

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD



Bogotá – Colombia / PBX: (571) 3 257500 / Calle 74 no. 14 – 14
e- mail: info@usa.edu.co

DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN PARA LA OPERACIÓN
LOGÍSTICA DE CLIENTES INSTITUCIONALES CON VALOR AGREGADO
COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS
QUESOS Y QUESOS
DISTRIBELL

LINA LORENA GONZÁLEZ HUÉRFANO
KAREN ALEJANDRA MARTINEZ FERNANDEZ



UNIVERSIDAD
SERGIO ARBOLEDA

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
ESCUELA DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD
BOGOTÁ D.C,
2017

AUTORES DE LA INVESTIGACIÓN:

LINA LORENA GONZÁLEZ HUÉRFANO KAREN ALEJANDRA MARTINEZ FERNANDEZ

Este proyecto de grado ha sido aprobado para optar al título de especialista en **Gerencia Integral de la Calidad**. En constancia firman:

DIRECTOR DEL PROYECTO
ING. LUIS EDUARDO MEDINA.
JURADO
NELSON LIMAS.
DIRECTOR DE LA ESPECIALIZACIÓN
JORGE EDUARDO MEDINA FERNÁNDEZ DE SOTO
COORDINADOR DE PROYECTOS DE GRADO.
ING. YEISSON A. RINCÓN C.

Bogotá, D.C., 8, agosto, 2017

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
1.1 ANTECEDENTES.....	15
2. JUSTIFICACIÓN.....	16
3. IMPACTO	20
4. OBJETIVO GENERAL	21
5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	22
6. ALCANCE.....	23
7. VARIABLES.....	24
7.1 DEPENDIENTES.....	24
7.2 INDEPENDIENTES	24
7.2.1 Variables Tangibles:	24
7.2.2 Variables Transversales:	24
7.2.3 Variables Gestión:	24
7.3 INTERVINIENTES.....	24

8. HIPÓTESIS INICIAL	26
9. PRODUCTOS POR DESARROLLAR	27
10. MARCO CONCEPTUAL	28
10.1 CONCEPTOS	28
11. MARCO REFERENCIAL	31
11.1 MARCO CONTEXTUAL	31
11.1.1 Marco económico.	31
11.1.2 Marco socioeconómico	36
11.1.3 Marco geográfico.	39
11.1.4 Marco tecnológico.	40
11.1.5 Marco cultural.	43
11.2 MARCO SITUACIONAL.....	46
11.2.1 Marco histórico.	48
11.2.2 Marco estratégico	49
11.2.3 Marco organizacional y cultural.	51
11.2.4 Marco servucción	53
12. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	65
12.1 DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA .	65
12.2 DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO	66
12.2.1 Cinco fuerzas de porter.	66

12.2.2 Análisis PESTEL.	70
12.2.3 Matriz de evaluación de factores externos MEFE.	72
12.2.4 Matriz de evaluación de factores internos MEFI.	74
12.2.5 Matriz interna y matriz externa MIME.	76
12.2.6 Análisis DOFA.	77
12.2.7 Matriz Perfil competitivo.....	80
12.2.8 Análisis de BCG.	82
12.3 DIAGNÓSTICO DE LOS REQUERIMIENTOS LEGALES Y NORMATIVOS..	84
12.3.1 Diagnóstico de las normas.....	87
12.4 DIAGNÓSTICO DE LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE.....	108
12.4.1 Modelo de Negocios CANVAS.	108
12.4.2 Determinación de los requerimientos del cliente.	111
12.5 DIAGNÓSTICO DE LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA.....	124
12.6 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RIESGO DE LOS PROCESOS MISIONALES.....	126
12.7 ANÁLISIS DE BRECHAS.	127
12.8 SISTEMA ESTRATÉGICO PROPUESTO.	135
12.8.1 Misión.....	135
12.8.2 Visión.....	135
12.8.3 Valores.	135
12.8.4 Principios corporativos.....	136

12.8.5 Política integrada de gestión.....	137
12.8.6 Objetivos integrados de gestión.....	138
12.9 DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	139
12.9.1 Modelo propuesto.....	139
12.10 ESTRUCTURA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.....	151
12.10.1 Estructura del sistema.....	151
12.10.2 Matriz Stakeholders.....	152
12.10.3 Mapa de procesos.....	158
12.10.4 Ficha técnica.....	159
12.10.5 Caracterización de los procesos misionales.....	161
12.10.6 Procedimientos de los procesos.....	161
12.10.7 Plan HACCP para manipulación de alimentos.....	161
12.11 HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN.....	161
12.11.1 Mapa estratégico.....	161
12.11.2 Cuadro de mando integral.....	163
12.11.3 Cruce de los objetivos.....	166
12.11.4 Matriz de indicadores de gestión.....	167
12.11.5 Plan de acción de los objetivos.....	168
13. CONCLUSIONES.....	175
14. RECOMENDACIONES.....	177

BIBLIOGRAFÍA..... 178

ANEXOS..... 185

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Diferencia de inventario sistema Vs Inventario físico año 2016	16
Tabla 2. Índice de capacidad	18
Tabla 3. Comercio, reparación, restaurantes y hoteles. Variación del valor agregado 2016 - Segundo Trimestre.....	31
Tabla 4. Variables principales, subsector Comercio al por mayor, en CIIU Rev. 4 A.C. Empresas de mayor tamaño* Total nacional 2014p	33
Tabla 5. Participación de variables principales, subsectores Comercio al por Menor, CIIU Rev. 4 A.C. Empresas de mayor tamaño* Total nacional 204	34
Tabla 6. IPC. Variación año corrido, según grupo de gasto Agosto (2015 – 2016)35	
Tabla 7. Distribución del personal ocupado directo y remuneración causada en el comercio al por menor	38
Tabla 8. Listado de proveedores y productos Quesos y Quesos Distribell	54
Tabla 9. Amenaza de productos o productos sustitutos	67
Tabla 10. Amenaza de nuevos participantes.....	67
Tabla 11. Rivalidad entre empresas existentes	68
Tabla 12. Poder de negociación compradores (Clientes)	69
Tabla 13. Poder de negociación de proveedores	70
Tabla 14. Análisis PESTEL	70
Tabla 15. Matriz de evaluación de factor externo	72
Tabla 16. Matriz de evaluación de factor interno	74
Tabla 17. Interpretación de cuadrantes de Matriz MIME	76
Tabla 18. Análisis DOFA.....	78

Tabla 19. Matriz de perfil competitivo.....	81
Tabla 20. Participación en el mercado en el último año vs perfil competitivo	82
Tabla 21. Diagnóstico de la norma NTC-ISO 9001:2015.....	88
Tabla 22. Porcentaje de cumplimiento de la norma NTC-ISO 9001:2015.....	99
Tabla 23. Diagnóstico de la norma NTC-ISO 22000:2005.....	100
Tabla 24. Porcentaje de cumplimiento de la norma NTC-ISO 22000:2005.....	108
Tabla 25. Modelo de Negocios CANVAS.	109
Tabla 26. Estructura de costos - CANVAS.....	110
Tabla 27. Modelo KANO	111
Tabla 28. Calificación atributos Quesos y Quesos Distribell.....	116
Tabla 29. Listado maestro de documentación.....	124
Tabla 30. Análisis de Brechas	127
Tabla 31. Proceso de planificación de la política integrada de gestión.....	137
Tabla 32. Planificación de los objetivos integrados de gestión.....	138
Tabla 33. Cruce entre los capítulos de la Norma NTC-ISO 9001:2015, la Norma NTC-ISO 22000:2005, HACCP y BPM y su relación con el cierre de brechas. ..	141
Tabla 34. Matriz Stakeholders.....	152
Tabla 35. Ficha técnica para comercialización de alimentos y productos complementarios.....	159
Tabla 36. Definición de perspectivas.....	163
Tabla 37. Cuadro de mando integral.....	164
Tabla 38. Matriz cruzada de Objetivos Estratégicos Vs Objetivos integrales de gestión.....	166
Tabla 39. Matriz de indicadores de gestión.....	167

Tabla 40. Plan de acción – Objetivo 1.....	168
Tabla 41. Plan de acción – Objetivo 2.....	169
Tabla 42. Plan de acción – Objetivo 3.....	170
Tabla 43. Plan de acción – Objetivo 4.....	172
Tabla 44. Plan de acción – Objetivo 5.....	173
Tabla 45. Plan de acción – Objetivo 6.....	174

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Productos mal almacenados 2015	17
Ilustración 2. Distribución de las ventas	32
Ilustración 3. Participación de los ocupados por sectores	36
Ilustración 4. Distribución porcentual del personal ocupado contratado directamente por las empresas de mayor tamaño en el comercio, según subsector-CIIU- Total del comercio nacional	37
Ilustración 5. Inversión en Tecnología de la Información por sectores 2016-01 ...	41
Ilustración 6. TIC´S en la cadena de suministro en Colombia-2006	42
Ilustración 7. Desembolso de dinero vs nivel socioeconómico	44
Ilustración 8. Criterios en la decisión de compra	45
Ilustración 9. Preferencia de compra de los colombianos por el origen de marca	45
Ilustración 10. Trayectoria COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL	49
Ilustración 11. Organigrama.	51
Ilustración 12. Estructura de negocio.	53
Ilustración 13. Participación por producto ventas 2015- Quesos Y Quesos Distribell	57
Ilustración 14. Representación ventas QUESO 2015 - Quesos Y Quesos Distribell	58
Ilustración 15. Representación de ventas 2015 - Quesos Y Quesos Distribell	59
Ilustración 16. Ubicación puntos de venta y centro de acopio de COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL, Bogotá	60

Ilustración 17. Matriz interna externa - MIME	76
Ilustración 18. Matriz cruce Boston Consulting Group,	83
Ilustración 19. Encuesta de evaluación de atributos.....	115
Ilustración 20. Evaluación de atributos	116
Ilustración 21. Primera casa de la calidad	118
Ilustración 22. Segunda casa de la calidad	121
Ilustración 23. Tercera casa de la calidad	122
Ilustración 24. Cuarta casa de la calidad.....	123
Ilustración 25. Modelo propuesto.	139
Ilustración 26. Estructura del sistema.....	151
Ilustración 27. Mapa de procesos.....	158
Ilustración 28. Mapa estratégico.....	162

INTRODUCCIÓN

La globalización y la apertura de mercados ha generado que la competitividad entre las empresas se enfoque en mejorar la calidad de los productos y procesos, optimizar sus recursos y buscar la mejora continua; por esto adoptar un sistema integrado de gestión, permitirá obtener mayores ventajas competitivas bajo una propuesta de valor diferencial. Para lo cual, se necesita del compromiso de todas las personas involucradas en cada uno de los procesos en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales, dirigidos principalmente a satisfacer las necesidades y superar las expectativas y requerimientos de los clientes con los más altos índices de calidad.

El presente proyecto se enfoca en el Sector Comercial a nivel nacional, inicia con un análisis del entorno externo, seguido de la presentación formal y del diagnóstico actual de la empresa COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL, con respecto a su papel dentro de la cadena de abastecimiento de alimentos en Colombia. Esto con el fin de diseñar un sistema integrado de gestión para la operación logística de clientes institucionales con valor agregado para bienes tangibles o servicios.

El tiempo establecido para la realización del proyecto de grado es de un año iniciando en agosto de 2016 y finalizando en agosto de 2017, el cual se complementará de forma gradual de acuerdo con los avances de la Especialización en Gerencia Integral de la Calidad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES

La apertura económica y la globalización han traído grandes cambios en la actividad comercial y en el mercado de bienes y servicios en Colombia, la entrada de productos importados y cadenas extranjeras ha estimulado a las empresas nacionales a buscar ventajas competitivas para lograr el éxito.

Así mismo, el carácter funcional y dinámico del flujo de productos e información desde los proveedores hasta el consumidor final, ha impulsado la búsqueda de herramientas para mejorar la gestión en la operación logística de la comercialización de productos.

COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL es una empresa comercialización de alimentos y productos complementos que opera en la ciudad de Bogotá D.C y que ofrece su servicio a clientes minoristas a través de sus puntos de venta propios y a clientes mayoristas por medio del canal institucional. Su actividad económica es principalmente la compraventa de productos, es decir, su papel dentro de la cadena de abastecimiento es intermediario entre los proveedores y los clientes.

Cuenta con un centro de acopio en donde almacena la mercancía que sirve para surtir a los puntos de venta al por menor y abastecer una pequeña parte de la demanda de los clientes institucionales, la capacidad de almacenamiento es reducida por lo que, parte de los productos solicitados por los clientes son comprados según orden de servicio y despachados inmediatamente cuando se realiza su recepción.

El desempeño de la organización en función de asegurar la calidad e inocuidad de los productos y del servicio ha presentado falencias por problemas en la gestión de compras, manejo y control de inventarios y en la logística de transporte y entrega de pedidos, debido a que internamente no se maneja un enfoque basado en procesos, ni un pensamiento basado en riesgos, no existen herramientas para el seguimiento y control de las operaciones y entre otros factores; generando desviaciones en los resultados planificados e insatisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

2. JUSTIFICACIÓN

La alineación e integración colaborativa de cada uno de los procesos a lo largo de la cadena de abastecimiento constituye la base fundamental para lograr la eficiencia y eficacia en el flujo de información y productos desde los proveedores hasta los clientes o consumidores finales. Es por esto por lo que, actualmente las empresas definen, gestionan y controlan sus procesos e interacciones como un sistema, para conseguir la mejora en el desempeño organizacional, la satisfacción de los clientes, la utilización adecuada de los recursos y lograr el cumplimiento de su planeación estratégica.

QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL realiza la compra y venta de alimentos y productos complementarios de manera empírica debido a que, no tiene establecido, implementado y estandarizado sus procesos, puesto que no cuenta con la documentación requerida de un sistema de gestión que determine el paso a paso de las actividades, no tiene definido los mecanismos para realizar el seguimiento y control a los procesos.

Razón por la cual, los principales problemas se dan durante el desarrollo de sus funciones operativas repercutiendo en su papel como intermediario en la cadena de abastecimiento. Tales como, aquellos que se presenta en los controles al inventario cuando se hayan diferencias entre el inventario físico y del sistema. A continuación, se presenta las unidades de productos faltantes o excedentes en los inventarios mensuales realizados en el año 2015, lo que represento perdidas alrededor de 20 millones COP.

Tabla 1. Diferencia de inventario sistema Vs Inventario físico año 2016

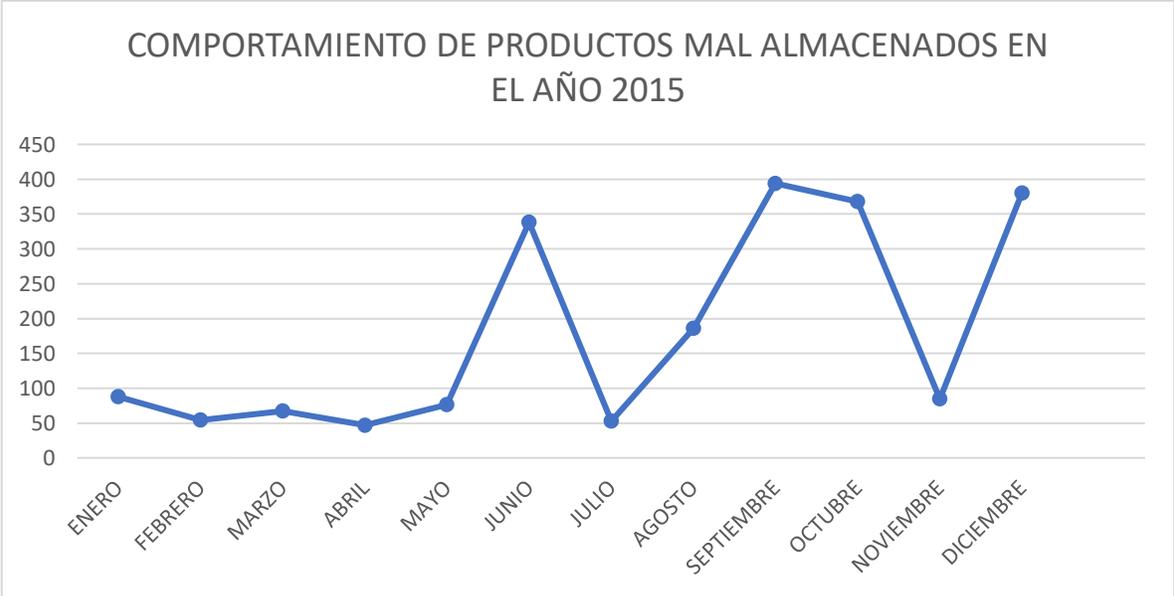
	INV. SISTEMA	INV. FÍSICO	DIFERENCIA INVENTARIO
ENERO	12259	11768	-491,00
FEBRERO	15752	15436	-316,00
MARZO	22429	20634	-1795,00
ABRIL	28414	26993	-1421,00
MAYO	35626	32419	-3207,00
JUNIO	41682	42320	638,00
JULIO	48625	48682	57,00
AGOSTO	56128	54860	-1268,00
SEPTIEMBRE	62390	58022	-4368,00
OCTUBRE	70996	68866	-2130,00
NOVIEMBRE	79000	77420	-1580,00
DICIEMBRE	86750	85448	-1302,00

Fuente: Las autoras

Así mismo, al momento de realizar el almacenamiento de la mercancía no se cuenta con el espacio suficiente para albergar la gran cantidad de productos además de las deficiencias en la delimitación e identificación de las zonas genera aglomeraciones, confusiones y pérdidas de productos.

Con relación a lo anterior en la siguiente grafica se observa el comportamiento de los productos mal almacenados durante el transcurso del año 2015 con picos en los meses de junio, septiembre, octubre y diciembre. En total fueron 2136 productos mal almacenados que produjeron sobrecostos en el inventario al realizarse compras inadecuadas o innecesarias.

Ilustración 1. Productos mal almacenados 2015



Fuente: Las autoras

A su vez, también se han presenciado deficiencias en las actividades de transporte y distribución de mercancía específicamente en los tiempos de entrega de los pedidos acordados con los clientes. Ejemplo de ello es que de un 10 % del total de pedidos programados para el 2015 presentaron demoras en su entrega produciendo no solo incremento en los costos del transporte y distribución sino insatisfacción de los clientes con el servicio.

De una muestra de 129 entregas atendidos en el transcurso de 3 días, se determinó que un 68% solicita la entrega de pedidos en un tiempo establecido, tomando como base el tiempo en horas en la entrega de productos acordadas con los clientes como

la característica de calidad y conociendo los límites de especificación inferior y superior como “0 horas” y “5 horas” respectivamente, se recolecto los datos con respecto a las horas programada de entrega con el cliente de acuerdo con las solicitudes de servicio, las horas de salida de los vehículos de transporte y las horas reales de entrega de los productos , se calculó la diferencia en horas entre el tiempo de entrega acordada y el tiempo real de entrega y a partir estos se determinaron los siguientes índices de capacidad del proceso.

Tabla 2. Índice de capacidad

Índices de capacidad	
Cp	0,31
Cr	3,17
Cpi	0,17
Cps	0,46
Cpk	0,17

Fuente Las autoras

Al interpretar los valores obtenidos de los índices de capacidad de proceso se pudo verificar la habilidad del proceso logístico para cumplir con las especificaciones de tiempo de entrega de la mercancía. Por un lado, la variabilidad del proceso establecida a través de los índices Cp y Cr mostro con un índice $Cp= 0,31$ que el proceso no es potencialmente capaz de cumplir con las especificaciones teniendo en cuenta un máximo de 5 horas para la entrega y con un índice $Cr=3,17$ que la variabilidad del proceso abarca un 317% de la banda de especificaciones, por lo que su capacidad es inadecuada y, por tanto, es evidente que el proceso presenta problemas de variabilidad.

De la misma manera, el centramiento del proceso representado en los resultados de los índices Cpi, Cps y Cpk permitieron evaluar por separado el cumplimiento de las especificaciones inferiores y superiores como también, la capacidad real del proceso tomando en cuenta el centrado del proceso. Por consiguiente para considerar que un proceso es apropiado, el valor de Cpi y Cps debería ser mayor 1,25 sin embargo, para este caso se observó que con un $Cpi=0,17$ la capacidad de cumplimiento de la especificación del límite inferior es más pequeña en comparación con la del límite superior $Cps =0,46$ y que ninguno de los dos índices registra un valor mayor que uno, lo que quiere decir, que el proceso no es capaz de cumplir con las especificaciones para los límites establecidos de tiempo y que la empresa tienden a realizar las entregas en un tiempo igual o mayor a 5 horas. Finalmente, con un valor de $Cpk= 0,17$ inferior al Cp se corrobora que la media del proceso está alejada del centro de las especificaciones de modo que el proceso también presenta problemas de centramiento.

En este contexto con el diseño del sistema integrado de gestión para la empresa se busca reducir los costos operativos asociados al número de compras innecesarias o inadecuadas, al mal almacenamiento y manejo de inventarios y a los reprocesos en el transporte y distribución de la mercancía. Así mismo, mejorar el desempeño los procesos involucrados con el abastecimiento y la comercialización de productos, generar un mayor retorno a la inversión de capital, reducir los riesgos asociados a la comercialización de productos, facilitar el diseño y desarrollo de estrategias para el control y seguimiento de las condiciones de almacenamiento y manipulación que contribuyan con la calidad e inocuidad los productos. Y finalmente, aumentar el grado de satisfacción de los clientes al establecer mecanismos que garanticen el cumplimiento total de las órdenes de servicio y de los tiempos de entrega pactados.

3. IMPACTO

El diseño del sistema integrado de gestión para la empresa COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL servirá para estandarizar procesos que conlleven a mejorar la comunicación efectiva con los proveedores y con clientes, evaluar la capacidad de cumplimiento en satisfacción de las necesidades de los clientes, disminuir sobre costos por mal manejo de inventarios, reducir el número de productos mal almacenados y las compras innecesarias, mejorar los tiempos de entrega acordada con los clientes, aumentar la productividad, reducir quejas y reclamos por salidas no conformes, mejorar el servicio de comercialización de alimentos y productos complementarios, fidelizar los clientes e incrementar la competitividad y conseguir un mayor reconocimiento en el mercado.

4. OBJETIVO GENERAL

Diseñar el sistema integrado de gestión de la empresa COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL, el cual asegure la comercialización de los productos con los más altos estándares de calidad y mejorando la productividad de la compañía.

5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación de la organización frente a la diferente normatividad aplicable al sistema integrado de gestión.
- Determinar las estrategias a implementar que permitan eliminar las brechas existentes entre la situación actual y el modelo de sistema integrado de gestión propuesto.
- Rediseñar el plan estratégico de la empresa el cual permita que esta tenga un desarrollo coherente y funcional.
- Diseñar el sistema integrado de gestión de la empresa.
- Establecer la estructura del sistema integrado de gestión ideal para la empresa con base en el modelo escogido y el cumplimiento de los requisitos legales.
- Diseñar las herramientas de seguimiento, medición y evaluación del sistema de gestión que asegure su mejora.

6. ALCANCE

El diseño del sistema integrado de gestión para la empresa COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL cubrirá las actividades estratégicas, administrativas y operativas llevadas a cabo por la empresa para la comercialización de alimentos y productos complementarios exclusivamente para clientes institucionales.

Comprende el diagnóstico de la organización, el diseño, evaluación y mejoramiento del sistema integrado de gestión propuesto, el tiempo establecido para la realización del proyecto de grado es de un año iniciando en agosto de 2016 y finalizando en agosto de 2017.

7. VARIABLES

7.1 DEPENDIENTES

- Productividad
- Calidad e inocuidad

7.2 INDEPENDIENTES

7.2.1 Variables Tangibles:

- Materiales (líneas de alimentos y productos complementarios).
- Maquinaria y tecnología.
- Medio ambiente (Residuos y desechos).

7.2.2 Variables Transversales:

- Mano de obra (Capacitación entrenamiento, desempeño).

7.2.3 Variables Gestión:

- Métodos de trabajo (Manual, Plan de calidad, Procedimientos, Instructivos, Especificaciones, Formatos, Registros).
- Procesos, Actividades, Tareas.

7.3 INTERVINIENTES

Normatividad

- ISO 9001:2015.
- ISO 22000:2005.
- Decreto 60 de 2002- HACCP.
- Decreto 3075 de 1997- BPM.
 - Matriz legal ...Ver Anexo A. Normograma...

Factores externos:

- Cambios en el estilo de vida.
- Aumento de la población.
- Efectos climáticos.
- Tiempo de duración de los productos.
- Tratado de libre comercio y apertura económica.
- Inversiones de capital extranjero.
- Estado de la infraestructura vial.
- Avances en las Tecnologías de la Información y Comunicación.

8. HIPÓTESIS INICIAL

El diseño de un sistema integrado de gestión para la empresa COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL, servirá como herramienta de gestión para incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos relacionados con la gestión logística para la comercialización de productos a los clientes institucionales que conlleve a mejorar la productividad de la compañía. Así mismo, servirá para garantizar el mantenimiento de las condiciones de óptimas para la oferta de productos con los más altos estándares de calidad.

9. PRODUCTOS POR DESARROLLAR

- Metodologías y herramientas aplicables en el desarrollo de cada etapa del proyecto.
- Diagnóstico estratégico y situación actual de la compañía.
- Diagnóstico del cumplimiento de la normatividad aplicable.
- Listado de falencias.
- Análisis de brechas.
- Rediseño de la planeación estratégica.
- Diseño del sistema integrado de gestión.
- Identificación y evaluación de riesgos.
- Mecanismos de seguimiento y medición de los procesos, productos y servicios.

10. MARCO CONCEPTUAL

10.1 CONCEPTOS

BPM: Buenas prácticas de manufactura, Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción. (Presidencia de la Republica de Colombia, 1997)

CLASIFICACIÓN “CIU”: Clasificación sistemática según el DANE y la cámara de comercio de Bogotá, que como finalidad establece una categorización de las actividades económicas productivas. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2012)

CADENA DE ABASTECIMIENTO O SUMINISTRO: Conjunto relacionado de recursos y procesos que comienza con el suministro de materias primas y se extiende hasta la entrega de productos o servicios al usuario final, incluidos los medios de transporte. (Instituto Colombiano de Normas Tecnicas y Certificación (ICONTEC), 2008)

DISTRIBUIDOR MAYORISTA: El mayorista es el intermediario que existe entre el fabricante o el productor y el minorista, este último encargado de vender determinado producto al consumidor final. (XTERNALIZA Marketing4food.com, 2017)

DISTRIBUIDOR MINORISTA: Un minorista es un vendedor de artículos en pequeñas cantidades, circunstancia implica un comercio hacia un consumidor final. El distribuidor minorista compra productos en cantidad, circunstancia que suele implicar un precio menor, y los vende en pequeñas cantidades para lucrar con la diferencia. El comercio minorista es en buena medida el responsable de la distribución de los alimentos y productos de primera necesidad que podemos consumir; en efecto, los mismos son producidos en grandes cantidades en lugares concretos; con posterioridad los minoristas se encargarán de establecer puntos de venta al público en general, puntos de venta localizados en diversas regiones geográficas. (Via definición, 2015)

HACCP: Iniciales que en inglés significan "hazard analysis critical control point" y en español se traduce "análisis de peligros y puntos de control crítico". (Presidencia de la Republica de Colombia - Ministerio de salud, 2002)

ÍNDICE DE CAPACIDAD DEL PROCESO (Cp): Consiste en conocer la amplitud de la variación natural del proceso para una característica de calidad dada; esto permitirá saber en qué medida tal característica de calidad es satisfactoria. (Gutiérrez Pulido & De La Vara Salazar, 2009)

ÍNDICE DE CAPACIDAD PARA LA ESPECIFICACIÓN INFERIOR (Cpi): Indicador de la capacidad de un proceso para cumplir con la especificación inferior de una característica de calidad. (Gutiérrez Pulido & De La Vara Salazar, 2009)

ÍNDICE DE CAPACIDAD PARA LA ESPECIFICACIÓN SUPERIOR (Cps): Indicador de la capacidad de un proceso para cumplir con la especificación superior de una característica de calidad. (Gutiérrez Pulido & De La Vara Salazar, 2009)

ÍNDICE DE CAPACIDAD REAL DEL PROCESO (Cpk): Indicador de la capacidad real de un proceso que se puede ver como un ajuste del índice Cp para tomar en cuenta el centrado del proceso. (Gutiérrez Pulido & De La Vara Salazar, 2009)

ÍNDICE DE RAZÓN DE CAPACIDAD POTENCIAL (Cr): Inverso del Cp y representa la proporción de la banda de especificaciones que es cubierta por el proceso. (Gutiérrez Pulido & De La Vara Salazar, 2009)

PEPS: Método de primeras en entrar primeras en salir (PEPS). Este método consiste básicamente en darle salida del inventario a aquellos productos que se adquirieron primero, por lo que en los inventarios quedarán aquellos productos comprados más recientemente. (Pedraza)

PDV: Diminutivo de Punto de venta. (Las autoras, 2016)

PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS: Dentro de la organización se catalogan productos complementarios a todos aquellos a los que conjuntamente con los productos alimenticios se necesitan mutuamente y que para los clientes cubran sus necesidades, sin emplear su fuerza administrativa en contactar varios proveedores. (Las autoras, 2016)

QFD: QFD (Quality Function Deployment) significa Despliegue de la Función de Calidad. Esto es, "transmitir" los atributos de calidad que el cliente demanda a través de los procesos organizacionales, para que cada proceso pueda contribuir al aseguramiento de estas características. A través del QFD, todo el personal de una organización puede entender lo que es realmente importante para los clientes y trabajar para cumplirlo. (Tamayo Enriquez & Gonzalez Bosch, 2002)

TERMOHIGRÓMETROS: Es un instrumento que mide temperatura y humedad relativa, existen diferentes marcas y modelos, su funcionamiento es muy similar entre estos aunque sus características los hacen utilizarlos en diversos ámbitos. (Imedk, 2014)

TIC'S: Las siglas tics significan "tecnologías de la información y comunicación"; es decir que esto se relaciona con toda la tecnología como la radio, la televisión, computadora, internet, correo electrónico, etc. También es un instrumento y proceso utilizado para así poder recuperar, almacenar, organizar, manejar, producir, presentar e intercambiar información por medios electrónicos. (Ortí)

11. MARCO REFERENCIAL

11.1 MARCO CONTEXTUAL

11.1.1 Marco económico. El sector comercial hace parte del sector terciario de la economía del país y está representado por todas aquellas instituciones que realizan actividades de comercio de diversos productos a nivel nacional e internacional como centros comerciales, comercio mayorista o minoristas, etc. (Subgerencia Cultural del Banco de la República., 2015)

La actividad comercial juega un papel importante en el crecimiento de la economía nacional, según el DANE en el segundo trimestre del 2016, el PIB creció 2,0% en relación con el mismo trimestre del 2015 y la rama de comercio, reparación, restaurantes y hoteles aportó 1,4% en la producción nacional respecto al año anterior y específicamente el comercio participo en un 1,3% del sector mientras que, el valor agregado de la industria manufacturera creció en un 6,0%. (Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE), 2016)

Tabla 3. Comercio, reparación, restaurantes y hoteles. Variación del valor agregado 2016 - Segundo Trimestre

Variación porcentual - Series desestacionadas

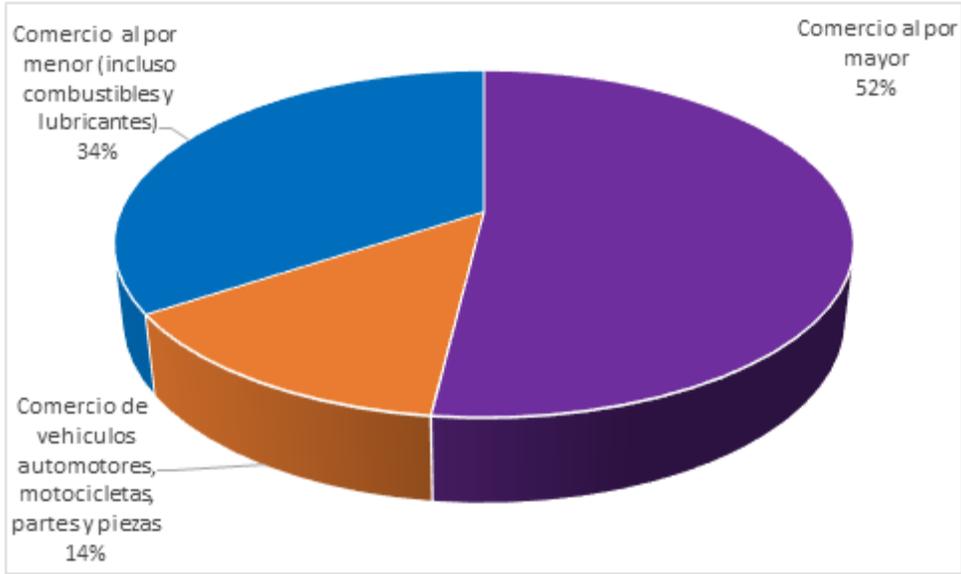
Productos	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Semestral
Comercio	1,3	-0,4	1,7
Servicios de reparación de automotores	5,7	0,8	5,6
Servicios de alojamiento, comida y bebidas	0,2	1,6	1,7
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	1,4	-0,5	2,0

Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística(DANE), 2016)

De lo anterior, es claro que su crecimiento no ha sido paralelo al incremento reportado por la industria manufacturera indicando que, ha aumentado la oferta de productos, sin embargo, el volumen de ventas de productos no ha sido lo esperado. Por otro lado, la estructura del sector comercial nacional según la encuesta de comercio-AEC 2014 realizada a un total de 8.051 establecimientos, de los cuales 4.555 eran empresas de comercio al por mayor, 2.718 empresas de comercio minorista(incluyendo el comercio al por menor de combustibles) y 778 empresas de comercio de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios; está caracterizada por un predominio en la distribución de las ventas

del comercio al por mayor con un 51,9% seguida con un margen de diferencia del 17,5 % del comercio al por menor es decir, mientras lo que un mayorista vende en una sola oportunidad los minoristas lo tiene que ofrecer en varias ocasiones lo que implica que deben disponer de un mayor cubrimiento del mercado. (Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE), 2015)

Ilustración 2. Distribución de las ventas



Fuente: (Departamento Administrativo Nacional de Estadística(DANE), 2016)

No obstante, las empresas dedicadas a la venta al por mayor se caracterizan porque la mayoría pertenecen al subsector especializado en otros productos (31,7%), seguidas de los establecimientos que comercializan materias primas agropecuarias; animales vivos, alimentos, bebidas y tabaco (25,6%), artículos de uso doméstico (24,6%) y por último las que comercializan maquinaria y equipo (18,1%) y si se verifica el predominio de empresas en relación con su participación en ventas se puede observar que son las empresas comercializadoras de productos y enseres doméstico las que tienen mayores ventas seguidas de las especializadas en otros productos y las que se enfocan al comercio de alimentos y bebidas. (Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE), 2015)

Tabla 4. Variables principales, subsector Comercio al por mayor, en CIU Rev. 4 A.C. Empresas de mayor tamaño* Total nacional 2014p

Valores en billones de pesos

Grupos comerciales CIU Rev. 4 A. C.	Descripción	Numero de Empresas	Ventas	Costo de mercancía	Producción Bruta	Consumo inmediato	Valor agregado	Remuneración	Personal ocupado Numero	Relación costo/venta %	Coefficiente técnico %
División 46	Comercio al por mayor	4.555	109,1	81,0	26,9	9,2	17,7	6,6	243.215	74,3	34,2
462 - 463	Materias primas agropecuarias; animales vivos, alimentos, bebidas y tabaco	1.165	26,2	21,5	4,5	1,8	2,8	1,0	53.990	82,3	39,7
464	Artículos y enseres domésticos	1.121	35,1	23,9	11,1	4,1	7,1	2,5	84.006	68,2	36,5
465	Maquinaria y equipo	826	18,5	11,8	5,5	1,4	4,2	1,7	43.968	63,7	25,1
466	Comercio al por mayor especializado de otros productos	1.443	29,4	23,8	5,5	1,9	3,6	1,4	61.251	81,0	34,5

Fuente: (DANE – EAC)

Igualmente, el comercio minorista se distingue porque la mayoría empresas se dedica a la venta de combustibles, lubricantes y aditivos, seguida aquellas que comercializan alimentos al por menor en establecimientos especializados y en términos de participación en ventas se evidencia que las ventas de alimentos tanto en establecimientos no especializados como especializados contribuyen positivamente al sector con un 34,3% y un 13,8% respectivamente. (Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE), 2015)

Tabla 5. Participación de variables principales, subsectores Comercio al por Menor, CIU Rev. 4 A.C. Empresas de mayor tamaño* Total nacional 204

Grupos, clases comerciales CIU Rev. 4 A.C.	Descripción	Ventas	Producción Bruta	Consumo intermedio	Valor agregado
4711	No especializados, alimentos	30,5	28,7	29,9	27,7
4719	No especializados, diferentes de alimentos	7,9	7,2	10,1	4,8
472	Especializado en alimentos	13,8	10,6	8,2	12,6
473	Combustible, lubricantes y aditivos	19,0	10,5	9,9	11,0
4752-4753	Ferretería, pinturas, vidrio, tapices y alfombras	6,1	8,1	6,6	9,3
4771	Prendas de vestir y sus accesorios	4,5	8,1	8,5	7,8
4742-4754-4755	Electrodomésticos, muebles y equipos	2,9	4,3	3,4	5,1
4772	Calzado y artículos de cuero	2,4	5,1	5,6	4,6
4761	Libros, periódicos y artículos de papelería	1,3	1,9	1,3	2,4
4751	Textiles	0,6	0,9	0,7	1,0
4741	Computadores y sus accesorios, y equipos de telecomunicaciones	0,8	0,8	0,7	0,9
4773	Farmacéuticos, cosméticos y artículos de tocador	7,7	8,6	8,9	8,4
4759-4762-4769-4764 y 4774	Otros productos nuevos en establecimientos especializados n.c.p.	2,6	5,2	6,2	4,5

% Participación

* Corresponde a las empresas con ventas mayores o iguales a \$3.050 millones de 2014 y/o con 20 o más personas ocupadas

Fuente: (DANE – EAC)

Con respecto al mercado de alimentos y bebidas en Colombia la tendencia al alza del IPC ha repercutido en la compra y venta los productos de la canasta familiar dado que el precio de los alimentos en los meses transcurridos de 2016 comparado con el mismo periodo del año 2015, presentó una variación del 7,88% ubicado por encima del promedio nacional del 5,31% (Departamento Administrativo Nacional de Estadística(DANE), 2016), ocasionado por la escases de alimentos por efecto del fenómeno del niño, la devaluación del peso Colombiano producto del incremento en el precio del dólar y la caída del precio del petrolero así como, las pérdidas de más de \$5000 millones por causa del paro camionero. (El Tiempo, Economía y Negocios, 2016)

Tabla 6. IPC. Variación año corrido, según grupo de gasto Agosto (2015 – 2016)

Grupos de gasto	Peso %	2015		2016	
		Variación %	Contribución Puntos Porcentuales	Variación %	Contribución Puntos Porcentuales
Alimentos	28,21	5,76	1,63	7,88	2,31
Salud	2,43	4,13	0,11	7,00	0,18
Educación	5,73	4,68	0,30	6,02	0,38
Otros gastos	6,35	4,26	0,26	5,99	0,37
Total	100,00	4,02	4,02	5,31	5,31
Vivienda	30,10	3,23	1,01	3,92	1,21
Transporte	15,19	3,24	0,47	3,75	0,54
Comunicaciones	3,72	4,22	0,15	3,23	0,11
Vestuario	5,16	1,42	0,06	3,15	0,14
Diversión	3,10	0,90	0,03	2,81	0,08

Fuente: (DANE)

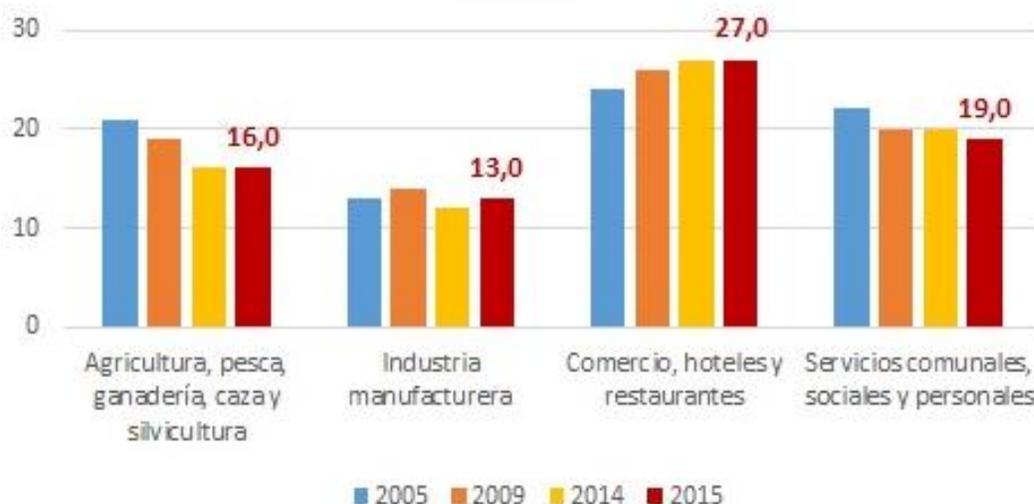
Dicha moderación en el desempeño del sector es el reflejo del comportamiento de los subsectores de bebidas y alimentos; según la encuesta mensual manufacturera elaborada por el DANE las bebidas han sido el producto que ha registrado mayor crecimiento comparado con los productos cárnicos, lácteos, molinería y panadería y los pertenecientes a la industria azucarera; en razón de la ola de calor que produjo el aumento de su demanda. (ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS (AINF), 2016)

Por su parte, la fluctuación del mercado de los productos cárnicos se ha originado por el decrecimiento de la producción de carne de res a razón de la disminución de su consumo en la búsqueda de patrones de vida más saludables y la expansión media de los productos lácteos y derivados por el leve incremento de la producción de leche causado por el fenómeno climático. Así mismo, el buen crecimiento de la producción de molinería y panadería por la recuperación de la producción de arroz en el país, desabastecimiento de cereales, el encarecimiento de las materias primas, la reducción de la rentabilidad de los establecimientos fabricantes y la tendencia a la baja del crecimiento de la producción en la industria azucarera debido igualmente por el efecto climático y otros factores como la dinámica del mercado de etanol y el repunte del precio internacional del azúcar, entre otros. (ASOCIACIÓN NACIONAL DE INSTITUCIONES FINANCIERAS (AINF), 2016)

Es evidente que los efectos de la apertura económica o tratados de libre comercio, la tendencia de PIB, la tasa de inflación, la tasa de cambio de la moneda, la tendencia del IPC, los fenómenos climáticos, la variación de las tendencias de consumo de la población afecta significativamente el sector comercial y por ende el mercado de productos de la canasta familiar y el crecimiento económico nacional.

