

**PLANIFICACIÓN DE UN *SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD* ORIENTADO
AL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LAS NORMAS NTC-ISO
9001:2008 EN LA SEDE PRINCIPAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA DEL
CAMPO S.A.**

ANA JANET ACOSTA SARMIENTO

C.C. N. 51.738.553

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE INGENIERÍA
INSTITUTO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD DE PRODUCTOS Y
SERVICIOS
BOGOTÁ, DICIEMBRE 2014**

**PLANIFICACIÓN DE UN *SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD* ORIENTADO
AL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LAS NORMAS NTC-ISO
9001:2008 EN LA SEDE PRINCIPAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA DEL
CAMPO S.A.**

**ANA JANET ACOSTA SARMIENTO
C.C. N. 51.738.553**

**Proyecto de grado para optar al título de
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

**Asesor
ING. CORNELIO ERNESTO BILBAO CORTES**

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE INGENIERÍA
INSTITUTO DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE CALIDAD DE PRODUCTOS Y
SERVICIOS
BOGOTÁ, DICIEMBRE 2014**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C, 05 de Noviembre de 2014

DEDICATORIA

A DIOS por darme la vida, sabiduría y fortalezas necesarias para alcanzar el mayor deseo de mi vida y permitirme culminar esta etapa con éxito.

A mis padres y hermanos por brindarme todo el apoyo, amor incondicional, motivación, por alegrarme la vida y por ser el motor de todos los esfuerzos que realizo.

A mi novio quien ha sido parte promotora de esta especialización, por sus aportes y conocimientos, que han sido de gran ayuda para el logro de mis metas.

AGRADECIMIENTOS

A mis compañeros y profesores quienes de una u otra forma aportaron para mi vida personal conocimientos, alegrías y gran sentido de amistad.

A la compañía AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A., por permitirme llevar a cabo el desarrollo de la planificación del sistema de Gestión de Calidad.

A mi Director de proyecto de grado Ing. CORNELIO ERNESTO BILBAO CORTES, Por su colaboración en la guía y la realización del proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	12
INTRODUCCION	13
1. GENERALIDADES	14
1.1 ANTECEDENTES	14
1.2 DESCRIPCIÓN del problema	14
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.4 OBJETIVOS	17
1.4.1 Objetivo General	17
1.4.2 Objetivos específicos	17
1.6 DELIMITACIÓN	18
1.6.1 Espacio.	18
1.6.2 Tiempo	18
1.6.3 Contenido	18
1.6.4 Alcance.	18
1.7 MARCO REFERENCIAL	19
1.7.1 14 puntos de Deming	19
1.7.2 Ciclo PHVA	19
1.7.3 NTC-ISO 9000:2005	21
1.7.4 NTC-ISO 9001:2008	20
1.8 METODOLOGÍA	22
1.8.1 Tipo de estudio	22
1.8.2 Fuentes de Información	22
1.8.3 Diseño Metodológico	23
2 DIAGNOSTICO	25
2.1 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO	25
3 PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	27
3.1 MISIÓN	27
3.2 VISIÓN	27
3.3 VALORES	28
3.4 ORGANIGRAMA DE AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A.	29
3.5 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	30
3.5.1 Debilidades	30
3.5.2 Fortalezas	30
3.5.3 Amenazas	30
3.5.4 Oportunidades	30
3.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	32
3.7 REQUISITOS DEL CLIENTE	33
3.8 MATRIZ DE OBJETIVOS VS REQUISITOS	33
3.9 DIRECTRICES DE CALIDAD	34

3.10 POLÍTICA DE CALIDAD	34
3.11 OBJETIVOS DE CALIDAD	35
4. REQUISITOS LEGALES VIGENTES QUE APLICAN A LA EMPRESA EN EL PRODUCTO. (INCLUYE ISO 22000).	37
5. MAPA DE PROCESO Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS DE AGRÍCOLA DEL CAMPO	38
6. PERFILES POR COMPETENCIAS	40
7. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	41
8. CONCLUSIONES.	44
9. RECOMENDACIONES.	45
BIBLIOGRAFÍA.	46
ANEXOS	47

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Organigrama	29
Figura 2. Mapa de procesos	39

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Incremento en las devoluciones	15
Cuadro 2. Reclamos de clientes	16
Cuadro 3. Pérdida de clientes	16
Cuadro 4. Crisis en las ventas	17
Cuadro 5. Actividades del proyecto	24
Cuadro 6. Resultados de las respuestas bajo criterios de ponderación	26
Cuadro 7. DOFA	31
Cuadro 8. Objetivos Estratégicos	32
Cuadro 9. Matriz de objetivos vs requisitos	34
Cuadro 10. Objetivos de Calidad	35

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO A. MATRIZ DE DIAGNÓSTICO
- ANEXO B. NORMATIVIDAD DEL PRODUCTO
- ANEXO C. MATRIZ AMBIENTAL
- ANEXO D. MATRIZ DE S&SO
- ANEXO E. CARACTERIZACIONES
- ANEXO F. PERFILES POR COMPETENCIAS
- ANEXO G. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

GLOSARIO

Agaricus bisporus. Es una especie de hongo basidiomiceto de la familia *Agaricales* nativo de Europa y América del norte, cultivado extensamente para su uso en gastronomía.

Calidad. Grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Competencia. Aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y habilidades.

Cliente. Organización o persona que recibe un producto.

Indicador. Se define como un número (cociente) que sirve para informar continuamente

Objetivo de calidad. Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

Organización. Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

Peagmos. Material orgánico, de color pardo oscuro y rico en carbono. Está formado por una masa esponjosa y ligera en la que aún se aprecian los componentes vegetales que la originaron. Se emplea como combustible y en la obtención de abonos orgánicos.

Política de calidad. Intenciones globales y orientación de una organización con respecto a la calidad.

Producto. Resultado de un proceso.

Satisfacción del cliente. Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

RESUMEN

TITULO: PLANIFICACIÓN DE UN *SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD* ORIENTADO AL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LAS NORMAS NTC-ISO 9001:2008 EN LA SEDE PRINCIPAL DE LA EMPRESA AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A.

AUTOR: ANA JANET ACOSTA SARMIENTO

PALABRAS CLAVE: PLANIFICACION, HORIZONTE ESTRATEGICO, OBJETIVOS ESTRATEGICOS, POLITICA DE CALIDAD, OBJETIVOS DE CALIDAD, INDICADORES, MAPA DE PROCESOS Y CARACTERIZACIONES.

DESCRIPCION

El presente documento describe de forma detallada el proceso que se llevó a cabo para la Planificación de un Sistema de Gestión de Calidad, orientado al cumplimiento de los requisitos bajo la norma NTC ISO 9001:2008.

Como etapa inicial del proyecto, se realizó un diagnóstico en donde se hizo una lista de chequeo, que permitió identificar el nivel de cumplimiento de los requisitos exigidos de la norma NTC ISO 9001:2008. Se realizó un direccionamiento estratégico a partir de la (Misión, Visión, valores, objetivos estratégicos, organigrama de la empresa), política de calidad a partir de los requisitos de la ISO 9001:2008 en el capítulo 5.3. Objetivos a partir de las directrices que componen la política de calidad; Los indicadores a partir de los objetivos de calidad. Se hizo una tipificación de los requisitos legales y reglamentarios aplicables a la organización incluyendo la ISO 22000. Se determinaron las secuencias de los procesos con sus respectivas caracterizaciones. Se realizaron los perfiles por competencias y funciones de la organización y finalmente se presentó un cronograma con actividades, tiempos y responsables para su respectiva implementación.

