos de gestión de recursos y las interacciones para obtener y asignar recursos, alineados con los objetivos de la organización, se implementan de forma sistemática.	4. Los controles soportan el uso eficaz y eficiente de los recursos en todos los procesos. La accesibilidad de los recursos proporcionados externamente se confirma por la organización. Los proveedores externos son alentados por la organización para implementar mejoras en el uso eficiente y eficaz de los recursos. Un proceso de planificación estratégica para la obtención y asignación de recursos está en su lugar y está alineado con los objetivos de la organización con el fin de lograr un desempeño eficaz y eficiente apoyando el éxito sostenido.	5. El uso de los recursos proporcionados externamente muestra una mejora continua. Hay iniciativas conjuntas con proveedores externos para evaluar e incorporar mejoras y promover innovaciones en el uso de los recursos.	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☒ 4 ☐ 5
------------------------	---------------	---	---	---	---	--	--

9. Manejo de Recursos.	9.2. Gente.	1. Las personas competentes, comprometidas, capacitadas y motivadas son consideradas como un recurso de manera informal o de manera ad hoc. El desarrollo de competencias se lleva a cabo de manera informal o de manera ad hoc.	2. Los procesos para atraer personas competentes, comprometidas, empoderadas y motivadas están instituidos en la organización. Los procedimientos de determinación, desarrollo, evaluación y mejora de los recursos son evidentes en algunos casos. Algunos comentarios de competencia se han implementado.	3. Un enfoque planificado, transparente, ética y socialmente responsable se aplica a todos los niveles en toda la organización. Las revisiones y evaluaciones de la eficacia de las medidas adoptadas garantizan las competencias personales (tanto a corto como a largo plazo) y están de acuerdo con la misión, visión y objetivos.	4. La información, el conocimiento y la experiencia son compartidos para proporcionar el crecimiento personal. El aprendizaje, la transferencia de conocimientos y el trabajo en equipo dentro de la organización son evidentes. El desarrollo de competencias se proporciona a desarrollar habilidades para la creatividad y la mejora. La gente es consciente de sus competencias personales y de que pueden contribuir a la mejora de la organización. La planificación de carrera está bien desarrollada.	5. Los resultados obtenidos por personas competentes, empoderadas y motivadas son comparables con otras buenas organizaciones. La gente en toda la organización participa en el desarrollo de nuevos procesos. Las mejores prácticas se reconocen.	☒ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
------------------------	-------------	--	---	---	---	--	--

9. Manejo de Recursos.	9.3. Conocimiento organizacional.	1. Los procesos de captura de la línea base actual del conocimiento organizacional son informales o ad hoc. Los procesos para desarrollar el conocimiento de la organización son informales o ad hoc.	2. Algunos procesos para mantener y proteger el conocimiento organizacional están documentados.	3. Las actividades para determinar si existe conocimiento explícito o tácito se llevan a cabo y algunas están documentadas. Existen procesos para identificar la información importante y asegurar la distribución eficaz de esa información durante todo el ciclo (s) vida de los productos y / o servicios.	4. Existen procesos para la recolección y análisis de datos de la competencia. Los procedimientos para evaluar la comprensión personal del conocimiento de la organización relevante están presente. Los métodos para que los propietarios de los procesos puedan evaluar las competencias se aplican. Los métodos para determinar y comunicar las funciones de los propietarios de los procesos en la gestión de personal son conocidos y aplicados.	5. Existen procesos para la recopilación y análisis de datos de las partes interesadas.	☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
------------------------	-----------------------------------	---	---	---	---	---	--

9. Manejo de Recursos.	9.4. Tecnología.	1. Los avances en la tecnología actual se llevan a cabo de manera informal o de manera ad hoc.	2. Algunos de los procesos para la identificación de las últimas innovaciones y desarrollos tecnológicos existen dentro de la organización o en los sectores con los que se relaciona directa o indirectamente.	3. Los procedimientos para evaluar los beneficios, y los riesgos y oportunidades para las innovaciones identificadas y las tecnologías emergentes están en su lugar y apoyan la idoneidad de las estrategias de producto y/o servicio. Los procesos para la estimación de los costos / beneficios para la adopción de innovaciones adecuadas y / o tecnologías emergentes están en su lugar. Los procedimientos para evaluar las posibilidades de comercialización de las innovaciones seleccionadas y / o tecnologías emergentes están en su lugar.	4. El conocimiento y la capacidad de organización de los recursos necesarios para adaptarse a las innovaciones y / o cambios tecnológicos o avances está en su lugar. Los procedimientos para evaluar los riesgos y oportunidades para la adopción de las innovaciones seleccionadas y / o cambios tecnológicos o avances también están en su lugar.	5. Los procesos para la valoración de las necesidades de las partes interesadas y el ofrecimiento de una gama de innovaciones como soluciones para satisfacer las expectativas de los clientes están en su lugar. La organización toma medidas para mantenerse informada de las nuevas tecnologías y metodologías y sus posibles beneficios. El impacto de las nuevas tecnologías y las nuevas prácticas se controla y evalúa periódicamente, teniendo en cuenta los efectos internos y externos, incluyendo a las partes interesadas y el medio ambiente.	☒ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
------------------------	------------------	--	---	--	--	--	--