11.1.2 Marco socioeconómico. El sector de comercio, restaurantes y hoteles ha sido un gran generador de empleo en los últimos años a nivel nacional, aumentando un 27% de abril de 2015 con respecto al mismo periodo del año anterior. (Dinero, COPYRIGHT © 2016 PUBLICACIONES SEMANA S.A., 2015) Y para el primer trimestre de 2016 no ha sido la excepción pues ha mantenido una dinámica positiva aportando 264 mil nuevos ocupados, lo cual se traduce en un aumento del 4,4%. (Fuente de Información Laboral de Colombia (FILCO), Ministerio del Trabajo, 2016)

Ilustración 3. Participación de los ocupados por sectores

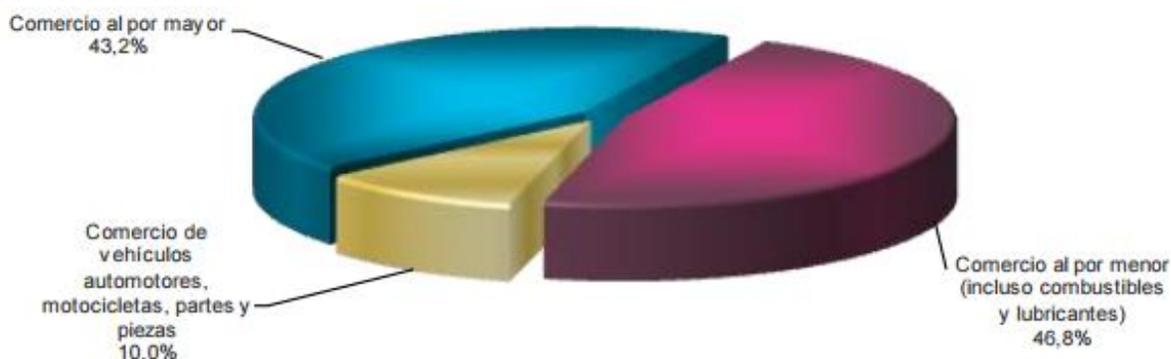


Fuente: (Cifras-DANE/Elaboración: Dinero)

La relación con el mercado laboral para el segundo trimestre de 2016 alcanzó una participación global por sexo del 74% para los hombres y un 54,1% para las mujeres, siendo en el sector de comercio, hoteles y restaurantes de la económica nacional quien presentó la mayor cantidad de ocupados con 35,1% y 22,7% para las mujeres y para los hombres respectivamente. (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2016)

Según la encuesta EAC de 2014 el personal ocupado de acuerdo con los dos grandes subsectores del comercio, es decir, el comercio mayorista y el comercio minorista se caracterizó por tener en promedio 497.537 con o sin remuneración; siendo el comercio al por menor el que presenta mayor cantidad de empleados con un total de 233.011 seguida con, 214.983 en los establecimientos de venta al por mayor y en último lugar el comercio de vehículos, automotores, motocicletas, partes y piezas. (Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE), 2015)

Ilustración 4. Distribución porcentual del personal ocupado contratado directamente por las empresas de mayor tamaño en el comercio, según subsector-CIIU- Total del comercio nacional



Nota: No Incluye el personal contratado a través de empresas especializadas en el suministro de personal

* Corresponde a las empresas con ventas mayores o iguales a \$3.050 millones y/o con 20 o más personas ocupadas

Fuente: (DANE-EAC)

Además, conforme a los 4 grupos comerciales que conforman el comercio mayorista, las empresas que presentaron mayor cantidad de empleados y que aportaron mayor remuneración son aquellas que se dedicaron a la venta de artículos y enseres de uso doméstico mientras que los establecimientos que realizaron ventas de Materias primas agropecuarias; animales vivos, alimentos, bebidas y tabaco ocuparon el tercer lugar en relación con el personal ocupado pero son las que tuvieron menor porcentaje de remuneración. (Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE), 2015)

Así mismo, para el comercio al por menor las empresas del comercio especializado y no especializado en alimentos fueron las que mostraron un mayor porcentaje de personal ocupado directamente con un 64,7% y 35,6% respectivamente, así como, los que representaron los establecimientos que otorgan una mejor remuneración por el trabajo. (Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE), 2015)

Tabla 7. Distribución del personal ocupado directo y remuneración causada en el comercio al por menor

Valores en Billones de pesos

Grupos, clases comerciales CIU Rev. 4 A.C.	Descripción	Personal Ocupado directo	Personal Remunerado	Sueldos y salarios causados	Prestaciones	Remuneración
Division 47	Comercio al por menor, (incluso el comercio al por menor de combustibles)	233.011	222.930	2,9	1,4	4,3
4711	No especializados, alimentos	64.484	61.392	0,8	0,5	1,2
4719	No especializados, diferentes de alimentos	18.089	17.402	0,3	0,1	0,4
472	Especializado en alimentos	32.453	31.055	0,4	0,2	0,5
473	Combustible, lubricantes y aditivos	18.141	17.213	0,2	0,1	0,3
4741	Computadores y sus accesorios, y equipos de telecomunicaciones	1.689	1.622	0,0	0,0	0,0
4742-4754-4755	Electrodomésticos, muebles y equipos	12.485	11.989	0,1	0,1	0,2
4751	Textiles	3.356	3.187	0,0	0,0	0,1
4752-4753	Ferretería, pinturas, vidrio, tapices y alfombras	12.950	12.428	0,2	0,1	0,3
4761	Libros, periódicos y artículos de papelería	4.582	4.422	0,1	0,0	0,1
4771	Prendas de vestir y sus accesorios	18.981	18.162	0,2	0,1	0,3
4772	Calzado y artículos de cuero	12.465	12.045	0,1	0,1	0,2
4773	Farmacéuticos, cosméticos y artículos de tocador	24.020	23.022	0,3	0,2	0,5
4759-4762-4769-4764 y 4774	Otros productos nuevos en establecimientos especializados n.c.p.	9.316	8.991	0,1	0,1	0,2

* Corresponde a las empresas con ventas mayores o iguales a \$3.050 millones de 2014 y/o con 20 o más personas ocupadas

Fuente: DANE-EAC

A pesar del papel que ha tenido el sector de comercio, restaurantes y hoteles en los últimos años en la generación de empleo no ha sido suficiente, porque el país posee una tasa de desempleo que se ubica alrededor del 9,8% y no existen suficientes organizaciones de servicios que impulsen dicho crecimiento. (Fuente de Información Laboral de Colombia (FILCO), Ministerio del Trabajo, 2016) (TECHO-Colombia, s.f.)

Lo anterior, afecta en general al desarrollo económico del país y la cadena de abastecimiento de productos alimenticios debido que, si no hay empleo el consumidor final no tendrá ingresos suficientes para acceder a los productos en cuanto a cantidad y calidad, es decir, tendrá que comprar menos y/o se verá en la necesidad de sustituir sus productos de preferencia por otros de menor calidad, por consiguiente, la demanda y venta de ciertos productos disminuye. (Latham M., 2002)

11.1.3 Marco geográfico. La seguridad alimentaria en los hogares colombianos está relacionada con el suministro adecuado en calidad y cantidad, así como, oportuna de alimentos a nivel local como regional. (Latham M. , 2002) Si bien, las condiciones geográficas de Colombia representan una ventaja para la producción y transformación de materias primas, se convierte en una limitante en la gestión logística cuando existe una infraestructura vial deficiente, esto genera restricciones en la red de comercio al interior y exterior del país, al incrementar los tiempos de movilización entre las regiones apartadas del país y los principales centros de consumo y aprovisionamiento como también, al producir sobrecostos por el transporte de productos de un lado a otro para su comercialización. (Garcés, 2010)

Con base en información del Ministerio de Transporte y el Banco Mundial, en Colombia el transporte doméstico de carga se desarrolla predominantemente por carretera, con una participación cercana al 80%, seguida por el ferrocarril (15%) y las vías fluviales (6%). Por otro lado, en el comercio internacional, predomina el desplazamiento de carga a través de los puertos marítimos con una participación del 95%, seguido por vía aérea con el 4% y apenas un 1% a través de las fronteras terrestres con los países vecinos de Venezuela y Ecuador. (Pérez & Rodríguez, 2011)

En los últimos años, el Gobierno Nacional ha venido implementando planes de mejoramiento en la infraestructura vial con la puesta en marcha de mega obras viales de cuarta generación conocidas como Vías 4G. Sin embargo, la mayor parte de las mejoras propuestas por el gobierno está dirigida a los corredores viales principales y poco de ello a las áreas rurales, que son precisamente las que menor infraestructura de transporte poseen. Aun así, dichas inversiones en la infraestructura física de transporte constituyen una oportunidad de crecimiento económico puesto que influyen positivamente en todas las actividades económicas y especialmente, en el sistema logístico y de transporte al momento de buscar eficiencia y en la obtención de ventajas competitivas a través de la rapidez de las operaciones, mejora en las conexiones y reducción de los costos de transporte. (García, Ospina, & Meza, 2015) (Pérez & Rodríguez, 2011) (González, Gallardo, & Márquez)

Desde otro punto de vista, en términos de cobertura de los canales de distribución de alimentos en Colombia se puede decir que, son altamente competitivos, por un lado, el comercio al por menor que se realiza a través de dos canales de distribución: el tradicional y el formal o moderno.

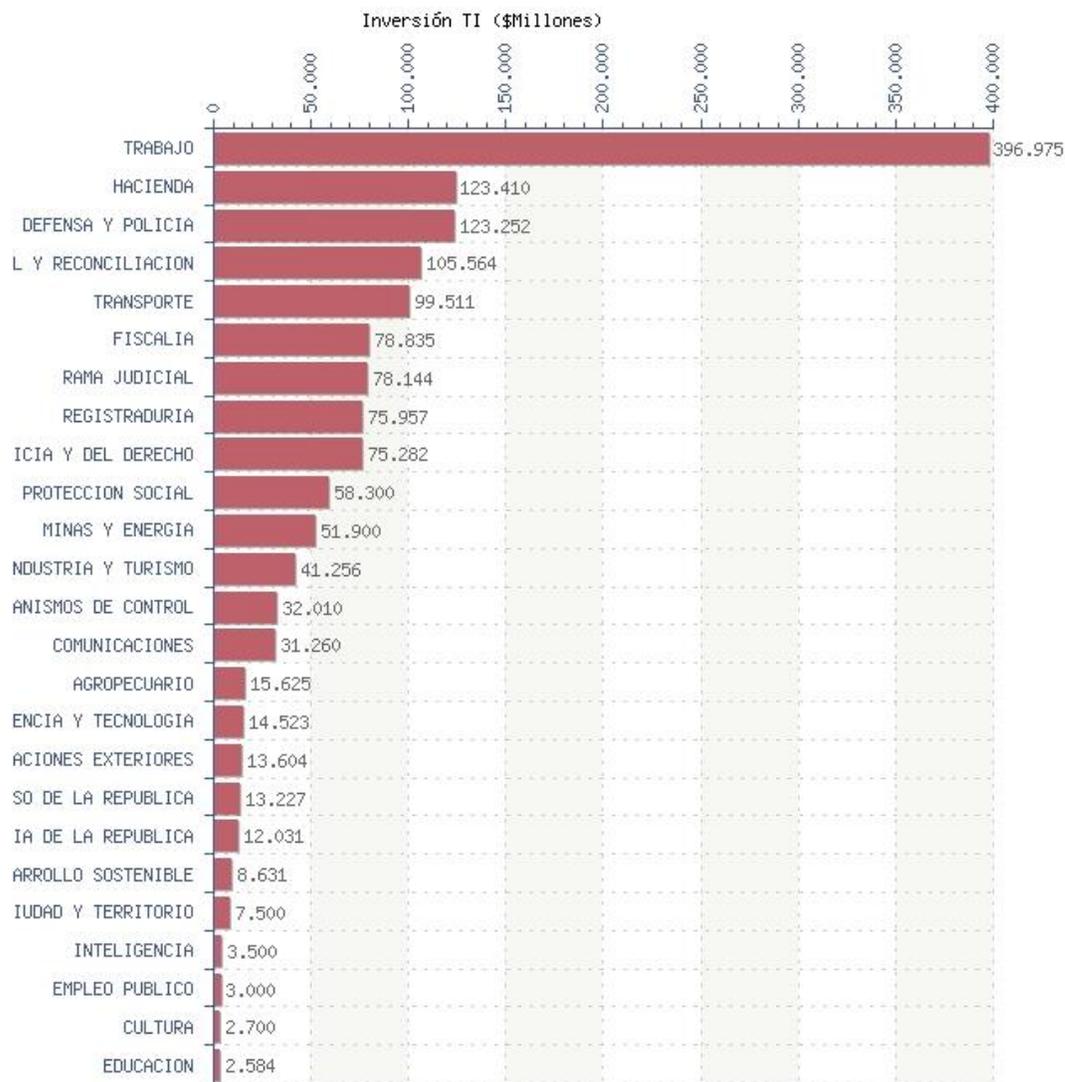
El canal tradicional se ha caracterizado por la presencia de un gran número de puntos de venta debido a la segmentación geográfica que se presenta en el interior

del país. Sin embargo, recientemente se ha venido presentando un cambio en las estructuras tradicionales debido a la incorporación de nueva tecnología comercial y de formas comerciales adaptadas a la evolución del mercado razón por la cual, se ha presentado una disminución en los canales tradicionales como las tiendas de barrio y un aumento en el canal moderno con supermercados, tiendas especializadas, retailers, etc.

Es por esto actualmente se observa una gran presencia de cadenas extranjeras y/o alianzas estratégicas entre supermercados que conllevan a la ampliación de la cobertura, es decir, abarcando una mayor cantidad de población y mejorando la disponibilidad de los alimentos de la canasta familiar. (Oficina Comercial de la embajada de España en Colombia, s.f.)

11.1.4 Marco tecnológico. En Colombia el gobierno nacional invirtió en el 2016 en Tecnologías de la Información un total de \$ 1.468.582,19 millones pesos y el porcentaje de recursos destinados para el fortalecimiento, desarrollo y crecimiento del sector de comercio, industria y turismo fue del 2.8 % es decir, \$ 41.256,42 millones de pesos repartido por rubro de la siguiente manera \$23.611,86 para servicios, \$11.627,29 para aplicaciones-software y \$ 5.973,27 para aplicaciones-hardware. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2016)

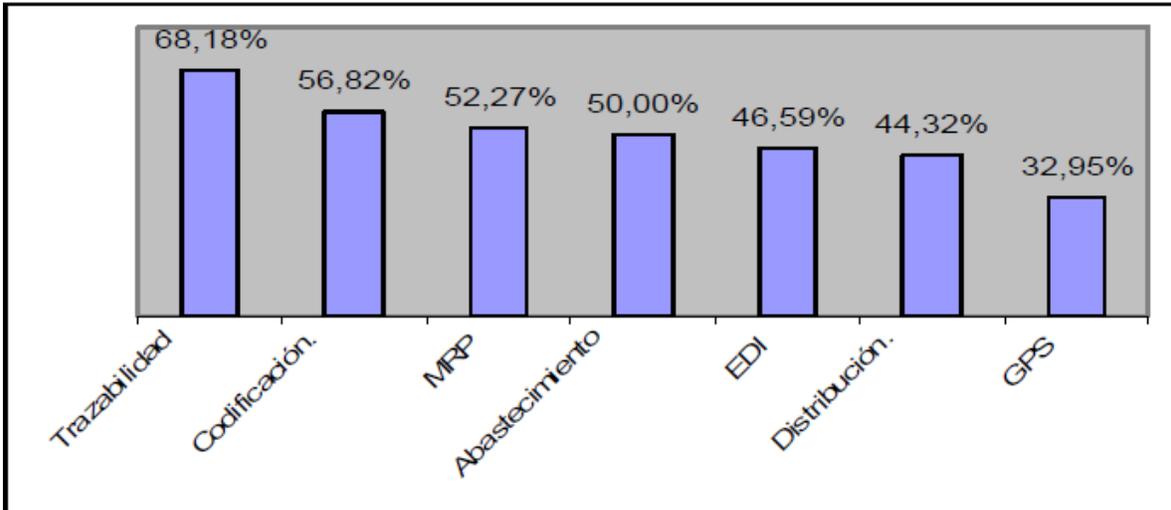
Ilustración 5. Inversión en Tecnología de la Información por sectores 2016-01



Fuente: (MINTIC)

En general la utilización de las Tecnologías de la información y comunicación en el sector comercial y específicamente en la cadena de suministro o abastecimiento en el país varían según las actividades que desempeñen las organizaciones sea de producción, transporte y/o la comercialización. Es decir, se adquieren e implementan de acuerdo elementos logísticos que se requieran: aprovisionamiento o logística de entrada, fabricación o logística interna, y distribución o logística de salida.

Ilustración 6. TIC'S en la cadena de suministro en Colombia-2006



Fuente: Sena-2016

Adicional a los sistemas software para el manejo logístico, el uso del internet en el país en los últimos años se ha convertido en una herramienta valiosa a la hora de recibir o realizar pedidos lo cual indica que las empresas les interesa contar con este tipo de soluciones para la comercialización de sus productos como también para incorporándolas en sus procesos productivos. (Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC), 2015) También, ha permitido el desarrollo del comercio electrónico e-commerce en donde el consumidor puede realizar compras a través de la web y cancelarlas a través de diferentes plataformas de pago usando la tarjeta crédito o débito y ha impulsado el uso de aplicaciones móviles y de las redes sociales como estrategia de mercadeo. (Molano A. , 2015) (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MINTIC, 2015)

Por otro lado, se están utilizando equipos tecnológicos tales como, termo-registros para llevar a cabo el control satelital de las condiciones de la temperatura de almacenamiento y el estado real de los productos que requieren cadena de frio. (PROCOLOMBIA, 2014)

Estas herramientas constituyen un medio para la reducción de costos de operación y la mejora en el flujo de información entre los diferentes actores, permite el almacenamiento y transmisión de información logística que sirve de base para la toma de decisiones al momento de realizar negocios o transacciones. Del mismo modo, representa un mecanismo de control en cada uno de los procesos logísticos y una estrategia valiosa en la promoción de productos o servicios realizados o prestados por las empresas. (Correa & Gómez, 2009)

Sin embargo, su implementación presenta ciertas dificultades puesto que implica para las organizaciones altos costos, la necesidad de una cultura organizacional y la adecuada estructuración de los procesos. (Correa & Gómez, 2009)

Por tanto, a pesar de los inconvenientes que pudieran generar estas herramientas de las Tecnologías de la información y comunicación entorno a cualquier organización, deben ser consideradas no como amenazas sino como oportunidades para la creación de ventajas competitivas y valor agregado a los clientes dado que, permiten al consumidor obtener los productos en el momento y lugar en que se necesiten y en condiciones óptimas de calidad.

11.1.5 Marco cultural. En la economía, el consumidor juega un papel muy importante en la función comercial, marca las pautas del desarrollo empresarial, es decir, es la persona o grupo de personas sobre la(s) cual(es) las empresas dirigen sus actividades para estimular las compras. Es así como, el conocimiento de sus necesidades, gustos, preferencias y comportamientos permite a las instituciones comercializadoras diseñar estrategias para llegar más fácil a ellos.

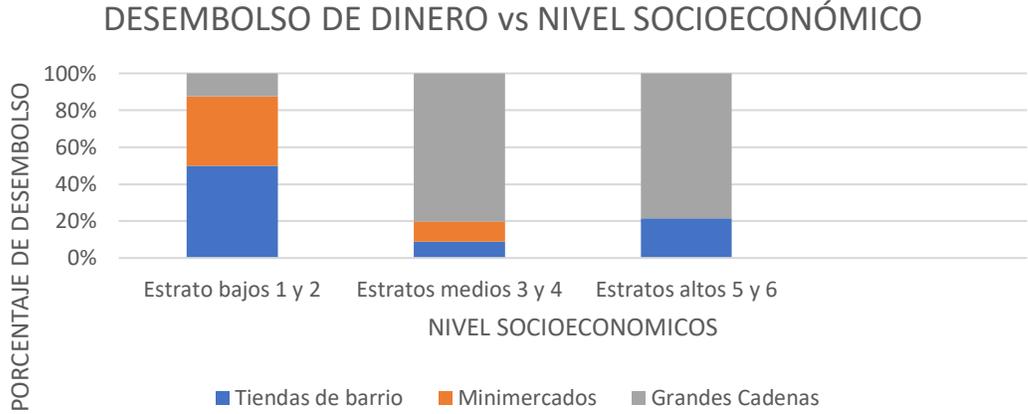
Las tendencias de consumo en Colombia han estado cambiando, hace 30 años la mitad del presupuesto de los hogares colombianos se utilizaba para adquirir alimentos, pero hoy en día, ese porcentaje se ha reducido al 28% y existe una preferencia por comprar productos para el esparcimiento, educación, transporte y comunicaciones. (FENALCO Presidencia Nacional, s.f.)

Del mismo modo, según el estudio realizado por Consumer Insight de Kantar Worldpanel, que mide el comportamiento de compra en los hogares, muestra que, para el primer semestre de 2014, en relación con la preferencia de los consumidores por los canales de distribución, el canal tradicional sigue manteniéndose como el de mayor predilección a la hora de adquirir productos para el hogar con un gasto alrededor del 54%. El segundo lugar lo ocupa con un 18% los supermercados de cadena mientras que, las hiperbodegas hasta ahora empiezan a ganar espacio y su participación en el total del gasto es de solo el 2%. (DINERO, COPYRIGHT © 2016 PUBLICACIONES SEMANA S.A., 2014)

Así mismo, existe un comportamiento característico según el nivel de ingresos del consumidor al momento de desembolsar el dinero en un canal de distribución más que en otro, en otras palabras, los estratos 1 y 2 gastan la mayor parte de su dinero en las compras realizadas en las tiendas de barrio seguido por las comprar hechas en los mini mercados y en una menor proporción en las grandes cadenas. Por otro lado, los estratos altos 5 y 6 invierten su capital en la adquisición de productos en

grandes superficies mientras que, los estratos medios, dividen su desembolso en los mini mercados y tiendas. (DINERO, COPYRIGHT © 2016 PUBLICACIONES SEMANA S.A., 2014)

Ilustración 7. Desembolso de dinero vs nivel socioeconómico



Fuente: (DINERO, COPYRIGHT © 2016 PUBLICACIONES SEMANA S.A., 2014)

En términos de frecuencia de visita a los diferentes canales de distribución en general; un hogar colombiano va cada 2 días al canal tradicional, cada 8 días al mini mercado, cada 12 días a establecimientos de clase independiente y cada 15 días en promedio a los supermercados de cadena. (DINERO, COPYRIGHT © 2016 PUBLICACIONES SEMANA S.A., 2014)

Las preferencias y gustos muestran que el consumidor colombiano es cada vez más selectivo y exigente, aun siendo el precio el factor más importante a la hora elegir el lugar más conveniente para comprar, se han venido adicionando otros criterios entre los que se destacan el surtido del establecimiento, la conveniencia (servicios adicionales) y la frescura de los productos. Así mismo, con respecto a los atributos más importantes al momento de adquirir un producto el precio, el sabor, los beneficios adicionales para la salud, las ofertas/promociones y los ingredientes naturales son lo que más están buscando los consumidores (NIELSEN, Copyright © 2016 The Nielsen Company., 2016) (NIELSEN, Copyright © 2016 The Nielsen Company, 2016)

Ilustración 8. Criterios en la decisión de compra



Fuente: (Retail Growth Strategy Latam (Q3.2015)

Las preferencias de marcas nacionales o extranjeras ...Ver Ilustración 9. Preferencias de compra de los colombianos por el origen de marca... los consumidores se inclinan por las marcas nacionales en cuanto a la compra de alimentos el hecho de que sean productos perecederos caso contrario a lo que ocurre con los productos relacionados con tecnología. Y en relación con el desarrollo de marcas propias como marcas “nuevas” los consumidores se muestran un poco escépticos, pero luego de probarlos consideran inclusive que pueden ser mejores que las existentes. (NIELSEN, Copyright © 2016 The Nielsen Company., 2016)

Ilustración 9. Preferencia de compra de los colombianos por el origen de marca



Fuente: (Copyright © 2016 The Nielsen Company)

En definitiva, el efecto que ha tenido la globalización sobre los cambios culturales y el estilo de vida de la población Colombia representan para el sector comercial un

gran reto puesto que, las empresas comercializadoras deben establecer mecanismos para conocer las nuevas tendencias de consumo y diseñar estrategias para lograr atraer más clientes y así mismo, mantener los ya existentes al suplir sus necesidades y superar sus expectativas.

11.2 MARCO SITUACIONAL

COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL es una compañía colombiana, ubicada en Bogotá, dedicada a la distribución y comercialización de productos lácteos y derivados, soluciones alimentarias y productos complementarios afines, cuenta con cuatro puntos de venta, los cuales tienen cobertura de dos importantes zonas de la ciudad y un centro de acopio que atiende alrededor de 30 clientes institucionales ubicados en Bogotá y sus alrededores. La organización cuenta con una fuerza laboral de 27 personas vinculadas. Para el año 2015 reflejo unos activos totales de 1.570 millones de pesos, con un crecimiento porcentual sobre estos del 1,98% con referencia al año anterior.

Según su clasificación CIIU, sus actividades económicas productivas son:

4722. Comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos, en establecimientos especializados.

Esta clase incluye:

- El comercio al por menor de leche, productos lácteos (mantequilla, quesos, cuajadas, cremas de leche, yogur) y huevos frescos.

Esta clase excluye:

- La producción de leche cruda de vaca y de búfala. Se incluye en la clase 0141, «Cría de ganado bovino y bufalino».
- La producción de leche cruda de ovejas y cabras. Se incluye en la clase 0143, «Cría de ovejas y cabras».
- La producción de huevos. Se incluye en la clase 0145, «Cría de aves de corral (incluye avestruces)».

- El comercio al por menor de leche en polvo. Se incluye en la clase 4729, «Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p.», en establecimientos especializados.

4729. Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p., en establecimientos especializados

Esta clase incluye:

- La venta al por menor, en establecimientos especializados, de otros productos alimenticios no clasificados previamente tales como leche en polvo, miel natural, aceites y grasas animales y vegetales, almidones, productos farináceos, avena en hojuelas, sal común, café, té, azúcar, cacao, especias, entre otros.
- El comercio al por menor de productos de panadería.
- El comercio al por menor de confitería o dulcería, preparados principalmente con azúcar, frutas, nueces secas confitadas, gomas de mascar, caramelos, turrone, jaleas, bocadillos, entre otros.

Esta clase excluye:

- La elaboración de productos farináceos (pastas). Se incluye en la clase 1083, «Elaboración de macarrones, fideos, alcuizcuz y productos farináceos similares».
- La elaboración de productos de panadería frescos, congelados o secos. Se incluye en la clase 1081, «Elaboración de productos de panadería».
- El comercio al por menor de leche, productos lácteos (mantequilla, quesos, cuajadas, cremas de leche, yogur) y huevos frescos. Se incluye en la clase 4722, «Comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos, en establecimientos especializados».

4631. Comercio al por mayor de productos alimenticios

Esta clase incluye:

- El comercio al por mayor de frutas, legumbres y hortalizas, productos lácteos, huevos y productos de huevos, aceites y grasas comestibles, carnes y productos cárnicos, productos de la pesca, azúcar, panela, productos de confitería, productos

de panadería y productos farináceos, café transformado, té, cacao y chocolate y especias, salsas, y otros preparados alimenticios.

- El comercio al por mayor de alimentos procesados para animales domésticos.

Esta clase excluye:

- El comercio al por mayor de materias primas agrícolas. Se incluye en la clase 4620, «Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias; animales vivos». (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016) (Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), 2006)

11.2.1 Marco histórico. COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL, es una empresa familiar con 27 años en el mercado colombiano, dedicada a la comercialización de productos lácteos, soluciones alimenticias y productos complementarios afines.

El origen de la organización se dio por la necesidad económica de su fundador y gerente Martin Martínez, quien se encontraba finalizando su carrera profesional, y encontró en el negocio de la distribución de quesos de su lugar natal Belén, Boyacá una gran oportunidad para la comercialización en la ciudad de Bogotá.

A lo largo de los años, su idea de negocio generó la posibilidad de ampliarse por medio de la distribución de complementos como lo son los jamones, salsas, desechables, etc.

Ilustración 10. Trayectoria COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL



Fuente: Las autoras.

La compañía obtuvo la certificación en la Norma NTC-ISO 9001:2008 en el año 2012 sin embargo, teniendo en cuenta que no se dio solución a los hallazgos encontrados en las auditorias de renovación fue revocada en del 2016.

11.2.2 Marco estratégico. Planeación estratégica de la empresa:

Misión

Comercializar lácteos, soluciones alimenticias y productos complementarios afines con los más altos estándares de calidad; bienes y servicios y con un talento humano idóneo y comprometido, para ofrecer un portafolio de productos atractivo y creciente a nuestros clientes.

Trabajamos dentro de un marco ético y compromiso empresarial y ambiental, para lograr el bienestar y la sostenibilidad de la organización, siendo competitiva, creando valor y servicios para nuestros trabajadores, proveedores, clientes y comunidad en general.

Visión

Ser en el 2020 reconocidos y posicionados como la empresa líder en el mercado de lácteos, soluciones alimenticias y productos complementarios, entregando productos con la más alta calidad y acordes a las necesidades del cliente, así mismo distribuir productos con marca propia que contribuyan al desarrollo de la industria nacional y logre la sostenibilidad de la organización.

Valores

- Respeto mutuo: Somos respetuosos, amables, cordiales y colaboradores.
- Honestidad: Somos íntegros, coherentes y justos entre lo que pensamos, hacemos, decimos y sentimos, enmarcados en las leyes de nuestra sociedad.
- Lealtad: Estamos comprometidos con nuestros clientes, colaboradores, inversionistas y el país.
- Justicia: Actuamos de manera ética y con seriedad, con la convicción de entregar siempre lo mejor, cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.
- Equidad: Con nuestros trabajadores, con nuestros clientes, con nuestros proveedores.
- Solidaridad: Trabajamos basados en tolerancia, libertad, democracia, e igualdad para lograr un mejor mañana en donde todos tengamos las mismas oportunidades.

Política de calidad

Basada en:

- Garantizar la inocuidad de todos nuestros productos.
- Lograr la calidad exigida por el mercado y la legislación vigente.
- Cumplir los requisitos legales.
- Realizar encuestas de opinión a los clientes, así como tener en cuenta sus sugerencias y reclamaciones para aplicar las mejoras oportunas y conseguir clientes satisfechos.
- Formar y capacitar a nuestros empleados para que sean gestores en su puesto de trabajo
- Desarrollar una cultura de calidad.
- Crear alianzas con nuestros proveedores para garantizar siempre el oportuno abastecimiento bajo los estándares de calidad exigidos por nuestros clientes.
- Documentarnos con los registros sanitarios de cada uno de los productos comercializados.

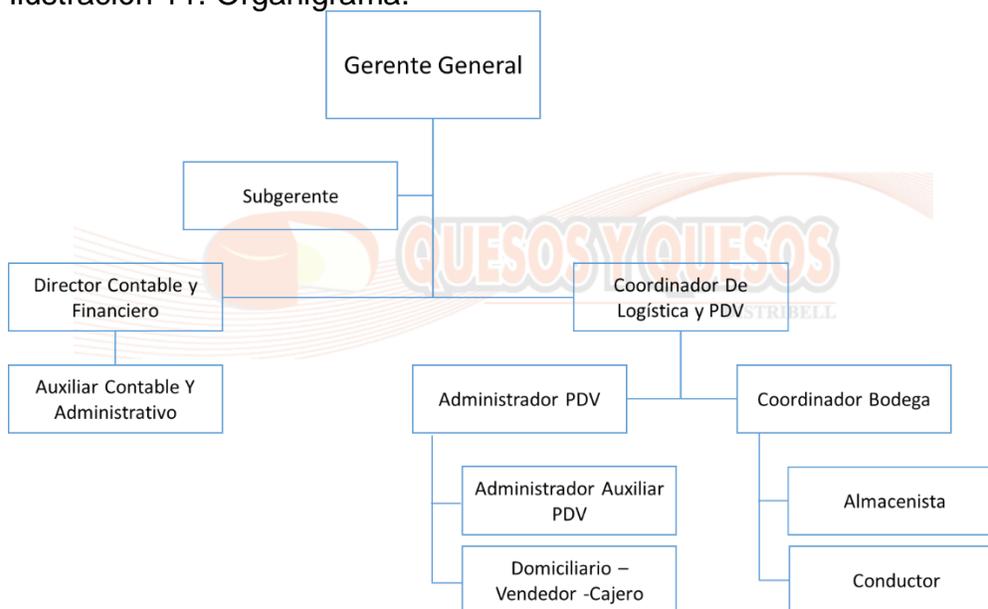
Objetivos de calidad

- Comercializar productos 100% seguros.
- Anticiparnos a los requisitos legales.
- Revisión anual de los estándares de calidad de los productos.
- Mejora continua para aumentar la satisfacción de los clientes.
- Implicación de todo el personal en la calidad e inocuidad: formándolo, capacitándolo e incentivándolo. La aportación del personal a los círculos de calidad contribuye a la mejora de la calidad y de la salubridad de los alimentos.
- Controlar, evaluar y mejorar todos los procesos para asegurar la satisfacción de los clientes.
- Mantener nuestra responsabilidad medioambiental, ética y personal.

11.2.3 Marco organizacional y cultural.

11.2.3.1 Estructura organizacional: COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL, cuenta con una estructura organizacional tradicional, donde el gerente es quien tiene el mayor grado de empoderamiento.

Ilustración 11. Organigrama.



Fuente: Brochure Quienes Somos Datos – Quesos y Quesos Distribell.

Los cargos medios los componen la Dirección contable y financiero, y los coordinadores de Logística y PDV y de Bodega y el resto de personal está conformado 23 empleados quienes llevan a cabo funciones relacionadas con la atención de los puntos de venta propios, el almacenamiento de los productos en el centro de acopio, el transporte de la mercancía a los clientes institucionales y servicios generales.

11.2.3.2 Cultura Organizacional: Para la planificación organizacional se toman decisiones de forma centralizada donde la alta dirección es quien establece los parámetros sin la participación de los empleados.

En la organización no se tienen delegaciones de autoridad y responsabilidades establecidas, sino por el contrario la alta dirección es de carácter dictatorial. Por otra parte, la selección de recursos humanos se lleva a cabo con amiguismos y no por un proceso de selección o mérito. Finalmente, las capacitaciones se hacen por cumplimientos legales y no por capacitación funcional. (Obligación y no necesidad).

Se dispone de la descripción y análisis de cargos y perfiles únicamente para el personal operativo.

La dirección maneja un liderazgo autocrático y el canal de comunicación es descendente y ascendente (retroalimentación) escalonado por funciones. El tipo de comunicación es por niveles según jerarquías. Se maneja un canal de comunicación informal entre los directores o coordinadores con el personal operativo.

Directriz de comunicación de los productos-no está documentado (orden verbal de directores).

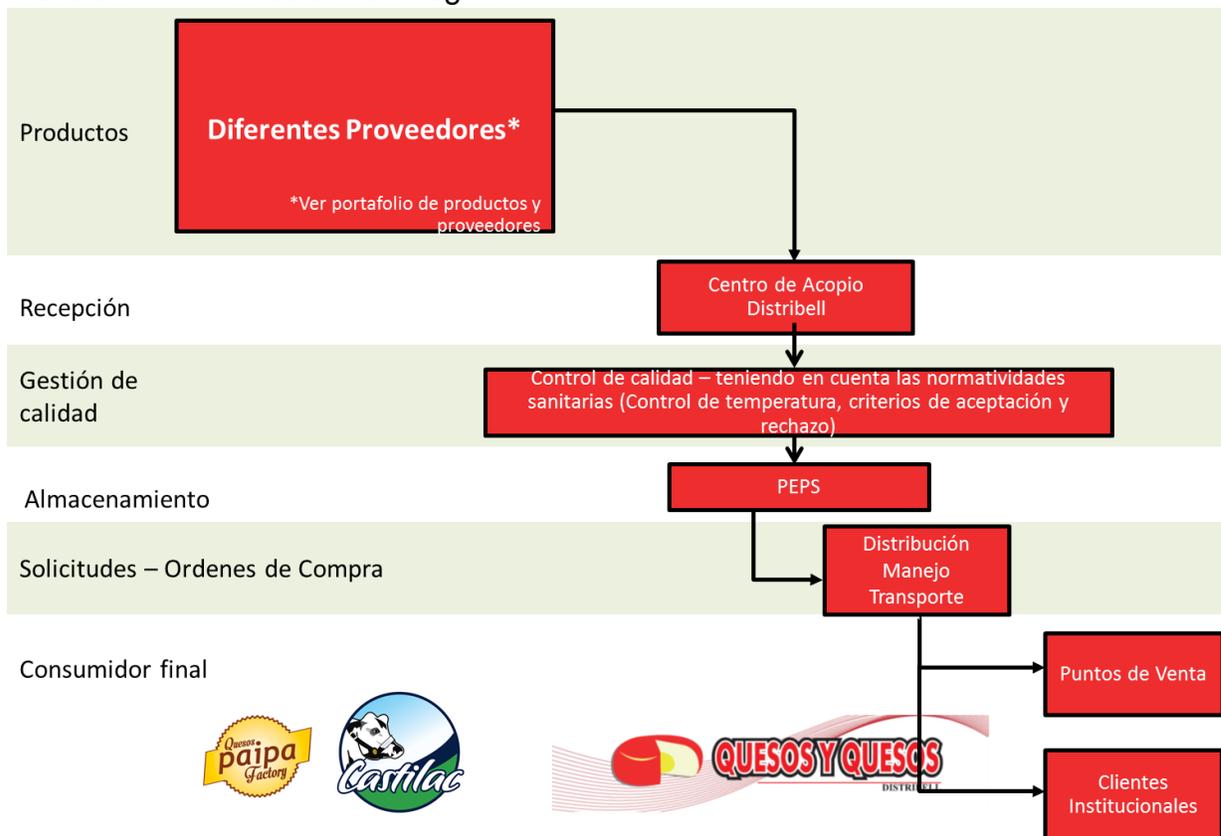
Para el control se ejerce un seguimiento al cumplimiento diario dado que no existe una planeación.