INTRODUCCION

En la actualidad las organizaciones tienen la necesidad de responder a una serie de factores que las están afectando y las empujan al cambio, factores tales como: incremento en la competitividad por la apertura económica, la globalización de los mercados, nuevos tratados internacionales, modificación en la legislación, calentamiento global, clientes más exigentes y mejor informados entre otros.

Lo anterior hace que las empresas Colombianas tengan que ajustar su gestión para poder adaptarse y dar respuesta a estos vertiginosos cambios; lo cual les permita ser sostenibles en el largo plazo, con productos de calidad en busca de conceptos tales como continuidad de negocio y/o permanencia en el tiempo.

El proyecto busca contribuir con la empresa Agrícola del Campo en la primera etapa del camino hacia la implementación del Sistema de Gestión de Calidad; la planificación del sistema según los requisitos de las normas ISO 9001:2008.

Los planteamientos que argumentan la tarea son:

- Aportar, con el apoyo de la Gerencia, los lineamientos y las bondades que reporta un enfoque de gestión basado en procesos y la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad.
- Evidenciar en las diferentes actividades desarrolladas por la organización que un Sistema de Gestión de calidad, contribuye de manera significativa en la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización y de sus procesos.
- Dar a conocer a la organización las ventajas a nivel de valor agregado y ventaja competitiva que puede generar la Gestión en calidad.

Las anteriores son algunas de las razones por las cuales se propone la planificación del Sistema de Gestión de Calidad.

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

Agrícola del Campo S.A., se constituye con el aporte nominal de seis hermanos de la familia Borrero, fue registrada en la Cámara de Comercio de Bogotá, el 25 de septiembre de 1986, con domicilio principal en la vereda el Chacal del municipio de Tenjo- Cundinamarca. La fecha de iniciación de la actividad es el 1 de enero de 1987, teniendo como actividad económica principal *PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN AGRÍCOLA* bajo la representación legal del socio mayorista.

La operación inicia el 1 de Enero de 1987 con 8 empleados y 3 salas de producción con los productos (*Agaricusbisporus*.) también llamado blanco o botón o simplemente champiñón.

Sus primeros clientes fueron en su mayoría pizzerías y restaurantes de la zona 93.

Entre 1980 a 1988 resultado del esfuerzo y la dedicación, se inicia un periodo de crecimiento en el cual se aumenta la planta de personal a 15 y se crean otras 3 salas de producción con maquinarias de mayor rendimiento para los procesos de compostaje; así como también se comienza a vender una nueva variedad Con el nombre de champiñón crimini y portobello, donde se denomina genéricamente a las especies de hongos del género *Agaricus*.

A mediados de 1999 se une a su grupo de clientes CARULLA y ALKOSTO.

Para el 2012 ya la infraestructura se encuentra dotada con oficinas administrativas, maquinaria y equipos propios para apoyar la operación.

AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A., actualmente cuenta con 24 salas de producción, una planta con 60 personas y maquinaria de última tecnología para llevar a cabo la producción y la comercialización de champiñones.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

A principios del 2013, la compañía se ha visto afectada una serie de inconvenientes en la producción, la cual se disminuyó significativamente en los primeros seis meses; de acuerdo con los registros, el promedio de producción en 2012 fue de 30 toneladas mensuales y en enero, febrero y marzo de 2013 la

producción se redujo a 19 toneladas, llegando a un tope más crítico en los meses de abril mayo y junio con una producción de tan solo 8 toneladas mensuales. De acuerdo con las actas del comité de dirección y declaraciones de la Ingeniera de producción, los errores que se presentaron radican en su gran mayoría en el recurso humano, ya que se asignaron responsabilidades en actividades críticas a personal sin la competencias necesaria para cumplir con el control del proceso de acuerdo con lo planificado.

En consecuencia, la empresa tuvo que recurrir a comprar champiñón a la competencia, lo que generó los siguientes inconvenientes según información suministrada por el área comercial de la compañía. (Véase el cuadro 1).

Cuadro 1. Incremento en las devoluciones

Periodo	Devoluciones en Kilogramos	Factores de devolución
Año 2012	Promedio mensual 90 Kg	Entierrado, pequeño y no dura
Enero 2013	216 Kg	Champiñón pequeño Champiñón No dura Champiñón con tierra Champiñón pequeño
Febrero 2013	212 Kg	Champiñón no dura Champiñón con tierra Champiñón pequeño
Marzo 2013	107 Kg	Champiñón no dura Champiñón con tierra
Abril 2013	100Kg	Champiñón no dura Champiñón con tierra Champiñón pequeño
Mayo 2013	100 Kg	Champiñón no dura Champiñón con tierra Champiñón pequeño
Junio 2013	100kg	Champiñón no dura

Fuente. Area comercial Agrícola del Campo S.A.

Cuadro 2. Reclamos de clientes

<i>Periodo</i>	<i>PQR</i>	<i>Factores de pqr</i>
2012	<i>Promedio mensual 5</i>	<i>Champiñón pequeño</i>
Enero 2013	15	Champiñón no dura Champiñón de regular calidad Champiñón abierto
Febrero 2013	15	Champiñón negro
Marzo 2013	15	Champiñón negro Champiñón no dura
Abril 2013	10	Champiñón negro Champiñón no dura
Mayo 2013	10	Champiñón negro Champiñón no dura
Junio 2013	10	Champiñón negro Champiñón no dura

Fuente. Area comercial Agrícola del Campo S.A.

De acuerdo con lo anterior y según información suministrada por el área comercial de Agrícola del Campo S.A., se perdieron clientes importantes (véase el cuadro 3).

Cuadro 3. Pérdida de clientes

Cliente	Facturación promedio mensual en KILOS
Crepes y Waffles	8.000 KILOS
COMERVIP S.A.	3.000 KILOS
PEDREROS TANIA	2.000 KILOS
JENOS PIZZA	2.000 KILOS

Fuente. Area comercial Agrícola del Campo S.A.

La mayor crisis de la organización se ve reflejada en sus ventas y utilidad (Véase el cuadro 4)

Cuadro 4. Crisis en las ventas

Periodo	Ventas en mm	Utilidad en mm
2012	\$400.000	\$50.000
Enero 2013	\$280.000	\$50.000
Febrero 2013	\$225000	\$30.000
Marzo 2013	\$222.000	\$100.000
Abril 2013	\$191.000	\$100.000
Mayo 2013	\$171.000	\$100.000
Junio 2013	\$138.000	\$100.000

Fuente. Área comercial y departamento contable de Agrícola Del Campo S.A

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo planificar un *Sistema de Gestión de Calidad* orientado al cumplimiento de los requisitos de la normas ISO 9001:2008 en la empresa Agrícola del campo S.A.?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Planificar un Sistema de Gestión de calidad orientado al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 en la empresa Agrícola del Campo S.A.

1.4.2 Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico del enfoque de la gestión actual en la organización, en la disciplina de calidad.

