

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA TROFEOS
GRAN TRIUNFÓ S.A.S. CON BASE EN LA NORMA ISO 9001:2015**

JULIO ANDRÉS PRIETO LÓPEZ

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA

BOGOTÁ D.C.

2020

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA TROFEOS
GRAN TRIUNFÓ S.A.S. CON BASE EN LA NORMA ISO 9001:2015**

JULIO ANDRÉS PRIETO LÓPEZ

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas

DIRECTOR

SANDRA MARCELA ORTIZ DELGADO

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS – MBA

BOGOTÁ D.C.

2020

Nota de Aceptación

Jurado1

Jurado 2

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres y mi hermano por ser un ejemplo de superación personal y por enseñarme a ser una persona correcta. Han sido parte fundamental en el desarrollo de mis estudios permitiendo a través de su apoyo, profundizar en mis conocimientos.

Lo dedicó especialmente a mi amada esposa Pilar, mis hermosos hijos, Julián y Oriana por sus sacrificios, tiempo y disposición para poder mejorar profesionalmente y crecer como persona, apoyándome en todo momento para poder concluir mis estudios de la mejor manera.

AGRADECIMIENTOS

En Honor a Dios, en agradecimiento a mis padres Julio y Alba Lucía quienes han realizado un sin número de sacrificios por mí y me han impulsado para ser mejor persona cada día, mi hermanito Fabián a quien siempre he tratado de mostrarle ejemplo, a mi amada esposa Pilar por estos años a mi lado, mis hijos Julián y Oriana por todas las felicidades que me dan cada día.

Al Glorioso Ejército Nacional de la Republica de Colombia, quien me dio el apoyo y la confianza para poder mejorar como persona y como profesional en esta humilde carrera de las armas.

A todas las personas, que de una manera u otra apoyaron mi desarrollo profesional y personal, a los directamente implicados en este trabajo de Maestría, en especial a la Dra. Sandra Jennina Sánchez Perdomo quien en todo momento me apoyo para terminar este proceso, a la directora de grado Sandra Marcela Ortiz Delgado y Fernando Donato quienes me apoyaron en todo momento y a todos los profesores de la Universidad EAN que hicieron posible cumplir esta meta.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTADO DE TABLAS.....	11
RESUMEN EJECUTIVO.....	12
1. INTRODUCCIÓN.....	14
1.1 Antecedentes del problema	15
1.1.1 Panorama de la industria manufacturera en Colombia.....	15
1.2 Planteamiento del problema	20
1.3 Formulación del problema	24
2. OBJETIVOS.....	25
2.1 Objetivo general	25
2.2 Objetivos específicos.....	25
3. JUSTIFICACIÓN.....	26
4. MARCO DE REFERENCIA.....	27
4.1 Definición de calidad	27
4.2 Evolución del concepto de calidad.....	28
4.3 Evolución de la calidad	29
4.4 Principales Pensadores de calidad.....	31
4.4.1 Walter A. Shewhart.....	31
4.4.2 Henry Gantt.....	31
4.4.3 Joseph M. Juran.....	31
4.4.4 Kauro Ishikawa.....	31
4.4.5. Armand V. Feiggenbaum.....	32
4.4.6 Edwards Deming y sus Catorce principios para la calidad total.....	32
4.5 Modelos de Excelencia.....	35
4.5.1 Modelo Deming.....	35
4.5.2 Modelo Malcolm Baldrige.....	35
4.5.3 Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM).....	35
4.5.4 Modelo Iberoamericano de Excelencia (Fundibeg).....	36
4.6 Evolución de las certificaciones en la norma ISO 9001:2015	36
4.7 Norma técnica de calidad ISO 9001:2015.....	36

4.8 Marco conceptual	41
4.8.1 Sistema de gestión.	42
4.8.2 Competitividad empresarial.....	44
5. MARCO INSTITUCIONAL.....	45
5.1 Denominación Organizacional	45
5.2 Visión	45
5.3 Misión.....	45
5.4 Estructura organizacional	47
5.5 Nichos de mercado	48
6. DISEÑO METODOLÓGICO	50
6.1 Diseño y tipo de investigación	50
6.2 Variables de investigación	50
6.2.1 Variables cuantitativas.....	50
6.2.2. Variables cualitativas.....	51
6.3 Técnicas de investigación.....	51
6.3.1 Análisis documental y de información.	51
6.3.2 Encuesta.....	51
6.3.3 Simulación prospectiva.....	51
6.4 Proceso operativo de la metodología	52
7. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	53
7.1 Diagnóstico empresarial con base en la ISO 9001:2015.....	53
7.1.1 Análisis PEST.....	53
7.1.2 Análisis DOFA.	57
7.3 Perspectiva intra organizacional.....	58
7.4 Perspectiva externa.....	68
7.5 Diagnóstico sectorial Desarrollo modelo de 5 fuerzas de Porter	72
7.5.1 Amenaza de nuevos competidores.	72
7.5.2 Poder de negociación de proveedores.	73
7.5.4 Amenaza de productos sustitutos.	76
7.5.5 Intensidad de la rivalidad de los competidores.....	77
7.5.6 Impacto en la organización.....	79

8. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS.....	82
8.1 Simulación prospectiva.....	82
8.1.1 Análisis de variables.....	82
8.1.2 Variables clave.....	82
8.1.3 Influencia y dependencia entre variables.....	83
8.1.4 Actores y relaciones de fuerza.....	84
8.5 Desarrollo de estrategias.....	87
8.6 Balance de posiciones.....	88
9. PROPUESTA ORGANIZACIONAL.....	89
9.1 Plan estratégico.....	89
9.1.1 Desarrollo estratégico.....	89
9.1.2 Balance Scorecard.....	90
9.1.3 Plan de acción.....	91
9.2 Análisis de Partes interesadas.....	93
9.3 Política de calidad.....	95
9.3 Objetivos de calidad.....	96
9.4 Mapa estratégico.....	96
9.5 Mapa de Procesos.....	99
9.5 Caracterización de Procesos.....	100
9.6 Identificación del Riesgo.....	101
9.7 Análisis del Riesgo.....	102
9.8 Mapa de Riesgos.....	105
CONCLUSIONES.....	106
RECOMENDACIONES.....	108
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	109
LISTADO DE ABREVIATURAS.....	113
ANEXOS.....	114

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Tendencia de la industria manufacturera en Colombia.....	16
Figura 2 Índice de confianza industrial	17
Figura 3 Factores que afectaron el crecimiento de la industria	18
Figura 4 Exportaciones manufactureras por país de destino.	19
Figura 5 Márgenes financieros del subsector otras industrias manufactureras	22
Figura 6 Certificaciones en Colombia ISO 9001:2015.....	23
Figura 7 Certificaciones otras industrias manufactureras a nivel mundial 9001:2015.....	23
Figura 8 Diagrama de ishikawa	32
Figura 9 Linea de tiempo - modelos de excelencia	35
Figura 10 Representación esquemática de los elementos de un proceso.....	37
Figura 11 Representación de la estructura de la norma con el ciclo PHVA.....	37
Figura 12 Empresas certificadas en ISO 9001:2015.....	43
Figura 13 Principales industrias certificadas en Colombia ISO 9001:2015.	43
Figura 14 Imagen corporativa anterior	45
Figura 15 Imagen corporativa Nueva	46
Figura 16 Organización Actual Trofeos Gran Triunfo S.A.S.....	47
Figura 17 Nicho del Mercado Trofeos Gran Triunfo	48
Figura 18 Proceso operativo.	52
Figura 19 Pregunta 1 Antigüedad en la organización.....	58
Figura 20 Pregunta 2 Conoce sobre sistema de gestión de la calidad	58
Figura 21 Pregunta 3 La empresa orienta sus procesos con base en el ciclo PHVA.....	59
Figura 22 Pregunta 4 Conoce usted acerca de la norma ISO 9001:2015	59
Figura 23 Pregunta 5 Que tan relevante cree usted que es la aplicación de la norma en la empresa?	60
Figura 24 Pregunta 6 Considera usted que necesita desarrollar competencias para contribuir con la aplicación de la norma de la empresa?	60
Figura 25 Pregunta 7 ¿Que competencias considera necesita desarrollar?	61
Figura 26 Pregunta 8 ¿Conoce y comprende las cuestiones internas y externas de la empresa que son pertinentes para el alcance de los objetivos organizacionales?	61
Figura 27 Pregunta 9 ¿La empresa posee un sistema de gestión de calidad o ha encaminado acciones para desarrollarlo?	62
Figura 28 Pregunta 10 ¿La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto a las cuestiones de calidad empresarial?.....	62
Figura 29 Pregunta 11 ¿La empresa posee una política de calidad clara, precisa y coherente?.....	63