La imagen corporativa se ve reflejada en la dotación (uniforme blanco-política de salubridad enmarcada en la ley).

11.2.4 Marco servucción

11.2.4.1 Estructura de negocio. COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL, cuenta con una cadena de abastecimiento amplia, con alrededor de cuarenta proveedores.

Ilustración 12. Estructura de negocio.



Fuente: Las autoras.

La estructura de negocio para la comercialización de alimentos y productos complementarios Quesos y Quesos Distribell, inicia con el abastecimiento y recepción a proveedores. Al ingreso de los productos ...Ver 12.2.9 Diagnóstico de los requerimientos legales y normativos..., estos son revisados aleatoriamente se les realiza la correspondiente medición y evaluación de criterios de aceptación y rechazo, esto teniendo en cuenta aspectos físicos como abolladuras, daños en los empaques, etc.

El almacenamiento de los productos depende de su método de conservación (en seco o frío), se implementa el método PEPS y se realizan las respectivas rotaciones e ingresos de trazabilidad de productos este con datos de identificación del producto como lote y/o fecha de vencimiento.

La distribución y comercialización se realiza teniendo en cuenta las órdenes de compra del cliente institucional o solicitudes por los puntos de venta, es el medio por el cual se tiene contacto directo con el consumidor.

11.2.4.2 Portafolio de productos. Los productos comercializados por COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL, son productos lácteos y derivados como queso campesino, pera, doble crema, yogurt; productos complementarios como bocadillos, arepas, pan, huevos, cereales, azúcar, café, carnes frías. Así mismo salsas institucionales, desechables, entre otros.

Tabla 8. Listado de proveedores y productos Quesos y Quesos Distribell

LISTADO DE PROVEEDORES Y PRODUCTOS DE ALTA ROTACIÓN	
PROVEEDOR	PRODUCTO
CASTILAC	Queso campesino
	Kumis
	Queso Holandés
LÁCTEOS LAS VILLAS	Cuajada
	Queso Campesino cocido
QUESOS FACTORY	Queso Paipa
	Queso pera
IBEL	Queso Crema
	Queso Pera
FRAGUA	Queso Costeño
	Queso Doble crema
QUESERA SAN JUAN	Queso Costeño
	Fécula
	Almidón
PAMPANINI	Quesadillos
ALPINA	Quesos (Campesino – Doble crema – Mozzarella – Parmesano, otros)
	Leche (Descremada – Deslactosada – Entera)
	Jugos – bebidas lácteas
COLANTA	Quesos
INCAUCA	Azúcar Blanca – Morena
LA NACIONAL DE PAPAS	Hojuelas
	Cabello de Ángel
	Papa triturada
ATIKAS	Piña pasteurizada
	Brevas
	Salsas
BOCADILLOS INVERSIONES SANTANDER	Lonja Corriente
	Conserva

Tabla 8. (Continuación) Listado de proveedores y productos Quesos y Quesos Distribell

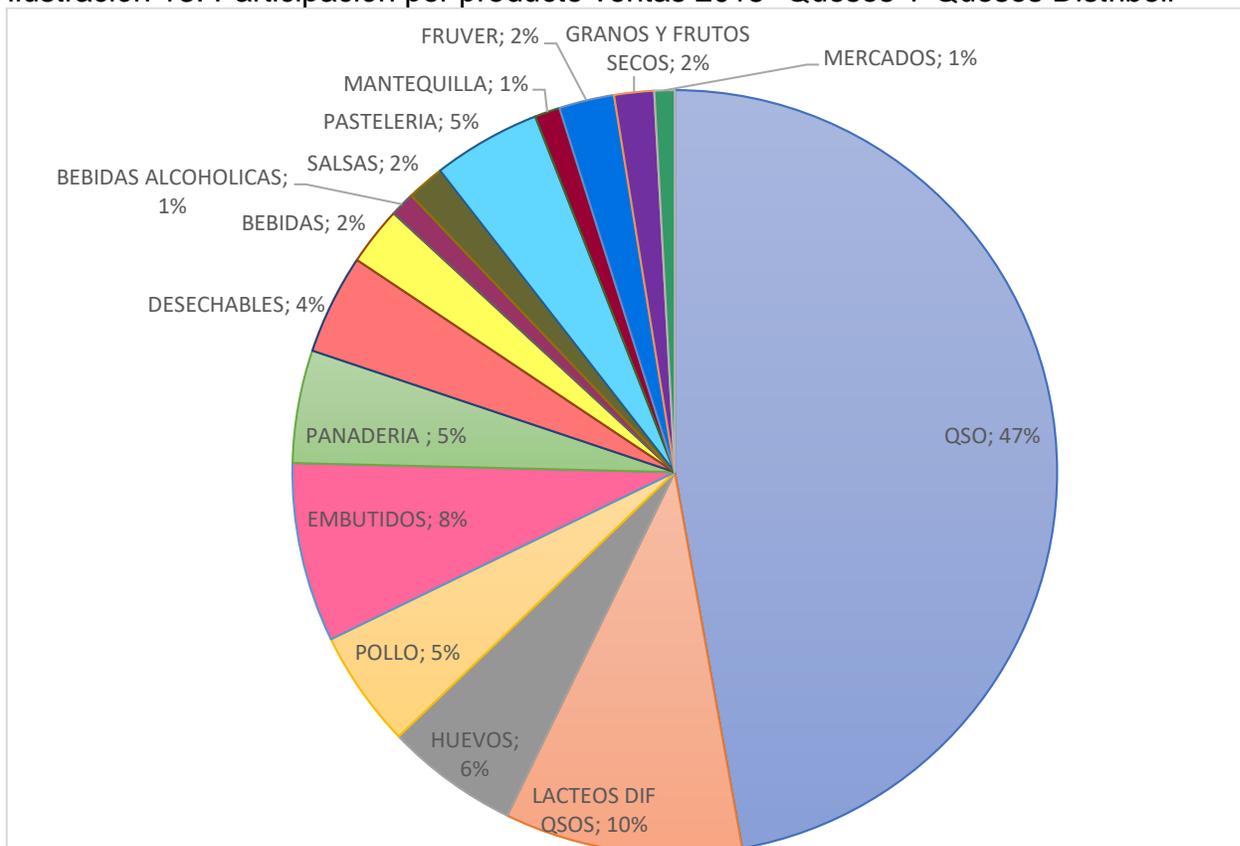
LISTADO DE PROVEEDORES Y PRODUCTOS DE ALTA ROTACIÓN	
PROVEEDOR	PRODUCTO
GELATINAS VICTORIANAS	Gelatina de Pata
PRODUCTOS LA CARRETA	Leche condensada
	Manjar blanco milhojas
	Manjar blanco roscón
DON MATÍAS JUAN PANELA	Panela
COBURGOS	Coco rallado deshidratado
RIMAR	Arequipe
	Brevas
LA BRASILEÑA	Jamón Cerdo variedad casero
	Jamón cerdo variedad pernil
	Jamón Pollo
	Jamón York
	Cabano - Tocineta ahumada
ITALIANA	Jamón pavo
	Jamón pernil cerdo
	Jamón pernil cordero
	Pavo
NORTEÑA	Jamones
COLOMBO ALEMANA	Pavo
	Pernil
LA ESPERANZA - CARNES FRÍAS Y QUESOS ABYES	Hamburguesa res
	Hamburguesa pollo
	Salchicha esperanza
	Jamón esperanza
SALSAMENTARÍA SAN JUAN	Jamón cerdo
	Muchacho
	Pavo Relleno
	Chorizo
CHAMPIÑÓN PORTOBELLO	Champiñón
DELCASINO	Salsas
AVIDESA MAC POLLO	Pollo
HUEVOS ORO	Huevos
ENVUELTOS	Envuelto
AREPAS EL GORDO ALEX	Arepas paisas
AREPAS MAXI AREPAS	Arepas
AREPAS SAN JORGE	Arepas rellenas / tela
AREPAS Y ALMOJÁBANAS BOYACENSES	Arepas y almojábanas
KAPIRO CEREAL	Cereales Azucarados
	Cereales Naturales
	Cereales Esfera
	Arroz achocolatado
DIVANTOQUE	Frutos secos
GUSTAVO GERGUELEC	Suero SINÚ
ACHIRAS COMERCIALIZADORA OSPINA G	Achiras
VARIEDADES VEGETARIANAS PROTI-FRUTS	Pan Integral
	Granola
DOÑA LECHE	Yogurt sabores
	Queso Pera Slim - Queso Holandés.

Fuente: Las autoras

La distribución en ventas del portafolio de productos para el año 2015 se clasificó así:

- Quesos: Catalogando todos los quesos frescos y maduros como lo son Doble crema, Pera, Campesino, Cuajada, Mozzarella, Costeño, Sabana, Holandés, etc.
- Lácteos diferentes a quesos: Son todas las bebidas lácteas, yogurt, kumis, leche, leche saborizada, entre otros.
- Embutidos: Hace referencia a todos los cárnicos, salchichas, jamones, pernils, tocineta.
- Panadería: Panes, tostadas, tortillas, arepas, envueltos, almojábanas, harinas.
- Desechables: Porta comidas, vasos, platos, cubiertos, servilletas, bolsas, los productos de aseo entran en esta categoría.
- Bebidas: Agua, Jugos, Gaseosas.
- Bebidas alcohólicas.
- Salsas: tártara, mayonesa, rosada, mostaza, BBQ, sal y condimentos.
- Pastelería: Esencias, tinturas, colorantes, etc.
- Mantequilla.
- Fruver: Frutas y verduras.
- Granos y frutos secos: Arroz, frijol, lenteja, almendra, pistachos, nuez, uvas pasas, ciruelas, ajonjolí, marañón, arándano.
- Mercados: servicios especiales con listas de productos específicos.

Ilustración 13. Participación por producto ventas 2015- Quesos Y Quesos Distribell



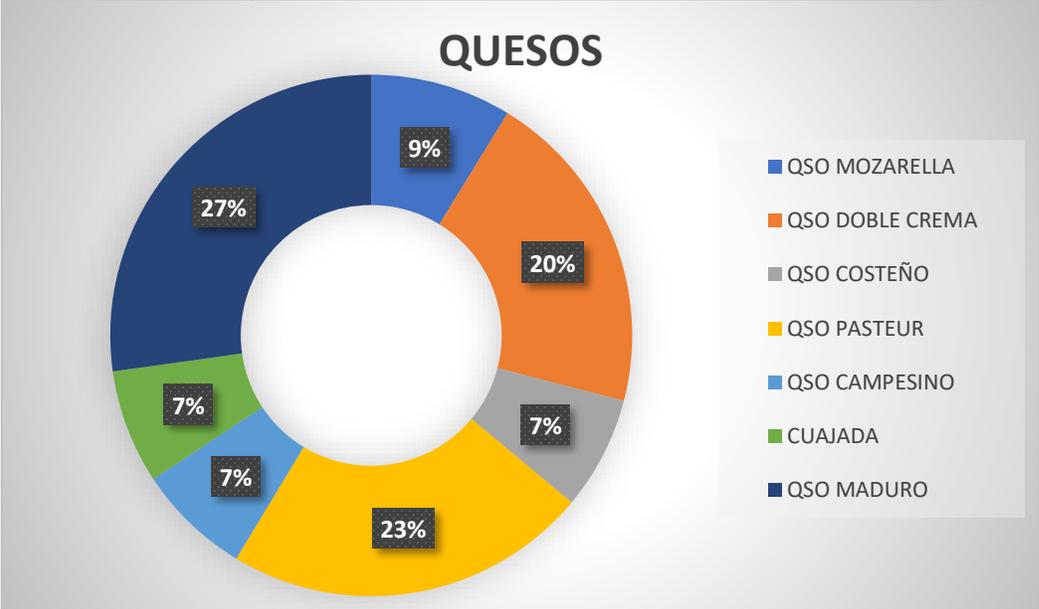
Fuente: Las autoras

La representación de ventas por productos en el 2015 se dividió en grupos de productos catalogados así por su similitud y familia, facilitando el manejo de la información. Se evidenció que la participación del grupo QUESOS fue del 47%, continuamente con 10% LÁCTEOS DIFERENTES A QUESOS, reflejado así que el enfoque de la comercialización son los productos lácteos.

A continuación, se observa cómo se distribuyó el 47% de la participación grupo QUESOS, por tipo de quesos. En general este grupo incremento en un 5,3% su volumen en kilogramos con referencia al año 2014. Dentro de este grupo los QUESOS MADUROS representaron 27% de participación de ventas, debido a las tendencias gastronómicas y los gustos del “paladar”, el conocer nuevos sabores y que día a día mejoran los precios siendo estos más asequibles. Continuamente el QUESO CAMPESINO PASTEURIZADO, caracterizado por ser un queso fresco, bajo en grasa y sal, con características que generan un gran atractivo a sus consumidores, presentó una participación en las ventas del 23%, seguido del

QUESO DOBLE CREMA con un 20%, producto que se distingue debido a que ha tenido gran trayectoria y reconocimiento a lo largo de la historia de la organización.

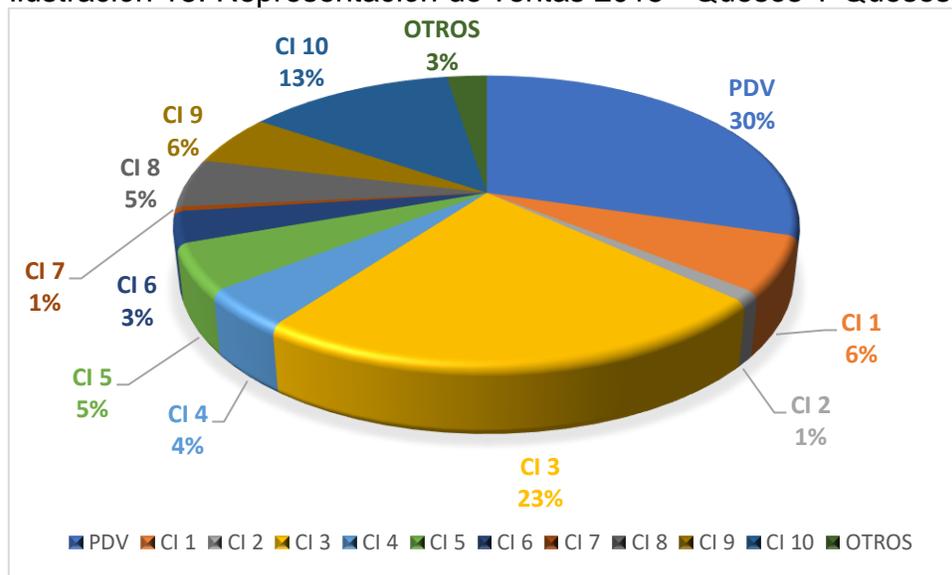
Ilustración 14. Representación ventas QUESO 2015 - Quesos Y Quesos Distribell



Fuente: Las autoras

11.2.4.3 Segmentos y ofertas de valor. Los productos ofrecidos están dirigidos a cualquier segmento del mercado (sexo, edad, ingresos, etc.). El objetivo es satisfacer las necesidades, en el menor tiempo posible. La empresa enfoca todo su potencial en la atención oportuna a los Clientes Institucionales quien son los que representan el 70% de las ventas de la organización así:

Ilustración 15. Representación de ventas 2015 - Quesos Y Quesos Distribell



Fuente: Las autoras

Los tipos de clientes institucionales son:

- Cajas de Compensación
- Centros de eventos y recreación
- Hospitales
- Grupos empresariales - Restaurantes
- Cafeterías
- Universidades
- Colegios
- Aeropuertos
- Inmobiliarias (Apartamentos dotados)
- Supermercados – hipermercados – Retail

El valor ofrecido por la organización es la entrega de un amplio portafolio de productos alimenticios y complementarios, a la velocidad que necesitas.

11.2.4.4 Zona de comercialización.

Ilustración 16. Ubicación puntos de venta y centro de acopio de COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL, Bogotá



Fuente: Las autoras

La empresa cuenta con un centro de acopio ubicado en calle 63 con 16, Zona nororiente de la ciudad, punto central y de fácil acceso para el desplazamiento de los diferentes proveedores, quienes se encuentran ubicados en Bogotá, Sopo, Zipaquirá, Ubaté, La Calera, Valle, entre otros. Una vez centralizada la mercancía en el centro de acopio, la comercialización de los productos tiene dos segmentos (Clientes institucionales y Clientes minoristas).

El alcance de distribución y atención a Clientes institucionales se encuentra en todas las zonas de la ciudad (Zona 1: Norte, Zona 2: Suba, Zona 3: Occidente, Zona 4: Sur y Zona 5: Funza y Mosquera) y en lugares aledaños como Cota, Cajicá, Zipaquirá, La Calera y Soacha. El cumplimiento a los clientes se encuentra focalizado en la entrega oportuna (estipulado en el día de entrega en la orden de servicio). No se tienen específicas rutas o recorridos de entrega, estas se estipulan con las solicitudes de los clientes y sus horarios de recepción y/o atención.

La comercialización en los puntos de venta es directamente al cliente final, cuenta con cuatro establecimientos ubicados estratégicamente en zonas residenciales, con servicio a domicilio:

Calle 47 con carrera 8: Cobertura desde la calle 53 hacia el centro de la ciudad calle 1° este, entre la 2^{da} hasta la Av. 68.

Calle 63 con carrera 7: Cobertura desde la Calle 6^{ta} hasta Calle 127, entre la 2^{da} hasta la Av. 68.

Calle 63 con carrera 16: Cobertura desde la Calle 45 hasta la 100, entre la Carrera. 7^{ma} hasta la Av. 30.

Calle 134 con 10: Cobertura Zona Norte y suba.

La ubicación del centro de acopio es un punto estratégico en la ciudad, permite el acceso y la salida de los vehículos que transportan los productos ya sea, aquellos enviados por los proveedores o los que requieren ser entregados a los clientes institucionales. Sin embargo, cabe mencionar que en muchas ocasiones la entrega oportuna de productos no se realiza a satisfacción de las solicitudes hechas dado que, existen factores externos como los problemas de movilidad, la distribución espacial, estado de la infraestructura vial, la existencia de franjas de tiempo en donde el flujo de vehículos se incrementa, accidentes, cierres viales, etc. que afectan el transporte y la distribución de la mercancía al interior y cercanías de la capital.

Según movilidad en Bogotá, “los principales problemas de tránsito y movilidad se evidencian en la ciudad, así:

- 1- Fraccionamiento en las atribuciones y responsabilidades en el transporte masivo.
- 2- Disfuncionalidad ocasionada entre el desarrollo urbano y el transporte.
- 3- El mal funcionamiento que se da en el transporte público.
- 4- Uso del automóvil privado.

5- Los impactos ambientales.

Adicionalmente a la contaminación, existen otras externalidades que afectan el ambiente como:

* Los accidentes de tránsito ocasionados en Bogotá ascienden casi a 1079 anuales por cada 100 vehículos.

* Los índices de congestión afectan de manera negativa el comportamiento del conductor, por ejemplo, generando en él comportamientos riesgosos e irritantes.

* El tiempo perdido ocasionado por la congestión produce cansancio y un bajo rendimiento en el trabajo.

6- Falta de estudios y conocimientos del sector” (Movilidad Bogotana, 2014)

Aun cuando la organización dispone del medio de transporte con las condiciones adecuadas para el almacenamiento transitorio y transporte de la mercancía que incluye en control de las condiciones de ambientales y sanitarias existe la posibilidad de que se genere afectación en la presentación de los productos por ejemplo abolladuras o daños en los envases y/o empaques debido al mal estado de la infraestructura vial de la ciudad o los lugares aledaños en donde se realiza la entrega de los pedidos a los clientes.

11.2.4.5 Marco físico y tecnológico.

Infraestructura: La Organización cuenta con 5 locales para ventas al por menor y un centro de acopio propios. El centro de acopio consta de 280 m² y es el lugar donde se encuentra la mercancía disponible para ser comercializada y distribuida entre los clientes mayoristas y minorista, su capacidad de almacenamiento es aproximadamente de 200 m² y del cual se aprovecha el 75%, es decir que alrededor de 50 m² son desperdiciados. La instalación se encuentra ordenada de tal forma que el área administrativa se encuentra separada del almacén y del área de esparcimiento.

El almacén consta de tres zonas definidas y delimitadas para el almacenamiento de los productos no perecederos (abarrotes), productos perecederos y productos complementarios (desechables).

Los productos están ubicados en estantes identificados por línea de producto. Los productos perecederos se encuentran ubicados en un cuarto frío con dimensiones de 12 m².

Equipos e instrumentos de medición: La empresa tiene un cuarto frío que fue diseñado de acuerdo con las condiciones de infraestructura del centro de acopio y a las especificaciones de los productos, fue construido con materiales resistentes, inertes y que facilitan su limpieza y desinfección. Consta de un área total de 12 m², su capacidad de almacenamiento es de 8 m² y su rango de temperatura es de -2 °C a 4°C.

Adicionalmente, cuenta con dos termohigrómetros para el control de la temperatura de las zonas de almacenamiento de productos perecederos y no perecederos y con tres termómetros, para el control de la temperatura durante la recepción y almacenamiento de los productos.

Así mismo, dispone de tres balanzas analíticas con capacidades de 150 kilos, 30 kilos y 15 kilos, las cuales son utilizadas en la recepción y despacho de mercancía, para verificar el peso de los productos lácteos según lo facturado ya que, su peso varía de acuerdo con el contenido de grasa y líquido.

De acuerdo con el Programa de mantenimiento de equipos e instalaciones incluido en el manual de saneamiento de la compañía, anualmente a los equipos se les realiza mantenimiento y calificación operacional y de desempeño mientras que a los instrumentos de medición se les efectúa mantenimiento y calibración a través de un organismo acreditado por la ONAC.

TIC´s: El software HELISA cuenta con un amplio portafolio de módulos para apoyar el desempeño operativo, administrativo y gerencial, dentro de la organización tan solo es utilizado en el centro de acopio para la operación contable y financiera, y el manejo de inventarios, el cual presenta falencias ya que este no es cargado a tiempo. El manejo del software es por el coordinador de logística y punto de venta y el director contable y financiero respectivamente y cargados por el Jefe de Bodega y Auxiliar de Bodega, el acceso se encuentra restringido.

La empresa cuenta con 6 computadores con los cuales se desarrollan los diferentes procesos de la compañía y están a disposición de los directores o coordinadores de los procesos y de la alta dirección.

La red de comunicación e información está compuesta por 8 líneas telefónicas que permiten la comunicación con los clientes y proveedores; así mismo vía e-mail.

Medios de transporte: Se cuenta con 3 vehículos propios dotados con thermoking que garantizan la inocuidad y cadena de frío de los alimentos, estos cuentan con el acta de inspección de vehículos otorgado por la Secretaria de Salud Capital, el cual es renovado anualmente.

Conocimiento: Con relación al decreto 2674 de 2013, se tiene establecido un plan de capacitación continuo y permanente con relación a la manipulación de alimentos.

11.2.4.6 Marco lógico. La organización actualmente lleva a cabo la actividad de comercialización de alimentos y productos complementarios según la asignación de roles y responsabilidades para cada cargo; la selección y control de los proveedores, la compra y venta de mercancía, la actividad de facturación y pago a proveedores la realiza el director contable y financiero junto con la subgerencia, la recepción de las ordenes de servicio o solicitudes por vía telefónica y la atención del servicio al cliente las realizan conjuntamente la gerencia general y el director contable y financiero, el control del almacenamiento de la mercancía, el alistamiento, despacho y entrega está a cargo del coordinador de logística y punto de venta junto con el coordinador de bodega.

El manejo del pago de nómina lo realiza el director contable y financiero mientras que la selección de personal la realiza la coordinadora logística y punto de venta.

12. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

12.1 DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

Quesos y Quesos Distribell cuenta con una estructura estratégica compuesta por misión, visión, valores, política de calidad y objetivos de calidad y carece de la definición de principios, objetivos corporativos, objetivos estratégicos. Al analizar cada uno de los componentes de la planeación estratégica que se encuentran establecidos en el momento se puede analizar que:

La misión presenta falencias, a pesar de que constituye el marco general de la planeación y el punto de referencia para la toma de decisiones y la determinación de los demás elementos y directrices de la organización no responde a todas las preguntas necesarias para su correcta formulación ¿Qué hace?, ¿Para quién se hace?, ¿Que busca?, ¿Dónde lo hace?, ¿Qué lo diferencia?, ¿Incluye compromiso de responsabilidad empresarial?; puesto que no especifica en donde se desarrolla la actividad comercial mayorista y minorista ni tampoco, se deduce con claridad su compromiso social.

La visión establecida dispone de todos los componentes necesarios sobre los cuales la organización se apoyó para determinar su proyección en el futuro, las estrategias que utilizaría para alcanzarla y de qué manera contribuirá a la sociedad y las generaciones futuras no obstante, al evaluar las evidencias que soportan el cumplimiento de lo declarado se identifica que a la fecha la compañía no distribuye productos con marca propia y que no cuenta con el reconocimiento y posicionamiento suficiente para ser considerada “la empresa líder en el mercado de lácteos, soluciones alimenticias y productos complementarios” por lo que, es recomendable ampliar el plazo previamente definido para conseguir su aspiración y contemplar la necesidad de establecer objetivos, sistemas de seguimiento y medición, definir metas y planes de acción para lograr el posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

Los valores definidos en general están alineados con la misión asignando los lineamientos sobre los cuales la organización dirige su atención en busca de lograr su objetivo o meta tal como se evidencia, en el párrafo de la misión donde se declara que se trabaja dentro de un marco ético y de compromiso empresarial y ambiental sin embargo, los valores no se reflejan en los demás elementos estratégicos planeados ni tampoco se reflejan en el comportamiento y la cultura organizacional al interior de la organización.

La política integral de gestión y los objetivos integral de gestión planteados están formulados de tal forma que se puede identificar el compromiso de la organización con la calidad y el cumplimiento de los requerimientos exigidos por los clientes además se observa que presentan alineación entre ellos mismos y con los demás elementos de la planeación estratégica sin embargo, la forma en como están diseñados generan confusión pues están dispuestos como ideas sin conexión además, los objetivos no están definidos en un tiempo establecido y tampoco son cuantificables o medibles por lo que, es poco factible que se pueda evaluar su cumplimiento.

Teniendo en cuenta los elementos estudiados, se puede inferir que la organización presenta una planeación estratégica deficiente porque, no se dispone de un direccionamiento claro de lo que quiere lograr, de cómo lo conseguirá ni tampoco, tiene definido el lugar y por qué lo quiere implementar. Además, tampoco tiene establecida adecuadamente la forma en la que planea realizar seguimiento y control. En conclusión, el planteamiento de una adecuada estructura estratégica deber ser el primer paso hacia diseño del sistema integrado de gestión de la compañía.

12.2 DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO

12.2.1 Cinco fuerzas de porter. Al analizar el valor porcentual obtenido de la sumatoria de cada uno de las ponderaciones y calificaciones dadas a los diferentes factores que conforman las 5 fuerzas de porter se pudo evidenciar que la organización tiene una buena capacidad para responder a la amenaza causada por:

La entrada de productos o productos sustitutos del comercio de alimentos y productos complementarios se encuentra dentro de un mercado dinámico que obliga a las industrias a innovar y desarrollar continuamente productos o diversificar sus líneas de negocio para satisfacer los requerimientos de sus clientes. Además, porque se pueden encontrar numerosos productos que compiten en precio, calidad y marca.

Por su parte, Quesos y Quesos Distribell responde a su papel como intermediario en la cadena de abastecimiento al renovar y/o ampliar constantemente su portafolio de productos según las solicitudes de sus clientes mediante una buena comunicación con sus proveedores pero dado que trabaja con productos de consumo masivo es reducida la diferenciación que posee en el portafolio de productos con respecto a los demás competidores por lo que, es factible encontrar clientes que cambien de productos cuando un competidor le ofrece un menor precio.

Tabla 9. Amenaza de productos o productos sustitutos

Fuerza Competitiva	N.º	Factor	Calificación	Ponderación	Valoraciones %
Amenaza de productos o productos sustitutos	1	Sustitutos que satisfacen la misma necesidad del producto	3	30%	0,9
	2	Influencia costos de cambio	4	40%	1,6
	3	Requerimientos de capital	3	30%	0,9
				1	3,4

Fuente: Las autoras

No obstante, la empresa presenta mayores dificultades para prepararse ante las diferentes posibilidades de cambio que se encuentran contemplados como factores en las 4 fuerzas restantes:

Entrada de nuevos participantes en el comercio al por mayor representa una gran amenaza porque incrementa la competencia a pesar de que para cada producto en el mercado existe su correspondiente nicho de mercado razón por la cual es posible encontrar algunos nichos poco o deficientemente explorado convirtiéndose en una gran oportunidad de negocio. A pesar de que son limitadas las barreras de entrada como lo son: los requerimientos de capital para invertir en infraestructura, tecnología, personal y las negociaciones con los proveedores y; las dificultades de acceder a canales de distribución consolidados; el uso de una economía de escala superior podría repercutir en los márgenes de negociación de precios con las demás empresas del sector.

En este caso la empresa cuenta con una gran trayectoria en el mercado por lo que constituye una ventaja en términos de negociación con proveedores y de reconocimiento por parte de sus clientes en la prestación del servicio de comercialización, pero puede verse perjudicado por la poca diferenciación en el portafolio de productos y el no contar con la suficiente solvencia económica y capacidad instalada suficiente para invertir en una mayor economía de escala.

Tabla 10. Amenaza de nuevos participantes

Fuerza Competitiva	N.º	Factor	Calificación	Ponderación	Valoraciones %
Amenaza de nuevos participantes	1	Economías de escala	2	20%	0,4
	2	Diferenciación de productos o servicios	3	20%	0,6
	3	Requerimientos de capital	3	25%	0,75
	4	Costos de cambio	3	10%	0,3

Tabla 10. (Continuación) Amenaza de nuevos participantes

Fuerza Competitiva	N.º	Factor	Calificación	Ponderación	Valoraciones %
	5	Acceso a canales de distribución	3	25%	0,75
				1	2,8

Fuente: Las autoras

Rivalidad entre empresas existentes comercializadoras de alimentos y productos complementarios es demasiado grande puesto que el sector comercial en Colombia tiene mayor cantidad de empresas en el país, lo cual es determinante en el desequilibrio que se presenta en términos de competencia ya que, se existen empresas de diferentes tamaños y recursos percibidos.

Con base en las características de la organización en comparación con sus competidores, se puede concluir que representa una mediana competencia en relación con el comercio mayorista dado que, es capaz de cubrir sus gastos, presenta un segmento de mercado establecido y reconocido entre sus clientes institucionales, tiene una capacidad instalada adecuada más no suficiente para abastecer la cobertura de su negocio y cuenta con una propuesta de valor diferenciado que comprende un portafolio de productos variado, de buena calidad y con un servicio de respuesta y/o entrega oportuno. Sin embargo, se enfrenta a grandes rivales que además de tener mayor número de clientes, capacidad instalada y solvencia económica ofrecen servicios integrales complementarios de alimentación y aseo.

Tabla 11. Rivalidad entre empresas existentes

Fuerza Competitiva	N.º	Factor	Calificación	Ponderación	Valoraciones %
Rivalidad entre empresas existentes	1	Número de competidores	3	15%	0,45
	2	Tasas de crecimiento industria	3	15%	0,45
	3	Diferenciación del producto o servicio	2	15%	0,3
	4	Monto costos fijos	3	10%	0,3
	5	Capacidad instalada del sector	2	15%	0,3
	6	Altura de las barreras de salida	4	10%	0,4
	7	Diversidad de los rivales	3	20%	0,6
				1	2,8

Fuente: Las autoras

Poder de negociación compradores es una gran desventaja en el sector comercial ya que, finalmente el cliente es quien toma la decisión de compra teniendo en cuenta la gran diversidad de ofertas de productos y precios en el mercado por tal motivo, la propuesta de valor diferenciado, la facilidad de pagos, las estrategias de marketing y publicidad de los productos y servicios ofrecidos determinan el comportamiento y/o migración de los clientes de una empresa a otra.

Con respecto a lo anterior, la empresa cuenta con reconocimiento en lo que se refiere a la calidad de sus productos y la eficacia en la respuesta a las solicitudes y más no en los tiempos para la entrega de pedidos, tiene definido buenas políticas de pago y presenta un portafolio de productos variado más no diferenciado, lo que hace que sus clientes lo prefieran en muchas ocasiones por encima de sus competidores pero carece de publicidad y sitio web para que los clientes actuales o potenciales puedan identificar plenamente la información de los productos y/o servicios ofrecidos por la compañía.

Tabla 12. Poder de negociación compradores (Clientes)

Fuerza Competitiva	N.º	Factor	Calificación	Ponderación	Valoraciones %
Poder de negociación compradores (clientes)	1	Un cliente adquiere una gran cantidad del producto	2	15%	0,3
	2	Integración hacia atrás de un cliente (asume mi función)	3	15%	0,45
	3	Proveedores alternos numerosos	2	15%	0,3
	4	Cambio de proveedor no es costoso	3	10%	0,3
	5	Participación del producto en los costos totales del comprador.	3	15%	0,45
	6	Alta sensibilidad a los costos.	2	15%	0,3
	7	Baja importancia del producto en el producto final	3	15%	0,45
				1	2,55

Fuente: Las autoras

Poder de negociación proveedores representa un desafío para las empresas del sector, ya que pueden conseguir fácilmente el dominio de los procesos de negociación con las comercializadoras cuando trabajan con productos con exclusividad de marca o cuando se presentan situaciones donde existe desabastecimiento del mercado que implican la adquisición obligatoria de los productos para no afectar la relación con los clientes. Por otro lado, dado que los

clientes institucionales se han convertido en un mercado altamente productivo y en búsqueda de satisfacer las necesidades de este nicho de negocio muchas empresas catalogadas como grandes superficies han encontrado la oportunidad para crear alianzas estratégicas entre empresas, para disminuir las dificultades en la gestión de compras propiciada por el manejo de un gran número de proveedores.

Tabla 13. Poder de negociación de proveedores

Fuerza Competitiva	N.º	Factor	Calificación	Ponderación	Valoraciones %
Poder de negociación proveedores	1	Dominio de la industria.	2	30%	0,6
	2	Producto único o con altos costos de cambio.	3	30%	0,9
	3	Capacidad de integración hacia adelante.	2	25%	0,5
	4	Baja disponibilidad productos sustitutos.	4	10%	0,4
	5	Producto demandado con baja importancia portafolio del proveedor.	2	5%	0,1
				1	2,5

Fuente: Las autoras

12.2.2 Análisis PESTEL. Con base en el análisis PESTEL se definieron los factores externos de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que influyen positiva o negativamente en el desempeño de la organización y aquellos que pueden representar oportunidades o amenazas para el logro de las metas u objetivos de la empresa.

Tabla 14. Análisis PESTEL

Factores económicos	<p>... Ver 11.1.1 Marco económico...</p> <p>La variable económica genera impacto en la comercialización de los productos dado que el aumento en la inflación al igual que la aprobación y puesta en marcha de una nueva reforma tributaria puede resultar en el incremento del precio de los alimentos por lo que puede afectarse la demanda u oferta de productos y/o servicios. Así mismo, el aumento de la tasa de desempleo puede conducir a una reducción en el nivel de ingresos de la población razón por la cual se verán en la necesidad en muchos casos de solicitar créditos a entidades bancarias cuyas tasas de interés podrían ser muy elevadas y ocasionando finalmente una baja del consumo y una disminución en la rentabilidad de las empresas. Pero por el otro lado, puede ser un aspecto a favor dado que la devaluación del peso colombiano pueda impulsar la venta de productos nacionales a precios más cómodos y de buena calidad en comparación con productos extranjeros.</p>
---------------------	--

Tabla 14. (Continuación) Análisis PESTEL

Factores políticos	<p>... Ver Anexo A. Normograma...</p> <p>La variable política tiene una gran influencia en términos de funcionamiento de la organización, enmarca las directrices que rigen a todas las empresas del sector comercial en lo que se refiere a las prácticas comerciales, normas sobre promoción de la competencia y protección del medio ambiente, pago de impuestos, lineamientos para incursionar en el comercio exterior y el conocimiento de los incentivos de crecimiento en el sector. Todo lo anterior puede ofrecer grandes oportunidades como son la generación de un mercado más íntegro y transparente, la ampliación de los negocios, el uso de tecnologías de información y comunicación para la optimización de los procesos y reducción de costos.</p>
Factores socioculturales	<p>... Ver 11.1.5 marco cultural ...</p> <p>La variable sociocultural abarca en general todo lo que se refiera a las características y costumbres propias de la población colombiana, los cambios en sus estilos de vida y hábitos de consumo, los efectos causados por las modificaciones actuales de la composición familiar y del crecimiento poblacional que inciden directamente en la oferta y demanda de productos como también, en la capacidad de atracción de clientes al negocio.</p>
Factores tecnológicos	<p>... Ver 11.1.4 marco tecnológico ...</p> <p>La variable tecnológica, el desarrollo y el uso de las herramientas tecnológicas de información y comunicación representan una gran oportunidad para optimizar el control de los procesos, reducir costos de operación, mejorar el flujo de información y la toma de decisiones.</p>
Factores ecológicos o ambientales	<p>La variable ecológica o ambiental en términos de la comercialización de productos está relacionada directamente con la capacidad de abastecer la demanda y tiene un impacto significativo ya que, los factores climáticos pueden repercutir en la productividad de alimentos, en el desabastecimiento de productos y en altos costos de adquisición de los mismos. Por otro lado, la implementación de políticas ambientales puede constituir un elemento diferenciador que aporte a la disminución de los impactos ambientales y que favorezca la obtención de descuentos arancelarios.</p>
Factores legales	<p>... Ver Anexo A. Normograma...</p> <p>La variable legal se relaciona con el cumplimiento de los requisitos normativos legales aplicables al desempeño de la organización relacionados con las leyes sobre el empleo, salud y seguridad laboral y de protección al consumidor que deben cumplir todas las empresas dentro de su papel como empleador al realizar el pago de nómina y las prestaciones de servicio de salud, pensión, cesantías a los empleados y de velar por la protección del trabajador ante riesgos o enfermedades laborales. Así mismo, incluye la responsabilidad de las empresas con la protección al consumidor frente a los riesgos de salud y seguridad que para la compañía se centran en el mantenimiento de las características de calidad e inocuidad de los productos durante el almacenamiento, transporte y distribución de la mercancía. Y que representan una amenaza financiera, daño a la imagen corporativa y reputación de la compañía al no ser acatados ya que, pueden producir sanciones o multas.</p>

Fuente: Las autoras

12.2.3 Matriz de evaluación de factores externos MEFE.

De acuerdo con los resultados obtenidos del análisis macroentorno o marco contextual (numeral 11.1) y del análisis de las matrices de PESTEL (numeral 12.2.2) y PORTER (numeral 12.2.1) se extrajeron los factores externos asociados a la actividad de comercialización mayoristas de alimentos y productos complementarios, los cuales fueron clasificados como oportunidades o amenazas para el desempeño de la organización. En el siguiente cuadro se resumen los resultados obtenidos de la evaluación de los factores respecto al grado de importancia e impacto para el éxito o fracaso de la empresa en el entorno:

Tabla 15. Matriz de evaluación de factor externo

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
El auge del comercio electrónico, páginas web, aplicaciones móviles y de redes sociales en la gestión de ventas para la cadena de abastecimiento	4,0%	4	0,16
Preferencia de marcas nacionales en cuanto a la compra de alimentos (precio y calidad)	4,0%	4	0,16
Desarrollo de tecnologías de información y comunicación para la optimizar el control de los procesos, reducción de costos, mejorar el flujo de información y la toma de decisiones.	6,0%	4	0,24
Propuesta de modelos de emprendimiento, investigación y desarrollo para financiar empresas innovadoras, crear mejores servicios, apoyo y conexiones.	4,0%	3	0,12
Cambios en las tendencias de consumo y el crecimiento de la poblacional	6,0%	4	0,24
Existencia de barreras para la entrada de nuevos competidores como los requerimientos de capital para invertir en infraestructura, tecnología, personal y las negociaciones con los proveedores y; las dificultades de acceder a canales de distribución consolidados	5,0%	4	0,2
Existen nichos de mercado poco explotados	6,0%	4	0,24
Mejoramiento de la infraestructura vial que influye en la rapidez de las operaciones, reducción de costos en los procesos logístico y de transporte de mercancía	4,0%	3	0,12
La implementación de políticas ambientales puede constituir un elemento diferenciador que aporte a la disminución de los impactos ambientales y que favorezca la obtención de descuentos arancelarios	2,0%	3	0,06
Mercado integro y transparente, mayores oportunidades de negocio por política de prácticas comerciales	4,0%	3	0,12

Tabla 15 (Continuación) Matriz de evaluación de factor externo

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
AMENAZAS			
Cambios económicos nacionales e internacionales (alta tasa de inflación, devaluación de la moneda, reforma tributaria, etc.)	6,0%	1	0,06
Gran desequilibrio entre las empresas del sector en términos de capacidad instalada y los recursos percibidos	6,0%	1	0,06
Alta tasa de desempleo e índices de rotación de personal	3,0%	2	0,06
Poca lealtad y alta migración de clientes debido a la diversidad de productos, marcas y precios en el mercado	6,0%	1	0,06
Gran cantidad de productos sustitutos que compiten en precio, calidad y marca.	6,0%	1	0,06
El sector es altamente atractivo y productivo y existen pocas barreras de entrada	6,0%	1	0,06
Alto poder de negociación de proveedores (exclusividad de marca y desabastecimiento de productos)	6,0%	1	0,06
Sanciones o multas por incumplimiento de los requisitos normativos y legales	4,0%	1	0,04
Aprovechamiento de la economía de escala y alianzas estratégicas entre empresas	6,0%	1	0,06
Empresas del sector con ventajas competitivas a través del ofrecimiento de servicios integrales complementarios de alimentación y aseo a sus clientes	6,0%	1	0,06
TOTAL	1,0		2,24

Fuente: Las autoras

De acuerdo, el valor 2,24 total ponderado de la matriz de evaluación de los factores externos se puede decir que, la empresa responde bien ante las oportunidades y amenazas del sector. Es decir, puede aprovechar el uso de las herramientas de tecnología y comunicación para optimizar los procesos e implementar estrategias de publicidad y promoción del portafolio de productos y/o servicios que ofrece la empresa para atraer nuevos clientes y fidelizar los existentes.