Realizar una propuesta de planificación estratégica y de la política, los objetivos y los indicadores del sistema de gestión de calidad

Identificar los requisitos legales vigentes que aplican a la empresa en el producto. (Incluye ISO 22000:2005).

Proponer la estructura por procesos con sus respectivas caracterizaciones

Realizar un perfil por competencias de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa.

Elaborar cronograma de implementación del proyecto

1.6 DELIMITACIÓN

1.6.1 Espacio. Empresa AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A. Ubicada en el kilómetro 7 vía Siberia-Tenjo Cundinamarca, Colombia.

1.6.2 Tiempo. El tiempo establecido para la entrega del proyecto es de 18 meses que corresponden a tres ciclos de la especialización.

1.6.3 Contenido. La entrega de la planificación del sistema de gestión de calidad Incluye:

- Realización de un diagnóstico y revisión inicial para determinar el nivel de cumplimiento de requisitos de la norma ISO 9001:2008.
- Realización del plan estratégico.
- Identificación de las actividades de la organización.
- Determinación y secuencia de procesos (mapa de procesos y caracterización de procesos)
- Identificación de los requisitos de los clientes.
- Identificación de requisitos legales y reglamentarios del producto (incluyendo ISO 22000).
- Definición de política de calidad.
- Establecimiento de objetivos, metas e indicadores de calidad.
- Despliegue de la política y objetivos del Sistema de Gestión
- Cronograma de implementación del proyecto.

1.6.4 Alcance. El proyecto de grado plantea la planificación de un Sistema de Gestión de Calidad orientado al cumplimiento de los requisitos de la normas ISO 9001:2008 en la empresa AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A. en aras de mejorar continuamente la producción y distribución de champiñón Marca “Champiñones del Campo”.

1.7 MARCO REFERENCIAL

A continuación se ponen de manifiesto los aportes de los diferentes autores que hacen alusión al tema en los últimos años de acuerdo al desarrollo de este trabajo de cómo planificar un sistema de gestión de calidad orientado a los requisitos de la norma ISO 9001:2008

1.7.1 14 puntos de Deming. Los 14 puntos sirven en cualquier parte, tanto en las pequeñas organizaciones como en las más grandes, en las empresas de servicios y en las dedicadas a la fabricación. A continuación los 14 puntos:

- Crear una visión y demostrar compromiso
- Aprender la nueva filosofía
- Entender la inspección
- Se debe dejar de tomar decisiones con base únicamente en los costos
- Mejorar en forma constante y para siempre
- Instituir la capacitación y el entrenamiento
- Instituir el liderazgo
- Eliminar el temor
- Optimizar los esfuerzos de los equipos
- Eliminar las exhortaciones
- Eliminar las cuotas numéricas y la administración por objetivos
- Eliminar los obstáculos al surgimiento del orgullo por el trabajo realizado
- Fomentar la educación y la mejora personal
- Empezar una acción

1.7.2 Ciclo PHVA. ¹*El método PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) fue diseñado por el Dr. Walter Shewhart en 1920, pero su gran difusión y uso se le atribuye al Dr. William E. Deming, en el cual formuló una teoría para el mejoramiento de la calidad del Japón a partir de los años 50.*

El ciclo Deming es utilizado para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa. El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben llevar a cabo consecutivamente. Estos pasos son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

¹ ICONTEC; COMPENDIO NORMAS FUNDAMENTALES SOBRE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y DOCUMENTOS DE ORIENTACIÓN PARA SU APLICACIÓN/NTC-ISO 9001:2008/Generalidades y Aplicación; Tercera Edición, 2010.

Dentro de cada uno de los pasos podemos identificar las actividades necesarias de un Sistema de Gestión de Calidad adaptados a la NTC ISO 9001:2008 tales como:

Planear

- *Identificar productos.*
- *Identificar clientes.*
- *Identificar requerimientos de los clientes.*
- *Establecer política de calidad.*
- *Definir objetivos de calidad.*
- *Definir la comunicación interna y externa de la organización*
- *Definir responsables y autoridades de la organización*
- *Trasladar los requerimientos de los clientes a especificaciones.*
- *Definir y aprobar procesos y sus esquemas de documentación.*
- *Determinar la capacidad del proceso.*
- *Identificar y seleccionar los parámetros de medición.*
- *Definir competencias de personal y*
- *Definir la infraestructura y el ambiente de trabajo de los procesos.*

Hacer. Ejecutar los procesos siguiendo el esquema PHVA.

Verificar

- *Medir la satisfacción del cliente*
- *Realizar auditorías internas al Sistema de Gestión de Calidad*
- *Realizar seguimiento y medición de los procesos*
- *Realizar seguimiento y medición de los productos*

Actuar

- *Realizar los ajustes necesarios.*
- *Aplicar nuevas mejoras*
- *Documentar la mejora*

1.7.3 NTC-ISO 9000:2005². *Describe los fundamentos, los principios y especifica la terminología de los Sistemas de Gestión de la Calidad.*

1.7.4 NTC-ISO 9001:2008³. *Especifica los requisitos para Sistemas de Gestión de Calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación. Su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.*

1.7.5 NTC-ISO 9004:2010⁴. *Proporciona orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización en un entorno complejo, exigente y en constante cambio, mediante un enfoque de Gestión de Calidad.*

El éxito sostenido de una organización se logra por su capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y otras partes interesadas, a largo plazo y de un modo equilibrado.

El éxito sostenido se puede lograr mediante la gestión eficaz de la organización, la toma de conciencia del entorno de la organización, el aprendizaje y a través de la aplicación apropiada de mejoras, innovaciones o ambas.

1.7.6 NTC 31000:2009. Las amenazas, incertidumbres y los riesgos a los que están sometidas todas las actividades de cualquier organización sin importar su diligencia o tamaño, son conocidas en la actualidad como “Gestión de Riesgo”, un término utilizado para referirse específicamente a accidentes operacionales, enfermedades, incendios u catástrofes naturales, entre otros, que pueden afectar la consecución de los objetivos de cualquier empresa y alterar los sistemas de gestión. Una de las estrategias de reacción y soluciones puntuales para protocolizar y gestionar el riesgo, es la norma técnica ISO 31000, que espera implementarse pronto y que se encuentra en estudio por la Organización Internacional de Normalización.

² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Sistemas de Gestión de la Calidad, fundamentos y vocabulario, primera actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2005. 36 p. NTC-ISO 9000.

³ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Sistemas de Gestión de la Calidad, requisitos. Tercera actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 28p. NTC-ISO 9001.

⁴ ASOCIACION ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Sistemas de Gestión de Calidad, guía para la implementación de Sistemas de indicadores. Primera Edición. Madrid: AENOR, 2003. 29 p. UNE 66175.

1.7.7 ISO 31000:2009 ⁵tiene como objetivo “ayudar a generar un enfoque para mejorar la gestión del riesgo, de manera sistemática” y brindar diversidad de posibilidades para que de manera integral haya una gestión que permita lograr a cabalidad los objetivos de las compañías. El documento normativo establece procesos y principios para la gestión de riesgo, en la que recomienda a las organizaciones el desarrollo, la implementación y el mejoramiento continuo, como un importante componente de los Sistemas de Gestión.