9. Manejo de Recursos.	9.5. Infraestructura y ambiente de trabajo.	1. Las necesidades relacionadas con la infraestructura y el ambiente de trabajo se abordan de una manera informal o ad hoc.	2. Algunos procesos para hacer frente a las necesidades de infraestructura y ambiente de trabajo están en su lugar.	3. Los procesos para direccionar los riesgos y oportunidades aplicables implementan actividades que se ponen en práctica para la determinación, asignación, disposición, medición o monitoreo, mejora, mantenimiento y protección del entorno de la infraestructura y el trabajo están siendo aplicados de manera conveniente.	4. Los procesos para la implementación de técnicas avanzadas para mejorar el rendimiento y garantizar la máxima eficiencia en el uso de la infraestructura y los recursos del entorno trabajan en su lugar. Estos procesos operan de una manera proactiva y contribuyen al logro de los objetivos de la organización, incluyendo el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios.	5. La forma en que la infraestructura y el ambiente de trabajo se gestionan se convierte en un factor clave para el logro de los resultados deseados.	☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
------------------------	---	---	---	--	--	---	--

9. Manejo de Recursos.	9.6. Recursos provistos externamente.	1. El concepto de asociación con proveedores externos es informal o ad hoc. Los proveedores externos son vistos como algo transitorio y la organización no ve ningún valor en el desarrollo de las relaciones.	2. Hay una comprensión limitada en relación con el valor de tener proveedores externos regulares que entregan un suministro constante.	3. Hay una buena relación de trabajo entre las dos organizaciones, las comunicaciones regulares sobre temas relacionados con el producto o servicio proporcionado están en su lugar.	4. La alta dirección se compromete a desarrollar una estrecha relación con los proveedores externos, la acción para desarrollar esta se hace al nivel de mandos intermedios, en la cual se lleva a cabo una estrecha cooperación. Algunas coordinaciones de proyectos se lleva a cabo en lo que se refiere a los procesos de elaboración de productos específicos.	5. Las organizaciones aprecian plenamente el valor de las relaciones. Existe una estrecha interacción entre el personal de la alta dirección en las organizaciones. Se comparte algo de información comercial sensible relevante. Las organizaciones se involucran en proyectos de desarrollo de negocios de interés común.	○ 1 ○ 2 ● 3 ○ 4 ○ 5

9. Manejo de Recursos.	9.7. Recursos naturales.	1. No existe una gestión de los recursos naturales. La organización utiliza los recursos naturales que imponen sus procesos sin tener en cuenta los impactos potenciales sobre sus productos y servicios en el futuro.	2. La organización implementa algunas buenas prácticas en la aplicación y uso de los recursos naturales.	3. La gestión de los recursos naturales se alinea dentro de la estrategia del sistema de gestión de la organización. Existe cierta evidencia de la mejora de la utilización real y de la minimización de los posibles efectos de la utilización de los recursos naturales.	4. La organización reconoce su responsabilidad con la sociedad en cuanto a la gestión de los recursos naturales. La organización ha puesto en marcha algunas de las mejores prácticas en su aplicación actual de los recursos naturales.	5. La organización reconoce su responsabilidad con la sociedad para la gestión de los recursos naturales relacionados con el ciclo de vida de los productos y servicios. La gestión de los recursos naturales se ha generalizado en todas las áreas de la organización. La organización aborda tanto el uso actual y futuro de los recursos naturales requeridos por sus procesos. La organización está al tanto de las nuevas tendencias y tecnologías para el uso eficiente de los recursos naturales, y su relación con las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	● 1 ○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