Así mismo, puede aprovechar su trayectoria en la compra y venta de productos con excelente calidad y la buena comunicación con sus proveedores para facilitar el flujo de información de los requerimientos de sus clientes con el objeto de que se diseñen y desarrollen productos que satisfagan los frecuentes cambios en las tendencias de consumo de los clientes. Por otro lado, su productividad y rentabilidad puede verse vulnerada por efecto del aumento en los índices de inflación y desempleo, la

constante fluctuación en los precios en los alimentos, el ingreso de nuevos competidores dado a la falta de barreras de entrada, el desequilibrio entre empresas del sector, la llegada de productos sustitutos como consecuencia de la apertura económica y la globalización.

12.2.4 Matriz de evaluación de factores internos MEFI.

La matriz de factores internos se construyó listando los factores financieros, legales, organizacionales, de mercadeo y de infraestructura de la organización asociados al análisis situacional de la empresa y efectuando su depuración de acuerdo con su nivel de importancia o relevancia. Posteriormente, cada factor fue evaluado con respecto a su grado de importancia e impacto en la comercialización mayorista de productos a clientes institucionales. En el siguiente cuadro se resumen los resultados obtenidos de la evaluación de factores internos de la organización:

Tabla 16. Matriz de evaluación de factor interno

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
Políticas de pagos y recaudos de dinero atractivos para los clientes	6,0%	4	0,24
Presenta un segmento de mercado establecido y reconocido entre sus clientes institucionales	5,0%	4	0,2
Presenta un variado portafolio de productos	5,0%	3	0,15
Es capaz de competir en precio y en el cumplimiento e implementación de normas sanitarias con sus competidores más cercanos	5,0%	3	0,15
Ubicación estratégica del centro de acopio que permite el acceso y la salida de los vehículos que transportan los productos de los proveedores o hacia los clientes	5,0%	4	0,2
Cuenta con personal capacitado y entrenado en la manipulación de alimentos y BPM	4,0%	4	0,16
Renueva y /o amplía constantemente su portafolio de productos según las solicitudes de sus clientes	6,0%	4	0,24
Tienen un presupuesto estipulado mensual para el desarrollo de actividades	3,0%	3	0,09
Políticas de estímulo salariales	3,0%	3	0,09
Tiene una gran trayectoria en el mercado que facilita la comunicación y las negociaciones con los proveedores	6,0%	4	0,24

Tabla 16. (Continuación) Matriz de evaluación de factor interno.

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
DEBILIDADES			
Insuficiente flujo de efectivo y capacidad instalada del centro de acopio y de flotas de transporte	6,0%	2	0,12
Problemas en la gestión de almacén, el control de inventarios y los tiempos de entrega de mercancías acordados con los clientes	6,0%	1	0,06
Perdida de certificación del sistema de Gestión de calidad ISO 9001 DE 2008	5,0%	2	0,1
Deficiente uso de herramientas de tecnológica y de comunicación para la gestión logística en la cadena de abastecimiento y escaso uso de estrategias publicitarias	6,0%	1	0,06
No existe una buena comunicación interna	4,0%	2	0,08
No cuenta con un sistema de seguimiento y control	6,0%	1	0,06
Planeación estratégica deficiente e incompleta	6,0%	1	0,06
Poca diferenciación en los productos y servicios ofertados con respecto a su competencia directa.	5,0%	1	0,05
No cuenta con una estructura documental y la documentación disponible no está unificada ni formalizada	4,0%	1	0,04
Poca participación y compromiso del personal	4,0%	2	0,08
TOTAL	1,00		2,47

Fuente: Las autoras

Teniendo en cuenta el resultado 2,47 total ponderado de los factores internos, se puede concluir que la empresa tiene debilidades internas que opacan a sus fortalezas es decir, aunque la organización es capaz de ofrecer productos inocuos y de alta calidad con políticas de pagos atractivas para los diferentes tipos de clientes y que estos obtengan buen porcentaje de rentabilidad tras sus ventas; no cuenta con una planeación estratégica adecuada cuyos elementos estén alineados y permitan el logro de sus objetivos y metas, no hace un buen uso de las tecnologías de información y comunicación disponibles por lo que es constante que se presente variabilidad y grandes desperdicios en sus procesos.

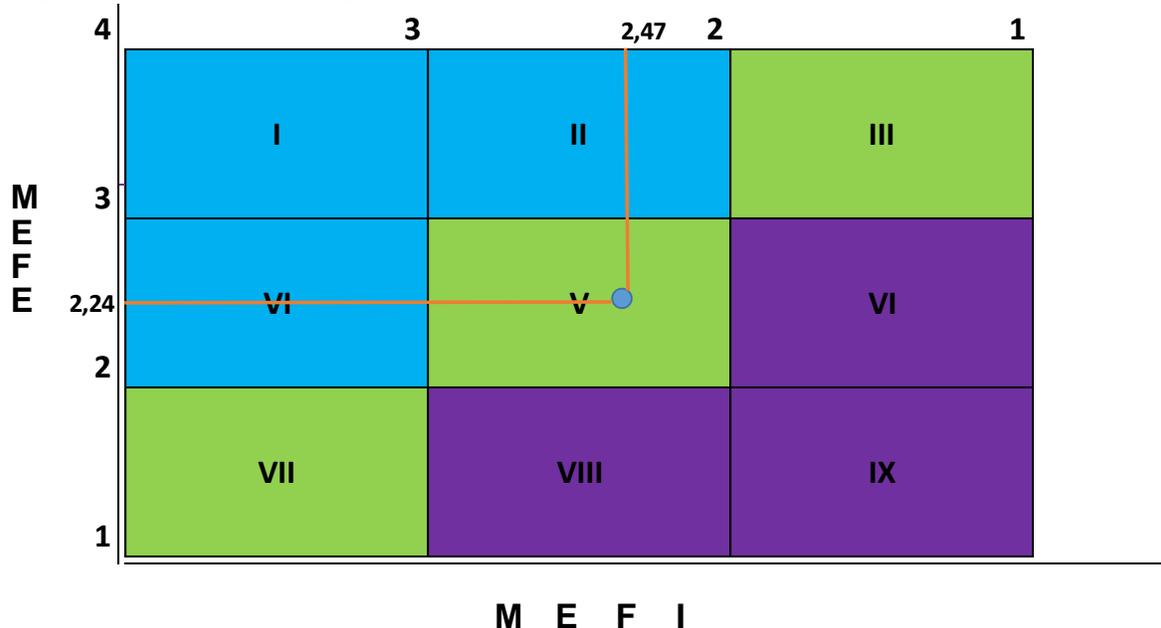
Así mismo, no aprovecha las estrategias de marketing y publicidad para la promoción de sus productos y/o servicios; tampoco tiene una capacidad instalada del centro de acopio y de los vehículos de transporte suficiente para abastecer la demanda del servicio de comercialización, no tiene documentado sus procesos y sobre todo la pérdida de la certificación de su sistema de gestión de calidad representa una enorme desventaja ya que, dificulta su capacidad para ofrecer permanentemente un servicio que satisfaga los requisitos de sus clientes, legales y

reglamentarios y para abordar adecuadamente los riesgos y las oportunidades del entorno.

12.2.5 Matriz interna y matriz externa MIME.

El cruce de los resultados de las matrices MEFE 2,24 y MEFI 2,47 dio una intersección en el cuadrante V o cuadrante Verde, lo cual significa de acuerdo con la tabla de interpretación de cuadrantes de Matriz MIME que la empresa Quesos Y Quesos Distribell debe tomar estrategias para conservar y mantenerse en el mercado.

Ilustración 17. Matriz interna externa - MIME



Fuente: Las autoras.

Tabla 17. Interpretación de cuadrantes de Matriz MIME

CUADRANTE	ESTRATEGIA	SIGNIFICADO
I - II - IV	CRECER Y CONSTRUIR	Estrategias intensivas de ataque (Penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos, estrategias de integración)
III - V - VII	CONSERVAR Y MANTENER	Conservar el estatus
VI - VIII - IX	COSECHAR O ENAJENAR	Estrategias de desprendimiento, de desinversión y /o Atrincheramiento

Fuente: (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Esto quiere decir que para que la empresa pueda ser reconocida y posicionada en el mercado de lácteos, soluciones alimenticias y productos complementarios deberá proteger sus fortalezas, neutralizar sus debilidades para poder focalizarse y lograr ser competitiva y defenderse de los factores del entorno. Por tanto, las estrategias que deben estar direccionadas hacia la penetración del mercado, es decir, a mejorar su sistema para generar un crecimiento interno o dirigidas hacia el desarrollo de productos con nuevas capacidades y modificando las actuales para satisfacer necesidades no cubiertas en el mercado actual. (Figuerola, Crecimiento empresarial estratégico, 2013)

12.2.6 Análisis DOFA.

Para elaborar el análisis DOFA se tomaron las oportunidades y amenazas, así como, las fortalezas y debilidades con mayor ponderación de las matrices MEFE y MEFI respectivamente y el resultado obtenido en la matriz MIME para establecer las estrategias para lograr que la organización pueda conservarse y mantenerse en el mercado:

Tabla 18. Análisis DOFA.

		ANÁLISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS EXTERNO		F1. Tiene una gran trayectoria en el mercado que facilita la comunicación y las negociaciones con los proveedores.	D1. Problemas en la gestión de almacén, el control de inventarios y los tiempos de entrega de mercancías acordados con los clientes.
		F2. Renueva y/o amplía constantemente su portafolio de productos según las solicitudes de sus clientes.	D2. Planeación estratégica deficiente e incompleta.
		F3. Ubicación estratégica del centro de acopio que permite el acceso y la salida de los vehículos que transportan los productos de los proveedores o hacia los clientes.	D3. Poca diferenciación en los productos y servicios ofertados con respecto a su competencia directa.
		F4. Políticas de pagos y recaudos de dinero atractivos para los clientes.	D4. No cuenta con un sistema de seguimiento y control.
		F5. Presenta un segmento de mercado establecido y reconocido entre sus clientes institucionales.	D5. Deficiente uso de herramientas de tecnológica y de comunicación para la gestión logística en la cadena de abastecimiento y escaso uso de estrategias publicitarias.
OPORTUNIDADES	FO	DO	
O1. Cambios en las tendencias de consumo y el crecimiento de la poblacional.	DESARROLLO DE PRODUCTOS. (F1,F2,F3,F5) - (O3,O5) Creación de campañas publicitarias y uso de estrategias promocionales para atraer y mantener a los clientes aprovechando la trayectoria y reconocimiento en el mercado.	DESARROLLO DE PRODUCTO. (O4) - (D1,D4,D5) Invertir en la actualización y mejoramiento de las TIC's para adaptarlas a los procesos operacionales de la empresa y facilitar su seguimiento y control.	
O2. Existencia de barreras para la entrada de nuevos competidores como los requerimientos de capital para invertir en infraestructura, tecnología, personal y las negociaciones con los proveedores y; las dificultades de acceder a canales de distribución consolidados.	PENETRACIÓN EN EL MERCADO. (F1) - (O2,O4) Usar las nuevas herramientas tecnológicas y de comunicación para crear canales de comunicación eficaces que permita mejorar el control y flujo de información y productos con los proveedores y los clientes		
O3. Existen nichos de mercado poco explotados.			

Tabla 18. (Continuación) Análisis DOFA.

OPORTUNIDADES	FO	DO
O4. Desarrollo de tecnologías de información y comunicación para la optimizar el control de los procesos, reducción de costos, mejorar el flujo de información y la toma de decisiones.	DESARROLLO DE PRODUCTO. (F2,F3,F4) - (O1,O3) Diseñar y desarrollar catálogo de productos y servicios personalizados que se adapten a las tendencias y cambios de consumo y que sean atractivas para los nuevos nichos de clientes institucionales	DESARROLLO DE PRODUCTOS. (O1,O2,O3,O4,O5) - (D2,D3) Reformular los elementos de la planeación estratégica considerando las cuestiones internas y externas que pudieran afectar su capacidad para el logro de los resultados y estableciendo planes de acción para afrontarlos.
O5. El auge del comercio electrónico, páginas web, aplicaciones móviles y de redes sociales en la gestión de ventas para la cadena de abastecimiento.		
AMENAZAS	FA	DA
A1. El sector es altamente atractivo y productivo y existen pocas barreras de entrada.	DESARROLLO DE PRODUCTOS. (F1,F2,F4) - (A1,A2,A4,A5) Fortalecer la relación con los proveedores cumpliendo con los acuerdos de pago, mantenido una comunicación clara y constante para obtener reciprocidad en el suministro de productos y en la resolución de problemas relacionados con la calidad, entrega y precio.	DESARROLLO DE PRODUCTOS. (D1,D2,D3,D4,D5) - (A1,A2,A4) Diseñar e implementar un sistema integrado de gestión basado en las normas NTC ISO 9001:2015 Y NTC ISO 22000:2005-HACCP.
A2. Gran desequilibrio entre las empresas del sector en términos de capacidad instalada y los recursos percibidos.		
A3. Cambios económicos nacionales e internacionales (alta tasa de inflación, devaluación de la moneda, reforma tributaria, etc.).	PENETRACIÓN EN EL MERCADO. (F4,F5) - (A1,A2,A3,A4) Emplear estrategias de ajustes de precio para persuadir a los clientes de comprar, tomar ventajas frente a los competidores y enfrentar los cambios de las cuestiones externas.	PENETRACIÓN EN EL MERCADO. (D2,D3) - (A2,A3,A4,A5) Penetrar el mercado no atendido por la competencia.
A4. Poca lealtad y alta migración de clientes debido a la diversidad de productos, marcas y precios en el mercado.		
A5. Gran cantidad de productos sustitutos que compiten en precio, calidad y marca.	DESARROLLO DE PRODUCTOS. (F3) - (A1,A2,A5) Realizar despachos y recepción de mercancía en horarios de bajo flujo de transito ejemplo horario nocturno y aprovechando su ubicación estratégica.	DESARROLLO DE PRODUCTOS. (D3,D4) - (A1,A2) Reestructurar y adaptar la imagen institucional de acuerdo con los nuevos lineamientos estratégicos y a su compromiso con la calidad.

Fuente: Las autoras

12.2.7 Matriz Perfil competitivo

La matriz de perfil competitivo evalúa diferentes factores claves de éxito, estos definidos por la organización para ser evaluados con los principales competidores descritos a continuación:

- Precio: Suma de los valores que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar un producto o servicio.
- Línea de clientes institucionales: Organizaciones que tienen necesidades muy específicas y diversas.
- Catálogo de productos: Lista de diversos productos y/o servicios ofrecidos
- Número de proveedores: Variedad de profesionales o empresas que abastecen las empresas con productos dirigidos directamente a la actividad.
- Capacidad instalada: Potencial del volumen de acopio o almacenamiento.
- Salubridad e inocuidad alimentaria: Cumplimiento e implementación de normas sanitarias.
- Cantidad de flotas de transporte: Unidad de vehículos disponibles para la distribución.

Tabla 19. Matriz de perfil competitivo.

Factor Clave de Éxito	Ponderación	NUESTRA EMPRESA		VENTAS INSTITUCIONALES		SERVICIOS Y SUMINISTROS DE ALIMENTACIÓN Y ASEO (MCD)		DIEZ ESQUIS FOOD SERVICE	
		CALIFICACIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR
Precio	15%	4	0,6	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Línea de clientes institucionales	10%	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Catálogo de productos	15%	3	0,45	4	0,6	3	0,45	4	0,6
Número de proveedores	15%	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Capacidad instalada	10%	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Salubridad e inocuidad alimentaria	20%	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Cantidad de flotas de transporte	15%	2	0,3	4	0,6	4	0,6	4	0,6
TOTAL:	100%		3,45		3,75		3,5		3,9

Fuente: Las autoras

En el análisis de la matriz de perfil competitivo de la COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL y sus competidores más cercanos se evidencia que DIEZ EQUIS FOOD SERVICE es el competidor más fuerte en precios, su alianza estratégica con proveedores repercute en un catálogo con una amplia gama de productos, para las prácticas sanitarias y de inocuidad alimentaria implementan una política de adelantarse a la ocurrencia de problemas con una visión integradora de una cadena alimentaria.

12.2.8 Análisis de BCG. Por medio de la matriz Boston Consulting Group, se interrelacionan el nivel de crecimiento del producto y el nivel de participación en el mercado, lo que permite evaluar los productos ofrecidos por COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL, para esto se calculó inicialmente la tasa de crecimiento, tomando las ventas de los últimos dos años y calculando la tasa de crecimiento en el mercado por estos dos intervalos de tiempo. Esta matriz se desarrolla de acuerdo con el volumen de ventas totales de todas las organizaciones, es decir el análisis global de la cartera de negocios de las empresas, ya que son empresas dedicadas, a más que ofrecer productos, ofrecen un servicio de comercialización con diferentes líneas de productos.

Tabla 20. Participación en el mercado en el último año vs perfil competitivo

Empresas	Ventas		Participación en el mercado el último año
	2014	2015	
1	\$1.200	\$1.570	26,44%
2	\$1.500	\$1.620	27,28%
3	\$1.100	\$960	16,16%
4	\$1.630	\$1.789	30,12%
TOTAL	\$5.430	\$5.939	100%

Fuente: Las autoras

TC 9,37% Tasa de crecimiento en el mercado en un intervalo de tiempo
 Ventas (t1) \$5.430 Ventas en el mercado en el tiempo o año ANTERIOR t1.
 Ventas (t2) \$5.939 Ventas en el mercado en el tiempo o año ACTUAL O POSTERIOR t2.

Finalmente se calculó la participación relativa en el mercado usando las ventas de la empresa COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL y las ventas del competidor más cercano.

$$TC = \frac{Ventas_{Empresa}}{Ventas_{competidor}}$$

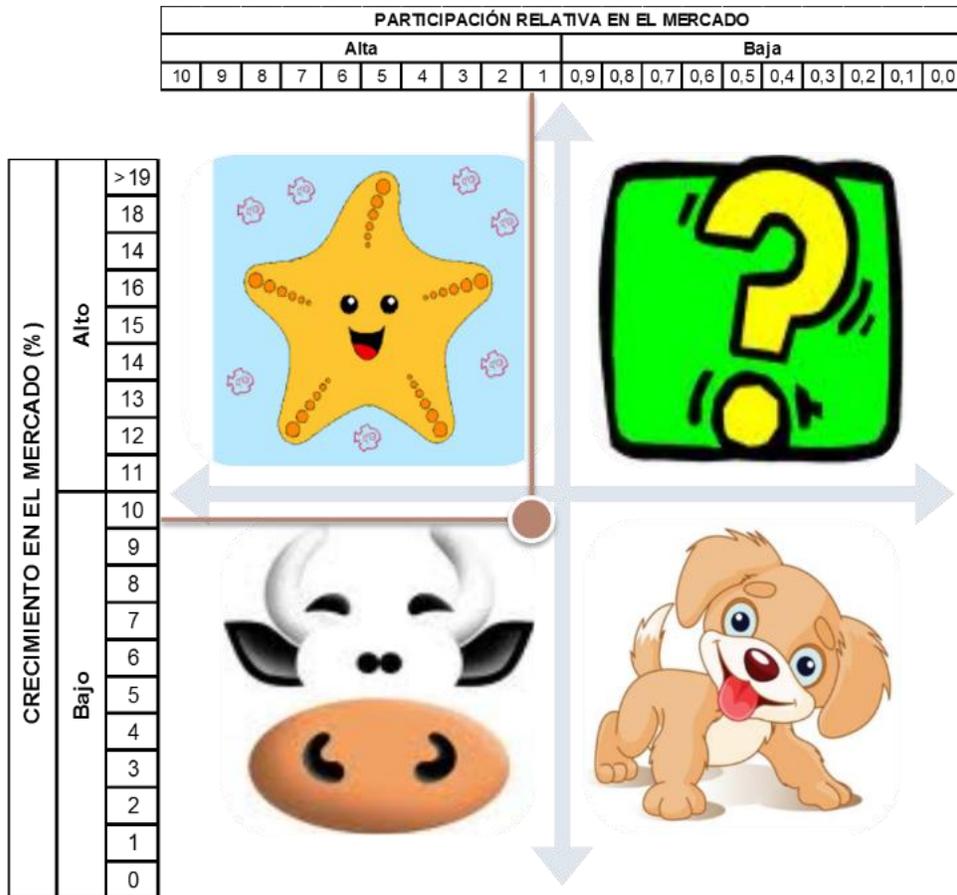
La siguiente matriz muestra la ubicación de la empresa COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL, con referencia al crecimiento en ventas en el mercado y la cuota de mercado.

Participación relativa en el mercado de 1.02 y crecimiento en el mercado de 9.37.

Se evidencia que la empresa se encuentra en el cuadrante vaca es decir bajo crecimiento en el mercado y alta participación en el mercado.

Con referencia a esto se deben incorporar estrategia encaminadas en el crecimiento y “ordeño de las vacas” para proporcionar mayor rentabilidad y crecimiento en el mercado y así lograr ubicar la organización en el cuadrante estrella.

Ilustración 18. Matriz cruce Boston Consulting



Fuente: Las autoras

12.3 DIAGNÓSTICO DE LOS REQUERIMIENTOS LEGALES Y NORMATIVOS.

A continuación, se realizó la verificación de cumplimiento de la normatividad legal vigente aplicable a la actividad comercial de la organización y la manera como se evidencia su cumplimiento...Ver Anexo A. Normograma...

Dentro de las disposiciones legales vigentes en el territorio colombiano aplicables para cualquier empresa sin importar su naturaleza, tamaño o razón social están contempladas aquellas requeridas para su creación y formalización señaladas en el decreto 410 de 1971 y el decreto 1879 de 2008, al realizar una revisión del estado de cumplimiento la empresa con respecto a dichos requerimientos se encontró que cuenta con:

- Registro mercantil vigente en cámara de comercio como persona natural y para todos los establecimientos de comercio.
- RUT o registro único tributario actualizado que acredita la actividad económica de comercialización mayorista y minorista y se evidencia que se realizan las declaraciones de renta por los ingresos obtenidos de dicha actividad.
- Registro y pago del impuesto de industria y comercio actualizados.
- Reglamento higiene y seguridad industrial
- Reglamento interno de trabajo

Además, dado que el establecimiento realiza actividades entorno a la distribución y comercialización de alimentos se evidencia que la organización cuenta con concepto sanitario favorable emitido por la Secretaria Distrital de Salud según lo establecido por la ley 9 de 1979 y el decreto 3075 de 1997 como requisito sanitario para llevar a cabo el manejo de alimentos.

Adicional cumple con lo estipulado en la resolución 2674 de 2013 en la cual se actualizan el contenido del decreto anteriormente mencionado en lo que se refiere a los principios de las buenas prácticas de manufactura- BPM aplicables como los parámetros exigidos para el personal manipulador de alimentos en cuanto a que:

- Se realizan los exámenes médicos al ingreso y periódicos para verificar su aptitud o no para la manipulación de alimentos.
- Se cuenta con empleados con la formación y la experiencia acerca de los principios básicos en BPM y prácticas higiénicas en la manipulación de alimentos para desempeñar de manera adecuada las tareas asignadas entorno al manejo de alimentos.
- Se cuenta con un plan de capacitación continuo para el personal que cumple exactamente con duración, metodología y temas tratados para reforzar los conocimientos en las prácticas higiénicas y al manejo de los puntos del proceso que están a su responsabilidad.
- La vestimenta de trabajo o la dotación dada al personal cumple con los requisitos respecto a color, cierres, forma.
- El personal mantiene una estricta limpieza, higiene personal y cumple con las normas de higiene tales como lavado de manos, uso de tapabocas y guantes, etc.

Así mismo, se asegura y controla la calidad e inocuidad al mantener como sistema de control la disposición y consulta de las fichas técnicas para los productos comercializados en la compañía que permite verificar y garantizar el cumplimiento de las especificaciones fisicoquímicas y microbiológicas, de envasado, rotulado y etiquetado según lo establecido en la normatividad para cada tipo de alimento, al realizar y contratar el servicio de análisis microbiológico a un laboratorio acreditado para aquellos queja y reclamos relacionadas con la calidad del alimento como también, al contar con una planilla de alerta para notificar el vencimiento de los registros sanitarios, notificaciones sanitarias o permisos sanitarios de los productos y visitas sanitarias de los establecimientos de los proveedores y fabricantes.

Por otro lado, también la empresa garantiza el saneamiento del centro de acopio y de los negocios mediante la implementación de un manual de saneamiento que contempla el manejo de residuos sólidos, programa de control de plagas, programa de mantenimiento de equipos e instalaciones, programa de lavado de tanques de reserva y los deberes del manipulador con el cual se busca disminuir el riesgo de contaminación de los alimentos mediante la limpieza y desinfección de áreas, de realizar eficientemente las labores de recolección, manejo, clasificación y almacenamiento de las basuras, efectuar adecuadamente el mantenimiento, limpieza y desinfección de las redes y tanques de almacenamiento encargadas del suministro del agua potable y reducir la presencia de roedores y/o plagas en las instalaciones de los establecimientos.

De igual forma, cumple con las condiciones establecidas para el almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de alimentos y materias primas mediante:

- Seguimiento del sistema rotación de inventarios PEPS.
- Almacenamiento de los productos que requieren refrigeración y congelación en el cuarto frío y el control de la temperatura que garantiza la conservación de los productos.
- Delimitación e identificación de las áreas para el almacenamiento de los diferentes tipos de productos garantizando la separación de los alimentos y los demás productos comercializados.
- Establecida e identificada un área para el almacenamiento de los productos devueltos.
- Identificación adecuada de los detergentes y desinfectantes y almacenamiento en áreas independientes y con separación física.
- El transporte de alimentos en vehículos que cuentan con thermoking como sistema de refrigeración o congelación para la conservación de los alimentos.
- Planilla de rutas y movimientos en donde se registra diariamente el control de la temperatura durante el transporte cargue y descargue del alimento, la correcta limpieza y desinfección del vehículo, la adecuada disposición de los alimentos en el vehículo y el estado automotriz.

Del mismo modo, la empresa realiza simulacros de recall de productos como el medio dispuesto en los casos en que conozcan de la existencia de un producto defectuoso que haya ocasionado o pueda ocasionar un evento adverso al consumidor tal como lo reglamenta el decreto 679 de 2016.

Desde otro punto de vista, en lo relacionado con los requisitos reglamentados en el decreto 1349 de 2016 y el decreto 2242 de 2015 sobre las facturas electrónicas, la empresa durante la actividad de facturación de los productos a los clientes y la recepción de la factura de compra a los proveedores verifica que en la factura se registre el registro mercantil vigente, el NIT corresponda con el titular o datos del establecimiento y se apliquen adecuadamente el impuesto del IVA, reterfuente y descuentos pertinentes. Y en referencia a las obligaciones y requisitos legales establecidas el decreto 780 de 2016 y el decreto 1072 de 2015 con el fin garantizar la protección del trabajador, la empresa realiza el pago oportuno de nómina y

prestaciones sociales pensiones, cesantías y salud a sus trabajadores quincenalmente.

En resumen Quesos y Queso Distribell cumple con la normatividad aplicable a su actividad comercial y a las disposiciones reglamentarias como empleadores pero presenta falencias en el cumplimiento de algunos requisitos establecidos en la ley 9 de 1979 vinculada con salud ocupacional que tiene como objeto de preservar, conservar y mejorar la salud del trabajador, no tiene identificado los riesgos laborales formalmente, por otro lado, no controla la frecuencia y la realización de las pausas activas y gimnasia laboral; aun así mantiene instalaciones con adecuadas condiciones de seguridad es decir, se encuentran debidamente señalizadas para permitir una fácil evacuación en cualquier caso de emergencia, cuenta con implementos de seguridad como extintores y botiquín de primeros auxilios.

Igualmente, presenta debilidades en cuanto al almacenamiento de los productos ya que la capacidad instalada de la bodega no es suficiente para ubicar y ordenar los productos con la separación mínima establecida entre la estantería y la pared, además, solo realiza el control de temperatura de almacenamiento de los productos y según las normas que rigen las buenas prácticas de manufactura para alimentos también debe controlarse la humedad en las áreas. Y en cuanto a las medidas de aseguramiento y control de calidad la organización no lleva a cabo actualmente auditorías de seguimiento a los proveedores de modo que se pueda garantizar el cumplimiento de las BPM en los establecimientos fabricantes de los productos que comercializa la compañía.

12.3.1 Diagnóstico de las normas. El diagnóstico del cumplimiento de las normas aplicables al sistema se realizó mediante la comparación de los requerimientos exigidos por los numerales auditables de la norma frente a la situación de la compañía; con base en el estado de cumplimiento se estableció una valoración para finalmente determinar el porcentaje total de cumplimiento por cada uno de ellos.

Tabla 21. Diagnóstico de la norma NTC-ISO 9001:2015

Nota de 1 a 5 1=No existente, 2= Existe, pero no está documentado, está incompleto y requiere revisión, 3= Existe, pero no está documentado a 5 4= Esta documentado y se aplica de forma parcial y requiere revisión, 5= Esta documentado y se aplica en su totalidad

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto.	1	No se evidencia que se hayan determinado las cuestiones internas y externas, con base en su direccionamiento estratégico.
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	2	No se tienen establecidos los stakeholders con sus necesidades, requisitos y expectativas y tampoco identificados y determinados los procesos del sistema de gestión de calidad. Se evidencia la determinación de los requisitos del cliente y seguimiento a través de las solicitudes de servicio u órdenes de servicio.
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.	1	No se tiene determinados los límites y la aplicabilidad del SGC incluyendo los productos y servicios cubiertos y la justificación de los requisitos que no se pueden aplicar.
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.		
4.4.1	La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta norma internacional.	1	La organización no tiene establecidos formalmente los procesos necesarios y sus interacciones. No cuenta con un presupuesto anual para el desarrollo de las actividades y las responsabilidades y autoridades no están definidas en los perfiles de cargo. No se evidencia determinación de riesgos. No se evidencia revisión y gestión de cambios.
4.4.2	En la medida en que sea necesario, la organización debe: a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos; b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.	1	No están documentadas los procesos, procedimientos y establecidos los indicadores de gestión.
5	LIDERAZGO		
5.1	Liderazgo y compromiso.		

Tabla 21. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 9001:2015

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
5.1.1	Generalidades.	2	No se evidencia un sistema de seguimiento y evaluación. Se cuenta con política de calidad y objetivos de calidad, sin embargo, no son medibles y no están alineados con los demás elementos de la estructura estratégica. No existe un enfoque basado en procesos y riesgos. No se cuenta con los recursos necesarios para el SIG. (Personal, instalaciones, ambiente para la operación de los procesos-sociales, psicológicos y físicos, conocimiento de la organización). No existe un sistema de comunicación interna y externa eficaz. No existe revisión del SGC por la alta dirección.
5.1.2	Enfoque al cliente.	2	Los requisitos del cliente son conocidos a través de la solicitud de servicio u orden de servicio. No se realiza encuesta de satisfacción del cliente. Se evidencia que el seguimiento de las no conformidades se realiza manera informal, se ejecuta la respuesta y la acción a tomar, pero no se realiza un levantamiento documental.
5.2	Política.		
5.2.1	Establecimiento de la política de la calidad.	4	Se cuenta con una política de calidad, pero no está alineada con los demás elementos de la estructura estratégica.
5.2.2	Comunicación de la política de la calidad.	4	La política de calidad no se conoce, ni está disponible y visible para toda la organización. Se evidencia que la comunicación es descentralizada, es decir, que las directivas de la organización no comunican las decisiones al resto del personal.
5.3	Roles, responsabilidad y autoridades en la organización.	4	Se evidencia un organigrama vertical, se dispone de descripción y análisis para los cargos operativos más no para los directivos que incluye descripción específica, habilidades y aptitudes y riesgos de trabajo.
6	PLANIFICACIÓN		
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades.		
6.1.1	a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos; b) aumentar los efectos deseables; c) prevenir o reducir efectos no deseados; d) lograr la mejora.	1	No se evidencia determinación de riesgos ni oportunidades para abordarlas.

Tabla 21. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 9001:2015

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
6.1.2	La organización debe planificar: a) qué se va a hacer; b) qué recursos se requerirán; c) quién será responsable; d) cuándo se finalizará; e) cómo se evaluarán los resultados.	1	No se evidencia planificación, implementación y evaluación de acciones para abordar riesgos y oportunidades.
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.		
6.2.1	La organización debe establecer los objetivos de la calidad para las funciones, niveles y procesos pertinentes necesarios para el sistema de gestión de la calidad.	4	Se cuenta con objetivos de calidad, pero estos no están alineados con la política de calidad, no son medibles y no tienen en cuenta los requisitos aplicables, no están comunicados ni actualizados.
6.2.2	Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar: a) qué se va a hacer; b) qué recursos se requerirán; c) quién será responsable; d) cuándo se finalizará; e) cómo se evaluarán los resultados.	1	Se evidencia que la organización no cuenta con una planificación estratégica.
6.3	Planificación de los cambios a) el propósito de los cambios y sus potenciales consecuencias; b) la integridad del sistema de gestión de la calidad; c) la disponibilidad de recursos; d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.	1	No hay una gestión de cambios.

Tabla 21. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 9001:2015

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
7	APOYO		
7.1	Recursos		
7.1.1	Generalidades a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes; b) qué se necesita obtener de los proveedores externos.	2	Se evidencia que la organización no cuenta con un presupuesto anual en donde se contemplen los recursos necesarios para el mantenimiento y mejora del sistema de gestión de la calidad. Adicional, se conoce informalmente que se necesita obtener de los proveedores externos.
7.1.2	Personas.	4	Se evidencia el personal necesario para la implementación del sistema de gestión de calidad y para la operación y control de sus procesos.
7.1.3	Infraestructura.	3	Se evidencia que la capacidad instalada del centro de acopio carece de espacio suficiente para el adecuado almacenamiento de la mercancía según BPM. Se dispone de hardware y software para la gestión logística, financiera y contable pero no son utilizados adecuadamente. Se cuenta con recursos de transporte, pero son insuficientes para la demanda.
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos.	2	No hay evidencia de que exista un sistema de seguridad y salud en el trabajo a fin de gestionar el bienestar de los trabajadores y mitigar el riesgo de enfermedades y accidentes laborales, sin embargo, se cuenta con la identificación de manera informal de los riesgos laborales para cada cargo y se dispone de un ambiente adecuado de trabajo con instalaciones que proporcionan condiciones de seguridad como señalización de evacuación, implementos de seguridad. No se observa la realización pausas activas y gimnasia laboral.
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición.		
7.1.5.1	Generalidades a) son adecuados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas; b) se mantienen para asegurarse de la adecuación continua para su propósito.	4	Se evidencia un manual de saneamiento que contiene un programa de mantenimiento de equipos e instalaciones en el cual se determinan los instrumentos de medición necesarios para verificar la conformidad de los productos con respecto a la temperatura requerida para mantener las condiciones de calidad e inocuidad de los productos y al pesaje de la mercancía, la revisión del estado de los equipos y cronograma de mantenimiento según ficha técnica. Se realiza el control de temperatura y novedades diarias de las áreas y recursos de transporte.

Tabla 21. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 9001:2015

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
7.1.5.2	Trazabilidad de las mediciones.	5	Se evidencia hoja de vida de instrumentos de medición de las balanzas, termómetros, termohigrómetros, cuarto frío soportados con los respectivos certificados de mantenimiento, calibración y validación de acuerdo con la periodicidad especificada en el manual de saneamiento.
7.1.6	Conocimientos de la organización.	4	Se observa que informalmente se programan y se lleva el registro de las capacitaciones del personal, sin embargo, no se realizan evaluaciones de desempeño y entendimiento de la capacitación
7.2	Competencia a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad; b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia adecuadas; c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas; d) conservar la información documentada apropiada, como evidencia de la competencia.	4	Se evidencian perfiles de cargo en el cual se describen las habilidades y aptitudes. El conocimiento de la manipulación de alimentos y BPM son dados por la organización en el proceso de inducción.

Tabla 21. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 9001:2015

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
7.3	Toma de conciencia a) la política de la calidad; b) los objetivos de la calidad pertinentes; c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los beneficios de una mejora del desempeño; d) las implicaciones de no cumplir los requisitos del sistema de gestión de la calidad.	4	No se cuenta con una cultura de calidad ya que, no se sensibiliza al personal sobre la política, objetivos de calidad y la contribución de los colaboradores al cumplimiento de las mismas.
7.4	Comunicación a) qué comunicar; b) cuándo comunicar; c) a quién comunicar; d) cómo comunicar. e) quién comunica.	2	No se evidencia determinación de los mecanismos de comunicación internos y externos
7.5	Información documentada		
7.5.1	Generalidades a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional b) la información documentada que la organización ha determinado que es necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	3	La organización no cuenta con una estructura documental como: Manual de calidad, caracterizaciones de proceso, procedimientos. Los registros disponibles están de acuerdo con los lineamientos de BPM, pero no están unificados y formalizados.
7.5.2	Creación y actualización.	3	No tienen establecido los lineamientos para la elaboración de la documentación. Se evidencia que los registros disponibles no tienen una estructura documental unificada.
7.5.3	Control de la información documentada.		

Tabla 21. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 9001:2015

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
7.5.3.1	La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que: a) esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite; b) esté protegida adecuadamente.	2	Se evidencia que la información documentada digital es manejada por los directores y/o coordinadores solo una parte de la información documental en físico está disponible para el uso del personal operativo.
7.5.3.2	Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:	1	No se evidencia control de la información documentada La documentación disponible no es conocida por todo el personal de la organización.
8	OPERACIÓN		
8.1	Planificación y control operacional.	1	No se evidencia planificación, implementación y control de los procesos necesarios para la comercialización de productos ya que, no están documentados los procesos y procedimientos, no están determinados los recursos necesarios para lograr la conformidad de los requisitos de los productos y servicios y tampoco está implementados los controles de los procesos.
8.2	Requisitos para los productos y servicios.		
8.2.1	Comunicación con el cliente.	3	Se evidencia que la comunicación con el cliente se realiza de manera informal ya que, la organización suministra la información pertinente con respecto a los productos y servicios a sus clientes durante la venta de los productos, se da respuesta a quejas y reclamos y se toman las acciones de contingencia pertinentes.
8.2.2	Determinación de los requisitos para los productos y servicios.	4	Los requisitos de los productos y servicios se registran y detallan en la orden de servicio además a través de la selección, evaluación y reevaluación de proveedores se garantiza la entrega de los productos según lo solicitado por el cliente. Sin embargo, no se evalúa la satisfacción del cliente con respecto a los productos y servicio suministrado.
8.2.3	Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios		

Tabla 21. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 9001:2015

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
8.2.3.1	La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes.	3	La organización asegura la capacidad de cumplir con las solicitudes de pedido realizadas por sus clientes mediante el control de inventarios al evaluar la cantidad disponible de los productos o su existencia en el portafolio. En caso contrario, se contacta con el proveedor para proceder la adquisición de mercancía requerida por el cliente. Se evidencian reprocesos en la comercialización de alimentos y productos complementarios por errores en la recepción de los pedidos y porque no se realiza confirmación de pedido.
8.2.3.2	La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable.	2	Se evidencia que se conservan las solicitudes de pedido realizadas por los clientes pero que no se realiza la confirmación del pedido.
8.2.4	Cambios en los requisitos para los productos y servicios.	1	Se evidencia que no se mantienen registros de los cambios a las solicitudes de pedido realizadas por el cliente.
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios.		
8.3.1	Generalidades.		Numeral excluido en el Alcance del SIG.
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo.		
8.3.3	Elementos de entrada para el diseño y desarrollo.		
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo		
8.3.5	Elementos de salida del diseño y desarrollo.		
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo.		
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente.		
8.4.1	Generalidades.	4	Se evidencia que la organización realizaba controles a los productos suministrados externamente mediante selección, evaluación y reevaluación de proveedores y auditoría a proveedores.
8.4.2	Tipo y alcance del control de la provisión externa.	3	Los productos adquiridos son verificados con respecto a las fichas técnicas de cada producto y con relación a la solicitud de compra.
8.4.3	Información para los proveedores externos.	4	Se evidencia comunicación de los requisitos para los productos comprados en las solicitudes de compra.
8.5	Producción y prestación del servicio.		