1.7.8 NTC 22000:2005⁶. Se considera como una herramienta de gestión que liga la Seguridad Alimentaria a los procesos de negocio y promueve que las organizaciones analicen con detalle los requisitos de sus clientes, definan sus procesos y los mantengan controlados. Así mismo se facilita que las organizaciones puedan integrar sus Sistemas de Gestión de la Calidad y de Seguridad Alimentaria. La Norma está diseñada para su posible aplicación en cualquier organización que opera dentro de la cadena alimentaria, tanto de manera directa como indirecta, independientemente de su tamaño y complejidad, proporcionando la transparencia necesaria en todas las operaciones, procesada y transacciones realizadas sobre los productos alimentarios, desde su origen en el campo/granja, hasta su llegada al consumidor final.

1.8 METODOLOGÍA

1.8.1 Tipo de estudio. Se definió para el trabajo un tipo de investigación: Tecnológico – Descriptivo.

Tecnológico al acceder al conocimiento a través libros, Internet, normas sobre sistemas de gestión, por ejemplo ISO 9001:2008 e ISO 9000:2005 o sobre herramientas para la gestión, por ejemplo la UNE 66175.

Descriptivo porque se describirá en forma detallada, una herramienta para la planificación de un sistema de gestión de calidad orientada al cumplir los requisitos de la normas ISO 9001:2008.

1.8.2 Fuentes de Información. Como fuente de información primaria: Se realizará por observación directa con autorización de la Gerencia, donde se reconocerá y se tomará registro de las actividades que desempeña cada empleado en cada una de las áreas.

⁵ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Gestión del Riesgo. Primera Edición. Bogotá D.C.:ICONTEC, 2006.22 p NTC-5254.

⁶ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Inocuidad de los Alimentos. Primera Edición. Bogotá: ICONTEC, 2009.

Como fuente de información secundaria: para realizar la planificación de un Sistema de Gestión de calidad en Agrícola del campo, se tuvo en cuenta los conceptos, requisitos y recomendaciones de las normas en sus últimas versiones: como:

- NTC-ISO: 9000:2005 (Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario).
- NTC-ISO 9001:2008 (Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos).
- NTC-ISO 9004:2010 (Gestión para el éxito sostenido de una organización).
- NTC-ISO 31000:2009 (Gestión del Riesgo. Principios y directrices).
- NTC-ISO 22000:2005 (Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria).
- Fred R. David (Conceptos de administración estratégica quinta edición 1997).
- UNE 66175 (Guía para la implementación de sistemas de indicadores).
- Jesús Mauricio Beltrán Jaramillo (Indicadores de Gestión la calidad).

1.8.3 Diseño Metodológico. Actividades para el desarrollo del proyecto (véase el cuadro 5)

Cuadro 5. Actividades del proyecto

ACTIVIDAD	HERRAMIENTA	RESULTADOS
Realización de un diagnóstico y revisión inicial para determinar el nivel de cumplimiento de requisitos de las normas ISO 9001:2008	Matriz de diagnóstico.	Diagnostico
Realización del plan estratégico. Realización de la política de calidad, los objetivos de calidad y los indicadores de calidad	Diagnóstico estratégico a partir de la matriz DOFA. Direccionamiento estratégico a partir de la (Misión, visión, valores, objetivos estratégicos, organigrama de la empresa) Política de calidad a partir de la Matriz de requisitos del cliente versus objetivos estratégicos y los requisitos de la ISO 9001:2008 en el capítulo 5.3. Objetivos a partir de las directrices que componen la política de calidad Los indicadores a partir de los objetivos de calidad y basados en la metodología presentada en la UNE 66175	Plan estratégico Política de calidad Objetivos de calidad Indicadores de calidad
Identificación de requisitos legales y reglamentarios del producto	Matriz de legislación del producto.	Tipificación de requisitos legales y reglamentarios aplicables a la organización, incluye la ISO 22000:2005
Determinación y secuencia de procesos.	Mapa de procesos Caracterización de procesos	Mapa de procesos de la organización y caracterización de 10 procesos identificados en la organización
Definición de perfiles por competencias.	Perfil de competencias y funciones de acuerdo con el organigrama	Perfiles por competencias y funciones de la organización.
Cronograma de implementación del proyecto	Cronograma.	Actividades, tiempos y responsables definidos para la implementación.

Fuente. El Autor

2 DIAGNOSTICO

Para la realización del diagnóstico, se tomaron como parámetros los numerales de la NTC 9001:2008 con los “debe” que es imperativo cumplir (ver anexo A)

2.1 RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO

Se elaboró una tabla comparativa de cada uno de los numerales de la NTC 9001:2008 y las actividades desempeñadas por la empresa, revisando la documentación existente, mecanismos de comunicación con el cliente, cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios entre otros. A través de este procedimiento y contando con las personas encargadas de cada proceso, se diagnosticó el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma NTC 9001:2008.

Para evaluar cada numeral de la norma, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

- NA No aplica
- NI No implementado o no existe
- D Documentado sin registros
- DA Documentado pero no alineado con los requisitos de ISO 9001:2008
- IR Implementado y con registro
- IAM Implementado, auditado y en mejoramiento

También se tomaron en cuenta los criterios para la interpretación del grado de implementación del sistema de gestión de calidad así:

Más de 40%: El sistema global de calidad con respecto al modelo ISO 9001:2008, no se cumple en aspectos parciales o tiene una fidelidad muy baja con las actividades realmente realizadas, y deben tomarse medidas correctoras urgentes y globales para implantar un sistema de calidad eficaz.

Entre 40% y 60%: El sistema global de calidad se cumple, pero con deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad sistemática de su cumplimiento, tiene una fidelidad deficiente con las actividades realmente realizadas. Se deben solucionar las deficiencias de manera urgente para que el sistema sea eficaz.

Entre 60% y 85%: El sistema global de calidad se cumple, pero con leves deficiencias en cuanto a documentación o a la continuidad sistemática de su cumplimiento, o respecto a la fidelidad de las actividades realmente realizadas. Se deberán solucionar las deficiencias a corto plazo, para que el sistema no deje de ser eficaz. Su tendencia hacia la gestión de calidad es muy positiva. Se

sugiere analizar los puntos sobresalientes y aplicar medidas similares a los temas con más baja puntuación.

Más de 85%: La organización se gestiona de acuerdo con el modelo ISO 9011:2008, y son ejemplo para otras empresas del sector.

Una vez definido el cuadro con los numerales de la norma, se realizó su respectiva ponderación para hablar de porcentajes en cada una de las respuestas obtenidas y el resultado de las respuestas de acuerdo a los criterios de interpretación fueron los siguientes: (véase el cuadro 6)

Cuadro 6. Resultados de las respuestas de acuerdo a los criterios con su debida ponderación

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	%
NA	No aplica	8
NI	No implementado o no existe	88
D	Documentado sin registros	0
DA	Documentado pero no alineado con los requisitos de ISO 9001:2008	4
IR	Implementado y con registros	0
IAM	Implementado, auditado y en mejoramiento	0

Fuente. Escala de valores AnderiSouri (1992)

Según el diagnóstico, se determinó que Agrícola del Campo S.A. solo cumple con el 4% de los deberes de la norma ISO 901:2008, el 88% no está implementado o no existe, por lo tanto no existe un sistema de gestión de calidad implementado. Lo que se concluye que se deben trabajar todas las áreas de la organización para lograr un buen funcionamiento para su sistema de gestión de calidad, empezando con una adecuada documentación, actualización de procesos, procedimientos y un aumento de los canales de comunicación de los clientes, con el fin de conocer sus necesidades y requerimientos, entregando a sus clientes los mejores productos para consolidar relaciones mutuamente benéficas con sus proveedores.