Figura 30 Pregunta 12 ¿Los cargos, roles, funciones y responsabilidades son definidos claramente?.....	63
Figura 31 Pregunta 13 ¿La empresa planifica acciones para abordar riesgos y oportunidades?.....	64
Figura 32 Pregunta 14 ¿La empresa determina y proporciona los recursos necesarios para asegurar la calidad en todos sus procesos?	64
Figura 33 Pregunta 15 ¿La empresa posee un sistema de comunicación interna y externa estructurado?..	65
Figura 34 Pregunta 16 ¿La empresa documenta la información de sus procesos?.....	65
Figura 35 Pregunta 17 ¿La organización planifica, implementa y controla los procesos de diseño, desarrollo y producción?.....	66
Figura 36 Pregunta 18 ¿La empresa realiza un seguimiento, medición y evaluación constante de sus procesos?.....	66
Figura 37 Pregunta 19 ¿Considera usted que la empresa desarrolla procesos de mejora continua?	67
Figura 38 Pregunta 20 En asuntos de calidad ¿Qué puntaje le asignaría a la empresa?.....	67
Figura 39 Peso relativo de nuevos entrantes.....	73
Figura 40 Poder de negociación de proveedores	74
Figura 41 Análisis de compradores	76
Figura 42 Análisis productos sustitutos	77
Figura 43 Intensidad de la rivalidad de los competidores	78
Figura 44 Matriz radial ponderada Trofeos Gran Triunfo.....	80
Figura 45 Matriz MIC - MAC	84
Figura 46 Histograma de Relaciones de Fuerza MIDI	85
Figura 47 Convergencias entre actores.....	86
Figura 48 Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderado por las relaciones de fuerza	88
Figura 49 Diseño política de Calidad	95
Figura 50 Diseño objetivos de calidad.....	96
Figura 51 Mapa Estrategico Trofeos Gran triunfo S.A.S.	99
Figura 52 Mapa de procesos	100
Figura 53 caracterización proceso de diseño	101
Figura 54 Matriz de calificación del Riesgo.....	104
Figura 55 Mapa de riesgos y seguimiento	105

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Desempeño de la industria manufacturera en Colombia a enero 2019.	15
Tabla 2 Desempeño departamental de la industria manufacturera en Colombia.	16
Tabla 3 Índice de producción industrial a septiembre de 2019.	21
Tabla 4 Desempeño por clase industrial.....	21
Tabla 5 Evolución de la calidad.....	29
Tabla 6 Evolución de la calidad.....	30
Tabla 7 Catorce Principios de Deming.....	33
Tabla 8 Sistema de gestión de la calidad ISO 9001.....	38
Tabla 9 Análisis PEST.....	53
Tabla 10 Análisis DOFA.....	57
Tabla 11 Valoración externa.....	69
<i>Tabla 12 Matriz de calificación de las 5 fuerzas de porter Trofeos Gran Triunfo</i>	<i>79</i>
Tabla 13 Fragmento desarrollo estratégico.....	90
Tabla 14 Fragmento scorecard.....	91
Tabla 15 Fragmento plan de acción.....	92
Tabla 16 Análisis partes interesadas.....	93
Tabla 17 Análisis impacto de los riesgos	102
Tabla 18 Análisis de probabilidad.....	103

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de tesis tiene como propósito diseñar una propuesta organizacional para la empresa Trofeos Gran Triunfo S.A.S. con base en la norma ISO 9001:2015, dado que esta ha logrado posicionamiento en el sector de elaboración de trofeos, reconocimientos y premiaciones. Sin embargo, no cuenta con un sistema de gestión de calidad que garantice la mejora continua de los procesos que desarrolla la organización y su sostenibilidad a la largo plazo en el mercado.

El documento inicia con una revisión teórica alrededor de la gestión de calidad, que permitió estructurar metodológicamente un proceso para diagnosticar, analizar y desarrollar la propuesta de mejora, materializada en un plan estratégico que genere fortalecimiento en la competitividad de la organización.

Se desarrolló un análisis información intraorganizacional mediante encuestas, fortalecido por una visita de revisión externa de cumplimiento de la norma. Además, se generó un análisis prospectivo con el fin de definir el estado real de la organización y reducir la incertidumbre hacia el futuro sobre la implementación de un sistema de gestión de calidad.

Luego, se generan las estrategias que constituyan el eje central del plan de implementación de la norma. Compuesto por el análisis estratégico de la organización, balance scorecard y el plan de acción con el fin de alinear y establecer actividades para el desarrollo de la norma ISO 9001:2015 en la organización.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones hacia al quehacer organizacional de Trofeos Gran Triunfo S.A.S y en general del proyecto presentado.