Tabla 21. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 9001:2015

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
8.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio.	4	Se evidencia las solicitudes de pedido con la información requerida de los productos a despachar, verificación de la mercancía y autorización por el jefe del proceso. Además, se realizan los controles de tiempo y entrega de mercancía, así como, las condiciones adecuadas de transporte y almacenamiento transitorio.
8.5.2	Identificación y trazabilidad.	4	Se evidencia que existen deficiencias en el proceso de registro de ingreso y salida de mercancía dado que constantemente se presentan diferencias en inventarios. Adicional la identificación de la estantería y de las áreas es inadecuada ya que, se presentan confusiones de almacenamiento. Se evidencia que se maneja el control de inventarios a través del sistema de rotación PEPS.
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos.	4	Se evidencia que la organización mantiene las condiciones adecuadas de almacenamiento que permite garantizar la calidad e inocuidad de los productos mediante el control de la temperatura de los alimentos y de las áreas carece de control de humedad.
8.5.4	Preservación.	4	Se evidencia que se preservan la calidad e inocuidad de los productos manteniendo la cadena de frío a través del uso de thermoking y cumplimiento con la normatividad BPM para el almacenamiento transitorio y transporte de mercancía.
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega.	4	La organización sirve como intermediario para responder a quejas y reclamos (análisis microbiológico).
8.5.6	Control de los cambios.	3	En la FACTURA, se relacionan los cambios requeridos en cantidad, referencia de producto y los inherentes al servicio como tiempo, fecha y lugar de entrega previa autorización del cliente.
8.6	Liberación de los productos y servicios.	3	Se evidencia que la autorización del despacho se realiza posterior a la verificación de la mercancía frente a la ORDEN DE SERVICIO y la verificación de la factura con respecto a la mercancía alistada.
8.7	Control de las salidas no conformes.		
8.7.1	La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.	3	Se evidencia que no está documentada la forma como la organización realiza el tratamiento a las salidas no conformes.
8.7.2	La organización debe conservar la información documentada.	3	No se conserva información documentada que evidencie el tratamiento de las salidas no conformes, es decir, describa la no conformidad, las acciones tomadas, etc.

Tabla 21. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 9001:2015

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación.		
9.1.1	<p>Generalidades</p> <p>a) a qué es necesario hacer seguimiento y qué es necesario medir;</p> <p>b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;</p> <p>c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;</p> <p>d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.</p>	1	La organización no tiene establecidos mecanismos de seguimiento y medición para evaluar la eficiencia del sistema de gestión de calidad. No existe evaluación de riesgos.
9.1.2	Satisfacción del cliente.	2	No se evidencia que se evalué la satisfacción del cliente.
9.1.3	Análisis y evaluación.	1	No se realiza análisis y evaluación ya que no se dispone de herramientas de permitan realizar seguimiento y medición.
9.2	Auditoría interna.		
9.2.1	La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad.	1	No se evidencia que se lleven a cabo auditorías internas que permitan obtener información acerca del sistema de gestión de calidad.
9.2.2	La organización debe.	1	La organización no tiene establecido un programa de auditoría que defina las disposiciones necesarias para su ejecución.
9.3	Revisión por la dirección		

Tabla 21. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 9001:2015

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
9.3.1	Generalidades. La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su idoneidad, adecuación, eficacia y alineación con la dirección estratégica de la organización continuas.	1	No se evidencia revisión del SGC por la alta dirección ya que no se dispone de información adecuada para evaluar su desempeño y eficacia.
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección.	2	Se evidencian entradas informales de información respecto a las no conformidades y acciones correctivas y a evaluaciones de desempeño de los proveedores externos.
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección.	1	Se evidencia que al no haber compromiso por la alta dirección en la determinación e implementación de herramientas de seguimiento y medición del SGC no se dispone de salidas de revisión.
10	MEJORA		
10.1	Generalidades a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como tratar las necesidades y expectativas; b) corregir, prevenir o reducir los efectos indeseados; c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	1	Se evidencia que la organización opta por la corrección y acción correctiva para cumplir con los requisitos del cliente sin establecer mecanismos de prevención.
10.2	No conformidad y acción correctiva.		
10.2.1	Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe.	2	La organización toma acciones para corregir y hacer frente a las consecuencias de una no conformidad proveniente de una PQRS, sin embargo, no tiene establecida acciones para control y/o eliminar las causas tampoco dispone de mecanismo para evaluar la eficiencia de la acción tomada y actividades para gestionar riesgos.
10.2.2	La organización debe conservar información documentada como evidencia.	2	No se conserva información documentada como evidencia del tratamiento de la no conformidad y de los resultados de las acciones tomadas.

Tabla 21. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 9001:2015

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
10.3	Mejora continua.	1	No se evidencia la determinación de necesidades u oportunidades que permitan el mejoramiento continuo del SIG de la organización.

Fuente: Las autoras

Tabla 22. Porcentaje de cumplimiento de la norma NTC-ISO 9001:2015.

CLÁUSULA	DESCRIPCIÓN	SUMATORIA	PORCENTAJE
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	1,2	5%
5	LIDERAZGO	3,2	13%
6	PLANIFICACIÓN	1,6	6%
7	APOYO	3,1	4%
8	OPERACIÓN	3,2	4%
9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	1,3	3%
10	MEJORA	1,5	8%
		15,10	43%

Fuente: Las autoras

Tabla 23. Diagnóstico de la norma NTC-ISO 22000:2005.

Nota de 1 a 5 1=No existente, 2= Existe, pero no está documentado, está incompleto y requiere revisión, 3= Existe, pero no está documentado 4= Esta documentado y se aplica de forma parcial y requiere revisión, 5= Esta documentado y se aplica en su totalidad

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
4	SISTEMA DE GESTIÓN DE INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS		
4.1	Requisitos generales.	1	No se tiene establecido, documentado, implementado ni mantenido un SG en donde se detalle la estructura organizacional, la política y los objetivos de calidad, las funciones, las actividades, los recursos, la documentación y los procesos necesarios y sus interacciones para la gestión de la inocuidad alimentaria. No se evidencia que se hayan determinado las cuestiones internas y externas, con base en su direccionamiento estratégico. No se tiene determinados los límites y la aplicabilidad del SG incluyendo los productos y servicios cubiertos y la justificación de los requisitos que no se pueden aplicar.
4.2	Requisitos de la documentación.		
4.2.1	Generalidades.	3	La organización no cuenta con una estructura documental como: Manual de calidad, caracterizaciones de proceso, procedimientos. Los registros disponibles están de acuerdo con los lineamientos de BPM, pero no están unificados ni formalizados. No tienen establecido los lineamientos para la elaboración de la documentación.
4.2.2	Control de documentos.	2	Se evidencia que la información documenta digital es manejada por los directores y/o coordinadores solo una parte de la información documental en físico está disponible para el uso del personal operativo. No se evidencia control de la información documentada La documentación disponible no es conocida por todo el personal de la organización.
4.2.3	Control de registros.	1	No se evidencia control de los registros.

Tabla 23. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 22000:2005.

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN		
5.1	Compromiso de la dirección.	2	No se evidencia un sistema de seguimiento y evaluación. Se cuenta con política de calidad y objetivos de calidad, sin embargo, no son medibles y no están alineados con los demás elementos de la estructura estratégica. No se cuenta con los recursos necesarios para el SIG. (Personal, instalaciones, ambiente para la operación de los procesos-sociales, psicológicos y físicos, conocimiento de la organización). No existe un sistema de comunicación interna y externa eficaz. No existe revisión del SGC por la alta dirección. Los requisitos del cliente son conocidos a través de la solicitud de servicio u orden de servicio. No se realiza encuesta de satisfacción del cliente. Se evidencia que el seguimiento de las no conformidades de realiza manera informal, se ejecuta la respuesta y la acción a tomar, pero no se realiza un levantamiento documental.
5.2	Política de Inocuidad de los alimentos.	4	Se cuenta con una política de calidad, pero no están alineados con los demás elementos de la estructura estratégica (objetivos de calidad no son medibles). La política de calidad no se conoce, ni está disponible y visible para toda la organización. Se evidencia que la comunicación es descentralizada, es decir, que las directivas de la organización no comunican las decisiones al resto del personal.
5.3	Planificación del sistema de inocuidad de los alimentos.	4	Se cuenta con objetivos de calidad, pero estos no están alineados con la política de calidad, no son medibles y no tienen en cuenta los requisitos aplicables, no están comunicados ni actualizados. Se evidencia que la organización no cuenta con una planificación estratégica.
5.4	Responsabilidad y autoridad.	4	Se evidencia un organigrama vertical, se dispone de descripción y análisis para los cargos operativos más no para los directivos que incluye descripción específica, habilidades y aptitudes y riesgos de trabajo. No hay una gestión de cambios.
5.5	Líder del equipo de Inocuidad de los alimentos.	1	No hay designado un líder del equipo de inocuidad de los alimentos.
5.6	Comunicación.		
5.6.1	Comunicación externa.	1	No se evidencia determinación de los mecanismos de comunicación internos y externos.
5.6.2	Comunicación interna.	1	

Tabla 23. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 22000:2005.

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
5.7	Preparación y respuesta ante emergencias.	1	No se evidencia determinación de análisis de peligros y PC (riesgos y oportunidades). No se evidencia planificación, implementación y evaluación de acciones para abordar los peligros (riesgos y oportunidades).
5.8	Revisión por la dirección.		
5.8.1	Generalidades.	1	No se evidencia revisión del SGC por la alta dirección ya que no se dispone de información adecuada para evaluar su desempeño y eficacia.
5.8.2	Información para la revisión.	2	Se evidencian entradas informales de información respecto a las no conformidad y acciones correctivas y a las evaluaciones de desempeño de los proveedores externos.
5.8.3	Resultados de la revisión.	1	Se evidencia que al no haber compromiso por la alta dirección en la determinación e implementación de herramientas de seguimiento y medición del SGC no se dispone de salidas de revisión.
6	GESTIÓN DE RECURSOS		
6.1	Provisión de recursos.	2	Se evidencia que la organización no cuenta con un presupuesto anual en donde se contemplen los recursos necesarios para el mantenimiento y mejora del sistema integrado de gestión. Adicional, se conoce informalmente que se necesita obtener de los proveedores externos.
6.2 6.2.1	Recursos humanos. Generalidades.	4	Se evidencia el personal necesario para la implementación del sistema integrado de gestión y para la operación y control de sus procesos.
6.2.2	Competencia, toma de conciencia y entrenamiento.	4	Se observa que informalmente se programan y se lleva el registro de las capacitaciones del personal, sin embargo, no se realiza evaluación del desempeño y entendimiento de la capacitación. Se evidencian perfiles de cargo en el cual se describen las habilidades y aptitudes. El conocimiento de la manipulación de alimentos y BPM son dados por la organización en el proceso de inducción. No se cuenta con una cultura de calidad ya que, no se sensibiliza al personal sobre la política, objetivos de calidad y la contribución de los colaboradores al cumplimiento de las mismas.
6.3	Infraestructura.	3	Se evidencia que la capacidad instalada del centro de acopio carece de espacio suficiente para el adecuado almacenamiento de la mercancía según BPM. Se dispone de hardware y software para la gestión logística, financiera y contable pero no son utilizados adecuadamente. Se cuenta con recursos de transporte, pero son suficientes para la demanda.

Tabla 23. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 22000:2005.

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
6.4	Ambiente de trabajo.	2	No hay evidencia que exista un sistema de seguridad y salud en el trabajo a fin de gestionar el bienestar de los trabajadores y mitigar el riesgo de enfermedades y accidentes laborales, sin embargo, se cuenta con la identificación de manera informal de los riesgos laborales para cada cargo y se dispone de ambiente adecuado de trabajo con instalaciones que proporcionan condiciones de seguridad como señalización de evacuación, implementos de seguridad. No observa la realización pausas activas y gimnasia laboral.
7	PLANIFICACIÓN Y REALIZACIÓN DE PRODUCTOS INOCUOS		
7.1	Generalidades.	1	No se evidencia planificación, implementación y control de los procesos necesarios para la comercialización de productos ya que, no están documentados los procesos y procedimientos, no están determinados los recursos necesarios para lograr la conformidad de los requisitos de los productos y servicios y tampoco está implementados los controles de los procesos.
7.2	Programas prerrequisito (PPRS).		
7.2.1	La organización debe establecer, implementar y mantener uno o más PPR.	4	La organización dispone de un Manual de saneamiento con objetivos definidos que incluye los siguientes programas: Programa de mantenimiento de equipos e instalaciones Programa de lavado de tanque de reserva Programa de manejo de residuos Programa de limpieza y desinfección Programa de control de plagas Así mismo, están establecidos como procedimientos de limpieza y desinfección, procedimiento de lavado de manos, instructivos y cuentan con registros que soportan su ejecución.
7.2.2	Los PPR deben:	4	
7.2.3	Cuando se seleccionan y/o establecen los PPR, la organización debe considerar y utilizar la información apropiada (por ejemplo, los requisitos legales y reglamentarios, los requisitos del cliente, las directrices reconocidas, los principios y los códigos de práctica de la Comisión del Codex Alimentarius, las normas nacionales, internacionales o del sector).	4	
7.3	Pasos preliminares para permitir el análisis de peligros.		

Tabla 23. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 22000:2005.

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
7.3.1	Generalidades.	3	Se realiza la comercialización de productos en base a la normatividad vigente y los programas prerrequisitos establecidos según el decreto 3075 de 1997-BPM.
7.3.2	Equipo de Inocuidad de los alimentos.	1	No se tiene un equipo de inocuidad de alimentos previamente establecido.
7.3.3	Características del producto.		
7.3.3.1	Materias primas, ingredientes y materiales en contacto con el producto.	3	Las características técnicas de las materias primas, ingredientes y materiales que componen y están en contacto con los productos están documentadas en las fichas técnicas aportadas por los proveedores, dichos documentos se encuentran en la oficina de la coordinadora logística y PDV, está disponible para la consulta. Sé que se realiza la verificación y aceptación de los productos solicitados.
7.3.3.2	Características de los productos finales.	3	Sé que se realiza la verificación y aceptación de los productos solicitados.
7.3.4	Uso previsto.	3	Los productos comercializados cumplen con las especificaciones fisicoquímicas y microbiológicas, de envasado y los requisitos de rotulado y etiquetado relacionados con la composición nutricional, declaraciones nutricionales y propiedades de salud, etc. Los usos que se le pueden dar al producto y la definición del consumidor del producto final se encuentran en las fichas técnicas de los productos.
7.3.5	Diagrama de flujo, pasos del proceso y medidas de control.		
7.3.5.1	Diagrama de flujo	1	No se tienen establecidos los diagramas de flujo de los procesos.
7.3.5.2	Descripción de las etapas del proceso y de las medidas de control.	1	No se dispone de procedimientos que describan los procesos y las medidas de control establecidas.
7.4	Análisis de peligros.		
7.4.1	Generalidades.	1	No se ha realizado un análisis de peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos con respecto al tipo de producto y los procesos e instalaciones involucradas su comercialización ya que, no se cuenta con este.
7.4.2	Identificación de peligros y determinación de niveles aceptables.	1	
7.4.2.1	Todos los peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos razonablemente previsible en relación con el tipo de producto, el tipo de proceso y las instalaciones de elaboración utilizadas deben ser identificados y registrados.	1	

Tabla 23. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 22000:2005.

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
7.4.2.2	Cuando se identifican los peligros se deben considerar:	1	
7.4.2.3	Para cada peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos identificado, se debe determinar, cuando sea posible, el nivel aceptable del peligro para la inocuidad de los alimentos en el producto final.	1	
7.4.3	Evaluación de peligros.	1	
7.4.4	Selección y evaluación de medidas de control.	1	
7.5	Establecimiento de los programas prerrequisito (PPRS) Operacionales.	1	No se dispone de programa de prerrequisitos operacionales.
7.6	Establecimiento del plan HACCP.		
7.6.1	Plan HACCP.	1	No se ha establecido ni implementado un plan HACCP.
7.6.2	Identificación de puntos de control críticos (PCC).	3	No se tienen identificados los puntos críticos porque no se dispone de un análisis de peligros, sin embargo, la organización tiene en cuenta las especificaciones y condiciones de almacenamiento establecidas en las fichas técnicas de los productos como referente para realizar el control de los productos que ingresan al centro de acopio y el mantenimiento de sus condiciones de inocuidad y/o calidad.
7.6.3	Determinación de límites críticos para los PCC.	3	Se utiliza las especificaciones establecidas en las fichas técnicas de cada tipo de producto para determinar su conformidad o no conformidad y para evaluar si se han mantenido sus condiciones adecuadas de almacenamiento y manipulación que garantizan la inocuidad alimentaria.
7.6.4	Sistema para el monitoreo de los PCC.	3	No se ha establecido un sistema de seguimiento de PCC que conste de un procedimiento, instructivo pertinentes, solo se realiza una inspección al ingreso de los productos al centro de acopio y se mantienen registros de los controles de temperatura de los alimentos.
7.6.5	Acciones cuando los resultados del monitoreo exceden los límites críticos.	1	No se han establecido las acciones a tomar cuando se superen los límites de los PPC.

Tabla 23. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 22000:2005.

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
7.7	Actualización de la información preliminar y de los documentos que especifican los PPR y el plan HACCP.	1	No hay actualización de información porque no se dispone de PPR operativos y /o el plan HACCP.
7.8	Planificación de la verificación.	4	Los PPR se encuentran documentados e implementados y se mantienen registros. La verificación de los productos comercializados se basa en la comparación con respecto a su ficha técnica cada vez que se realiza la recepción de la mercancía proveniente del proveedor. Adicional se realiza análisis microbiológico a los productos cuando se presenta una queja o reclamo por parte del cliente.
7.9	Sistema de trazabilidad.	4	Se evidencia que existen deficiencias en el proceso de registro de ingreso y salida de mercancía dado que constantemente se presentan diferencias en inventarios. Adicional la identificación de la estantería y de las áreas es inadecuada ya que, se presentan confusiones de almacenamiento. Se evidencia que se maneja el control de inventarios a través del sistema de rotación PEPS.
7.10	Control de no conformidad.		
7.10.1	Correcciones.	3	La organización efectúa la identificación de las salidas no conformes con los requisitos de calidad e inocuidad durante el proceso de recepción de mercancía mediante la verificación e inspección de sus características de calidad. Aquellos productos que son clasificados como no conformes son devueltos al proveedor para que se efectúe su cambio. Durante el control de inventarios de la mercancía almacenada en el centro de acopio se identifican y separan las salidas no conformes que se identificaron por pérdida de sus características de calidad e inocuidad por caducidad de su fecha de vencimiento o porque no se mantienen la cadena de frío o condiciones de almacenamiento adecuadas. No existe un procedimiento documentado que defina como se realiza el manejo de las salidas no conformes.
7.10.2	Acciones correctivas.	1	No se cuentan con un procedimiento documentado donde se especifique las acciones apropiadas para identificar y eliminar las causas de las no conformidades y prevenir que vuelva ocurrir. No se conserva registros documentados de las no conformidades detectadas y las acciones tomadas

Tabla 23. (Continuación) Diagnóstico de la norma NTC-ISO 22000:2005.

Cláusulas	Descripción	Nota	Hallazgo
7.10.3	Manejo de productos potenciales no seguros.	3	No se cuenta documentado como la empresa realiza el tratamiento de los productos potencialmente no inocuos, sin embargo, se evidencia que cada vez que se recibe un reporte de queja o reclamo causada por la identificación de un producto potencialmente no inocuo la organización procede a realizar los análisis correspondientes para confirmar la conformidad o no conformidad de los productos y se realiza la retroalimentación al cliente. Dependiendo del resultado la empresa realiza la recolección del producto y procede a su destrucción a cargo de una empresa contratada.
7.10.3.1	Generalidades.	3	
7.10.3.2	Evaluación para la libración.	3	
7.10.3.3	Disposición de productos no conformes.	3	
7.10.4	Retirada de productos.	3	
8	VALIDACIÓN, VERIFICACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS		
8.1	Generalidades.	1	No se encuentran validadas las medidas de control realizadas en la empresa.
8.2	Validación de las combinaciones de las medidas de control.	1	No se dispone de un PPR operativos y un plan HACCP.
8.3	Control de monitoreo y medición.	4	La empresa dispone y lleva a cabo el programa de mantenimiento preventivo de los equipos y mantiene los certificados de calibración, mantenimiento, verificación calificación de los equipos como evidencia estos son adecuados dos para el seguimiento y medición de la calidad e inocuidad de sus productos. En caso de identificar un equipo de medición no conforme toma las acciones correctivas pertinentes para evitar que daño de los productos.
8.4	Verificación del sistema de gestión de inocuidad de los alimentos.		
8.4.1	Auditorías internas.	1	No se evidencia que se lleven a cabo auditorías internas que permitan obtener información acerca del sistema integrado de gestión. La organización no tiene establecido un programa de auditoria que defina las disposiciones necesarias para su ejecución.
8.4.2	Evaluación de los resultados individuales de la verificación.	1	
8.4.3	Análisis de los resultados de las actividades de verificación.	1	
8.5	Mejora.		
8.5.1	Mejora continua.	1	Estas acciones no se encuentran registradas en la empresa.
8.5.2	Actualización del sistema de gestión de inocuidad de los alimentos.	1	No se realiza revisión del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos.

Fuente: Las autoras.

Tabla 24. Porcentaje de cumplimiento de la norma NTC-ISO 22000:2005

CLÁUSULA	DESCRIPCIÓN	SUMATORIA	PORCENTAJE
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	1,8	9%
5	LIDERAZGO	2,0	4%
6	PLANIFICACIÓN	3,0	12%
7	APOYO	2,2	1%
8	OPERACIÓN	1,4	3%
		10,4	29%

Fuente: Las autoras

Con respecto al cumplimiento de las normas internacionales para llevar a cabo el diseño del sistema integrado de gestión la normas NTC-ISO 9001:2015 para un sistema de gestión de calidad, NTC-ISO 22000:2005 para un sistema de gestión de seguridad alimentaria y el sistema HACCP se evidencia que la empresa no tiene establecidos adecuadamente los roles, responsabilidades y autoridades en la organización, la alta dirección no demostró liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad anteriormente implementado, no se realiza un seguimiento relativa a la percepción del cliente, no cuenta con un sistema de seguimiento y control a través de indicadores de gestión, la planeación estratégica es deficiente, no se tiene conocimiento del estado actual de la empresa, no presenta la identificación, determinación y caracterización de sus procesos e interacciones, no existe una adecuada comunicación interna, no se mantiene ni se conserva la información documentada exigida, no está implementado el control de cambios, no se dispone de los recursos suficientes y no se ha realizado el análisis de peligros y control de los puntos críticos en el almacenamiento, transporte y comercialización de alimentos.

12.4 DIAGNÓSTICO DE LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE

12.4.1 Modelo de Negocios CANVAS.

El modelo de negocio establecido representa el funcionamiento de la empresa involucrando las principales áreas del negocio, es decir: los clientes, la oferta, los recursos, los procesos del sistema y la viabilidad económica.

Tabla 25. Modelo de Negocios CANVAS.

<p>SOCIOS CLAVES Proveedores estratégicos: Productores o comercializadores de alimentos y productos complementarios - Castilac - Lácteos Villas - lbel - Fragua - Quesos Factory - Quesera San Juan Aliados estratégicos: Bancos - Bancolombia, asociaciones Asoleche - Clúster Lácteo</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVES Intermediario entre los proveedores y el consumidor final para lo cual empresa se apoya en sus tres procesos misionales: - COMPRAS: El proceso de compras se encarga de la selección, evaluación y reevaluación de proveedores, compra, recepción y revisión de productos, desde que se genera la compra - COMERCIAL: El proceso se encarga de mercadeo, ventas y servicio al cliente . - LOGÍSTICA: Se encarga del almacenamiento, los inventarios, recepción y despacho.</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR Entrega de un amplio portafolio de productos alimenticios y complementarios, a la velocidad que necesitas.</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES Vía telefónica Correo electrónico Centro de acopio (Almacén)</p>	<p>SEGMENTOS DE CLIENTES Clientes finales a los que va dirigido el servicio de comercialización Empresas nacionales que realiza eventos o que dentro de su actividad comercial requieren insumos como alimentos o productos complementarios Geográficamente *Departamento: Cundinamarca *Ciudad o municipio: Bogotá D.C Y en lugares aledaños como Cota, Cajicá, Zipaquirá, La Calera y Soacha. *Zona: Norte, Suba, Occidente, Sur, Funza y Mosquera Socialmente Cualquier empresa consumo de alimentos y productos complementarios de forma masiva y frecuente</p>
	<p>RECURSOS CLAVES FÍSICOS Infraestructura: Almacén(Centro de acopio), Cuarto frio, oficinas administrativas, puntos de venta Equipos: Vehículos, termohigrómetros, software HELISA Materiales: Portafolio de productos alimentos y complementarios, Gasolina, insumos de los servicios públicos(agua, luz, teléfono) FINANCIEROS Capital: Inversión por parte de los dueños y re-inversión de utilidades obtenidas durante el paso de los años INTELLECTUAL Y HUMANO Personal: Capacitado en manipulación de alimentos, con habilidades y competencias con enfoque en valores.</p>		<p>CANALES Los medios de entrega de los productos es a través de vehículos de transporte propios con thermoking; motorizados; y en los puntos de venta por mostrador o entra a domicilio en bicicleta</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS Costos fijos: Nomina y prestaciones básicas a los trabajadores; Pago de servicios; pago impuestos y/o obligaciones parafiscales; Pago de pólizas y empresas de seguridad privada. Costos variables: Compra de productos, costos rodamiento vehículos.</p>		<p>FUENTE DE INGRESOS Valor: Formas o sistemas de pago: Efectivo - transferencia bancaria, cheque. A contra entrega, crédito a 30, 60 ó 90 días, teniendo en cuenta el estudio de crédito.</p>		

Fuente: Las autoras

Tabla 26. Estructura de costos - CANVAS.

ESTRUCTURA DE COSTOS	
Total costos y gastos de nómina	\$ 81.439.417,00
Aportes al sistema de seguridad social	\$ 7.974.546,00
Aportes al SENA, ICBF, cajas de compensación	\$ 2.546.320,00
Efectivo, bancos, otras inversiones	\$ 33.330.644,36
Acciones y aportes (sociedades anónimas, limitadas y asimiladas)	\$ 3.641.117,66
Cuentas por cobrar	\$ 277.622.922,96
Inventarios	\$ 289.568.520,00
Activos fijos	\$ 964.063.130,68
Otros activos	\$ 1.765.391,00
Pasivos	\$ 323.688.295,35
Ingresos brutos operacionales	\$ 1.809.691.984,00
Ingresos brutos no operacionales	\$ 251.988,00
Intereses y rendimientos financieros	\$ 357.181,00
Devoluciones, rebajas y descuentos en ventas	\$ 4.092.048,00
Ingresos no constitutivos de renta	\$ -
Costo de ventas y de prestación de servicios	\$ 1.427.161.258,24
Gastos operacionales de administración - Servicios	\$ 127.295.348,13
Gastos operacionales de ventas (Sueldos, Aux transp, Cesantías, Prima, Vacaciones, ARL, EPS)	\$ 100.292.283,00
Renta presuntiva	\$ 29.144.820,98
Ingresos por ganancias ocasionales	\$ 16.300.000,00
Costos por ganancias ocasionales	\$ 16.300.000,00
Impuesto sobre la renta líquida gravable	\$ 34.004.000,00
Otras retenciones	\$ 33.967.341,68

Fuente: Las autoras

12.4.2 Determinación de los requerimientos del cliente.

12.4.2.1 Modelo Kano. La determinación de los requerimientos se hace uso del modelo Kano, por medio de este se analiza los deseos y percepciones de los distintos clientes y por medio de la evaluación en cinco niveles de la calidad y del resultado de satisfacción o insatisfacción que este genere.

Se aplicó el modelo kano a los clientes institucionales en total 43 de COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL, con el fin de obtener ideas de la percepción de los productos y servicios de la organización; para esto se estructuraron preguntas funcionales y dis-funcionales.

Tabla 27. Modelo KANO

FUNCIONAL	¿Cree usted que los productos deben garantizar la inocuidad y seguridad alimentaria?	TOTALMENTE DE ACUERDO	73%	X	Característica Normal - Lineal
		DE ACUERDO	20%		
		INDIFERENTE	7%		
		EN DESACUERDO			
		TOTALMENTE EN DESACUERDO			
DIS-FUNCIONAL	¿Cree usted que los productos no deben garantizar la inocuidad y seguridad alimentaria?	TOTALMENTE DE ACUERDO			Característica Normal - Lineal
		DE ACUERDO			
		INDIFERENTE	7%		
		EN DESACUERDO	20%		
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	73%	X	
FUNCIONAL	¿Cómo se siente si los productos tienen buena presentación y empaque?	ME GUSTA	60%	X	Característica Normal - Lineal
		DEBERÍA INCORPORARLA	20%		
		NORMAL	7%		
		PUEDO TOLERARLO	13%		
		NO ME GUSTA			
DIS-FUNCIONAL	¿Cómo se siente si los productos no tienen buena presentación y empaque?	ME GUSTA			Característica Normal - Lineal
		DEBERÍA INCORPORARLA			
		NORMAL	7%		
		PUEDO TOLERARLO	33%		
		NO ME GUSTA	60%	X	
FUNCIONAL	¿Cómo se siente si se incorporan promociones y descuentos?	ME GUSTA	80%	X	Característica Atractiva - Deleite
		DEBERÍA INCORPORARLA	7%		
		NORMAL	13%		
		PUEDO TOLERARLO			
		NO ME GUSTA			

Tabla 27. (Continuación) Modelo KANO.

DIS-FUNCIONAL	¿Cómo se siente si no se incorporan promociones y descuentos?	ME GUSTA		
		DEBERÍA INCORPORARLA		
		NORMAL	80%	X
		PUEDO TOLERARLO	13%	
FUNCIONAL	¿Cómo se siente si se incorporan facilidades de pagos?	ME GUSTA	93%	X
		DEBERÍA INCORPORARLA	7%	
		NORMAL		
		PUEDO TOLERARLO		
DIS-FUNCIONAL	¿Cómo se siente si no se incorporan facilidades de pagos?	ME GUSTA		
		DEBERÍA INCORPORARLA		
		NORMAL	13%	
		PUEDO TOLERARLO	80%	X
FUNCIONAL	¿Cree usted que se deben garantizar las entregas oportunas?	TOTALMENTE DE ACUERDO	33%	
		DE ACUERDO	67%	X
		INDIFERENTE		
		EN DESACUERDO		
DIS-FUNCIONAL	¿Cree usted que no se deben garantizar las entregas oportunas?	TOTALMENTE DE ACUERDO		
		DE ACUERDO		
		INDIFERENTE		
		EN DESACUERDO	67%	X
		TOTALMENTE EN DESACUERDO	33%	

Fuente: Las autoras

De acuerdo con el análisis se evidencia que las características se relacionan así:

- Característica Normal – Lineal

Son características conocidas por el cliente, y siempre logran la satisfacción del cliente dependiendo del grado de cumplimiento, es por esto, que la inocuidad y seguridad alimentaria se debe garantizar en todo momento y en todos los niveles. Así mismo el atributo del producto con buena presentación ya que siempre se debe mantener en las condiciones óptimas y esperadas por el cliente, con objeto de no producir insatisfacción sino por el contrario, siempre generar la más alta satisfacción.

- Característica Atractiva - Deleite

Las promociones y descuentos se deben preservar ya que nunca generaran insatisfacción y adicionalmente puede ser un diferencial con la competencia.

La característica de facilidad de pagos es una de las más importantes para la organización y con la cual debe continuar, ya que esta genera diferencial en la competencia y para los clientes no son compras a contado, sino que se conceden una serie de facilidades de pago que se materializan en un plazo para poder realizarlo.

- Característica indiferente

El resultado de las características irrelevantes o de indiferencia son las que, si bien

		-3	-2	-1	0	1	2	3	
PRODUCTOS	CONFIABLE	★							NO CONFIABLE
ENTREGAS	RETRASADAS						★		A TIEMPO
PRECIOS	ALTOS			★					BAJO
VARIEDAD	BAJA					★			ALTA
ATENCIÓN	FAVORABLE		★						DESFAVORABLE

están presentes o no, al cliente no le importaran, pero se debe tener en cuenta para este caso garantizar las entregas oportunas en la empresa generan mayor valoración por el cliente.

12.4.2.2 Diferencial Semántico. Por medio del diferencial semántico se realizó una evaluación de objetivos (palabras) con base en una escala de clasificación valorativa de emociones, sensaciones o percepciones del cliente, estas palabras fueron evaluadas por una serie de valores intermedios en una escala de -3 a 3 en forma bipolar, y en la cual se le pidió al encuestado que le diera la puntuación al extremo más cercano de su situación.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Para cada una de las siguientes características, por favor, elija la alternativa bajo la escala propuesta que mejor exprese su percepción, sensación o emoción con respecto a COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS DISTRIBELL									
PRODUCTOS	CONFIABLE	-3	-2	-1	0	1	2	3	NO CONFIABLE
		9	5	1					
		-27	-10	-1	0	0	0	0	
		-3							
ENTREGAS	RETRASADAS	-3	-2	-1	0	1	2	3	A TIEMPO
						3	6	6	
		0	0	0	0	3	12	18	
		2							
PRECIOS	ALTOS	-3	-2	-1	0	1	2	3	BAJO
		2	4	2		3	3	1	
		-6	-8	-2	0	3	6	3	
		-1							
VARIEDAD	BAJA	-3	-2	-1	0	1	2	3	ALTA
				4		3	4	4	
		0	0	-4	0	3	8	12	
		1							
ATENCIÓN	FAVORABLE	-3	-2	-1	0	1	2	3	DESFAVORABLE
		5	3	5		2			
		-15	-6	-5	0	2	0	0	
		-2							

Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes, en la percepción de respuesta de los productos ofrecidos por COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL es confiable; la entrega de productos es a tiempo; los precios ofrecidos por la organización son altos; la variedad, es decir el portafolio de productos es alto; la atención al cliente es percibida como favorable.

Finalmente se observa que la empresa COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL, se encuentra en un nivel de percepción del cliente en un grado muy positivo, y con lo cual se puede garantizar la fidelización de los clientes.

Ilustración 19. Encuesta de evaluación de atributos

ENCUESTA DE EVALUACIÓN DE ATRIBUTOS

CIUDAD Y FECHA:	DÍA	MES	AÑO
CLIENTE:			
NOMBRE DEL ENCUESTADO:		CARGO:	

Apreciado cliente su opinión es muy importante para nosotros por favor para cada elemento identificado a continuación, califique de 1 a 5 considere el más acorde con su criterio de atención y relación con nuestra organización, siendo 1 el concepto menos favorable y 5 el más favorable

ATRIBUTO O FUNCIÓN DEL PRODUCTO	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
1. Productos inocuos y seguros	1	2	3	4	5
2. Buena presentación y empaque de los productos	1	2	3	4	5
3. Variedad de productos	1	2	3	4	5
4. Dentro del límite de vigencia (fecha de vencimiento)	1	2	3	4	5
5. Precios adecuados	1	2	3	4	5
6. Promociones y descuentos	1	2	3	4	5
7. Facilidad de pagos	1	2	3	4	5
8. Atención al cliente adecuada	1	2	3	4	5
9. Entrega oportuna	1	2	3	4	5
10. Productos entregados de acuerdo a lo solicitado	1	2	3	4	5

Fuente: Las autoras

Continuamente, para el desarrollo de la casa de la calidad, se identificaron atributos o funciones principales del producto y del servicio para el consumidor, para ello se realizó al mismo grupo de clientes una encuesta vía e-mail, calificando cada uno de los atributos y el promedio de estos resultados fue el valor asignado a la importancia del cliente en la matriz QFD.

Las empresas encuestadas tomaron una clasificación de 1 a 5, donde 1 es el concepto menos favorable y 5 es el más favorable, como se aprecia a continuación.

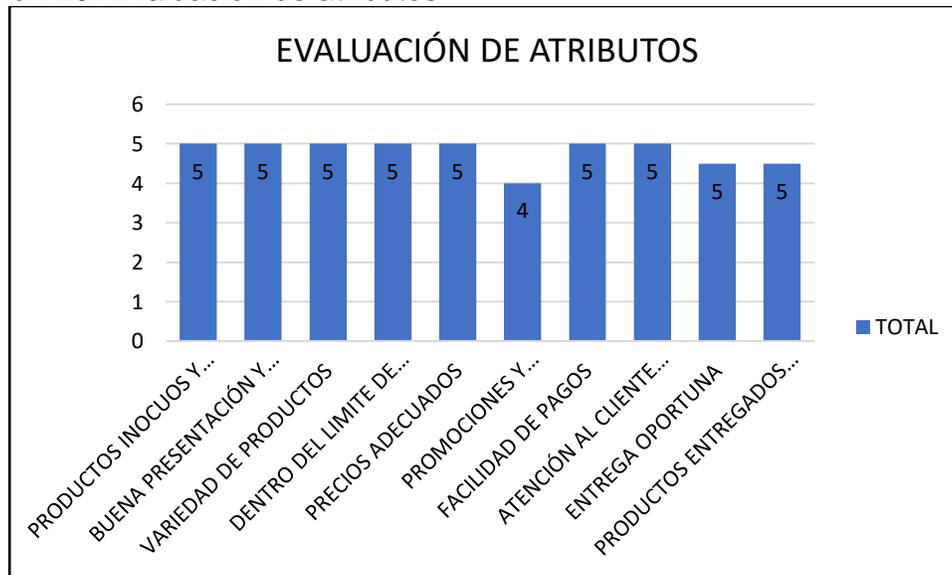
Tabla 28. Calificación atributos Quesos y Quesos Distribell

ATRIBUTO	TOTAL
Productos inocuos y seguros	5
Buena presentación y empaque de los productos	5
Variedad de productos	5
Dentro del límite de vigencia (fecha de vencimiento)	5
Precios adecuados	5
Promociones y descuentos	4
Facilidad de pagos	5
Atención al cliente adecuado	5
Entrega oportuna	5
Productos entregados de acuerdo con lo solicitado	5

Fuente: Las autoras

De acuerdo con esto los resultados promedio obtenidos, es el valor que se asigna a la importancia del cliente.