3 PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A., es una empresa familiar que se dedica a la PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CHAMPIÑONES hace 28 años. Se encuentra ubicada en el km. 7 vía Siberia-Tenjo.

De acuerdo al diagnóstico realizado, la compañía no cuenta con los procedimientos documentados, los registros no son los suficientes y las técnicas se consideran poco apropiadas dando una valoración muy poco objetiva de cumplimiento con los requerimientos del cliente y la norma.

No hay una cultura establecida de la importancia que existe sobre el aporte de cada uno de los procesos en la ejecución de los objetivos y la satisfacción del cliente, es decir no hay cultura de calidad y tampoco una persona encargada que permita direccionar y liderar a la organización en los temas de calidad para llevar a cabo en las metas trazadas.

No cuentan con un plan estratégico; la Misión y la Visión están en la mente de la alta dirección, pero no se encuentra plasmada en ningún documento, los valores no están definidos y no poseen un análisis DOFA.

Partiendo de esta premisa, se propone a continuación la realización del direccionamiento estratégico, de acuerdo con la metodología propuesta por Fred David en su libro conceptos de administración estratégica

3.1 MISIÓN

Somos una empresa privada, que se especializa en producir y distribuir champiñones en las variedades blanco, portobello y crimini 100% naturales, de la más alta calidad y con el mejor servicio para sus clientes de los segmentos mayoristas, grandes superficies y empresas del sector de alimentos.

3.2 VISIÓN

En el 2016 AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A., será reconocida como una empresa especializada en la comercialización de champiñones con los mejores estándares de calidad y tecnología de punta a nivel nacional e incursionando en los mercados internacionales; que le permitirá satisfacer y superar las expectativas de sus clientes, aumentando la participación del mercado.

3.3 VALORES⁷

Honestidad: Honradez y rectitud en el trabajo.

Respeto: Valoramos el compromiso adquirido con nuestros clientes, así como también valoramos las relaciones personales entre nosotros mismos.

Compromiso: Entregar al máximo lo mejor de nosotros y así lograr los objetivos de nuestra empresa para obtener la satisfacción total de nuestros clientes.

Lealtad: Ser fiel a las normas y políticas de la empresa.

Trabajo en equipo: El problema de uno es un problema de todo el equipo y a todos les compete encaminar las acciones para solucionarlo y resolverlo.

Amabilidad: Calidez en el trato a todas las personas, atención oportuna a las necesidades de nuestros clientes.

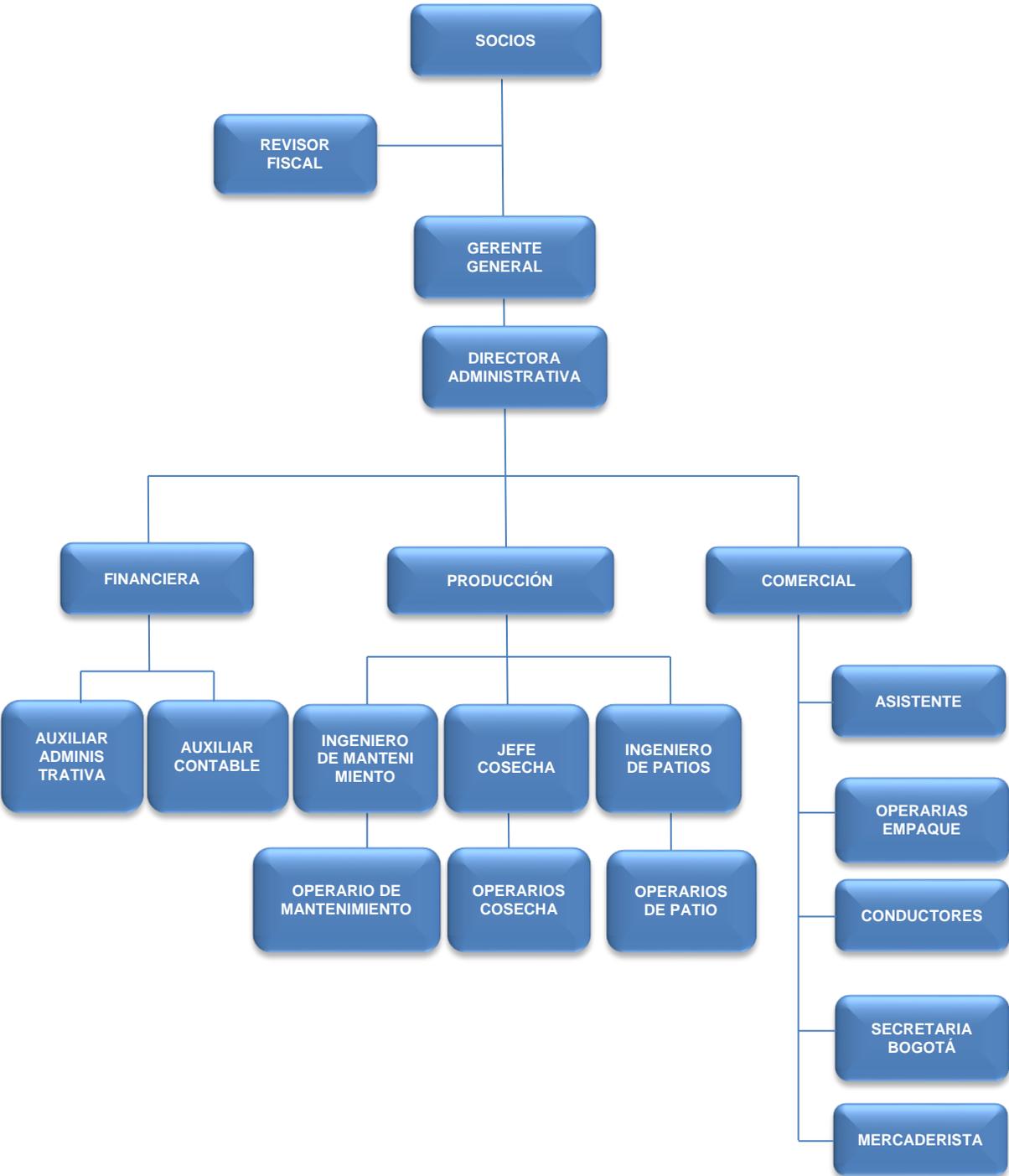
Calidad: Hacer las cosas bien desde la primera vez.

3.4 ORGANIGRAMA DE AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A.

(Véase la figura 1) que muestra el organigrama de la empresa de acuerdo a su jerarquía y funciones

⁷ JIMÉNEZ, Juan Carlos. El valor de los valores en las organizaciones. Caracas (Venezuela): Cograf Comunicaciones. 2010, 75 p.