Palabras Clave: Calidad, competitividad empresarial, sistema de gestión, ISO 9001:2015.

ABSTRACT

The purpose of this thesis work is to design an organizational proposal for the company Trofeos Gran Triunfo S.A.S. based on the ISO 9001: 2015 standard, given that it has achieved a position in the sector of trophy making, recognitions and awards. However, it does not have a quality management system that guarantees the continuous improvement of the processes carried out by the organization and its long-term sustainability in the market.

The document begins with a theoretical review around quality management, which allowed to methodologically structure a process to diagnose, analyze and develop the improvement proposal, materialized in a strategic plan that generates strengthening of the organization's competitiveness.

An intra-organizational information analysis was developed through surveys, strengthened by an external review visit for compliance with the standard. In addition, a prospective analysis was generated to define the real state of the organization and reduce future uncertainty about the implementation of a quality management system.

Then, the strategies that constitute the central axis of the implementation plan of the standard are generated. Composed of the strategic analysis of the organization, balance scorecard and action plan to align and establish activities for the development of ISO 9001: 2015 in the organization.

Finally, the conclusions and recommendations regarding the organizational work of Trofeos Gran Triunfo S.A.S and in general of the project presented.

Keywords: Quality, business competitiveness, management system, ISO 9001: 2015.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de grado tiene como objetivo principal diseñar una propuesta de mejora organizacional para Trofeos Gran Triunfo S.A.S., basado en una iniciativa enfocada al sistema de gestión de calidad y la imagen organizacional, que permita actualizar y mejorar los procesos desarrollados por la organización. Lo anterior, fundamentado en un estudio de la organización, desde una perspectiva crítica y constructiva a través de herramientas de análisis prospectivo, organizacional y sectorial.

Inicialmente, se establece el problema de acuerdo con un análisis de la industria manufacturera en Colombia y su impacto en la organización, posterior los objetivos generales y específicos que se van a abordar para la investigación y su justificación. Luego, se realiza una revisión teórica alrededor del concepto de calidad abarcando sus principios, principales pensadores, modelos y en particular, la evolución de la norma ISO 9001.

Posteriormente, el documento se centra en la organización de estudio Trofeos Gran Triunfo S.A.S. observando la situación actual de la empresa enfocados a su marco institucional misión, visión, valores corporativos, entre otros que nos permiten conocer la estructura de la organización y su proyección.

Con base en lo anterior, se estructura la metodología con un enfoque cuantitativo y cualitativo, mediante técnicas de investigación como la encuesta y la simulación prospectiva. Asimismo, se desarrolla el análisis de fuerzas de Porter y la matriz PEST lo que en conjunto apoyó el desarrollo del plan estratégico propuesto para la organización.

Luego, se presenta el plan estratégico para la implementación de la norma ISO 9001:2015 en la empresa Trofeos Gran Triunfo S.A.S coherente y pertinente con el diagnóstico y análisis realizado previamente en este proyecto. Cabe resaltar que, en el marco del presente trabajo, se desarrollaron acciones de corto plazo que sirvan a la empresa como orientación en el proceso de implementación de la norma.

Para finalizar, se exponen las conclusiones y recomendaciones más relevantes para la investigación y la organización. Además de las referencias bibliográficas que sirvieron en la realización del presente documento, así como los anexos necesarios para soportar la información aquí presentada.

1.1 Antecedentes del problema

1.1.1 Panorama de la industria manufacturera en Colombia.

Con el fin de contextualizar la problemática a desarrollar, se hace necesario revisar el panorama de la industria manufacturera, dado que su comportamiento está determinado por la dinámica de la demanda. En el ámbito nacional, la demanda ha venido con una tendencia de moderación en los últimos cuatro años ante las menores perspectivas de crecimiento económico.

No obstante, la demanda general de productos provenientes de la industria manufacturera registro un crecimiento del 3,5% para el primer periodo de 2019. A continuación, se presenta el cuadro (tabla 1) con el desempeño de la industria durante el mes de enero de 2019, frente al comportamiento registrado un año atrás.

Tabla 1 Desempeño de la industria manufacturera en Colombia a enero 2019.