Ilustración 20. Evaluación de atributos



Fuente: Las autoras

12.4.2.3 Despliegue de la Función de la calidad.

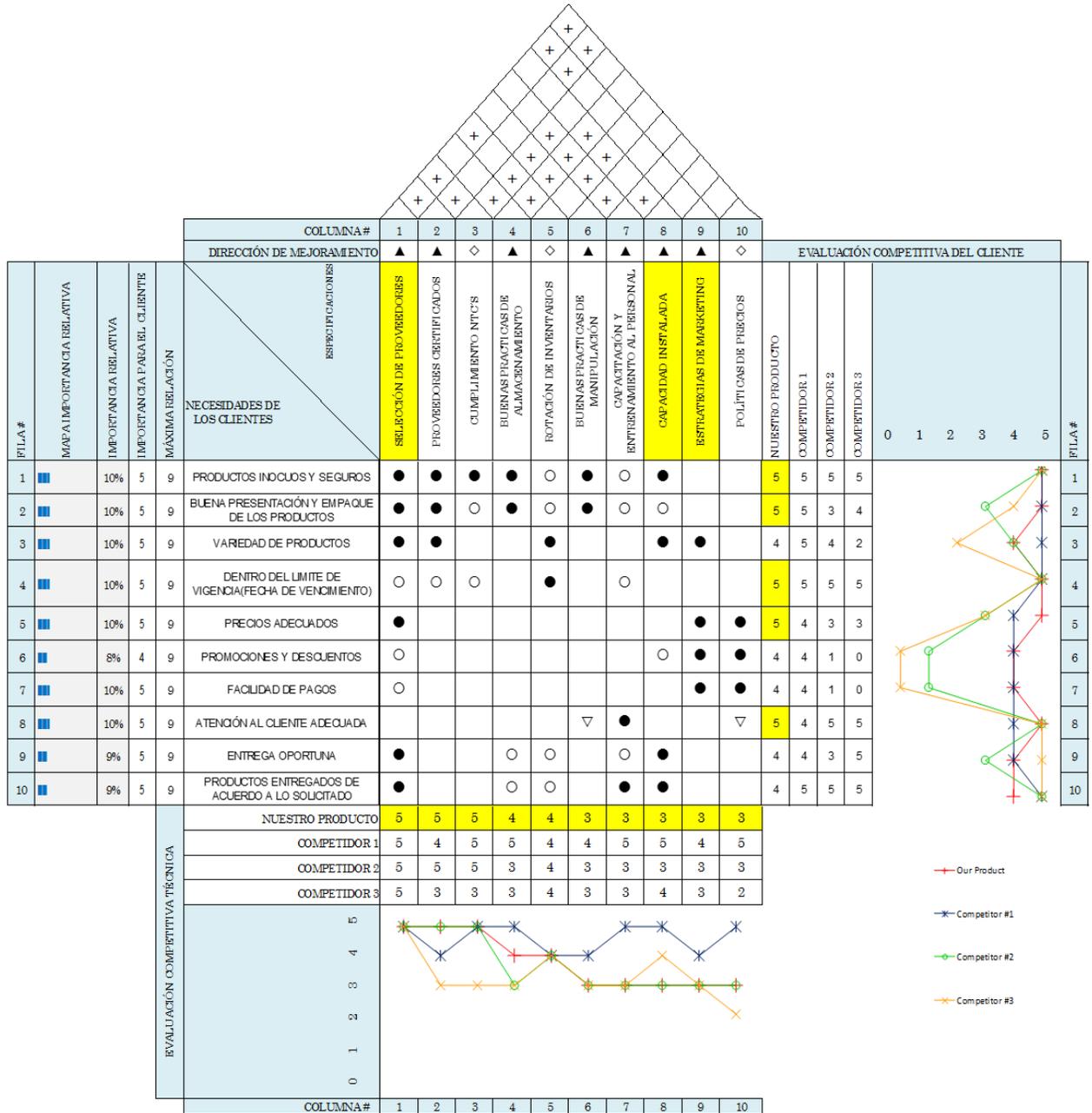
El sistema integrado de gestión de la empresa Quesos y Quesos Distribell debe ser capaz de proporcionar un servicio de comercialización que satisfagan los requisitos del cliente, legales, intrínsecos y reglamentarios.

Aumentar la satisfacción del cliente y atraer nuevos clientes, implica fundamentalmente el conocimiento y entendimiento de los requerimientos y/o necesidades de los clientes, técnicas como el modelo Kanon, diferencial semántico y el despliegue de la PRIMERA casa de la calidad.

A continuación, se realiza el despliegue de las cuatro casas de la calidad:

- Casa de la calidad de Requerimientos del Cliente.

Ilustración 21. Primera casa de la calidad



Fuente: Las autoras

Una vez identificados los atributos del producto “voz del cliente”, se establece su importancia / peso de las necesidades.

1. QUE`S con ponderación alta: puntos fuertes de la empresa en relación con el peso ponderado de los que's otorgados por el cliente son: productos inocuos, buena presentación y empaque de los productos, vigencia, precios y atención adecuada mientras que los puntos débiles y por tanto las oportunidades de mejora están dadas para la variedad de productos, promociones y descuentos, facilidades de pago, entrega oportuna y productos entregados de acuerdo con la solicitud de compra.

2. QUE`S con ponderaciones bajas: vemos que no existen criterios con ponderación baja, pues los clientes son muy exigentes ya que, el producto es de gran importancia para su producto final además porque, si no encuentran lo que necesita simplemente prefieren cambiar por otra empresa.

3. Cuantos elevados o importancia técnica: los COMO`S satisfactorios o COMO`S mayor importancia técnica para la actividad de comercialización de productos de consumo masivo para clientes instruccionales son: la selección de proveedores, la capacidad instalada y las estrategias de marketing.

4. Evaluaciones en conflicto: cruce de Evaluación competitiva del cliente Vs. Evaluación competitiva técnica.

5. - Caso Evaluación competitiva del cliente Alta Vs. Evaluación competitiva técnica Baja: Variedad de productos; Precios adecuados; Promociones y descuentos; Facilidad de pago Vs. Estrategias de Marketing.

Las causas de esas diferencias se pueden evidenciar en la falta de un plan de mercadeo, una página web o manejo de redes sociales puesto que, estas herramientas servirían para difundir las diferentes alternativas de productos y servicios que la organización les puede ofrecer a los clientes o posibles clientes.

- Caso Evaluación competitiva del cliente Baja Vs. Evaluación competitiva técnica Alta: Buena presentación y empaque de los productos Vs. Buenas prácticas de manipulación; Buenas prácticas de almacenamiento.

Las causas de estas diferencias se dan por efecto de las expectativas del cliente con relación al producto, es decir, su deseo es adquirir y recibir siempre productos con una excelente imagen o presentación, lo cual se logra con buenas prácticas de almacenamiento y manipulación.

6. Evaluación a la baja: Evaluación competitiva del cliente Vs. Evaluación competitiva técnica, en donde se evalúa el punto crítico y al cual se deben efectuar mejoras con prioridad.

- Caso Evaluación competitiva del cliente Baja Vs. Evaluación competitiva técnica Baja: En este no se presenta ningún caso en donde la organización tenga baja calificación para factores de competitividad Vs. Evaluación de la competitividad técnica baja.

7. Conflictos técnicos: un gran porcentaje de los COMO`S se colaboran para satisfacer una o varias de las necesidades de los clientes. Mientras que existen otras que no guardan relación entre ellas y que individualmente trabajan para cumplir con los requerimientos del cliente, pero en ninguno se presenta COMO`s negativos que generen contradicción para la satisfacción del cliente.

8. Evaluación por debajo de la competencia: en la evaluación competitiva del cliente, las necesidades que se deben mejorar en donde la empresa se encuentra por debajo de la competencia son la entrega oportuna, productos entregados de acuerdo con lo solicitado, estos dos factores se encuentran relacionados en el área de logística y despacho, para lo cual internamente se debe realizar un análisis para evaluar las causas de estos.

Por otro lado, en la evaluación competitiva técnica, especificaciones que se encuentran por debajo de la competencia son: buenas prácticas de manipulación; capacitación y entrenamiento al personal; capacidad instalada; estrategias de marketing; políticas de precios.

- Casa de la calidad de Diseño del Producto

Ilustración 22. Segunda casa de la calidad

					<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">+</td> <td style="text-align: center;">+</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">+</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">+</td> </tr> </table>				+	+		+			+
	+	+													
+			+												
					COLUMNA #	1	2	3							
					DIRECCIÓN DE MEJORAMIENTO	▲	▲	◊							
FILA #	MAPA IMPORTANCIA RELATIVA	%IMPORTANCIA RELATIVA	IMPORTANCIA PARA EL CLIENTE	MÁXIMA RELACIÓN	DEMANDAS DE CALIDAD	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	CARACTERIZAR LOS NICHOS DE MERCADO INSTITUCIONALES*	REALIZAR UN PRONOSTICO DE VENTAS							
1		45%	631	9	SELECCIÓN DE PROVEEDORES	●	●	●							
2		30%	413	9	CAPACIDAD INSTALADA		●	●							
3		25%	356	9	ESTRATEGIAS DE MARKETING	●	●	●							
					RELACIÓN MÁXIMA	9	9	9							
					IMPORTANCIA	630	900	900							
					% DE IMPORTANCIA	26%	37%	37%							
					MAPA IMPORTANCIA										

Fuente: Las autoras

Los COMO'S de la primera casa de la calidad, es decir, las especificaciones técnicas se convierten en los QUE'S de la segunda casa y se establece una nueva lista de COMO'S con las características o componentes de calidad requeridos para el diseño del producto teniendo en cuenta "la voz del cliente". Para la empresa QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL se tomaron los valores de importancia con mayor valor y se desplegaron en la segunda casa, es decir, la selección de proveedores, capacidad instalada y estrategias de marketing se definieron como las especificaciones técnicas del producto y se determinaron para cada uno de ellos los

elementos de calidad que permiten el cumplimiento de las necesidades del cliente establecidas por el cliente, se establece su relación y porcentaje de importancia.

- Casa de la calidad de Diseño del Proceso.

Ilustración 23. Tercera casa de la calidad

					<table border="1" style="float: right; margin-left: auto;"> <tr> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">+</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">+</td> <td></td> <td style="text-align: center;">+</td> </tr> </table>					+			+		+
		+													
	+		+												
					COLUMNA #										
					1	2	3								
					DIRECCIÓN DE MEJORAMIENTO										
					▲	▲	▲								
FILA #	MAPA IMPORTANCIA RELATIVA	%IMPORTANCIA RELATIVA	IMPORTANCIA PARA EL CLIENTE	MÁXIMA RELACIÓN	DEMANDAS DE CALIDAD CARACTERÍSTICAS DE CALIDAD	PROCESO DE COMPRAS	PROCESO COMERCIAL Y DEL SERVICIO AL CLIENTE	PROCESO LOGÍSTICO							
1		55%	900	9	CARACTERIZAR LOS NICHOS DE MERCADO	●	●	●							
2		45%	900	9	REALIZAR UN PRONOSTICO DE VENTAS	○	●	○							
RELACIÓN MÁXIMA					9	9	9								
IMPORTANCIA					630	900	630								
% DE IMPORTANCIA					29%	42%	29%								
MAPA IMPORTANCIA															

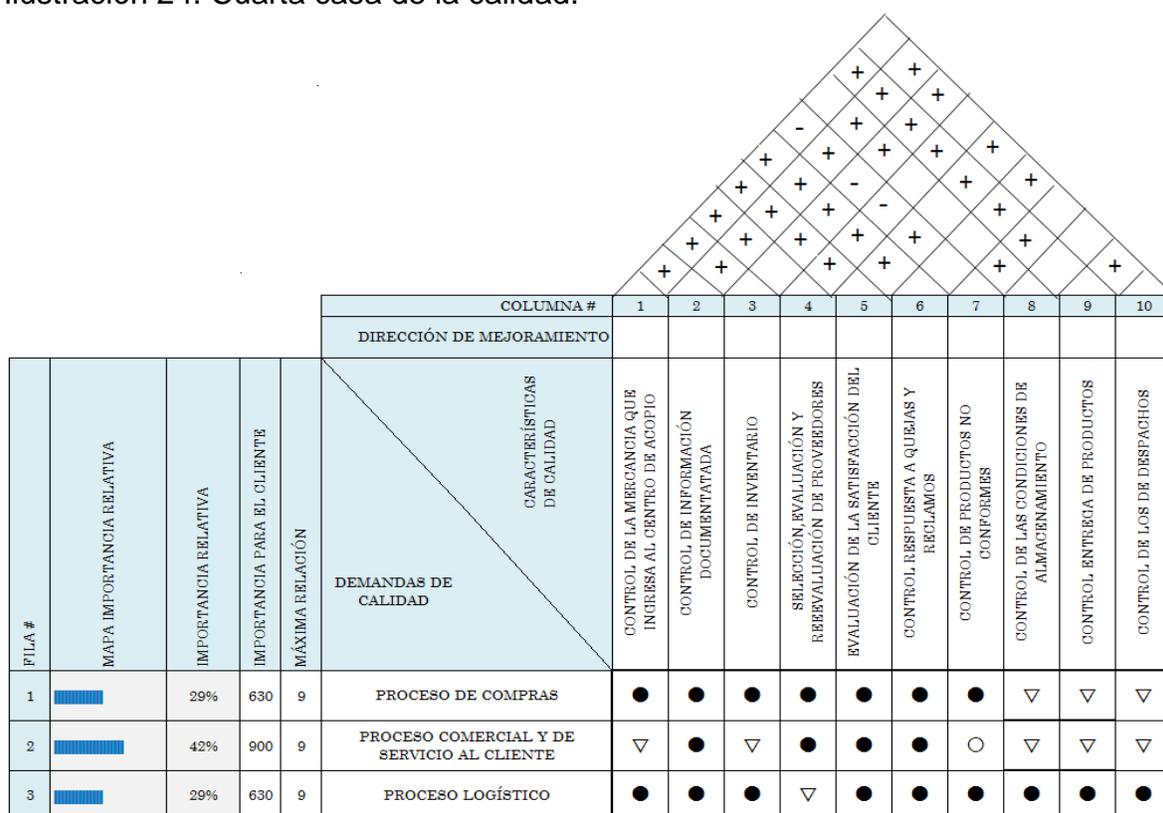
Fuente: Las autoras

Los COMO'S de la segunda casa de la calidad, es decir, las características de calidad del producto se transforman en los QUE'S de la tercera casa y se establece una nueva lista de COMO'S con los procesos. En el caso de la empresa el enfoque para la tercera casa de la calidad se centró en dos características de calidad del producto nichos de mercado y pronóstico de ventas y con relación a estas se

identificaron y determinaron los procesos que serían necesarios para llevar a cabo la comercialización de alimentos y productos complementarios. Del mismo modo que las anteriores casas de la calidad de establecen las relaciones entre los QUE'S y los COMO'S y se calcula su porcentaje de importancia.

- Casa de la calidad de Control de Proceso.

Ilustración 24. Cuarta casa de la calidad.



Fuente: Las autoras

Finalmente, en el despliegue de la última casa de la calidad los COMO'S de la tercera casa de la calidad, es decir, los procesos se pasan hacer los QUE'S de la cuarta casa y se establece una nueva lista de COMO'S con los controles de calidad para los procesos. Teniendo en cuenta los procesos identificados y determinados se establecen para QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL, 10 tipos controles que comprenden controles en documentación y registros, controles en inventarios t despacho de mercancía, controles en durante el servicio al cliente relacionados con la satisfacción del cliente y resolución de PQRS, controles para prevenir salidas no conformes.

12.5 DIAGNÓSTICO DE LA DOCUMENTACIÓN REQUERIDA.

La documentación que mantiene y controla la organización para efectuar la comercialización de los alimentos y productos complementarios se implementa de acuerdo con los roles y funciones para cada cargo. Para realizar el diagnóstico documental se procedió a la clasificación de los documentos de acuerdo con los procesos establecidos en el mapa de procesos.... Ver 12.9.3 mapa de procesos...

Tabla 29. Listado maestro de documentación.

PROCESO DE GESTIÓN GERENCIAL	Reglamento interno de trabajo
	Reglamento de salud ocupacional y medicina empresa Distribell
	Reglamento de higiene y seguridad social
	Registro mercantil
	RUT
	Registro pago de impuestos de industria y comercio
	Concepto sanitario del establecimiento emitido por secretaria de salud
	Planeación estratégica
PROCESO DE GESTIÓN DEL SIG	Política de calidad
	Formato listado de verificación auditorías internas
	Formato reporte de no conformidades, análisis y acciones correctivas
PROCESO DE COMPRAS	Formato de selección de proveedores
	Listado de proveedores aprobados
	Formato de evaluación de proveedores
	Formato de reevaluación proveedores.
	Orden de compra
	Registro control de recepción de mercancía
PROCESO COMERCIAL Y DE SERVICIO AL CLIENTE	Factura proveedor
	Portafolio de productos y servicios
	Orden de servicio
	Base de datos de los clientes
	Encuesta de satisfacción del cliente
	Fichas técnicas por producto
	Registro sanitario, permiso o notificación sanitaria, según corresponda por producto
	Formato de registro de PQR
PROCESO LOGÍSTICO	Formato control temperaturas cuartos fríos y almacenamiento de productos - ambientes semanal
	Listado productos no conformes – diario
	Simulacro Recall de productos
	Tabla de chequeo de limpieza y desinfección (lyd), manejo y disposición de residuos sólidos, control de plagas y temperaturas refrigeradores o cuartos fríos diario
	Registro de inventario físico y sistema
	Planilla de rutas y movimientos
	Ruta de almacenamiento y ubicación de productos
	Formato de control de salidas
	ADMINISTRATIVO
PROCESO FINANCIERO CONTABLE	Orden de servicio
	Orden de compra
	Factura proveedor
	Factura a cliente

Tabla 29. (Continuación) Listado maestro de documentación.

PROCESO ADMINISTRATIVO	Fichas técnicas equipos
	Concepto sanitario de vehículos
	Manual de saneamiento
	Programa de limpieza y desinfección
	Manejo de residuos sólidos
	Programa de control de plagas
PROCESO DE TALENTO HUMANO	Programa de mantenimiento de equipos e instalaciones
	Programa de lavado de tanque de reserva
	Hojas de vida personal
	Perfil de cargos
	Exámenes médicos de ingreso y periódicos al personal
	Certificado de curso de manipulación de alimentos
PROCESO DE TALENTO HUMANO	Formato de entrega de elementos de dotación y protección al trabajador
	Pago de nómina y prestaciones sociales y parafiscales

Fuente: Las autoras.

Evaluando los requisitos de la norma ISO 9001:2015 con relación a la información documentada y teniendo en cuenta la documentación disponible Ver Tabla 29 Listado maestro de la documentación.... se determinó que de acuerdo con la actividad económica de la empresa falta por documentar:

PROCESO DE COMPRAS	Procedimiento para la selección, evaluación y reevaluación de proveedores
	Procedimiento para la adquisición y control de mercancía
PROCESO LOGÍSTICO	Procedimiento para el Almacenamiento, control de inventario y despacho de mercancía
PROCESO COMERCIAL Y DE SERVICIO AL CLIENTE	Procedimiento Mercadeo
	Procedimiento Ventas
	Procedimiento Servicio al cliente

Así mismo, conservar y mantener la documentación concerniente para los procesos estratégicos y de apoyo como:

PROCESO DE GESTIÓN GERENCIAL	Procedimiento para la Revisión por la alta dirección
	Ficha técnica del servicio de comercialización mayorista
PROCESO DE GESTIÓN DEL SIG	Alcance del sistema de gestión
	Plan HACCP
PROCESO DE TALENTO HUMANO	Perfil de cargos personal administrativo
PROCESO ADMINISTRATIVO	Actualización del plan de saneamiento

12.6 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE RIESGO DE LOS PROCESOS MISIONALES.

La matriz de riesgo se diseñó analizando, identificando y evaluando los riesgos asociados a los procesos misionales de la compañía, valorando las acciones realizadas y el tratamiento de QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL para abordarlos, así como, el plan de contingencia en caso de que se llegaran a materializar.

A continuación, se presenta la matriz de riesgo para:

- Proceso de compras... Ver Anexo C. Caracterización de procesos - compras...
- Proceso comercial y servicio al cliente... Ver Anexo D. Caracterización de procesos -comercial y de servicio al cliente...
- Proceso logístico... Ver Anexo E. Caracterización de procesos - logístico...

12.7 ANÁLISIS DE BRECHAS.

Para el análisis de brechas se realizó un listado de las falencias encontradas a lo largo de las herramientas de diagnóstico, calidad y de control estadístico utilizadas en para realizar el diagnóstico organizacional con respecto a los requisitos del cliente, legales, normativos, reglamentarios, documentales, etc.; y con base en ellas se establecieron las estrategias y/o acciones para el cierre de brechas.

Tabla 30. Análisis de Brechas

HERRAMIENTA	FALENCIAS IDENTIFICADAS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL CIERRE DE BRECHAS
Matriz MEFE	Alto poder de negociación de proveedores (exclusividad de marca y desabastecimiento de productos)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las acciones de la matriz de riesgo propuesta. • Ejecutar controles dentro de la matriz de riesgos.
	Cambios económicos nacionales e internacionales (alta tasa de inflación, devaluación de la moneda, reforma tributaria, etc.)	
	Gran desequilibrio entre las empresas del sector en términos de capacidad instalada y los recursos percibidos.	
	Alta tasa de desempleo e índices de rotación de personal.	
	Poca lealtad y alta migración de clientes debido a la diversidad de productos, marcas y precios en el mercado.	
	Gran cantidad de productos sustitutos que compiten en precio, calidad y marca.	
	Sanciones o multas por incumplimiento de los requisitos normativos y legales.	
	Aprovechamiento de la economía de escala y alianzas estratégicas entre empresas.	
	Empresas del sector con ventajas competitivas a través del ofrecimiento de servicios integrales complementarios de alimentación y aseo a sus clientes.	
	El sector es altamente atractivo y productivo y existen pocas barreras de entrada.	

Tabla 30. (Continuación) Análisis de Brechas

HERRAMIENTA	FALENCIAS IDENTIFICADAS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL CIERRE DE BRECHAS
Matriz MEFI	Insuficiente flujo de efectivo y capacidad instalada del centro de acopio y de flotas de transporte.	<ul style="list-style-type: none"> • Complementar el sistema de gestión documental teniendo en cuenta los documentos desarrollados y propuestos. • Realizar el seguimiento, medición y evaluación del sistema de gestión teniendo en cuenta los indicadores de gestión propuestos. • Desarrollar el programa de capacitación y entrenamiento del personal. • Implementar la metodología 5 ´s en el centro de acopio.
	Problemas en la gestión de almacén, el control de inventarios y los tiempos de entrega de mercancías acordados con los clientes.	
	Pérdida de certificación del sistema de Gestión de calidad ISO 9001 de 2008.	
	Deficiente uso de herramientas de tecnológica y de comunicación para la gestión logística en la cadena de abastecimiento y escaso uso de estrategias publicitarias.	
	No existe una buena comunicación interna.	
	No cuenta con un sistema de seguimiento y control.	
	Planeación estratégica deficiente e incompleta.	
	Poca diferenciación en los productos y servicios ofertados con respecto a su competencia directa.	
	No cuenta con una estructura documental y la documentación disponible no está unificada ni formalizada.	
	Poca participación y compromiso del personal.	

Tabla 30. (Continuación) Análisis de Brechas

HERRAMIENTA	FALENCIAS IDENTIFICADAS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL CIERRE DE BRECHAS
BCG Y MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	Baja crecimiento en el mercado de alimentos y productos complementarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar las acciones de Corregir, Afrontar, Mantener, Explorar a las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del análisis DOFA y realizar seguimiento. • Implementar la metodología 5 ´s en el centro de acopio, de la siguiente manera: <ol style="list-style-type: none"> 1. Seiri: Clasificación u Organización Busca clasificar las cosas necesarias e innecesarias para el caso específico de la empresa se plantea: <ol style="list-style-type: none"> 1. Recolectar información con respecto al histórico de ventas de los productos. 2. Determinar la demanda o perfil de actividad de cada producto. 3. Establecer el valor total invertido por referencias de productos. 4. Ordenar el total de dinero invertido por referencias de manera descendente y establecer su porcentaje acumulado. 5. Elaboración de clasificación ABC de los productos. 2. Seiton: Orden <p>Desea poner cada cosa en su lugar para que puedan ser fácilmente localizados para su uso. Organizar la bodega identificando las características de cada uno los productos almacenados de acuerdo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unidad mínima de compra al por mayor • Unidad de carga según la cantidad mínima de compra • Volumen de unidad de carga, es decir, a las dimensiones de cada producto en m3 • Peso de la unidad de carga • Riesgo de daño asociado a la fragilidad de los empaques o envases de cada producto • Riesgo de contaminación de cada producto • Requerimiento de cadena de frio • Tiempo de caducidad 3. Seiso: Limpieza <p>Procura el mantenimiento del área de trabajo limpia mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lavado de pisos y paredes. • Reparación de estantes • Ubicación y adecuación de los estantes según nueva organización • Identificación y delimitación de las zonas para cada producto • Revisión de los equipos e instrumentos de seguimiento y control de la temperatura de los productos. 4. Seiketsu: Estandarización <p>Marcar las pautas óptimas del trabajo y para ello se plantea la realización de las siguientes actividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisar y actualizar el manual de saneamiento de la empresa • Caracterizar el proceso logístico • Documentar los lineamientos para la recepción, almacenamiento y despacho de productos. • Evaluar el cumplimiento del manual y la ejecución adecuada de las actividades establecidas en el procedimiento a través de indicadores de gestión. 5. Shitsuke: Disciplina <p>Pretende entrenar a la gente sobre la importancia de aplicar diariamente dicha metodología y su aporte el mejoramiento continuo. Se define la siguiente estrategia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar capacitación periódica al personal para afianzar la importancia de la implementación de la propuesta.
	Puntaje bajo con respecto a la competencia en el catálogo de productos, capacidad instalada y cantidad de flotillas para el transporte de alimentos.	

Tabla 30. (Continuación) Análisis de Brechas

HERRAMIENTA	FALENCIAS IDENTIFICADAS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL CIERRE DE BRECHAS
<p>Matriz QFD Modelo KANO</p>	<p>Punto débil por conflicto entre la evaluación de las necesidades del cliente con ponderación alta en relación con la evaluación competitiva del cliente: Variedad de productos, promociones y descuentos, facilidades de pago, entrega oportuna y productos entregados de acuerdo con la solicitud de compra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar satisfacción de los clientes y determinar acciones y/o oportunidades de mejora. • Implementar las acciones de Corregir, Afrontar, Mantener, Explorar a las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del análisis DOFA y realizar seguimiento. • Validar el diseño propuesto del plan de mejora para la optimización y reducción de los tiempos de entrega de mercancía mediante la metodología Six sigma.
	<p>Conflicto entre la evaluación competitiva del cliente Alta y la evaluación competitiva técnica Baja: Variedad de productos, Precios adecuados, Promociones y descuentos, Facilidad de pago Vs. Estrategias de Marketing. (Falta de un plan de mercadeo, una página web o manejo de redes sociales).</p>	
	<p>Evaluación por debajo de la competencia: -Necesidades de los clientes: Entrega oportuna, Productos entregados de acuerdo con lo solicitado, Facilidades de pagos y Variedad de productos. -Especificaciones: Buenas prácticas de manipulación, capacitación y entrenamiento al personal, capacidad instalada, estrategias de marketing y políticas de precios.</p>	
<p>LISTA DE VERIFICACIÓN DE NORMATIVIDAD LEGAL VIGENTE</p>	<p>Incumplimiento parcial de la normatividad legal vigente: Ley 9 de 1979. Decreto 3075 de 1997. Resolución 2674 de 2013. Decreto 679 de 2016. Ley 100 de 1993. Decreto 1072 de 2015.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el manual de saneamiento teniendo en cuenta la normatividad vigente. • Implementar el programa de salud y seguridad en el trabajo para dar cumplimiento al requisito de ley. • Reactivar la actividad de auditoria de seguimiento a proveedores dentro del proceso de compras. • Complementar el sistema de gestión documental teniendo en cuenta los documentos desarrollados y propuestos. • Realizar el seguimiento, medición y evaluación del sistema de gestión teniendo en cuenta los indicadores de gestión propuestos. • Determinar un Vigía en seguridad y salud en el trabajo, para promover prácticas saludables y motivar la adquisición de hábitos seguros en la organización.

Tabla 30. (Continuación) Análisis de Brechas

HERRAMIENTA	FALENCIAS IDENTIFICADAS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL CIERRE DE BRECHAS
<p>LISTADO DE VERIFICACIÓN DE LA NTC - ISO 9001:2015</p>	<p>Incumplimiento parcial o total en los numerales de los siguientes capítulos: Capítulo 4: Contexto de la organización. Capítulo 5: Liderazgo. Capítulo 6: Planificación. Capítulo 7: Apoyo. Capítulo 8: Operación. Capítulo 9 Evaluación del desempeño. Capítulo 10: Mejora.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Complementar el sistema de gestión documental teniendo en cuenta los documentos desarrollados y propuestos. 2. Actualizar el manual de funciones para los cargos directivos. 3. Realizar el seguimiento, medición y evaluación del sistema de gestión teniendo en cuenta los indicadores de gestión propuestos y el cumplimiento de los elementos de la planeación estratégica propuestos. 4. Actualizar el manual de saneamiento teniendo en cuenta la normatividad vigente. 5. Ejecutar controles dentro de la matriz de riesgos. 6. Establecer e implementar un programa de auditorías internas. 7. Evaluar satisfacción de los clientes y determinar acciones y/o oportunidades de mejora. 8. Formalizar y documentar el manejo de las salidas no conformes y mantener evidencia. 9. Desarrollar el programa de capacitación y entrenamiento del personal 10. Implementar las acciones de Corregir, Afrontar, Mantener, Explorar a las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas del análisis DOFA y realizar seguimiento. 11. Implementar la metodología 5 ´s en el centro de acopio 12. Validar el diseño propuesto del plan de mejora para la optimización y reducción de los tiempos de entrega de mercancía mediante la metodología Six sigma.

Tabla 30. (Continuación) Análisis de Brechas

HERRAMIENTA	FALENCIAS IDENTIFICADAS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL CIERRE DE BRECHAS
<p>LISTADO DE VERIFICACIÓN DE LA NTC-ISO 2200:2005 (INCLUYE PRINCIPIOS HACCP Y BPM)</p>	<p>Incumplimiento parcial o total en los numerales de los siguientes capítulos: Capítulo 4: Sistema de gestión de inocuidad de los alimentos. Capítulo 5: Responsabilidades de la dirección. Capítulo 6: Gestión de recursos. Capítulo 7: Planificación y obtención de producto inocuos. Capítulo 8: Validación, Verificación y mejora del sistema de gestión.</p>	<p>A. Complementar el sistema de gestión documental teniendo en cuenta los documentos desarrollados y propuestos. B. Actualizar el manual de saneamiento teniendo en cuenta la normatividad vigente. C. Actualizar el manual de funciones para los cargos directivos. D. Realizar el seguimiento, medición y evaluación del sistema de gestión teniendo en cuenta los indicadores de gestión propuestos y el cumplimiento de los elementos de la planeación estratégica propuestos. E. Ejecutar controles dentro de la matriz de riesgos. F. Establecer e implementar un programa de auditorías internas. G. Evaluar satisfacción de los clientes y determinar acciones y/o oportunidades de mejora. H. Formalizar y documentar el manejo de las salidas no conformes y mantener evidencia. I. Desarrollar el programa de capacitación y entrenamiento del personal</p>
<p>CONSOLIDACIÓN DE REQUERIMIENTOS</p>	<p>No se identificaron falencias.</p>	<p>N. A</p>

Tabla 30. (Continuación) Análisis de Brechas

HERRAMIENTA	FALENCIAS IDENTIFICADAS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL CIERRE DE BRECHAS
<p>DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN y ANÁLISIS ORGANIZACIONAL</p>	No tiene clara la propuesta de valor.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el seguimiento, medición y evaluación del sistema de gestión teniendo en cuenta los indicadores de gestión propuestos y el cumplimiento de los elementos de la planeación estratégica propuestos. • Evaluar satisfacción de los clientes y determinar acciones y/o oportunidades de mejora. • Formalizar y documentar el manejo de las salidas no conformes y mantener evidencia. • Desarrollar el programa de capacitación y entrenamiento del personal • Complementar el sistema de gestión documental teniendo en cuenta los documentos desarrollados y propuestos.
	No existe coherencia y alineación entre los elementos de planeación estratégica definidos, no se evidencia su seguimiento y su total cumplimiento.	
	Carece de definición de principios y objetivos corporativos.	
	No están definidos objetivos estratégicos, ni recursos asignados para su medición y tampoco los planes de acción para alcanzarlos	
	No tiene conocimiento de las cuestiones externas e internas que afectan en logro resultados esperados	
	Clientes insatisfechos porque no se realiza la entrega oportuna de la mercancía	
	No existe un programa de formación y capacitación de personal	
<p>MATRIZ DE RIESGOS</p>	No están identificados ni evaluados los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar las acciones de la matriz de riesgo propuesta. • Ejecutar controles dentro de la matriz de riesgos.
	Los controles establecidos para las actividades o situaciones de riesgos son ineficientes o no existen	
<p>DOCUMENTACIÓN</p>	Sistema documental incompleto y sin estandarizar.	<ul style="list-style-type: none"> • Complementar el sistema de gestión documental teniendo en cuenta los documentos desarrollados y propuestos.
	No cuenta con un mapa de procesos, diagrama de flujo de datos y/o materiales de secuencia e interacción de procesos.	
	No tiene ficha técnica para el servicio de comercialización para clientes institucionales	

Tabla 30. (Continuación) Análisis de Brechas

HERRAMIENTA	FALENCIAS IDENTIFICADAS	ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA EL CIERRE DE BRECHAS
<p>MATRIZ DE PRIORIZACIÓN SIX SIGMA DETERMINACIÓN DEL CP, CPK, Z</p>	<p>El proceso logístico no es potencialmente capaz de cumplir con las especificaciones relacionadas con los tiempos de entrega de la mercancía y presenta mucha variabilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Validar el diseño propuesto del plan de mejora para la optimización y reducción de los tiempos de entrega de mercancía mediante la metodología Six sigma.
	<p>Perdida de COP por diferencias en el inventario</p>	
	<p>Compras de productos innecesarias o inadecuadas</p>	

Fuente: Las autoras.

12.8 SISTEMA ESTRATÉGICO PROPUESTO.

Luego de realizar el diagnóstico de la planeación estratégica de la empresa se evidenciaron falencias en su formulación y en el grado de cumplimiento a razón de lo anterior se propone el siguiente sistema estratégico:

12.8.1 Misión. Somos una empresa en la ciudad de Bogotá D.C, dedicada a la comercialización mayorista y minorista de productos lácteos, soluciones alimenticias y productos complementarios afines.

Ofrecemos un portafolio de productos atractivo, creciente y con los con los más altos estándares de calidad acompañado con un servicio de atención eficiente y comprometido con satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Trabajamos dentro de un marco ético y compromiso empresarial y ambiental, para lograr el bienestar y la sostenibilidad de la organización; creando valor y generando beneficios para nuestros trabajadores, proveedores, clientes y comunidad en general.

12.8.2 Visión. En el 2022 ser una empresa posicionada y reconocida en la comercialización, abastecimiento y distribución de lácteos, soluciones alimenticias y productos complementarios a nivel local, usando procesos eficientes, impulsando la formación integral del recurso humano, practicando principios y valores éticos que propicien la lealtad en la competencia y en las prácticas comerciales, fortaleciendo el sistema de relaciones con el cliente y con los proveedores de tal manera, que se logre la entrega de productos con excelente calidad y acordes a las necesidades de los clientes

12.8.3 Valores.

- **Responsabilidad:** Encaminados hacia el cumplimiento de los compromisos adquiridos con los clientes, con la sociedad y el medio ambiente.
- **Respeto:** Escuchamos y atendemos las necesidades y requerimientos de nuestros clientes de una manera respetuosa y cordial.

- **Honestidad:** Ofrecemos productos y servicios de calidad a un precio justo y razonable.
- **Lealtad:** Competencia y prácticas comerciales transparencia y rectitud acordes con las políticas nacionales.

12.8.4 Principios corporativos.

- **Compromiso:** Como mediador en la comunicación efectiva desde el cliente hasta el proveedor.
- **Trabajo en equipo:** Con la ayuda de todo el personal que interviene en los diferentes procesos y actividades lograremos el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- **Orientación al cliente:** Al suministrar de manera eficiente a los clientes, productos y servicios que satisfagan sus necesidades o que incluso superen sus expectativas.

12.8.5 Política integrada de gestión.

Tabla 31. Proceso de planificación de la política integrada de gestión.

DIRECTRICES		POLÍTICA INTEGRADA DE GESTIÓN
1	Inocuidad y seguridad alimentaria.	<p>Nuestra política de calidad comprende nuestro firme compromiso con la satisfacción de los CLIENTES, para ello QUESOS Y QUESOS-DISTRIBELL mantiene un interés permanente en fortalecer su capacidad para responder a la demanda, a través del conocimiento de los requerimientos de los clientes y del establecimiento de una comunicación efectivamente con los proveedores de tal manera, que se logre traducir las necesidades de los clientes en el diseño o adaptación de los productos se ofrecen. Lo anterior se manifiesta en la responsabilidad adquirida por:</p> <p>Fortalecer continuamente la efectividad de los procesos. Cumplir con los requisitos técnico- legales de los productos. Brindar los medios para la capacitación y entrenamiento del personal.</p> <p>Dar una respuesta oportuna a las quejas y reclamos de los clientes.</p> <p>Mantener una adecuada relación entre precio/producto o servicio ofertados.</p> <p>Garantizar abastecimiento de los productos a través de alianzas con los proveedores. Desarrollo de una cultura de calidad.</p> <p>Todo lo anterior enmarcado dentro de unos principios y valores éticos y bajo un compromiso empresarial y ambiental.</p>
2	Aumentar la rentabilidad.	
3	Precios competitivos.	
4	Portafolio de productos atractivo, creciente y con los con los más altos estándares de calidad.	
5	Productos con altos estándares de calidad (Quesos, Lácteos diferentes a quesos, Embutidos, Panadería, Desechables, Bebidas, Bebidas alcohólicas, Salsas, Pastelería, Mantequilla, Fruver, Granos y frutos secos, etc.)	
6	Cumplimiento de metas y objetivos.	
7	Servicio eficaz y oportuno.	
8	Crecimiento en el mercado, mayor cobertura Posicionamiento y reconocimiento en el mercado.	
9	Remuneración laboral a los trabajadores.	
10	Ofrecemos productos y servicios de calidad a un precio justo y razonable.	
11	Cumplimiento de los requisitos legales.	
12	Procesos eficientes.	
13	Ofrecer un servicio de atención eficiente y comprometida con satisfacer las necesidades de los clientes.	
14	Respuesta ante PQR - reposición de productos, nota crédito.	

Fuente: Las autoras.

12.8.6 Objetivos integrados de gestión.

Los objetivos integrados de gestión propuestos se crearon tomando como base las directrices de la política integrada de gestión.

Tabla 32. Planificación de los objetivos integrados de gestión.

OBJETIVOS INTEGRADOS DE GESTIÓN	DIRECTRICES
1. Asegurar la inocuidad y la calidad de nuestros productos mediante la selección, evaluación y reevaluación de proveedores y el cumplimiento de los requisitos técnicos legales de los productos.	Inocuidad y seguridad alimentaria. Productos con altos estándares de calidad (Quesos, Lácteos diferentes a quesos, Embutidos, Panadería, Desechables, Bebidas, Bebidas alcohólicas, Salsas, Pastelería, Mantequilla, Fruver, Granos y frutos secos, etc.) Cumplimiento de los requisitos legales.
2. Mejorar el desempeño del personal implicado en la comercialización, abastecimiento y transporte de alimentos y productos complementarios.	Remuneración laboral a los trabajadores. Ofrecer un servicio de atención eficiente y comprometida con satisfacer las necesidades de los clientes. Crecimiento en el mercado, mayor cobertura Posicionamiento y reconocimiento en el mercado.
3. Garantizar que los productos y el servicio cumplen con la satisfacción exigida por nuestros clientes.	Precios competitivos. Portafolio de productos atractivo, creciente y con los con los más altos estándares de calidad.
4. Disminuir el tiempo de atención de las quejas y reclamos causados por las fallas en la calidad de los productos y en la prestación del servicio.	Servicio eficaz y oportuno. Respuesta ante PQR - reposición de productos, nota crédito.
5. Mejorar el desempeño de los procesos involucrados en la cadena de abastecimiento de los productos comercializados.	Procesos eficientes. Aumentar la rentabilidad. Cumplimiento de metas y objetivos. Ofrecemos productos y servicios de calidad a un precio justo y razonable.

Fuente: Las autoras.

12.9 DISEÑO DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.

12.9.1 Modelo propuesto.

Ilustración 25. Modelo propuesto.



Fuente: Las autoras.