Figura 1. Organigrama



Fuente. El autor

3.5 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Se realizó un diagnóstico estratégico (DOFA), con el fin de identificar y plantear las estrategias necesarias para las diferentes situaciones de la empresa, bien sea para corregir una falencia o para sacar provecho de una oportunidad. Identificando en primer lugar las amenazas y oportunidades que hacen referencia a los factores externos, los cuales crean un atractivo para la empresa, mientras que las debilidades y fortalezas como factores internos, crean una competitividad en el mercado, debido que es con lo que cuenta la empresa para enfrentarlo, mostrando de esta forma la capacidad para competir.

Para llevar a cabo este análisis se contó con la participación de las directivas de cada área para poder realizar el cruce respectivo de variables y así poder identificarlas y definir las.

3.5.1 Debilidades

- D1. Falta de cobertura territorial
- D2. Falta más producción
- D3. Se cuenta con sola una mercaderista
- D4. Falta de capacitación al personal.
- D5. Tecnología obsoleta.
- D6. Se presentan demasiadas horas extras en el personal.
- D7. Retiros del personal.

3.5.2 Fortalezas

- F1. Infraestructura (equipos, maquinaria, instalaciones propias).
- F2. Cumplimiento en pagos al personal
- F3. Ubicación.
- F4. Producto de calidad.

3.5.3 Amenazas

- A1. Precios de la competencia más bajos
- A2. Apertura del TLC
- A3. Entrada de nuevos competidores
- A4. Publicidad de la competencia agresiva.

3.5.4 Oportunidades

- O1. Mayor participación en el mercado
- O2. Crecimiento de la empresa

- O3. Adquisición de última tecnología en maquinaria
- O4. Adquisición de Software última tecnología
- O5. Implementación del sistema de gestión de calidad
- O7. Facilidad de acceso a la información

Cuadro 7. DOFA

<p>DOFA</p>	<p><u>Fortalezas</u></p> <p>F1. Infraestructura (equipos, maquinaria, instalaciones propias)</p> <p>F2. Cumplimiento en pagos al personal</p> <p>F3. Ubicación</p> <p>F4. Producto de calidad.</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>D1 Falta de cobertura territorial</p> <p>D2. Falta más producción</p> <p>D3. Se cuenta con sola una mercaderista</p> <p>D4. Falta de capacitación al personal.</p> <p>D5. Tecnología obsoleta.</p> <p>D6. Se presentan demasiadas horas extras en el personal.</p> <p>D7. Retiros del personal.</p>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O1. Mayor participación en el mercado</p> <p>O2. Crecimiento de la empresa</p> <p>O3. Adquisición de última tecnología en maquinaria</p> <p>O4. Adquisición de Software última tecnología</p> <p>O5. Modelos de gestión disponibles</p>	<p>FO</p> <p>F2 O7 Realizar capacitaciones al personal</p> <p>F1 O5 Estandarizar Procesos</p>	<p>DO</p> <p>D4 D6 O7 Realizar capacitaciones al personal</p> <p>D2 D6 O5 Estandarizar Procesos</p> <p>D2 O1 Optimizar la capacidad de producción</p>

O7. Facilidad de acceso a la información		
Cuadro 5. DOFA. Continuación		
<u>Amenazas</u>	FA	
A1. Precios de la competencia más bajos	F1 A1 Optimizar la capacidad de producción	
A2. Apertura del TLC		
A3. Entrada de nuevos competidores	F3 A1 A3 Estandarizar Procesos	
A4. Publicidad de la competencia agresiva.		

Fuente. El autor

Estrategias FO

- F2 O7 Realizar capacitaciones al personal
- F1 O5 Estandarizar Procesos

Estrategias DO

- D4 D6 O7 Realizar capacitaciones al personal
- D2 D6 O5 Estandarizar Procesos
- D2 O1 Optimizar la capacidad de producción

Estrategias FA

- F1 A1 Optimizar la capacidad de producción
- F3 A1 A3 Estandarizar Procesos

3.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Aumentar para diciembre del 2015, las utilidades
- Cuadro 8.** Objetivos estratégicos

NOMBRE DEL INDICADOR	RENTABILIDAD
FRECUENCIA	TRIMESTRAL
FORMULA	$\frac{\text{UTILIDAD 2015} - \text{UTILIDAD 2014}}{\text{UTILIDADES 2014}} \times 100$

Aumentar a diciembre del 2015, las ventas

NOMBRE DEL INDICADOR	EFICACIA EN VENTAS
FRECUENCIA	MENSUAL
FORMULA	$\frac{\text{VENTAS REALIZADAS}}{\text{VENTAS META}} \times 100$

Capacitar a diciembre de 2015 al personal en temas afines a la conformidad del producto

NOMBRE DEL INDICADOR	PERSONAL CAPACITADO
FRECUENCIA	ANUAL
FORMULA	$\frac{\text{TOTAL PERSONAL}}{\text{TOTAL PERSONAL META}} \times 100$

Estandarizar a diciembre de 2015 los procesos de la organización

NOMBRE DEL INDICADOR	PROCESOS ESTANDARIZADOS
FRECUENCIA	ANUAL
FORMULA	$\frac{\text{PROCESOS ESTANDARIZADOS}}{\text{TOTAL PROCESOS}} \times 100$

Aumentar para diciembre de 2015 la producción mensual

NOMBRE DEL INDICADOR	PRODUCCIÓN DE CHAMPIÑÓN
FRECUENCIA	MENSUAL
FORMULA	$\frac{\text{CHAMPIÑÓN PRODUCIDO EN EL MES}}{\text{CHAMPIÑONES META}} \times 100$

Fuente. El autor

3.7 REQUISITOS DEL CLIENTE

- Tamaño
- Libre de peagmos
- Entregas a tiempo
- Garantía
- Durabilidad

3.8 MATRIZ DE OBJETIVOS VS REQUISITOS

Cuadro 9. Matriz de objetivos vs requisitos

Requisitos/ Objetivos	Tamaño	Libre de peagmos	Entregas a tiempo	Garantía	Durabi lidad	Total
Aumentar utilidades	1	1	1	1	1	5
Aumentar las ventas	1	1	1	1	1	5
Capacitar al personal	1	1	1	1	1	5
Estandarizar procesos	5	5	5	2	2	19
Rentabilidad	1	1	1	1	1	5
Amentar la producción	1	1	1	1	1	5
	10	10	10	7	7	

Fuente. El autor

Valoración: 1 Menor relación 5 Mayor relación

3.9 DIRECTRICES DE CALIDAD

- Tamaño del producto
- Libre de peagmos
- Entregas a tiempo
- Estandarizar procesos

3.10 POLÍTICA DE CALIDAD

A partir de las directrices resultantes de la matriz de Objetivos versus Requisitos, se propone la siguiente política de calidad para la Empresa AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A.

AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A. dedicada al cultivo y distribución de champiñones, se compromete a satisfacer los requisitos de sus clientes, mediante champiñones de gran tamaño, libre de peagmos y entregando a tiempo; así como también por medio de la estandarización de sus procesos, se compromete a mejorar continuamente su sistema de gestión de calidad, para garantizar la sostenibilidad a largo plazo en el mercado.