10. Análisis y evaluación del rendimiento.	10.1. General.	1. La necesidad de actualizar y comprender el contexto, las políticas, estrategias y objetivos de la organización se determina de manera informal o de manera ad hoc.	2. Solo parte de la información sobre el desempeño de la organización, el estado de sus actividades y recursos internos, los cambios en sus asuntos internos y externos, y las necesidades y expectativas de las partes interesadas es recogida y analizada para actualizar y comprender el contexto, las políticas, la estrategia de la organización y sus objetivos.	3. La información disponible se recoge para actualizar y comprender el contexto, las políticas, estrategias y objetivos de la organización de una manera planificada.	4. Con base en el análisis y la revisión de la información disponible integral, se determina la necesidad de actualización y comprensión del contexto, las políticas, la estrategia y los objetivos de la organización.	5. Se establece un enfoque sistemático para reunir, analizar y revisar la información disponible y para determinar la necesidad de actualizar y comprender el contexto, las políticas, estrategias y objetivos de la organización, y para identificar oportunidades de mejora, el aprendizaje y la innovación de las actividades de liderazgo de la organización.	○ 1 ● 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

10. Análisis y evaluación del rendimiento.	10.2. Indicadores de desempeño.	1. Sólo se utilizan indicadores básicos de rendimiento (por ejemplo, criterios financieros, las entregas a tiempo, el número de quejas de los clientes, las advertencias legales, multas). Los datos no son siempre fiables.	2. Hay un conjunto limitado de indicadores de rendimiento relacionados con las políticas, estrategias y objetivos de la organización y los procesos principales. Los indicadores de rendimiento se basan principalmente en el uso de datos internos. Las decisiones se apoyan parcialmente en indicadores clave de rendimiento medibles (KPI).	3. El progreso en el logro de los resultados planificados contra la política, la estrategia y los objetivos de los procesos y funciones pertinentes se evalúa usando indicadores de rendimiento. Las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas se tienen en cuenta a la hora de seleccionar indicadores clave de rendimiento medibles. Las decisiones se encuentran adecuadamente soportadas por indicadores clave de rendimiento fiables, utilizables y medibles.	4. Los indicadores clave de rendimiento medibles se seleccionan de forma sistemática para monitorear el progreso en el logro de los resultados planificados contra la misión, visión, políticas, estrategia y objetivos, en todos los niveles y en todos los procesos y funciones pertinentes de la organización, para reunir y proporcionar la información necesaria para la evaluación del desempeño y toma de decisiones de manera eficaz. Los KPI medibles proporcionan información que es exacta, fiable y útil, con el fin de implementar planes de acción cuando el rendimiento no se ajusta a los objetivos, o para innovar la eficiencia y eficacia	5. Se estableció un proceso para monitorear el progreso en el logro de los resultados planificados y tomar decisiones utilizando indicadores clave de rendimiento medibles. Los KPI medibles contribuyen a las buenas decisiones estratégicas y tácticas. La información relativa a los riesgos y oportunidades que es tenida en cuenta a la hora de seleccionar indicadores clave de rendimiento medibles.	☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 ☐ 5
--	---------------------------------	--	--	--	--	---	--

10. Análisis y evaluación del rendimiento.	10.3. Análisis de rendimiento.	1. El rendimiento de la organización se analiza de una manera informal o de manera ad hoc.	2. Existe un análisis limitado del desempeño de la organización. Se utilizan algunas herramientas estadísticas básicas.	3. El desempeño de la organización se analiza para identificar los problemas y las oportunidades potenciales. Un proceso de análisis sistemático está apoyado en el amplio uso de herramientas estadísticas.	4. El desempeño de la organización se analiza: - Para identificar los recursos insuficientes; - Para identificar competencias insuficientes o ineficaces, el conocimiento de la organización y el comportamiento inadecuado; - Para determinar el nuevo conocimiento de la organización que sea necesario; - Para identificar los procesos y actividades que muestran un rendimiento excepcional que podría ser utilizado como un modelo para mejorar otros procesos. La eficacia del proceso de análisis se ve reforzada por el intercambio de los resultados de análisis con las partes interesadas.	5. El desempeño de la organización se analiza exhaustivamente para identificar las fortalezas potenciales para ser mejoradas con respecto a las actividades de liderazgo de la organización, así como la debilidad de las funciones y actividades de liderazgo de la organización, incluyendo: - establecimiento de la política y la comunicación; - la gestión de los procesos; - la gestión de los recursos; - la mejora, el aprendizaje y la innovación. Para el análisis, de un marco claro para demostrar que se utilizan las interrelaciones entre sus papeles de liderazgo, actividades y sus efectos sobre el rendimiento de la organización.	☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 ☐ 5
--	--------------------------------	--	---	--	--	---	--