El diseño de gestión propuesto para Quesos y Quesos Distribell consiste en la integración básica de las normas ISO 9001:2015 y ISO 22000:2005 con el fin de lograr la optimización de la gestión documental y de algunos procesos relacionados con la calidad del producto y del servicio y la inocuidad de los alimentos durante la actividad de comercialización. El nivel de integración establecido para el sistema se determinó teniendo en cuenta el nivel inicial detectado de madurez de la gestión de los procesos que tiene la organización actualmente tal como, se evidencio en los resultados obtenidos del diagnóstico de las normas ...Ver 12.2.10 Diagnóstico de las normas... en el diagnóstico de la planeación estratégica de la empresa ...Ver 12.1 Diagnóstico de la planeación estratégica..., en el diagnóstico de los requerimientos de los clientes...Ver 12.3 Diagnóstico de los requerimientos del cliente... así como, en el diagnóstico y análisis de los riesgos ... Ver 12.5 Diagnóstico y análisis de los riesgos de los procesos misionales...

Por otro lado, considerando los requisitos contemplados para garantizar la inocuidad de los alimentos a lo largo de la cadena alimentaria hasta llegar al consumo final se incorporó en la integración del sistema los principios HACCP y, los requisitos legales aplicables a la actividad económica de la empresa establecidos en el decreto 3075 de 1997 relacionado con las buenas prácticas de manufactura (BPM)

A continuación, se presenta una tabla con los vínculos entre las normas del sistema de gestión y los requisitos legales, referenciados a partir de la norma ISO 9001:2015:

Tabla 33. Cruce entre los capítulos de la Norma NTC-ISO 9001:2015, la Norma NTC-ISO 22000:2005, HACCP y BPM y su relación con el cierre de brechas.

ISO 9001:2015		ISO 22000:2005		HACCP	BPM	CONCLUSIONES	RELACIÓN CIERRE DE BRECHAS
4	CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	4	SISTEMA DE GESTIÓN DE INOCUIDAD DE LOS ALIMENTOS				
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto	4.1	Requisitos generales			No tiene conocimiento de su contexto	<p>...Ver Diagnóstico organizacional...</p> <p>...Ver análisis de brechas, estrategias propuestas ISO 9001:2015 Y ISO 22000:2005 (Núm. 3D; 1A)...</p> <p>...Ver Matriz stakeholders...</p> <p>...Ver Estructura del sistema de gestión...</p> <p>...Ver Diseño del sistema de gestión...</p>
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas					Únicamente conoce los requisitos del cliente a través de las solicitudes de servicio u órdenes de servicio, pero no comprende las necesidades y expectativas de las demás partes interesadas	
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad					No tiene identificado el alcance de su sistema de gestión integral	
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos					No tiene determinado los procesos y sus interacciones	
						No se tiene información documentada de sus procesos	
5	LIDERAZGO	5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN				
5.1	Liderazgo y compromiso	5.1	Compromiso de la dirección			Se evidencia falta de compromiso de la alta dirección con el SG	<p>...Ver análisis de brechas, estrategias propuestas ISO 9001:2015 Y ISO 22000:2005 (Núm. 3D;1A;2C,7G; 8H,9I;5E)...</p> <p>...Ver sistema estratégico propuesto: política de calidad e inocuidad ...</p> <p>...Ver anexo F; G...</p>
						No se mide la satisfacción del cliente aun cuando se cuenta con una encuesta de satisfacción diseñada	
5.1.1	Generalidades	Se realiza seguimiento de las no conformidades de manera informal pues no se realiza su levantamiento documental según el formato para el registro asignado					

Tabla 33. (Continuación) Cruce entre los capítulos de la Norma NTC-ISO 9001:2015, la Norma NTC-ISO 22000:2005, HACCP y BPM y su relación con el cierre de brechas.

ISO 9001:2015		ISO 22000:2005		HACCP	BPM	CONCLUSIONES	RELACIÓN CIERRE DE BRECHAS
5.1.2	Enfoque al cliente	5.7	Preparación y respuesta ante emergencias			No tiene establecido como se gestionan potenciales situaciones de emergencia y accidentes	
5.2	Política	5.2	Política de Inocuidad de los alimentos			Tiene establecida una política de calidad, pero carece de revisión y evaluación, no integra las intenciones respecto a la inocuidad alimentaria y no se divulga adecuadamente.	
5.2.1	Establecimiento de la política de la calidad						
5.2.2	Comunicación de la política de la calidad						
5.3	Roles, responsabilidad y autoridades en la organización	5.4 5.5	Responsabilidad y autoridad Líder del equipo de Inocuidad de los alimentos			Se tienen establecidos los roles, responsabilidades y autoridades para los cargos operativos, pero hacen falta para los administrativos. No tiene definido el líder y los integrantes del equipo HACCP	
6	PLANIFICACIÓN	5.3	Planificación del sistema de inocuidad de los alimentos			No se tienen identificados, analizados y evaluados los riesgos asociados a la comercialización de alimentos y productos complementarios y las acciones para abordarlos y no se ha analizado los de peligros y PC	...Ver análisis de brechas, estrategias propuestas ISO 9001:2015 Y ISO 22000:2005 (Núm. 5E; 1A; 4B)Ver anexo F; G... ...Ver sistema estratégico propuesto: objetivos integrales de gestión e inocuidad...
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	5.7	Preparación y respuesta ante emergencias			No tiene establecido como se gestionan potenciales situaciones de emergencia y accidentes y los cambios en el SG	
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	5.3 8.5.2 7.2.3	Planificación del sistema de inocuidad de los alimentos Actualización del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos Programas de prerrequisitos (PPR)			Tiene establecidos objetivos de calidad, pero carece de revisión, no son medibles y no se tienen definidos los planes de acción para lograrlos adicional no se encuentran integrados a la gestión de la inocuidad alimentaria. La organización carece de una adecuada planificación estratégica	

Tabla 33. (Continuación) Cruce entre los capítulos de la Norma NTC-ISO 9001:2015, la Norma NTC-ISO 22000:2005, HACCP y BPM y su relación con el cierre de brechas.

ISO 9001:2015		ISO 22000:2005		HACCP	BPM	CONCLUSIONES	RELACIÓN CIERRE DE BRECHAS
6.3	Planificación de los cambios					La organización dispone de un Manual de saneamiento que incluye los programas de prerequisites aplicados para garantizar el cumplimiento de la normatividad referente a las BPM.	
7	APOYO	6	GESTIÓN DE RECURSOS				
7.1	Recursos	6.1	Provisión de recursos			No se tiene establecido un presupuesto anual para el mantenimiento y mejoramiento del SG	...Ver análisis de brechas, estrategias propuestas ISO 9001:2015 Y ISO 22000:2005 (Núm. 10; 3D; 2C)...
7.1.1	Generalidades						
7.1.2	Personas	6.2 6.2.1	Recursos humanos Generalidades		Capítulo o III	Se cuenta con el personal suficiente y capacitado para el SG	
7.1.3	Infraestructura	6.3 7.2	Infraestructura Programas prerrequisito (pprs)		Capítulo o I, II y IV artículo 28 y 29	La capacidad instalada del centro de acopio es insuficiente o se utiliza inadecuadamente La organización dispone de un Manual de saneamiento que incluye los programas de prerequisites aplicados para garantizar el cumplimiento de la normatividad referente a las BPM	
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos	6.4 7.2	Ambiente de trabajo Programas prerrequisito (pprs)			No existe un sistema de seguridad y salud en el trabajo	...Ver análisis de brechas, lista de verificación de normatividad legal vigente...
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición	8.3	Control del seguimiento y la medición			Se realiza mantenimiento y calibración a los equipos e instrumentos de medición de acuerdo con el programa establecido en el manual de saneamiento	

Tabla 33. (Continuación) Cruce entre los capítulos de la Norma NTC-ISO 9001:2015, la Norma NTC-ISO 22000:2005, HACCP y BPM y su relación con el cierre de brechas.

ISO 9001:2015		ISO 22000:2005		HACCP	BPM	CONCLUSIONES	RELACIÓN CIERRE DE BRECHAS
7.1.6	Conocimientos de la organización	6.2.2	Competencia, toma de conciencia y entrenamiento			El personal recibe capacitación y entrenamiento sobre manipulación de alimentos y BPM en el proceso de inducción	...Ver análisis de brechas, estrategias propuestas ISO 9001:2015 Y ISO 22000:2005 (Núm. 9I; 1A)... ...Ver anexo F; G...
7.2	Competencia					Se tienen establecidos los roles, responsabilidades y autoridades para los cargos operativos, pero hacen falta para los administrativos. No tiene definido el líder y los integrantes del equipo HACCP	
7.3	Toma de conciencia					Falta de sensibilización y toma de conciencia acerca del sistema de gestión y los elementos de la planeación estratégica	
7.4	Comunicación	5.6 5.6.1 5.6.2	Comunicación. Comunicación externa. Comunicación interna.			No si tiene establecidos canales de comunicación interno y externo	
7.5	Información documentada	4.2	Requisitos de la documentación	Principio 7 - paso 12		El sistema documental se encuentra incompleto o parte de la documentación disponible no se encuentra implementada o formalizada	...Ver análisis de brechas, estrategias propuestas ISO 9001:2015 Y ISO 22000:2005 (Núm. 1A, 9I)...
7.5.1	Generalidades	4.2.1	Generalidades			Se presentan falencias en la divulgación de la documentación del SG	
7.5.2	Creación y actualización					Inadecuado control de la información documentada	
7.5.3	Control de la información documentada	4.2.2 4.2.3 7.7	Control de documentos Control de registros Actualización de la información preliminar y de los documentos que especifican los PPR y el plan HACCP				

Tabla 33. (Continuación) Cruce entre los capítulos de la Norma NTC-ISO 9001:2015, la Norma NTC-ISO 22000:2005, HACCP y BPM y su relación con el cierre de brechas.

ISO 9001:2015		ISO 22000:2005		HACCP	BPM	CONCLUSIONES	RELACIÓN CIERRE DE BRECHAS
8	OPERACIÓN	7	PLANIFICACIÓN Y REALIZACIÓN DE PRODUCTOS INÓCULOS		Capítulo IV, V y VI		
8.1	Planificación y control operacional	7.1	Generalidades			No se evidencia planificación, implementación y control de los procesos necesarios para la comercialización de productos	...Ver análisis de brechas, estrategias propuestas ISO 9001:2015 Y ISO 22000:2005 (Núm. 10; 3D; 1A; 5E)... ...Ver Estructura estratégica propuesta... ...Ver anexos C; D; E; F; G...
8.2	Requisitos para los productos y servicios	5.6.1	Comunicación externa			No se tiene establecidos canales de comunicación externos	...Ver análisis de brechas, estrategias propuestas ISO 9001:2015 Y ISO 22000:2005 (Núm. 1A; 7G; 4B; 5E; 8H, 12)... ...Ver Estructura estratégica propuesta: Mapa de procesos... ...Ver anexos C; D; E...
8.2.1	Comunicación con el cliente					No se mide la satisfacción del cliente aun cuando se cuenta con una encuesta de satisfacción diseñada	
8.2.2	Determinación de los requisitos para los productos y servicios	7.3.4 7.3.5	Uso previsto Diagrama de flujo, etapas del proceso y medidas de control Comunicación externa	Paso 3		Hay cumplimiento de las solicitudes de pedido realizadas por sus clientes con respecto al servicio y productos ofrecidos por la organización	
						Se presentan problemas en el control de inventarios	
8.2.3	Revisión de los requisitos relacionados con los productos y servicios	5.6.1	Comunicación externa	Paso 4 / Paso 5 / Paso 2		Las características de los productos se encuentran disponibles en las fichas técnicas aportadas por los proveedores.	
						No se realiza control a los cambios en los requisitos para los productos y servicio por lo que existen reprocesos en la logística de despacho y entrega de mercancía	

Tabla 33. (Continuación) Cruce entre los capítulos de la Norma NTC-ISO 9001:2015, la Norma NTC-ISO 22000:2005, HACCP y BPM y su relación con el cierre de brechas.

ISO 9001:2015		ISO 22000:2005		HACCP	BPM	CONCLUSIONES	RELACIÓN CIERRE DE BRECHAS
8.2.4	Cambios en los requisitos para los productos y servicios	7.2.2	Programa de prerrequisitos(PPR)			Se realiza la revisión de los productos enviados por los proveedores en relación con las especificaciones establecidas en sus fichas técnicas	
						La organización dispone de un Manual de saneamiento que incluye los programas de prerrequisitos aplicados para garantizar el cumplimiento de la normatividad referente a las BPM	
8.3	No se encuentra contemplado en el del alcance del SGI propuesto	7.3 7.3.1 7.3.2	Pasos preliminares para permitir el análisis de peligros Generalidades Equipo de Inocuidad de los alimentos			No se tiene establecido un plan HACCP, identificados los PCC, determinado sus límites críticos y definido las medidas de control para abordar los PCC	...Ver análisis de brechas, estrategias propuestas ISO 9001:2015 Y ISO 22000:2005 (Núm.5E)... ...Ver anexos F; G... ...Ver Estructura estratégica propuesta: Mapa de procesos...
8.3.1				Paso 1			
8.3.2		7.4 7.4.1 7.4.2 7.4.3 7.4.4	Análisis de peligros Generalidades Identificación de peligros y determinación de los niveles aceptables Evaluación de peligros Selección y evaluación de las medidas de control	Principio 1 - Paso 6			
8.3.3		7.5	Establecimiento de los programas prerrequisito (pprs) Operacionales				

Tabla 33. (Continuación) Cruce entre los capítulos de la Norma NTC-ISO 9001:2015, la Norma NTC-ISO 22000:2005, HACCP y BPM y su relación con el cierre de brechas.

ISO 9001:2015		ISO 22000:2005		HACCP	BPM	CONCLUSIONES	RELACIÓN CIERRE DE BRECHAS
8.3.4		7.8 8.2	Planificación de la verificación Validación de las combinaciones de medidas de control	Principio 6 - Paso 11			
8.3.5		7.6	Establecimiento del plan APPCC				
8.3.6		5.6.2	Comunicación interna			No si tiene establecidos canales de comunicación internos	
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	7.3.3	Características del producto	Paso 2		Se realiza control a los productos suministrados externamente mediante selección, evaluación y reevaluación de proveedores y auditoria a proveedores	<p>...Ver análisis de brechas, estrategias propuestas ISO 9001:2015 Y ISO 22000:2005 (Núm. 1A; 5E)...</p> <p>...Ver análisis de brechas, lista de verificación de normatividad legal vigente...</p> <p>...Ver anexos C; D; E...</p>
8.4.1	Generalidades			Se realiza la revisión de los productos enviados por los proveedores en relación con las especificaciones establecidas en sus fichas técnicas			
8.4.2	Tipo y alcance del control de la provisión externa			Se evidencia comunicación de los requisitos para los productos a los proveedores mediante las solicitudes de compra			
8.4.3	Información para los proveedores externos						
8.5	Producción y prestación del servicio	7.2	Programas prerequisite (pprs)	Principio 2 - Paso 7 Principio 3 - Paso 8		Se evidencian controles en el despacho y entrega de mercancía	<p>...Ver análisis de brechas, estrategias propuestas ISO 9001:2015 Y ISO 22000:2005 (Núm. 1A; 4B; 7G; 11)...</p> <p>...Ver anexos C; D; E; F; G...</p>
8.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio	7.2.2 7.6.1 7.6.2 7.6.3	Plan HACCP Identificación de los puntos críticos de control Determinación de los límites críticos para los puntos críticos de control			No se tiene establecido un plan HACCP, identificados los PCC y determinado sus límites críticos. La organización dispone de un Manual de saneamiento que incluye los programas de prerequisites aplicados para garantizar el cumplimiento de la normatividad referente a las BPM	

Tabla 33. (Continuación) Cruce entre los capítulos de la Norma NTC-ISO 9001:2015, la Norma NTC-ISO 22000:2005, HACCP y BPM y su relación con el cierre de brechas.

ISO 9001:2015		ISO 22000:2005		HACCP	BPM	CONCLUSIONES	RELACIÓN CIERRE DE BRECHAS
8.5.2	Identificación y trazabilidad	7.9	Sistema de trazabilidad			Se presentan problemas en el control de inventarios	
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos					Se mantienen las condiciones ambientales adecuadas para el almacenamiento y transporte de los alimentos y productos	
8.5.4	Preservación	7.2	Programa de prerrequisitos(PPR)				
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega	8.2	Validación de las combinaciones de medidas de control			Se evidencia manejo de quejas y reclamos, reporte de cambios de solicitud de pedido realizada por el cliente.	
8.5.6	Control de los cambios					No se tiene establecido un plan HACCP y definido las medidas de control para abordar los PCC	
8.6	Liberación de los productos y servicios	7.10.3.2	Manipulación de productos potencialmente no inocuos			Se evidencian controles en el despacho y entrega de mercancía	
						Se evidencia manejo de quejas y reclamos y recall de productos en caso de detectar la presencia de productos potencialmente no inocuos	
8.7	Control de las salidas no conformes	7.6.5 7.10	Acciones efectuadas cuando los resultados del monitoreo exceden los límites críticos Control de no conformidad	Principio 5 - Paso 10		Se realiza seguimiento de las no conformidades de manera informal pues no se realiza su levantamiento documental según el formato para el registro asignado	...Ver análisis de brechas, estrategias propuestas ISO 9001:2015 Y ISO 22000:2005 (Núm. 1A; 8H)...
9	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	8	Validación, Verificación Y Mejora Del Sistema De Gestión De Inocuidad De Los Alimentos				

Tabla 33. (Continuación) Cruce entre los capítulos de la Norma NTC-ISO 9001:2015, la Norma NTC-ISO 22000:2005, HACCP y BPM y su relación con el cierre de brechas.

ISO 9001:2015		ISO 22000:2005		HACCP	BPM	CONCLUSIONES	RELACIÓN CIERRE DE BRECHAS
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación Auditoría interna	8.4 7.6.4	Verificación del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos Sistemas para el seguimiento de los puntos críticos de control	Principio 4 - Paso 9		La organización no tiene establecido mecanismos de seguimiento y medición para el SG	...Ver análisis de brechas, estrategias propuestas ISO 9001:2015 Y ISO 22000:2005 (Núm. 1A; 3D; 5E;7G;8H)... ...Ver anexos F; G...
9.1.1	Generalidades	8.1	Generalidades				
9.1.2	Satisfacción del cliente	8.4	Verificación del sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos			No se mide la satisfacción del cliente aun cuando se cuenta con una encuesta de satisfacción diseñada	
9.1.3	Análisis y evaluación	8.2 8.4.2 8.4.3	Validación de las combinaciones de medidas de control Evaluación de los resultados individuales de verificación Análisis de los resultados de las actividades de verificación			No se tiene definido las medidas de control para abordar los PCC	
9.2	Auditoria interna	8.4.1	Auditoria interna			No se llevan a cabo auditorías internas	...Ver análisis de brechas, estrategias propuestas ISO 9001:2015 Y ISO 22000:2005 (Núm. 6F)...
9.3	Revisión por la dirección	5.8	Revisión por la dirección			No se evidencia revisión por la alta dirección	...Ver análisis de brechas, estrategias propuestas ISO 9001:2015 Y ISO 22000:2005 (Núm. 1A; 3D; 7G; 8H)...
9.3.1	Generalidades	5.8.1	Generalidades				
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección	5.8.2	Información para la revisión				
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección	5.8.3	Resultados de la revisión				

Tabla 33. (Continuación) Cruce entre los capítulos de la Norma NTC-ISO 9001:2015, la Norma NTC-ISO 22000:2005, HACCP y BPM y su relación con el cierre de brechas.

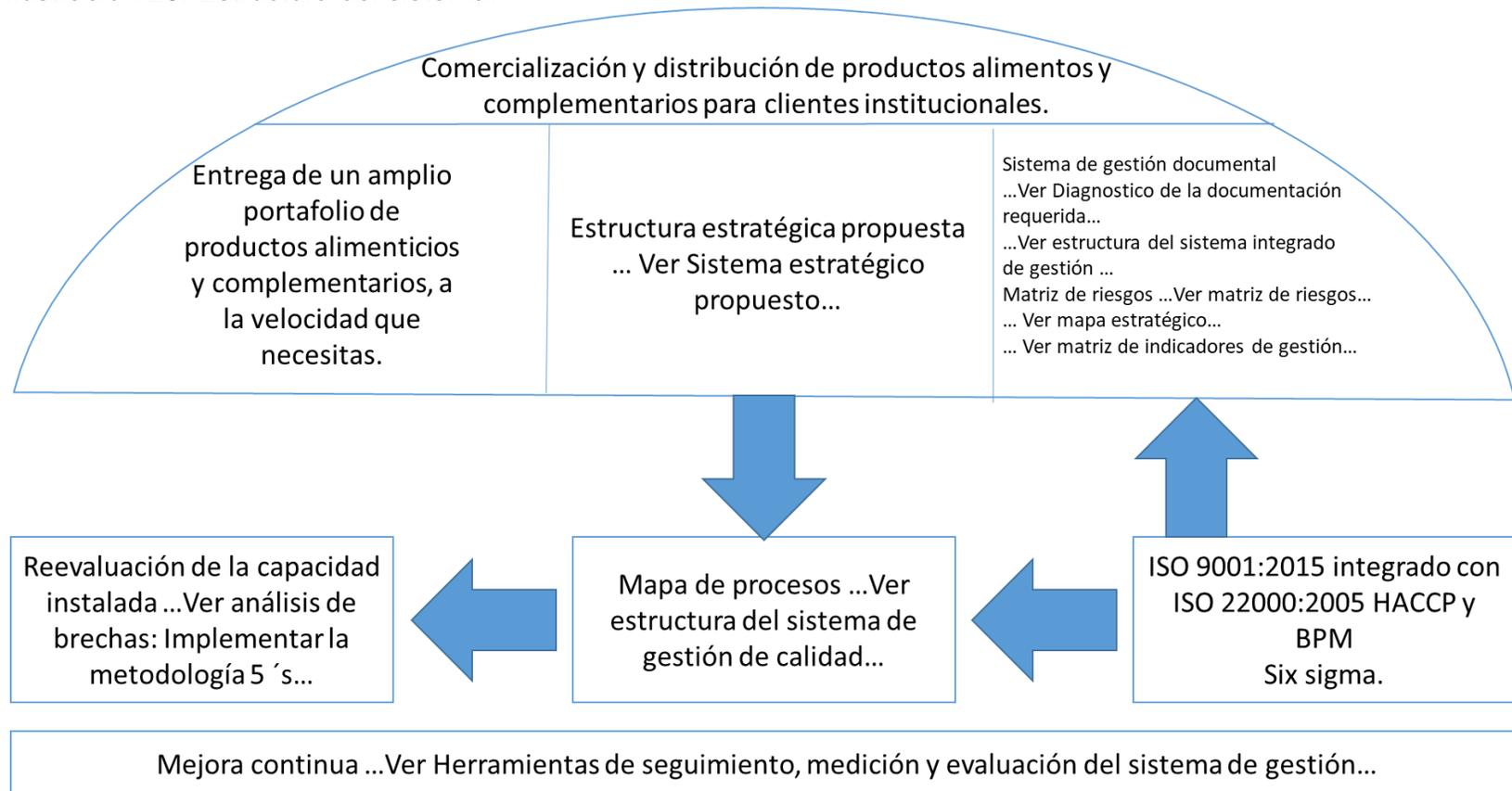
ISO 9001:2015		ISO 22000:2005		HACCP	BPM	CONCLUSIONES	RELACIÓN CIERRE DE BRECHAS
10	MEJORA	8.5	Mejora			No disponen de mecanismo de prevención solo se optan por acciones correctivas	...Ver análisis de brechas, estrategias propuestas ISO 9001:2015 Y ISO 22000:2005 (Núm. 3D; 5E; 7G; 8H; 10; 12)... ...Ver anexos F; G...
10.1	Generalidades						
10.2	No conformidad y acción correctiva	7.10 7.10.1 7.10.2	Control de no conformidad Correcciones Acciones correctivas			Se realiza seguimiento de las no conformidades de manera informal pues no se realiza su levantamiento documental según el formato para el registro asignado	
10.3	Mejora continua	8.5.1	Mejora continua			No se evidencia determinación de necesidades u oportunidades para la mejora continua del SG	

Fuente: Las autoras.

12.10 ESTRUCTURA DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN.

12.10.1 Estructura del sistema.

Ilustración 26. Estructura del sistema.



Fuente: Las autoras.

12.10.2 Matriz Stakeholders

La matriz de stakeholders se creó para identificar y determinar los procesos necesarios el sistema de gestión mediante la determinación de las necesidades y expectativas de los clientes y las partes interesadas.

Tabla 34. Matriz Stakeholders

STAKEHOLDERS	IDENTIFICACIÓN CLARA Y PRECISA	NECESIDADES ACTUALES	EXPECTATIVAS ACTUALES	IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS	DETERMINACIÓN DE PROCESOS
CLIENTES INSTITUCIONALES	Empresas nacionales que realiza eventos o que dentro de su actividad comercial requieren insumos como alimentos o productos complementarios para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Se encuentran ubicados en la ciudad e Bogotá o en lugares aledaños como Cota, Cajicá, Zipaquirá, La Calera y Soacha.	Productos con altos estándares de calidad (Quesos, Lácteos diferentes a quesos, Embutidos, Panadería, Desechables, Bebidas, Bebidas alcohólicas, Salsas, Pastelería, Mantequilla, Fruver, Granos y frutos secos, etc.)	Generar valor agregado a su negocio	Proceso de selección, evaluación y reevaluación de proveedores Proceso de adquisición y control de mercancía Proceso de almacenamiento y control de inventarios	Proceso comercial y servicio al cliente Proceso de compras Proceso logístico
		Cantidad: Paquetes, Bultos, Volumen: Pacas, botellas Volumen o cantidad: Servicio eficaz y oportuno Precios competitivos Políticas de pago establecidas dependiendo la capacidad de pago de los clientes 15% descuento antes 45 días y 5% después de 45 días.	Respuesta ante PQR - reposición de productos, nota crédito	Proceso de despacho Proceso de gestión gerencial Proceso marketing Proceso de ventas Proceso postventa Proceso de gestión de calidad o del SIG Proceso financiero Proceso contable	Proceso de gestión gerencial Proceso financiero Proceso contable Proceso de gestión de calidad o del SIG

Tabla 34. (Continuación) Matriz Stakeholders

<p style="text-align: center;">EMPLEADOS</p>	<p>OPERATIVOS - Cantidad: 23 - Sexo: Hombres (22) y mujer (1) - Función: Atención en punto de venta, almacenamiento y conductor. -Estudio: Básico y con capacitación en el manejo de alimentos - Competencias: Atender, asesorar y satisfacer las necesidades de los clientes, siempre con buena disposición y educación; Contribuir con el desarrollo y buen éxito de la empresa, considerado como desarrollo económico.</p> <p>ADMINISTRATIVOS - Cantidad: 5 - Sexo: Hombres (3) y mujeres (2) - Función: Gerente general, Subgerente, Director contable y financiero, Coordinador de Logística y PDV y Coordinador de Bodega -Estudio: Profesionales afines. - Competencias: Atender, asesorar y satisfacer las necesidades de los clientes, siempre con buena disposición y educación; Contribuir con el desarrollo y buen éxito de la empresa, considerado como desarrollo económico.</p>	<p>Estabilidad Económica Crecimiento profesional Compensación Salarial adecuada Remuneraciones y seguridad en el trabajo Buen Trato (relación) Confianza Formación, desarrollo y planes de carrera</p>	<p style="text-align: center;">Buen Trato (relación) Confianza Formación, desarrollo y planes de carrera</p>	<p>Proceso de selección y contratación de personal Proceso financiero Proceso de gestión gerencial. Proceso de gestión de seguridad y salud en el trabajo Proceso de administración de nomina</p>	<p>Proceso de talento humano Proceso financiero Proceso de gestión gerencial</p>
--	--	---	---	--	--

Tabla 34. (Continuación) Matriz Stakeholders

<p>PROVEEDORES</p>	<p>Empresas productoras o comercializadoras nacionales que sumista los productos (alimentos y complementarios)</p>	<p>Mayor participación en la búsqueda de mejor posicionamiento en el mercado Relaciones estables y duraderas</p>	<p>Mayor participación en la búsqueda de mejor posicionamiento en el mercado Relaciones estables y duraderas</p>	<p>Proceso de selección, evaluación y reevaluación de proveedores Proceso adquisición y control de mercancía Proceso de gestión gerencial Proceso financiero Proceso contable Proceso ventas Proceso de marketing Proceso de servicio postventa</p>	<p>Proceso de compras Proceso de gestión gerencial Proceso comercial y servicio al cliente Proceso administrativo Proceso financiero</p>
<p>SOCIOS, ACCIONISTAS O DUEÑOS</p>	<p>Empresa Familiar conformada por Primera generación (Padres) y Segunda generación (Hijos).</p>	<p>Aumentar la rentabilidad Obtener reconocimiento en el mercado Cumplimiento de metas y objetivos Crecimiento en el mercado, mayor cobertura Posicionamiento y reconocimiento en el mercado</p>	<p>Aumentar la rentabilidad Obtener reconocimiento en el mercado Cumplimiento de metas y objetivos</p>	<p>Proceso de gestión gerencial Proceso financiero Proceso contable</p>	<p>Proceso de gestión gerencial Proceso financiero Proceso contable</p>

Tabla 34. (Continuación) Matriz Stakeholders

<p>COMUNIDAD</p>	<p>Habitantes de la ciudad de Bogotá D.C y lugares aledaños donde se lleva a cabo la actividad comercial, se caracterizan por ser una sociedad multicultural y en paulatino crecimiento poblacional.</p>	<p>Generación de oportunidades de empleo Contribución a la comunidad Manejo adecuado de residuos</p>	<p>Empleo Inversiones sociales y donaciones Conservación del medio ambiente</p>	<p>Proceso de gestión gerencial Proceso financiero Proceso contable Proceso de gestión ambiental Proceso selección y contratación de personal</p>	<p>Proceso de gestión gerencial Proceso financiero Proceso contable Proceso administrativo Proceso de talento humano</p>
<p>ESTADO Y ENTIDADES REGULADORAS</p>	<p>Colombiano DIAN Cámara de comercio de Bogotá Secretaría de Salud -Ministerio de salud y protección social INVIMA Ministerio de industria, comercio y turismo Ministerio del trabajo</p>	<p>Fortalecimiento de la industria y el comercio Pago de impuestos Cumplimiento de los requisitos legales BPM HACCP Remuneración laboral a los trabajadores Pago de los aportes al sistema de salud y protección social</p>	<p>Desarrollo económico Nacional Generación de empleos Cumplimiento de las condiciones laborales de los empleados Garantice la calidad y seguridad de los alimentos</p>	<p>Proceso de selección, evaluación y reevaluación de proveedores Proceso de adquisición y control de mercancía Proceso marketing Proceso de ventas Proceso postventa Proceso logístico Proceso de gestión gerencial Proceso de talento humano Proceso financiero Proceso contable Proceso mantenimiento Proceso de talento humano proceso de gestión de calidad o del SIG proceso de mantenimiento proceso de gestión ambiental</p>	<p>Proceso comercial y servicio al cliente Proceso de compras Proceso logístico Proceso de gestión gerencial Proceso de talento humano Proceso financiero Proceso administrativo Proceso de gestión de calidad o del SIG</p>

Tabla 34. (Continuación) Matriz Stakeholders

<p>ENTIDADES FINANCIERAS</p>	<p>Entidades Bancarias: Organizaciones financieras que ofrecen amplio portafolio para financiación, transacciones en línea, ahorro e inversión.</p>	<p>Transacciones en línea para pago de proveedores. Pago de préstamos o créditos, para la financiación de proyectos de la organización. Ahorros progresivos con el fin de garantizar el manejo de la rentabilidad de la compañía</p>	<p>Pago a tiempo</p>	<p>Proceso financiero Proceso contable</p>	<p>Proceso financiero Proceso administrativo</p>
<p>COMPETIDORES</p>	<p>Compañías comercializadoras mayoristas ubicados en la ciudad de Bogotá que trabajan con el mismo segmento de mercado ofreciendo un amplio catálogo de productos y/o servicios, cuentan con mayor capacidad instalada en el centro de acopio de mercancía y vehículos de transporte y compiten en términos de precio y calidad de productos. Entre las que se encuentran: Ventas Institucionales, Servicios Y Suministro De Alimentación Y Aseo (MCD) y Diez Esquis Food Services Tiendas de barrio, grandes cadenas o supermercados y retailers que compiten en la venta de productos al por menor Proveedores de alimentos y productos complementarios con su propia comercializadora y distribuidoras de productos</p>	<p>Competencia leal Crecimiento y sostenibilidad empresarial</p>	<p>Consolidación en el mercado Líderes en el mercado</p>	<p>Proceso de gestión gerencial Proceso financiero Proceso contable Proceso de selección, evaluación y reevaluación de proveedores Proceso de adquisición y control de mercancía Proceso marketing proceso de ventas proceso de servicio postventa proceso de gestión de calidad o del SIG</p>	<p>Proceso comercial y servicio al cliente Proceso administrativo Proceso financiero Proceso contable Proceso de compras Proceso de gestión gerencial</p>

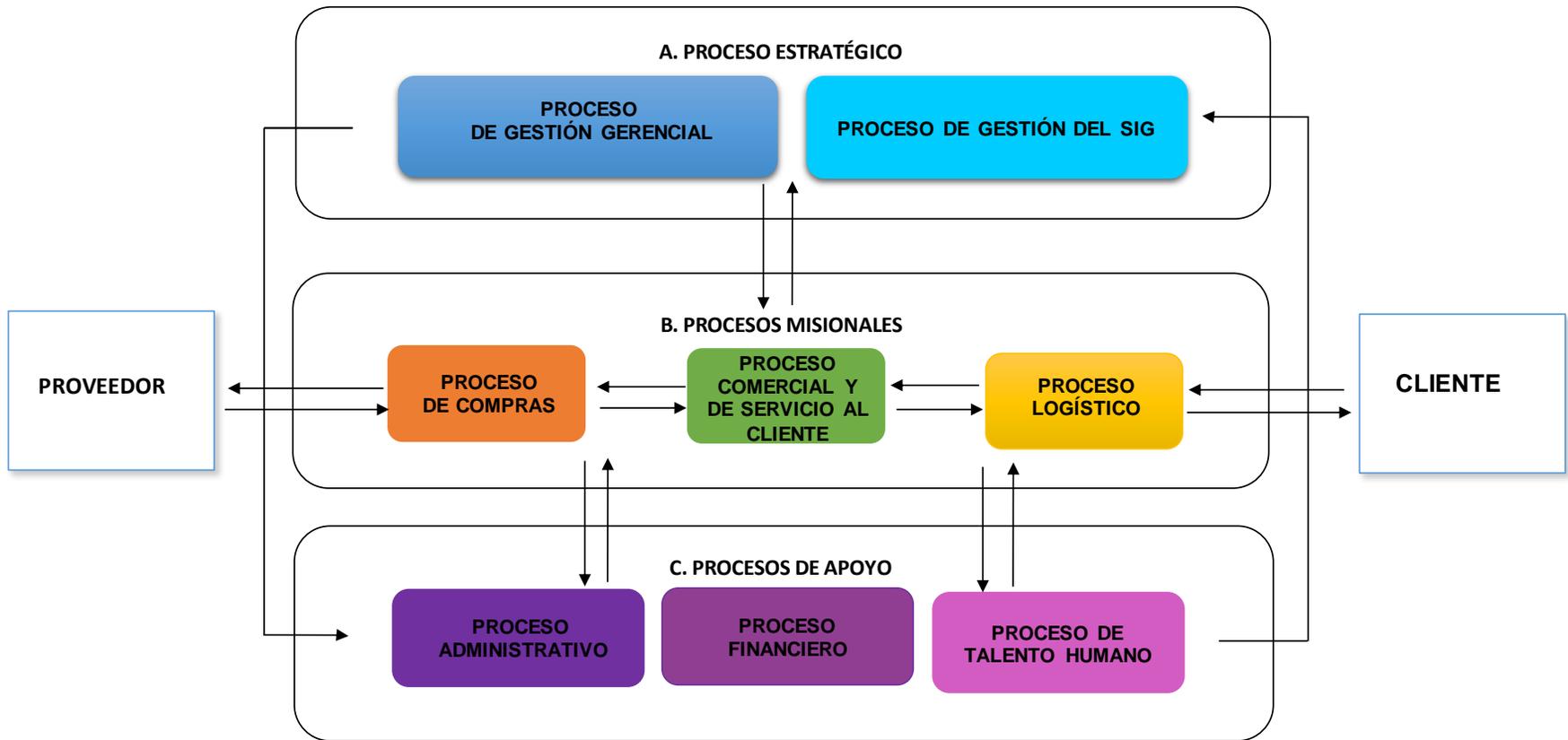
Tabla 34. (Continuación) Matriz Stakeholders

<p>ASOCIACIONES</p>	<p>Clúster de lácteos de Bogotá región-aliados estratégicos que cuenta con liderazgo y apoyo institucional de la Cámara de comercio de Bogotá, integrado por empresas que realizan actividades ganaderas con orientación a la producción de leche, así como a las empresas dedicadas a la elaboración de derivados lácteos. Además, a las empresas proveedoras de maquinaria, insumos y servicios para la industria láctea.</p>	<p>Ser referente como organización en la industria lechera Fortalecimiento del consumo de leche</p>	<p>Competitividad del sector Las empresas que integran la asociación se caractericen por ser rentables y ofrezcan productos diferenciadores, saludables y de calidad.</p>	<p>Proceso marketing Proceso de ventas Proceso de gestión gerencial</p>	<p>Proceso comercial y servicio al cliente Proceso de gestión gerencial</p>
---------------------	---	---	---	---	---

Fuente: Las autoras.

12.10.3 Mapa de procesos.

Ilustración 27. Mapa de procesos.



Fuente: Las autoras.

12.10.4 Ficha técnica.

Tabla 35. Ficha técnica para comercialización de alimentos y productos complementarios.

	FICHA TÉCNICA PARA COMERCIALIZACIÓN DE ALIMENTOS Y PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	Código:	FOR-CAL-11 V:00
		Fecha:	2016-11-18
		Hoja 1 de 1	
Nombre del Servicio	Comercialización de alimentos y productos complementarios.		
Usuarios	<p>Empresas nacionales que realiza eventos o que dentro de su actividad comercial requieren insumos como alimentos o productos complementarios para satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Se encuentran ubicados en la ciudad e Bogotá o en lugares aledaños como Cota, Cajicá, Zipaquirá, La Calera y Soacha.</p> <p>Ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cajas de Compensación: Entidades privadas sin ánimo de lucro creadas para mejorar la calidad de vida de sus afiliados, es decir, trabajadores y sus personas a cargo como hijos, hermanos y padres. Desarrollan actividades que tienen que ver con subsidios para vivienda de interés social, cuota monetaria, salud subsidiada y contributiva, educación formal e informal, recreación y programas vacacionales, capacitación para el empleo, créditos sociales, mercadeo social, atención integral a la niñez, cuidado del adulto mayor y jornada escolar complementaria, entre otros. Organizan actividades de recreación que comprende transporte, alojamiento, seguro y alimentación. • Centros de eventos y recreación: Entidades dedicadas al entretenimiento y dispersión, a la estimulación del deporte y la diversión al aire libre, ofrecen de recreación, práctica deportiva y diversión para todo tipo de eventos desde encuentros empresariales hasta matrimonios. • Hospitales: Entidades públicas o privadas que prestan servicios de salud, se encargan de elaborar y distribuir las comidas para los pacientes ingresados. • Grupos empresariales - Restaurantes: Agremiaciones dedicadas a la administración de restaurantes, enfocados en ofrecer al cliente diversificación, creatividad y experiencias únicas en el mercado. • Cafeterías: Entidades privadas que abastecen de alimentos y productos complementarios para la preparación de aperitivos y comida. • Universidades y colegios: Entidades privadas que suministran refrigerios y alimentos a estudiantes y comunidad académica en general. • Aeropuertos: Empresas que trabajan para las aerolíneas que realizan y preparan los menús de alimentos y bebidas para los viajeros. • Inmobiliarias: Empresas privadas que alquilan apartamentos totalmente dotados incluyendo comida(minimarket) • Supermercados – hipermercados – Retail: Establecimientos dedicados a la comercialización masiva de productos o servicios que entrega productos al consumidor final. 		

Tabla 35. (Continuación) Ficha técnica para comercialización de alimentos y productos complementarios.