3.11 OBJETIVOS DE CALIDAD

- Lograr un nivel de satisfacción del cliente del 80%

Cuadro 10. Objetivos de calidad

NOMBRE DEL INDICADOR	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE
FRECUENCIA	MENSUAL
FORMULA	$\frac{\text{CLIENTES SATISFECHOS}}{\text{TOTAL CLIENTES}} \times 100$

Garantizar el 80% del tamaño del champiñón de la producción mensual.

NOMBRE DEL INDICADOR	MEJORAR TAMAÑO
FRECUENCIA	MENSUAL
FORMULA	$\frac{\text{PORCENTAJE DEL PRODUCTO QUE CUMPLE CON EL TAMAÑO}}{\text{TOTAL PRODUCCIÓN}} \times 100$

Certificar el 90% de que los champiñones estén libre de peagmos

NOMBRE DEL INDICADOR	PRODUCTO LIBRE DE PEAGMOS
FRECUENCIA	MENSUAL
FORMULA	$\frac{\text{PORCENTAJE DEL CHAMPIÑÓN LIBRE DE PEAGMOS}}{\text{TOTAL PRODUCCIÓN}} \times 100$

Garantizar el cumplimiento de las entregas a tiempo del 95%

NOMBRE DEL INDICADOR	CUMPLIMIENTO EN LAS ENTREGAS
FRECUENCIA	MENSUAL
FORMULA	$\frac{\text{CHAMPIÑÓN PRODUCIDO EN EL MES}}{\text{CHAMPIÑONES META}} \times 100$

Estandarización de procesos

NOMBRE DEL INDICADOR	IMPLEMENTAR PROCESOS
FRECUENCIA	MENSUAL
FORMULA	$\frac{\text{NUMERO DE PROCESOS IMPLEMENTADOS}}{\text{TOTAL PROCESOS}} \times 100$

Mejoramiento continuo

NOMBRE DEL INDICADOR	MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS
FRECUENCIA	MENSUAL
FORMULA	$\frac{\text{NUMERO DE PLANES DE MEJORA}}{\text{TOTAL PLANES DE MEJORA PROPUESTOS}} \times 100$

4 REQUISITOS LEGALES VIGENTES QUE APLICAN A LA EMPRESA EN EL PRODUCTO. (INCLUYE ISO 22000:2005).

La norma ISO 9001:2008 exige en el capítulo 7.2.1 literal C, determinar los requisitos legales y reglamentarios. En consecuencia y tratándose de empresa que produce alimentos debe tener en cuenta requisitos tales como los solicitados por el IMVIMA, CONCEPTO SANITARIO, BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA, e INOCUIDAD EN LOS ALIMENTOS entre otros, para ello se realizó una matriz de requisitos legales aplicables a la empresa Agrícola del Campo S.A. (véase el Anexo B,C,D)

Al analizar estas matrices y teniendo en cuenta a la persona encargada de que se cumplan todas las normas legales, se evidencian algunos incumplimientos de los requisitos legales en la organización.

Las actividades y responsabilidades encaminadas a la identificación y aplicación de requisitos legales para los productos y servicios se determinaron en el proceso de producción (4) con ellas se da respuesta a los requisitos del capítulo 7.2.1 c.

Por otra parte, la norma ISO 22000:2005, está prevista para abordar aspectos relacionados únicamente con inocuidad de los alimentos. El mismo enfoque estipulado en esta norma se puede usar para organizar y responder a otros aspectos alimentarios específicos, (por ejemplo: aspectos éticos y conciencia de los consumidores); partiendo de esta premisa, la organización ya tiene identificados los riesgos de seguridad alimentaria dentro de la organización, y se llevan a cabo, pero falta crear conciencia en los trabajadores, así como también en los consumidores).

5. MAPA DE PROCESO Y CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS DE AGRÍCOLA DEL CAMPO

La norma ISO 9001:2008 en su capítulo 4.1 “requisitos generales” exige establecer, documentar, implementar y mantener un Sistema de Gestión de la Calidad y mejorar continuamente su eficacia a partir de un enfoque basado en procesos.

El mapa de procesos es un modelo donde se muestran todos los procesos necesarios y suficientes para que una organización pueda realizar su gestión, se basa en un enfoque por procesos dividido en tres etapas que son: Estratégicos, Misionales y de Apoyo

Procesos Estratégicos: Están vinculados a procesos de la dirección y principalmente a largo plazo. Se refieren a procesos de planificación.

Procesos Misionales: Están ligados directamente con la prestación del servicio. Tienen un mayor impacto sobre la satisfacción del cliente.

Procesos de Apoyo: Proveen los recursos que necesitan los demás procesos. Están relacionados con recursos, como Contabilidad, Gestión Humana, infraestructura y sistemas.

De acuerdo con las actividades de la Empresa se propone el mapa de procesos (Véase la Figura 2)

Figura 2. Mapa de procesos



Fuente. El autor

A partir del mapa de procesos se realizan las respectivas caracterizaciones que se presentan en el ANEXO E.

6. PERFILES POR COMPETENCIAS

Teniendo en cuenta el requisito 6.2 de la NTC ISO 9001:2008 “Recursos humanos”, se debe determinar la competencia del personal teniendo en cuenta la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas.

De acuerdo con lo anterior se definieron los perfiles por competencias teniendo en cuenta el organigrama de la empresa. (Véase el Anexo F).

7. CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

La metodología para implementar un Sistema de Gestión de Calidad se resume en 8 etapas, las cuales sugerimos a la empresa AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A., para llevarla a cabo:

ETAPA DE DIAGNOSTICO⁸: Consiste en la realización de un diagnóstico de la situación actual de AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A., en virtud de los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Este diagnóstico permite averiguar qué realiza el departamento que actualmente esté en conformidad con la norma y qué requisitos necesitarán ser atendidos, para ello se realiza una matriz de diagnóstico.

ETAPA DE PLANIFICACIÓN⁹: En esta etapa se elabora un plan de acción y cronograma de actividades de los requisitos de la norma que se tienen que abordar. Así mismo, se establece el horizonte estratégico de la compañía, (Misión, Visión, Valores y Análisis DOFA), y con respecto a su Sistema de Gestión de Calidad (Definición de la política de Calidad y los Objetivos de Calidad).

ETAPA DE DOCUMENTACIÓN: El paso siguiente es el diseño y documentación de los procesos de conformidad con la norma ISO 9001:2008. Para ello se requiere de un proceso de identificación de los procesos definidos en el alcance y el modelo de operación por procesos de la organización.

Para esta etapa se suministra la herramienta conceptual para la documentación, el control de documentos, mapas de riesgo, archivo de acciones preventivas, correctivas y de mejora, hoja de vida de indicadores, y el proceso para la elaboración y control de documentación y registros.

ETAPA DE SENSIBILIZACIÓN Y CAPACITACIÓN: Todos los empleados deberán estar capacitados para trabajar con la norma ISO 9001:2008. Para se cuenta con diferentes herramientas para la capacitación de los empleados, capacitación independiente o en grupo y todas las que sean necesarias a fin de involucrar a todo el personal en la implementación de gestión de calidad.