10. Análisis y evaluación del rendimiento.	10.4. Evaluación del desempeño.	1. El desempeño de la organización se evalúa de manera informal o de manera ad hoc.	2. La evaluación de desempeño de la organización tiene limitaciones. La alta dirección apoya la identificación y promulgación de las mejores prácticas. Algunos productos de los principales competidores son evaluados y comparados.	3. Los resultados obtenidos en el rendimiento de la organización se evalúan contra los objetivos. El desempeño de la organización se evalúa desde el punto de vista de las necesidades y expectativas de los clientes. El desempeño de la organización se evalúa usando comparaciones con puntos de referencia establecidos o acordados.	4. Cuando no se han alcanzado los objetivos, se investigan las causas con una revisión apropiada de la implementación de políticas, estrategias y objetivos y gestión de los recursos de la organización. Los resultados de la evaluación se entienden integralmente, y se resuelven las deficiencias detectadas. Se prioriza en función de sus impactos en las políticas, estrategias y objetivos de la organización. La mejora en el rendimiento de la organización se evalúa desde una perspectiva a largo plazo. El desempeño de la organización se evalúa según el punto de vista de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	5. La evaluación comparativa se utiliza sistemáticamente como una herramienta para identificar oportunidades de mejora, el aprendizaje e innovación. La organización recibe frecuentes peticiones por entidades externas para ser tenida en cuenta como referencia para hacer benchmarking.	☐ 1 ☒ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
--	---------------------------------	---	---	--	---	---	--

10. Análisis y evaluación del rendimiento.	10.5. Auditoría interna.	1. Las auditorías internas se llevan a cabo de forma reactiva en respuesta a los problemas, quejas de clientes, etc. Los datos recogidos se utilizan sobre todo para resolver problemas con productos y servicios.	2. Las auditorías internas de los procesos clave se llevan a cabo sobre una base regular. Los datos recogidos se utilizan sistemáticamente para revisar la gestión de procesos. Los datos recogidos están empezando a utilizar de forma preventiva.	3. Las auditorías internas se llevan a cabo de una manera consistente, por personal competente que no están involucrados en la actividad que se examina, de conformidad con un plan de auditoría. La auditoría interna identifica problemas, no conformidades y riesgos, así como el seguimiento del progreso en el cierre de pre- problemas identificados ormente, no conformidades y riesgos.	4. Los problemas, no conformidades y riesgos identificados se analizan exhaustivamente para determinar las debilidades en el sistema de gestión. La auditoría interna se centra en la identificación de buenas prácticas (que puede ser considerada para su uso en otras áreas de la organización), así como sobre las oportunidades de mejora.	5. Se establece un proceso para la revisión de todos los informes de auditoría interna para identificar las tendencias que pueden requerir acciones correctivas para toda la organización o las oportunidades de mejora. La organización involucra a otras partes interesadas en sus auditorías, con el fin de ayudar a identificar oportunidades adicionales de mejora.	☒ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
--	--------------------------	--	---	---	---	--	--

10. Análisis y evaluación del rendimiento.	10.6. Auto evaluación.	no se implementa 1. Autoevaluación.	2. Autoevaluación se limita, informales o ad hoc.	3. La autoevaluación se lleva a cabo de una manera consistente y los resultados se utilizan para determinar la madurez de la organización y para mejorar su rendimiento general.	4. Autoevaluación se utiliza para determinar las fortalezas y debilidades de la organización, así como sus mejores prácticas, tanto a nivel general como a nivel de los procesos individuales. Autoevaluación ayuda a la organización a priorizar, planificar e implementar mejoras y / o innovaciones.	5. Auto-evaluación se lleva a cabo por la organización en todos los niveles. Los elementos de un sistema de gestión se entienden integral, basado en las relaciones entre los elementos y sus impactos en el de la misión, visión, valores y cultura de la organización. Los resultados de la autoevaluación son comunicados a las personas relevantes en la organización y se utilizan para compartir conocimiento acerca de la organización y su dirección futura.	☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 ☐ 5
--	------------------------	-------------------------------------	---	--	---	--	--