Cargo o rol responsable del servicio	Gerente General; director contable y financiero; Coordinador de logística y PDV y Administrador de PDV. Descripción de cargos y perfiles ...Ver Anexo L. CARGOS - PERFILES DISTRIBELL...
Servicio	QUESOS Y QUESOS - DISTRIBELL, se dedica a la comercialización de alimentos y productos complementarios, inicia con el abastecimiento y recepción a proveedores. Al ingreso de los productos, estos son revisados aleatoriamente en los cuales a productos en cadena de frio, se le hace la correspondiente medición, evalúan los criterios de aceptación y rechazo, esto teniendo en cuenta aspectos físicos como abolladuras o daños en los empaques. El almacenamiento de los productos depende de su método de conservación (en seco o frio), se implementa el método PEPS y se realizan las respectivas rotaciones e ingresos de trazabilidad de productos este con datos de identificación del producto como lote y/o fecha de vencimiento. La distribución y comercialización se realiza teniendo en cuenta las órdenes de servicio del cliente institucional o solicitudes por los puntos de venta, el cual es quien tiene contacto directo con el consumidor.
Pasos por seguir por el cliente	Adquisición de alimentos y/o productos complementarios por parte de clientes en puntos de venta, directamente por el mostrador y/o solicitud por servicio a domicilio. Clientes institucionales realizar ordenes de servicio vía e-mail o por teléfono.
Valor del servicio	Pesos COP; según especificaciones solicitadas (cantidades, distancia, pedidos extra y horarios especiales).
Tiempo de espera	Según especificaciones
Puntos de control	Evaluación y selección de proveedores Recepción de mercancía Despacho de Mercancía Entrega de mercancía al cliente
Requisitos afines al medio de entrega	Se debe solicitar a todos los proveedores los certificados INVIMA, fichas técnicas y análisis microbiológicos (min 1 mensual)

Fuente: Las autoras.

12.10.5 Caracterización de los procesos misionales.

...Ver Anexo C. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS – COMPRAS...

...Ver Anexo D. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS -COMERCIAL Y DE SERVICIO AL CLIENTE...

...Ver Anexo E. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS – LOGÍSTICO...

12.10.6 Procedimientos de los procesos.

... Ver Anexo H. PROCEDIMIENTO COMPRAS...

...Ver Anexo I. PROCEDIMIENTO ALMACENAMIENTO, INVENTARIO Y DESPACHO...

12.10.7 Plan HACCP para manipulación de alimentos.

... Ver Anexo F. PLAN HACCP CADENA DE FRIO...

...Ver Anexo G. PLAN HACCP SECO...

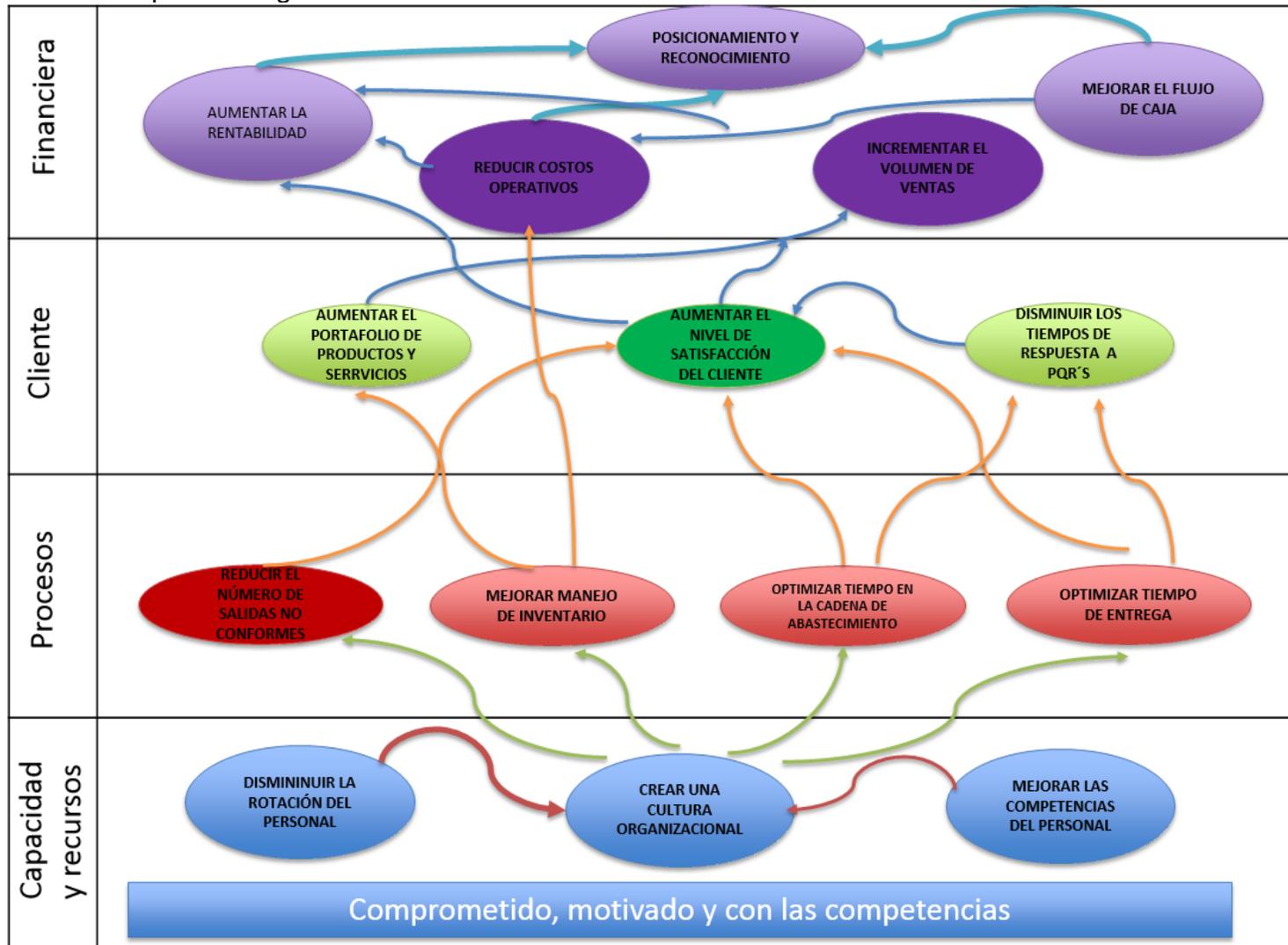
...Ver Anexo J. INSTRUCTIVO ANTE EMERGENCIAS...

...Ver Anexo K. PROGRAMA DE PRERREQUISITOS OPERATIVOS...

12.11 HERRAMIENTAS DE SEGUIMIENTO, MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN.

12.11.1 Mapa estratégico. El mapa estratégico es la representación esquemática de los objetivos estratégicos determinados para las cuatro perspectivas financiera, cliente, procesos y capacidad y recursos.

Ilustración 28. Mapa estratégico.



Fuente: Las autoras.

12.11.2 Cuadro de mando integral.

Tabla 36. Definición de perspectivas.

PERSPECTIVAS		Objetivos Estratégicos
FINANCIERA	Buen flujo de caja (mayor liquidez, menos prestamos)	Aumentar el flujo de caja
	Excelente rentabilidad	Aumento de la Rentabilidad de los Clientes
	Crecimiento en el mercado	Incrementar el volumen de ventas
	Buen uso del dinero invertido -costos de almacenamiento, inventarios	Reducir costos operativos
CLIENTES	Interés permanente por satisfacer al cliente	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes
	Buena atención al cliente	Disminuir los tiempos de respuesta ante PQR`s
	Se tiene diversidad de productos y servicios	Aumentar el portafolio de productos y servicios
PROCESOS	Logística (Despacho)	Disminuir el tiempo de entrega
	Logística (Almacenamiento y control de Inventario)-Disponibilidad a la demanda	Reducir los ciclos de inventario
	Compras (Selección de proveedores y reevaluación)	Reducir el número de salidas no conformes
APRENDIZAJE INNOVACIÓN Y CULTURA	Grado de rotación del personal	Aumentar la retención del personal
	Competencias del personal	Aumentar las competencias del personal
	Creación de una cultura organizacional	Crear una cultura organizacional enfocada a mantener los valores organizacionales
	Fortalecer la imagen institucional	Fortalecer el uso de TIC`S

Fuente: Las autoras.

Tabla 37. Cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	INICIATIVAS
FINANCIERO	Aumentar el flujo de caja	Retorno de cartera	Ofrecer descuentos a clientes que paguen de manera anticipada y cobrar sanciones a los clientes que se atrasan Identificar los productos con mayor y menor rotación en inventario para mantener y mejorar el ritmo de ventas de los productos Realizar seguimiento a los pagos pendientes Buscar mecanismos de pago flexible con proveedores Reducir en número de errores en facturación para iniciar el cobro de facturas a tiempo a los clientes.
	Aumento de la Rentabilidad de los Clientes	Porcentaje de rentabilidad por cliente	Priorizar y controlar los gastos
	Incrementar el volumen de ventas	Cumplimiento de la proyección de ventas	Realizar un estudio de mercado. Invertir en publicidad, crear propio sitio web para tener a disposición del cliente la información de los productos y/o servicios ofrecidos por la compañía e implementar el uso de las redes sociales. Capacitación al personal con respecto a estrategias de ventas
	Reducir costos operativos	Optimización de los procesos	Optimizar los procesos productivos reduciendo el número de compras innecesarias por mal almacenamiento y manejo de inventarios, reducir costos de reproceso de transporte de mercancía.
CLIENTE	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción del cliente	Realizar una encuesta de satisfacción
	Disminuir los tiempos de respuesta a PQR's	Tiempo de respuesta a PQR's	Acordar los tiempos de respuesta con los clientes Dar prioridad a las PQR's
	Aumentar el portafolio de productos y servicios	Crecimiento del portafolio de productos y/o servicios	Clasificar los productos en portafolio según BCG para establecer la línea de productos que requiere crecimiento o inversión

Tabla 37. (Continuación) Cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	INICIATIVAS
PROCESOS	Disminuir el tiempo de entrega	Cumplimiento del tiempo de entrega de mercancía	Optimizar rutas de entrega mediante el uso de tecnologías TIC's Establecer un stock mínimo de inventario, se puede utilizar el software HELISA para generar alarmas cuando la cantidad de productos por referencia se acerquen al nivel mínimo establecido.
	Reducir los ciclos de inventario	Rotación de inventario	Realizar inventarios periódicos con mayor frecuencia
	Reducir el número de salidas no conformes	Cumplimiento de especificaciones de los productos	Realizar evaluación de proveedores por cada entrega de productos Realizar control del estado y condiciones de almacenamiento de productos Verificar fecha de vencimiento de productos mediante el cumplimiento del sistema de rotación PEST
APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y CULTURA	Aumentar la retención del personal	Rotación del personal	Ofrecer oportunidades de ascenso Evaluar cargas laborales Ofrecer estímulos por tareas bien realizadas Realizar evaluación a los empleados para evaluar lo que les gusta y no les gusta del trabajo
	Aumentar las competencias del personal	Porcentaje de capacitación al personal	Diseñar programas de capacitación al personal Dar el tiempo o colaborar con el dinero para su capacitación
	Crear una cultura organizacional enfocada a mantener los valores organizacionales	No se puede establecer un indicador es netamente de percepción	Buscar el alineamiento entre la cultura y el comportamiento de todas las personas que hacen parte de la empresa Promover el empoderamiento y participación del personal

Fuente: Las autoras.

12.11.3 Cruce de los objetivos.

La organización debe establecer los métodos para la medición necesarios para analizar y evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión. Por tanto, para establecer los indicadores de gestión, se realizó el cruce de los objetivos integrales de gestión y los objetivos estratégicos, para determinar los de mayor relevancia y así diseñar la matriz de indicadores para cada uno de estos.

Tabla 38. Matriz cruzada de Objetivos Estratégicos Vs Objetivos integrales de gestión.

CLASIFICACIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS INTEGRADOS DE GESTIÓN				
		1. Asegurar la inocuidad y la calidad de nuestros productos mediante la selección, evaluación y reevaluación de proveedores y el cumplimiento de los requisitos técnicos legales de los productos.	2. Mejorar el desempeño del personal implicado en la comercialización, abastecimiento y transporte de alimentos y productos complementarios.	3. Garantizar que los productos y el servicio cumplen con la satisfacción exigida por nuestros clientes.	4. Disminuir el tiempo de atención de las quejas y reclamos causadas por las fallas en la calidad de los productos y en la prestación del servicio	5. Mejorar el desempeño de los procesos involucrados en la cadena de abastecimiento de los productos comercializados
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar el flujo de caja	X				X
	Aumento de la Rentabilidad de los Clientes	X		X		X
	Incrementar el volumen de ventas	X	X	X	X	X
	Reducir costos operativos	X	X	X		X
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	X	X	X	X	X
	Aumentar el portafolio de productos y servicios	X		X		
PERSPECTIVA DE PROCESOS	Disminuir el tiempo de entrega		X	X		X
	Reducir los ciclos de inventario		X			X
	Reducir el numero de salidas no conformes	X	X	X		X
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE INNOVACIÓN Y CULTURA	Aumentar la retención del personal		X			
	Aumentar las competencias del personal		X			
	Crear una cultura organizacional enfocada a mantener los valores organizacionales		X			

Fuente: Las autoras.

12.11.4 Matriz de indicadores de gestión.

Tabla 39. Matriz de indicadores de gestión.

PROCESO	OBJETIVOS	INDICADOR DE GESTIÓN						FUENTE DE INFORMACIÓN	RESPONSABLE
		NOMBRE	FORMULA DE CALCULO	META	UNIDAD	TENDENCIA	FRECUENCIA		
PROCESO FINANCIERO	Aumento de la Rentabilidad de los Clientes	Porcentaje de rentabilidad por cliente	$\frac{\Sigma(\text{Ingresos} - \text{Gastos})}{\Sigma \text{Gastos}}$	Mínimo del 20%	porcentaje	creciente	trimestral	Reporte ventas trimestral - Gastos trimestrales	Director contable y financiero
PROCESO COMERCIAL Y DE SERVICIO AL CLIENTE	Incrementar el volumen de ventas	Cumplimiento de la proyección de ventas	$\frac{\text{Ventas realizadas en el mes}}{\text{Ventas proyectadas mes}}$	Por definir	n.a	creciente	trimestral	Proyección de ventas - Reporte de ventas trimestral	Director contable y financiero
PROCESO COMPRAS Y LOGISTICO	Reducir costos operativos	Optimización de los procesos	$\frac{\text{Costos por Compras realizadas}}{\text{Ingresos por Ventas Realizadas}} * 100$	Mínimo 25%	porcentaje	decreciente	trimestral	Reporte ventas trimestral - costos trimestrales	Director contable y financiero
PROCESO COMERCIAL Y DE SERVICIO AL CLIENTE	Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción del cliente	$\frac{N^{\circ} \text{ total de encuestas} - N^{\circ} \text{ total de encuestas con bajo nivel de satisfacción}}{N^{\circ} \text{ total de encuestas}} * 100$	Mínimo 89%	porcentaje	creciente	trimestral	Encuestas a clientes	Coordinador de logística y PDV
PROCESO LOGÍSTICO	Disminuir el tiempo de entrega	Cumplimiento del tiempo de entrega de mercancía	$\frac{N^{\circ} \text{ total de pedidos entregados en el tiempo pactado}}{N^{\circ} \text{ Total de pedidos programados}} * 100$	≥ 95%	porcentaje	creciente	trimestral	Pedidos programados - Pedidos entregados en el t pactado	Coordinador de logística y PDV Gerente general
PROCESOS LOGÍSTICO Y COMERCIAL	Reducir el numero de salidas no conformes	Cumplimiento de especificaciones de los productos	$\frac{\text{Total de Productos conformes}}{\text{Total inventario}}$	99%	porcentaje	creciente	mensual	inventario mes - productos no conformes	Coordinador de logística y PDV Jefe de bodega

Fuente: Las autoras.

12.11.5 Plan de acción de los objetivos.

Tabla 40. Plan de acción – Objetivo 1.

OBJETIVO ESTRATÉGICO		Aumento de la rentabilidad de los clientes			INDICADOR DE GESTIÓN	Porcentaje de rentabilidad por cliente	
RESPONSABLE		Director Contable y Financiero				RESPONSABLE	RECURSO
ESTRATEGIA	META	ACCIONES O ACTIVIDADES	TIEMPO				
			INICIO	TERMINACIÓN			
Categorizar los clientes más rentables y priorizar el servicio	Reducir en un 30% los clientes con bajo impacto en rentabilidad	Establecer atributos para evaluar a los clientes	SEGUNDO TRIMESTRE -2017	SEGUNDO TRIMESTRE - 2018	DIRECTOR CONTABLE Y FINANCIERO	SISTEMA DE INVENTARIOS HELISA	Retorno de cartera
		Asignar una puntuación a cada lista de atributos				LISTADO DE CLIENTES	
		Asignar puntuación a cada cliente de acuerdo con la valoración del atributo				PERSONAL	
		Categorizar los clientes del más al menor rentable				DOCUMENTACIÓN	Cumplimiento de los acuerdos de compra
		Enfocar la fuerza de venta a los clientes más rentables				REGISTROS HISTÓRICOS DE LOS CLIENTES	

Fuente: Las autoras

Tabla 41. Plan de acción – Objetivo 2.

OBJETIVO ESTRATÉGICO		Incrementar el volumen de ventas			INDICADOR DE GESTIÓN	Cumplimiento de la proyección de ventas	
RESPONSABLE		Director Contable y Financiero				RESPONSABLE	RECURSO
ESTRATEGIA	META	ACCIONES O ACTIVIDADES	TIEMPO		RESPONSABLE		
			INICIO	TERMINACIÓN			
Diseñar un plan de mercadeo y ventas	Incrementar en un 10% las ventas anuales	Conocer el registro histórico de ventas	SEGUNDO TRIMESTR E-2017	SEGUNDO TRIMESTRE - 2018	DIRECTOR CONTABLE Y FINANCIERO	SISTEMA DE INVENTARIOS HELISA	Evaluar las ventas mensualmente
		Renovar la imagen corporativa				TIC'S	
		Realizar un estudio de mercado para conocer los clientes potenciales				PERSONAL	Evaluar la efectividad e impacto de la estrategia de mercadeo
		Crear un sitio web y activar el uso de redes sociales para el contacto con el cliente				DOCUMENTACIÓN	
Aumentar la fuerza de ventas para la atención de clientes institucionales	Incrementar en dos personas la fuerza de ventas para la atención de la zona sur de la ciudad	Seleccionar al personal	SEGUNDO TRIMESTR E-2017	SEGUNDO TRIMESTRE - 2018	GERENTE GENERAL	PERSONAL	Evaluar el desempeño del personal mensualmente
		Contratar al personal				TELÉFONOS	
		Capacitar y entrenar al personal en ventas				DOCUMENTACIÓN	Evaluar la rentabilidad de ventas por la zona
		Explorar mercados institucionales potenciales				PORTAFOLIO DE ALIMENTOS Y PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	
		Ofertar el portafolio de productos y utilizar políticas de pago atractivas				VEHÍCULO	

Fuente: Las autoras.

Tabla 42. Plan de acción – Objetivo 3.

OBJETIVO ESTRATÉGICO		Reducir costos operativos			INDICADOR DE GESTIÓN	Optimización de los procesos	
RESPONSABLE		Director Contable y Financiero				RESPONSABLE	RECURSO
ESTRATEGIA	META	ACCIONES O ACTIVIDADES	TIEMPO				
			INICIO	TERMINACIÓN			
Diseñar un plan de compras	Mínimo en un 90% de cumplimiento	Realizar el ingreso y salida de los productos en tiempo real	SEGUNDO TRIMESTRE -2017	SEGUNDO TRIMESTRE - 2018	DIRECTOR CONTABLE Y FINANCIERO	SISTEMA DE INVENTARIOS HELISA	Auditoria no anunciada para verificar el almacenamiento o adecuado de los productos
		Delimitar, separar e identificar en lugar de almacenamiento establecido para cada tipo de producto				ESTIBAS O ESTANTES	
		Almacenar los productos de acuerdo con el lugar establecido				PERSONAL	Inspección al almacén de productos
		Realizar control de inventarios periódicos				DOCUMENTACIÓN	
		Revisar la correcta rotación de inventarios				CENTRO DE ACOPIO	Simulacro de inventarios
		Establecer un stock de productos de acuerdo con el histórico de ventas				ALIMENTOS Y PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	

Tabla 42. (Continuación) Plan de acción – Objetivo 3.

Rediseñar el proceso logístico	Disminuir los costos en reprocesos en el transporte de la mercancía en 700.000 COP por mes	Verificar que la mercancía alistada este de acuerdo con la orden se servicio	SEGUNDO TRIMESTRE -2017	SEGUNDO TRIMESTRE - 2018	COORDINADOR LOGÍSTICO Y PDV	PERSONAL	Evaluar semanalmente el número de errores en alistamiento de mercancía, errores en facturación
		Evaluar la necesidad de compra de productos				ALIMENTOS Y PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	
		Verificar que la factura corresponda con la mercancía alistada o la orden de servicio				DOCUMENTACIÓN	Evaluar el cumplimiento de los programas de mantenimiento de los vehículos
		Planificar ruta de entrega de mercancía				TIC'S (WAZE)	
		Realizar el mantenimiento preventivo a los vehículos de transporte				VEHÍCULO	Calcular el tiempo de entrega de mercancía

Fuente: Las autoras.

Tabla 43. Plan de acción – Objetivo 4.

OBJETIVO ESTRATÉGICO		Aumentar el nivel de satisfacción de los clientes			INDICADOR DE GESTIÓN	Nivel de satisfacción del cliente	
RESPONSABLE		Coordinador logístico y PDV					
ESTRATEGIA	META	ACCIONES O ACTIVIDADES	TIEMPO		RESPONSABLE	RECURSO	SEGUIMIENTO
			INICIO	TERMINACIÓN			
Diseñar un programa para atraer clientes insatisfechos	Aumentar un 15% el número de clientes insatisfechos	Localizar a clientes insatisfechos	SEGUNDO TRIMESTRE- 2017	SEGUNDO TRIMESTRE - 2018	COORDINADOR LOGÍSTICO Y PDV	BUZÓN O CORREO DE SUGERENCIAS	Realizar seguimiento a las insatisfacciones para prevenir su repetición
		Preguntar el motivo de su insatisfacción					
		Dialogar y darle a entender la importancia de su punto de vista				PERSONAL	Reevaluación de la implementación de acciones de mejora
		Dar a conocer la implementación de acciones para mejorar el desempeño de la organización					

Fuente: Las autoras.

Tabla 44. Plan de acción – Objetivo 5.

OBJETIVO ESTRATÉGICO		Disminuir el tiempo de entrega		INDICADOR DE GESTIÓN	Cumplimiento del tiempo de entrega de mercancía		
RESPONSABLE		Coordinador logístico y PDV			RESPONSABLE	RECURSO	SEGUIMIENTO
ESTRATEGIA	META	ACCIONES O ACTIVIDADES	TIEMPO				
			INICIO	TERMINACIÓN			
Aplicar la metodología DMAIC- Six sigma	Disminuir 70% los tiempos de entrega de mercancía	Implementar lista de chequeo para las actividades de alistamiento y recepción de solicitud de servicio	SEGUNDO TRIMESTRE- 2017	SEGUNDO TRIMESTRE - 2018	COORDINADOR LOGÍSTICO Y PDV	SISTEMA DE INVENTARIOS HELISA	Reporte telefónico de cumplimiento de la hoja de ruta programado
		Realizar entregas en horarios de no congestión vial				TIC'S	
		Designar personal para la liberación de la mercancía una vez comprobado su adecuado alistamiento y facturación				PERSONAL	Verificar si la liberación ha sido aprobada por el personal autorizado
		Realizar hoja de ruta antes del despacho de la mercancía				DOCUMENTACIÓN	
					VEHÍCULOS		
					ALIMENTOS Y PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS		

Fuente: Las autoras.

Tabla 45. Plan de acción – Objetivo 6.

OBJETIVO ESTRATÉGICO		Reducir el número de salidas no conformes		INDICADOR DE GESTIÓN	Cumplimiento de especificaciones de los productos		
RESPONSABLE		Coordinador logístico y PDV /Jefe de Bodega			RESPONSABLE	RECURSO	SEGUIMIENTO
ESTRATEGIA	META	ACCIONES O ACTIVIDADES	TIEMPO				
			INICIO	TERMINACIÓN			
Diseñar un programa de auditoria a proveedores	Disminuir en un 3% el número de no conformes en la recepción de la mercancía	Establecer los proveedores a auditar	SEGUNDO TRIMESTR E-2017	SEGUNDO TRIMESTR E - 2018	COORDINADOR LOGÍSTICO Y PDV	PERSONAL	Verificación del cumplimiento de las fechas programadas y del plan de auditorias
		Planificar el cronograma anual de auditoria				DOCUMENTACIÓN - LISTA DE VERIFICACIÓN	
		Asignar los recursos para su ejecución				VEHÍCULO	
		Hacer visita de auditoria a las instalaciones de los proveedores				COMPUTADOR	
		Evaluar los proveedores					
Implementar un mecanismo de señalización para identificar el estado y condiciones de los productos	Disminuir en un 20% el número de no conformes en el almacenamiento de los productos	Asignar por estado y condición de producto un rotulo de identificación por color	SEGUNDO TRIMESTR E-2017	SEGUNDO TRIMESTR E - 2018	COORDINADOR LOGÍSTICO Y PDV	RÓTULOS	Realizar un análisis causa-raíz con relación a la frecuencia de no conformidad en un producto
		Establecer el manejo y control de los productos de acuerdo con la identificación				ALIMENTOS Y PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS	
		Canalizar los productos identificados como no conformes				DOCUMENTACIÓN	
						PERSONAL	

Fuente: Las autoras.

13. CONCLUSIONES

Se logró el diseño del sistema de integrado de la empresa COMERCIALIZADORA Y PRODUCTORA DE ALIMENTOS QUESOS Y QUESOS DISTRIBELL con el desarrollo y cumplimiento de los objetivos específicos establecidos de la siguiente manera:

Con la evaluación de cumplimiento de los requerimientos exigidos por las normas NTC ISO 9001:2015 y NTC 22000:2005 se identificaron las falencias en la comprensión de la organización y su contexto, en el planteamiento y cumplimiento de su estructura estratégica, en el establecimiento del sistema de gestión y sus procesos, en la planificación del sistema, en la identificación y abordaje de los riesgos y oportunidades, en la documentación del sistema, en la determinación de los roles, responsabilidades y autoridades, en la operación de sus procesos, en la definición y uso de herramientas de seguimiento y medición y en la evaluación y mejora del SG.

A través de las herramientas de diagnóstico utilizadas para conocer y analizar la situación organizacional y la capacidad de cumplir con los requerimientos del cliente, legales, intrínsecos y obligatorios se evidencio que la empresa puede responder a las amenazas del entorno con sus fortalezas pero debe corregir sus debilidades, presenta una participación en el mercado significativa por su amplio portafolio de productos, en términos de competitividad en el mercado se encuentra en el medio de sus competidores más cercanos, cumple los requisitos legales y normativos exceptuando los relacionados con la seguridad y salud en el trabajo y debe realizar mayor seguimiento a las requerimientos de sus clientes e identificar, analizar, evaluar y dar tratamiento a los riesgos asociados a su actividad comercial.

El cierre de las brechas se consiguió planteando estrategias encaminadas a dar aplicación a las de herramientas de diagnóstico, calidad y control estadístico, así como, el levantamiento documental básico.

Los elementos de planeación estratégica propuestos son las bases fundamentales para orientar y dirigir la organización hacia el logro de sus objetivos y metas cuando se implemente el sistema de gestión integral, requiriendo de la evaluación constante de su cumplimiento para determinar la necesidad de ajuste o cambio.

Con el diseño del sistema de gestión integral propuesto se garantizar la comercialización y distribución de alimentos y productos complementarios con los

más altos estándares de calidad y la mejora de la productividad mediante la estandarización de los procesos, el planteamiento estratégico de la compañía, la integración de las normas ISO 9001:2015, ISO 22000:2005, HACCP y BPM como sistema metodológico, la reevaluación de la capacidad instalada y la definición de mecanismos de seguimiento y control.

Se podrá evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión integral mediante los indicadores de gestión propuestos y la ejecución del plan de acción de los objetivos.

14. RECOMENDACIONES

Se sugiere implementar las propuestas establecidas en el numeral 12.5 del presente trabajo para dar cierre a las brechas existentes entre el diseño del sistema integrado de gestión propuesto y la situación actual de la empresa. Y Adicionalmente, aplicar la misma metodología para el levantamiento de las caracterizaciones, procedimientos, registros, matrices de riesgos de los procesos misionales en los procesos de estratégicos y de Apoyo.

Se propone usar la metodología 5'S para crear un ambiente de trabajo en condiciones limpias, organizadas y seguras para garantizar las condiciones de calidad e inocuidad de alimentos y productos complementarios almacenados y validar la propuesta para controlar y mejorar los tiempos de entrega de mercancía acordada con los clientes mediante la aplicación de la metodología DMAIC Six sigma.

Considerando que una de las falencias encontradas en la empresa es que no cumplen con la normatividad aplicable relacionada con la seguridad y la salud en el trabajo acarreando problemas legales se recomienda implementar prontamente un programa de seguridad y salud en el trabajo.

Se requiere que antes de implementar el sistema de gestión propuesto la alta dirección se comprometa con el desarrollo, implementación y control del sistema Así mismo, se invita a establecer una campaña de sensibilización con todo el personal de la compañía para así crear conciencia de la importancia de la implementación de un SGC y de generar sentido de pertenencia con el logro de los objetivos y metas de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Nacional De Instituciones Financieras (AINF). (21 de Noviembre de 2016). Comentario Económico del día. Obtenido de Alimentos y Bebidas: Desempeño reciente del sector: <http://anif.co/sites/default/files/nov21-16.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2016). Servicios en Línea CC. - Descripción actividades económicas (Código CIIU). Obtenido de Servicios en Línea CC.: <http://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>
- Castro.O. (2015). Gestión de la cadena de abastecimiento para la competitividad empresarial. Sinapsis, 149-157.
- Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC). (2015). Reporte de industria del sector TIC 2015. Comisión de Regulación de Comunicaciones – República de Colombia.
- Copyright. (s.f.). Infomipyme. Recuperado el 20 de 10 de 2011, de Caja de herramientas: Cliente: <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/acliente.htm>
- Correa, A., & Gómez, R. (2009). Tecnologías de la información en la cadena de suministro. DYNA, 76(157), 37-48.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (DICIEMBRE de 2006). DANE Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas, Revisión 3.1. Obtenido de DANE: <http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/ciiu/CIIURev31AC.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE). (10 de diciembre de 2015). Boletín Técnico. Obtenido de Encuesta Anual de Comercio – EAC 2014 Preliminar: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bol_eac_2014.pdf?phpMyAdmin=a9ticq8rv198vhk5e8cck52r11

Departamento Administrativo Nacional de estadística (DANE). (05 de septiembre de 2016). Boletín Técnico. Obtenido de Cuentas Trimestrales - Colombia Producto Interno Bruto (PIB) Segundo Trimestre de 2016: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_IItrim16_oferta_demanda.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (8 de septiembre de 2016). Resumen Ejecutivo. Obtenido de Mercado laboral por sexo Trimestre Móvil Mayo-Julio 2016: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/bol_eje_sexomayjul16.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (5 de septiembre de 2016). Boletín Técnico. Obtenido de Índice de Precios al Consumidor agosto 2016: http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ipc/bol_ipc_ago16.pdf

Dinero. (9 de Julio de 2014). PAÍS. Obtenido de Así se comportó la canasta familiar en el primer semestre de 2014: <http://www.dinero.com/pais/articulo/comportamiento-compra-hogares-colombianos-primer-semester-2014/200714>

Dinero, Copyright © 2016 Publicaciones Semana S.A. (9 de Julio de 2014). PAÍS. Obtenido de Así se comportó la canasta familiar en el primer semestre de 2014: <http://www.dinero.com/pais/articulo/comportamiento-compra-hogares-colombianos-primer-semester-2014/200714>

Dinero, Copyright © 2016 Publicaciones Semana S.A. (16 de abril de 2015). Economía. Obtenido de ¿Cuáles sectores generan más empleo en el país?: <http://www.dinero.com/economia/articulo/cuales-sectores-generaron-mas-empleo-abril-2015/209196>

Economía y negocios. (5 de septiembre de 2016). El Tiempo. Obtenido de Precio de los alimentos, decisivos para caída de inflación en agosto: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/inflacion-de-agosto-de-2016-en-colombia/16692910>

El Tiempo, Economía y Negocios. (5 de septiembre de 2016). Precio de los alimentos, decisivos para caída de inflación en agosto. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/inflacion-de-agosto-de-2016-en-colombia/16692910>

Fabiana, P. P., Rodríguez, C., & Adela, M. (octubre de 2011). "Propuesta del sistema logístico de distribución para las empresas". Santiago de Cali, Colombia.

Fenalco. (s.f.). Los cambiantes hábitos del consumidor colombiano. Obtenido de <http://www.fenalco.com.co/contenido/2852/Los%20cambiantes%20h%C3%A1bitos%20del%20consumidor%20colombiano>

Figuroa, R. V. (13 de 06 de 2013). Crecimiento empresarial estratégico. Obtenido de Crecimiento empresarial estratégico- Estrategias de penetración en el mercado: <https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento---ansoff/penetracion-de-mercados>

Figuroa, R. V. (13 de 06 de 2013). Crecimiento Empresarial Estratégico. Obtenido de Crecimiento Empresarial Estratégico- Estrategias de desarrollo de productos: <https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento---ansoff/estrategias-de-desarrollo-de-productos>

Fuente de Información Laboral de Colombia (FILCO), Ministerio del Trabajo. (10 de marzo de 2016). Análisis y Prospectiva Laboral. Obtenido de Boletín de análisis de coyuntura laboral: <http://filco.mintrabajo.gov.co/pages/analisisProspectivaLaboral.xhtml>

Fuente de Información Laboral de Colombia (FILCO), Ministerio del Trabajo. (9 de septiembre de 2016). Panorama del Mercado Laboral. Obtenido de Boletín de Análisis Coyuntural Laboral: <http://filco.mintrabajo.gov.co/pages/panoramaMundoLaboral.xhtml>

Garcés, C. (Julio de 2010). Trabajo de Grado, Universidad Nacional de Colombia. Modelo de entregas directas para la reducción de costos logísticos de distribución en empresa de consumo masivo. Aplicación en una empresa piloto de caldas. Manizales, Colombia. Obtenido de facultad de administración: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1859/2/carlosduvangarcésramírez20101.pdf>

García, H. A., Ospina, M. A., & Meza, L. M. (2015). PMI Bogotá Colombia Chapter – Voluntariado Gestión del Conocimiento Virtual de Infraestructura 2014 - 2015. Obtenido de ANÁLISIS DEL SECTOR DE INFRAESTRUCTURA EN: <http://www.pmicolombia.org/wp-content/uploads/2015/06/PMIBogota-Analisis-sobre-el-sector-de-infraestructura-en-Colombia.pdf>

González, D. M., & Daniel Leonardo Gallardo Mogollón, P. N. (s.f.). La infraestructura vial colombiana impulsa la competitividad. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/5204/2/SanchezGonzalezDianaMaria2011.pdf>

Gutierrez Pulido , H., & De La Vara Salazar , R. (2009). Control estadístico de calidad y seis sigma. Mexico D.F: Mc Graw Hill.

Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). Administración Estratégica: Teoría y un caso. (11a. ed.). Mexico : Cengage Learning Editores, SA.

Imedk. (26 de 10 de 2014). Imedk . Obtenido de Imedk Instrumentos de Laboratorio: <http://www.imedk.com/blog/que-es-un-termohigrometro/>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (10 de 12 de 2008). NTC ISO 28000 Sistemas de Gestión de la Seguridad para la Cadena de Suministros. Bogotá, Colombia.

Latham, M. (2002). Nutrición Humana en el mundo en desarrollo (Vol. Alimentación y nutrición). Roma, Italia: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Obtenido de Colección FAO: Alimentación y nutrición N° 29, Capítulo 35: <http://www.fao.org/docrep/006/w0073s/w0073s13.htm#bm39x>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2016). Gestión TI: Nacional. Obtenido de Inversión TI: <http://estrategiaticolombia.co/estadisticas/stats.php?s=7>

Molano, A. (6 de agosto de 2015). Corporación Colombia Digital. Obtenido de Colombia Digital ¿Cómo está el e-commerce en Colombia?: <https://colombiadigital.net/actualidad/noticias/item/8450-como-esta-el-e-commerce-en-colombia.html>

Movilidad Bogotana. (2014). Movilidad en Bogotá. Obtenido de Principales problemas del transporte en Bogotá: <http://movilidadbogotana.blogspot.com.co/p/principales-problemas-del-transporte-en.html>

Nielasen. (8 de agosto de 2016). Copyright © 2016 The Nielsen Company. Obtenido de consumidores colombianos: los más satisfechos con sus retailers: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Consumidores-colombianos-los-mas-satisfechos-con-sus-retailers.html>

Nielasen, Copyright © 2016 The Nielsen Company. (19 de Julio de 2016). Insights. Obtenido de Infografía: Estrategias de crecimiento del mercado detallista: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Infografia-Estrategias-de-Crecimiento-del-Mercado-Detallista.html>

Nielasen, Copyright © 2016 The Nielsen Company. (8 de agosto de 2016). Insights. Obtenido de consumidores colombianos: los más satisfechos con sus retailers: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/Consumidores-colombianos-los-mas-satisfechos-con-sus-retailers.html>

Oficina comercial de la embajada de España en Colombia. (s.f.). Comercio y distribución. Obtenido de: <http://www.fenalco.com.co/sites/default/files/blog/COMERCIO%20Y%20DISTRIBUCION%20en%20Colombia.pdf>

Ortí, C. B. (s.f.). Universidad de Valencia. Obtenido de Universidad de Valencia - Unidad de Tecnología Educativa. : <http://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>

Pedraza, R. A. (s.f.). Gerencie.com. Obtenido de Gerencie.com: <https://www.gerencie.com/metodo-peps.html>

Pérez, F., & Rodríguez, M. (octubre de 2011). Trabajo de Grado, Universidad ICESI. "Propuesta del sistema logístico de distribución para las regiones centro, Santander y eje cafetero de una empresa de consumo masivo. Santiago de Cali, Colombia. Obtenido de https://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67799/1/propuesta_sistema_logistico.pdf

Precio, A. d. (s.f.). Econolink. Recuperado el 20 de 10 de 2011, de <http://www.econolink.com.ar/definicion/precio.shtml>

Presidencia de la Republica de Colombia - Ministerio de salud. (2002). Por el cual se promueve la aplicación del HACCP en las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación. 18: 01.

Presidencia de la Republica de Colombia. (1997). Decreto 3075 de 1997 Nivel Nacional.

Procolombia. (diciembre de 2014). Logística de perecederos y cadena de frío en Colombia. Obtenido de http://www.procolombia.co/sites/all/modules/custom/mccann/mccann_ruta_exportadora/files/06-cartilla-cadena-frio.pdf

Ramírez Garcés, C. D. (Julio de 2010). Modelo de entregas directas para la reducción de costos. Obtenido de facultad de administración: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1859/2/carlosduvangarcesramirez20101.pdf>

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). Sectores económicos. Obtenido de Banco de la república actividad cultural: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos

Tamayo Enriquez, F., & Gonzalez Bosch, V. (2002). Asociación Latinoamericana de QFD. Obtenido de Asociación Latinoamericana de QFD: <http://www.qfdlat.com/Imagenes/QFD.pdf>

Techo- Colombia. (s.f.). Opina. Obtenido de Desempleo, el motor de la pobreza y la desigualdad: <http://www.techo.org/paises/colombia/opina/desempleo-el-motor-de-la-pobreza-y-la-desigualdad/>

Via definición. (2015). Definición.mx. Obtenido de Definición.mx: <https://definicion.mx/minorista/>

Xternaliza Marketing4food.com. (15 de 03 de 2017). m4f. Obtenido de Marketink4food: <http://www.marketing4food.com/glosario/mayorista/>

ANEXOS

ANEXO A.
Normograma.

ANEXO B.
Matriz de Riesgos.

ANEXO C.
**Caracterización del proceso de
compras.**

ANEXO D.
**Caracterización del proceso
comercial y de servicio al
cliente.**

ANEXO E.
Caracterización del proceso
logístico.

ANEXO F.
Plan HACCP cadena de frio.

ANEXO G.
Plan HACCP seco.

ANEXO H.
Procedimiento compras.

ANEXO I.
**Procedimiento almacenamiento,
inventario y despacho.**

ANEXO J.
Instructivo ante emergencias.

ANEXO K.
Programa de prerrequisitos
operativos.

ANEXO L.
Descripción cargos - perfiles
Distribell