Esta capacitación consta de tres fases:

⁸ SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN. Diagnóstico. [en línea], [recuperado el 2 de septiembre de 2014]. Disponible en: http://calidad.idu.gov.co/web/cal/sgc_et_diagnostico

⁹ SLIDESHARE. NET Implementación del sistema de gestión de calidad total. [en línea], [recuperado el 23 de septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/alejandro5473/sistemas-de-gestión-de-calidad-total-presentación>

Fase de Introducción: Se le indica al personal acerca del proyecto de implementación, en qué consiste y los beneficios. Así mismo, se informa acerca de las actividades que se desarrollarán teniendo como base el plan de acción y el cronograma establecido.

Fase de Construcción: En la medida que se realice la documentación, se enseñará al personal acerca de las herramientas conceptuales para la documentación, entendimiento y conceptualización de los procesos de la organización, en los cuales participe cada empleado.

Fase de implementación: En esta fase se capacita al personal, acerca de factores del horizonte estratégico de la organización, con respecto al sistema de gestión de calidad implementado, así mismo se indican aspectos importantes para los ejercicios de auditoría interna y externa de calidad, preservación de documentos, registros y buenas prácticas de gestión.

Por último: Se realiza una capacitación especial para el Representante de la Alta Dirección y su equipo administrativo, en cuanto a la formulación de indicadores de gestión, formulación de acciones preventivas, correctivas y de mejora y administración de riesgos.

ETAPA DE AUDITORIAS INTERNAS: El último paso de preparación para que AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A., esté listo para la auditoria de certificación es poner en funcionamiento un programa de auditoría interna, el cual nosotros diseñamos teniendo en cuenta cronograma, listas de verificación, los ejercicios en campo e informes. Este ejercicio es adelantado por un auditor líder externo certificado por Icontec.

La auditoría interna de calidad consta de dos fases: Fase 1 (Revisión de la documentación) y la fase 2 (ejecución de auditoría en campo, es decir entrevistas personales y visitas a las instalaciones físicas de la planta de AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A.).

ETAPA DE FORMULACIÓN DE PLANES DE MEJORAMIENTO: Teniendo como base los resultados de las auditorías internas de calidad, se asesora la formulación de las acciones preventivas, correctivas y de mejora a que haya lugar. Así mismo, se facilita la herramienta conceptual para su registro, control y seguimiento.

ETAPA DE GESTIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO FRENTE AL ENTE CERTIFICADOR: Una vez se implemente el sistema de gestión de calidad, se realizará la selección, análisis y contratación del ente certificador que AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A., estime conveniente. Para ello, se prestará toda la asesoría, acompañamiento y presentación del sistema de gestión de calidad implementado

ante el ente certificador seleccionado. Así mismo, se acompañará el proceso de auditoría externa.

ETAPA DE ACOMPAÑAMIENTO POST AUDITORIA EXTERNA (EJERCICIO DE CERTIFICACIÓN): Al realizarse el ejercicio de auditoría externa por parte del ente certificador, se realizará el acompañamiento y asesoría necesaria para la formulación de los planes de mejoramiento a que haya lugar. Lo anterior considerando las observaciones, hallazgos y recomendaciones del ente certificador.

A continuación se presenta el cronograma para llevar a cabo la realización de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. (Véase el Anexo G).

8. CONCLUSIONES

De manera general el diagnóstico realizado para la empresa AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A., arrojó como resultado que el 88% de los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2008 no se cumplían, por lo tanto no existe un sistema de gestión de calidad implementado, por lo tanto la planificación se inició de cero.

Al establecer la planificación estratégica de la empresa fue poner en palabras concretas y por escrito lo que ella ya sabía pero no conseguía explicar y demostrar; cómo resultado se obtuvo elementos interesantes como son la misión, visión, valores, organigrama y análisis Dofa entre otros; que apoyarán la gestión y la toma de decisiones de la organización.

Se crearon diferentes versiones del mapa de procesos y sus caracterizaciones hasta llegar a describir cada una de las actividades que se estaban realizando en ese momento dentro de los procesos definidos.

Partiendo del mapa de procesos se realizaron sus respectivas caracterizaciones de manera sistemática donde se contemplan sus principales actividades como son; responsabilidad y autoridad, razón de ser del proceso, actividades como esquema de gestión, determinación de las entradas y salidas de cada actividad, recursos necesarios, parámetros de medición que generan datos para ser transformados en información, entre otros. Por lo anterior esto se convierte en el punto de partida para formalizar el conocimiento organizacional, su saber hacer, con el fin de preservarlo y mejorarlo.

Se definieron los perfiles por competencias en cuatro dimensiones establecidas por la norma ISO 9001, como son: formación, educación, experiencia y habilidades, lo que le aporta a la empresa una nueva lógica en la selección, capacitación y mejoramiento de la competencia del personal.

Una de las debilidades encontradas en el diagnóstico fue la falta de procedimientos y responsabilidades para la identificación y aplicación de los requisitos legales, así como también al no trabajar bajo la norma ISO 22000:2005, nos puede derivar en multas, sanciones y cierres de la empresa entre otros.

9. RECOMENDACIONES

Implementar el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa AGRÍCOLA DEL CAMPO S.A...

Mantener el compromiso y la responsabilidad de la alta dirección frente a la implementación del sistema de gestión de calidad.

Llevar a cabo la documentación y registros en cada uno de los procesos para tener evidencias.

Tener siempre presente a las personas involucradas en la toma de decisiones y la cultura organizacional.

Implementar y mantener procedimientos apoyados en la herramienta propuesta que garanticen una identificación, aplicación y cumplimiento de requisitos legales aplicables a la organización.

Presentar estas dos etapas iniciales, realizando una sensibilización gerencial mostrando los beneficios de llevar a cabo un Sistema de Gestión de Calidad; para mitigar los inconvenientes que actualmente se evidencian.

BIBLIOGRAFÍA

ICONTEC; COMPENDIO NORMAS FNDAMENTALES SOBRE GESTION DE LA CALIDAD Y DOCUMENTOS DE ORIENTACION PARA SU APLICACIÓN/NTC-ISO 9001:2008/Generalidades y Aplicación; Tercera Edición, 2010.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Sistemas de Gestión de la Calidad, fundamentos y vocabulario, primera actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2005. 36 p. NTC-ISO 9000.

_____. Sistemas de Gestión de la Calidad, requisitos, tercera actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2008. 28 p. NTC-ISO 9001

_____. Sistemas de Gestión de Calidad, guía para la implementación de sistemas de indicadores, primera edición. Madrid: AENOR, 2003. 29 p. UNE 66175

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Gestión del Riesgo, primera edición. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2006. 22 p. NTC-5254

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Inocuidad de los Alimentos. Primera Edición. Bogotá D.C.: ICONTEC, 2009.

JIMENEZ, Juan Carlos. El valor de los valores en las organizaciones. Caracas Venezuela: Cograf Comunicaciones. 2010,75p.

SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN. Diagnóstico. [en línea], [recuperado el 2 de septiembre de 2014]. Disponible en: http://calidad.idu.gov.co/web/cal/sgc_et_diagnóstico

SLIDESHARE. NET Implementación del sistema de gestión de calidad total. [en línea], [recuperado el 23 de septiembre de 2014]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/alejandro5473/sistemas-de-gestión-de-calidad-total-presentación>.

ANEXOS