10. Análisis y evaluación del rendimiento.	10.7. Reseñas.	1. Hay un enfoque ad hoc para comentarios. Cuando se realiza una revisión, a menudo es reactiva.	2. Los exámenes se realizan para evaluar el progreso en el logro de las políticas, estrategias y objetivos, y para evaluar el desempeño del sistema de gestión. proyectos y acciones de mejora pertinentes son evaluados durante las revisiones, con el fin de evaluar el progreso en contra de sus planes y objetivos.	3. Las revisiones sistemáticas de indicadores clave de rendimiento medibles y objetivos relacionados se llevan a cabo a intervalos planificados y periódicos, de evaluar la evolución que se determine, así como para evaluar el progreso de la organización hacia el logro de sus políticas, estrategia y objetivos. Cuando se identifican las tendencias adversas, si se accionan. Los comentarios permiten la toma de decisiones basada en la evidencia.	4. La información, que resulta de la medición del desempeño, evaluación comparativa, el análisis y las evaluaciones, auditorías internas y autoevaluaciones, se revisa exhaustivamente para identificar oportunidades de mejora, el aprendizaje y la innovación, así como para identificar cualquier necesidad de adaptar las políticas, la estrategia de la organización y objetivos. Las salidas de los comentarios son compartidos con las partes interesadas, como una forma de facilitar la colaboración y el aprendizaje.	5. Las revisiones sistemáticas se utilizan para identificar oportunidades de mejora, el aprendizaje y la innovación de las actividades de liderazgo de la organización.	○ 1 ● 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5
--	----------------	--	---	---	---	---	---------------------

11. Mejoramiento, Aprendizaje e Innovación.	11.1. General.	1. Las actividades de mejora se realizan de manera informal o de manera ad hoc.	2. Los procesos de mejora básicas, incluyendo las correcciones y acciones correctivas están en su lugar, en base a las quejas de los interesados.	3. La mejora, los esfuerzos de aprendizaje y la innovación se pueden mostrar en la mayoría de los productos y algunos procesos clave.	4. Los procesos se implementan para la supervisión continua de los problemas internos y externos que podrían conducir a la mejora, el aprendizaje y la innovación, que están alineados con los objetivos estratégicos.	5. Mejora, el aprendizaje y la innovación están incrustados como las actividades de rutina a través de toda la organización y son evidentes en las relaciones con las partes interesadas.	○ 1 ○ 2 ● 3 ○ 4 ○ 5
11. Mejoramiento, Aprendizaje e Innovación.	11.2. Mejora.	1. Las actividades de mejora se realizan de manera ad hoc. Se proporcionan los recursos necesarios para lograr mejoras.	2. Objetivos para la mejora de productos o servicios y procesos. Un enfoque estructurado se aplica consistentemente.	3. El enfoque de procesos de mejora está alineado con la estrategia y los objetivos, y la alta dirección es visiblemente involucrados en actividades de mejora. Los esquemas son para habilitar a los equipos e individuos para generar mejoras estratégicamente relevantes. procesos de mejora continua incluyen las partes interesadas pertinentes.	4. Mejoras y resultado de la innovación en el aprendizaje y mejoras adicionales.	5. El enfoque de mejora del rendimiento es la capacidad sostenida para aprender, cambiar y lograr el éxito a largo plazo.	○ 1 ● 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5

Mostrar esc

11. Mejoramiento, Aprendizaje e Innovación.	11.3. Aprendizaje.	1. Algunas lecciones se aprenden como resultado de las quejas. El aprendizaje es de forma individual, sin el intercambio de conocimientos.	2. El aprendizaje se genera en una forma reactiva a partir del análisis sistemático de los problemas y otra información. Los procesos existen para el intercambio de información y conocimiento, pero todavía de forma reactiva.	3. La alta dirección apoya iniciativas para el aprendizaje y predica con el ejemplo. Hay actividades previstas, eventos y foros para compartir información. Los procesos se implementan para determinar las lagunas de conocimiento y proporcionar los recursos necesarios para que ocurra el aprendizaje. Se han establecido sistemas para el reconocimiento de los resultados positivos de sugerencias y lecciones aprendidas.	4. El aprendizaje se aborda en la estrategia y las políticas. El aprendizaje es reconocido como una cuestión clave. La creación de redes, conectividad e interactividad son estimulados por la alta dirección para compartir conocimientos.	5. capacidad de aprendizaje de la organización integra la competencia personal y competencia global de la organización. El aprendizaje es fundamental para los procesos de mejora e innovación. cultura de la organización permite la toma de riesgos y el aprendizaje de los errores. Hay compromisos externos con el propósito de aprendizaje.	○ 1 ● 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5
---	--------------------	--	--	--	---	--	---------------------

11. Mejoramiento, Aprendizaje e Innovación.	11.4. Innovación.	1. Existe la innovación limitada. Nuevos productos y servicios se introducen sin planificación del proceso de innovación.	2. Las actividades de innovación se basan en los datos relativos a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	3. Los procesos de innovación de nuevos productos y servicios son capaces de identificar los cambios en cuestiones externas e internas, con el fin de planificar las innovaciones. Los riesgos asociados a las innovaciones previstas se consideran. La organización apoya las iniciativas de innovación con los recursos necesarios.	4. Las innovaciones son priorizadas, con una consideración equilibrada de urgencia, la disponibilidad de recursos y la estrategia de la organización. proveedores externos y socios están involucrados en los procesos de innovación. La eficacia y la eficiencia de los procesos de innovación son evaluados regularmente como parte del proceso de aprendizaje. La innovación se utiliza para mejorar la forma en que opera la organización.	5. Las actividades de innovación anticipar posibles cambios en el contexto de la organización. planes preventivos, para evitar o minimizar los riesgos identificados que acompañan a las actividades de innovación. La innovación se aplica a todos los niveles, a través de cambios en la tecnología, los procesos, la organización, el sistema de gestión y el modelo de negocio de la organización.	☐ 1 ☐ 2 ☒ 3 ☐ 4 ☐ 5
---	-------------------	--	--	---	--	--	--

Bitácora

	DIRECCIÓN DE REGIONALIZACIÓN Sede Regional Cartago Programas Académicos de Pregrado	BITÁCORA DE TRABAJO DE CAMPO
---	--	-------------------------------------

Periodo académico:	2022-2		
Programa académico:	Administración de Empresas	Código:	3845
Nombre del estudiante:	Isabela Henao Amaya – Danilo Solarte Castaño		
Título del trabajo de grado:	Propuesta de mejora del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Los Ranchos S.A.S mediante la aplicación de la norma ISO 9004: 2018		
Modalidad:	Asesoría		
Nombre del docente asesor:	Carlos Enrique Castrillón Castaño		

FECHA DE ACTIVIDAD	TEMA ABORDADO	OBSERVACIONES / RETROALIMENTACIÓN
5/10/2021	Presentación y socialización de la propuesta de investigación	Se presentan los objetivos de la asesoría
27/12/2021	Análisis del sector por medio de aplicación de encuesta al administrador de la empresa	Por medio de un cuestionario de 17 preguntas se evalúan las fuerzas de Porter de la empresa
10/03/2022	Autoevaluación del SGC realizada con el coordinador de calidad de la empresa utilizando la	Utilizando la página midetuexit.com se evalúa el grado de madurez del SGC de la empresa

	herramienta que brinda la norma ISO 9004 de 2018	
01/12/2022	Socialización de estrategias de mejora	Se comunican a la empresa las estrategias construidas tras evaluar la empresa interna y externamente e identificar los puntos a mejorar.

Firma del estudiante Danilo.

Vo.Bo. Representante legal

Firma de la estudiante Isabela

Firma del docente asesor

Acta de socialización



DIRECCIÓN DE REGIONALIZACIÓN
Sede Regional Cartago
Programas Académicos de Pregrado

Acta de socialización

Periodo académico:	2022-2		
Programa académico:	Administración de Empresas	Código:	3845
Nombre del estudiante:	Isabela Henao Amaya – Danilo Solarte Castaño		

Título del trabajo de grado:	Propuesta de mejora del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Los Ranchos S.A.S mediante la aplicación de la norma ISO 9004: 2018
Modalidad:	Asesoría
Nombre del docente asesor:	Carlos Enrique Castrillón Castaño
Fecha	5/10/2021

Esta Reunión se dio para presentar a las directivas de Los Ranchos S.A.S el tema de la asesoría y los siguientes ítems:

Presentación de los estudiantes
Explicación del objetivo general
Explicación de los objetivos específicos
Exposición del planteamiento del problema



Firma del estudiante Danilo.



Vo.Bo.

Representante legal



Firma de la estudiante Isabela