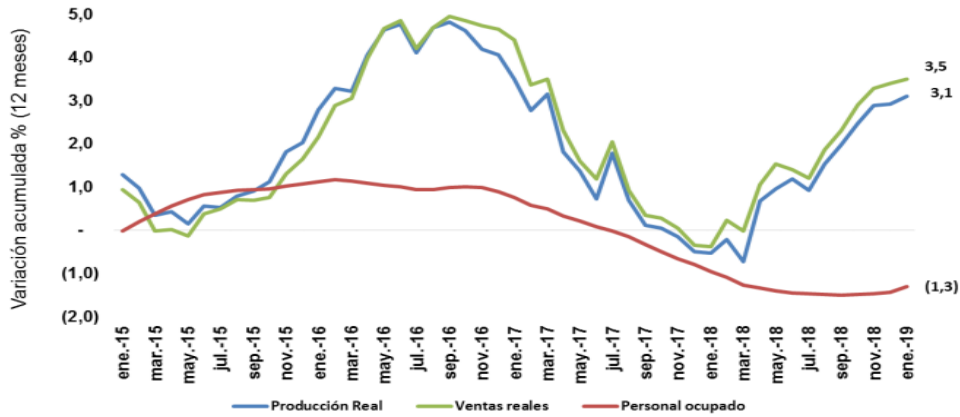
Variable	Variación %			
	Enero		Febrero de 2018-enero de 2019/febrero 2017-enero 2018 (12 meses)	
	2018	2019	2018	2019
Producción	0,2%	3,0%	-0,5	3,1%
Ventas	1,6%	2,8%	-0,4	3,5%
Empleo	-1,8%	0,2%	-1,0	-1,3%

Fuente: Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (DANE, 2019).

Lo anterior, evidencia la variación positiva en términos de producción industrial y ventas reales correspondientes a 26 subsectores de las 39 clases industriales, la caída de estos últimos restó 1,3 puntos porcentuales a la variación real del sector. En el mismo orden, el empleo decayó obedeciendo al aumento del empleo temporal en detrimento del permanente.

Un factor que ha estimulado la recuperación de la producción manufacturera ha sido la demanda interna, en donde las ventas provenientes del comercio minorista han crecido alrededor de 6% en lo que va del presente año. La figura 1 muestra la tendencia de la producción, ventas y empleo industriales.

Figura 1 Tendencia de la industria manufacturera en Colombia.



Fuente: Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (DANE, 2019).

En cuanto a comportamiento territorial se refiere 11 de las 14 regiones industriales contribuyeron al crecimiento de la producción real del país así: “durante enero de 2019, las regiones más dinámicas fueron: Valle del Cauca, Cundinamarca, Atlántico y Antioquia (...) por otra parte, las regiones que se contrajeron fueron: Santander, Boyacá y Tolima” (DANE, 2019 p.10).

Tabla 2 Desempeño departamental de la industria manufacturera en Colombia.

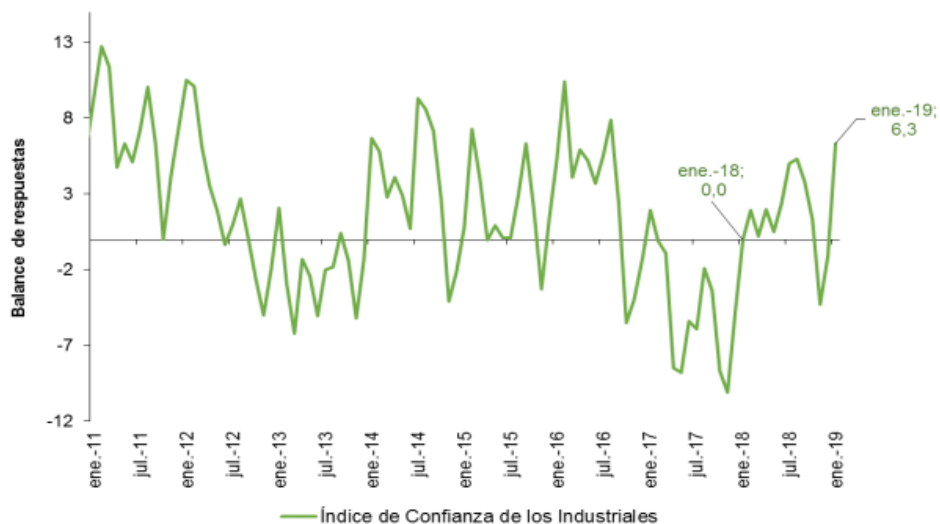
Departamento	Producción		Ventas		Empleo	
	Real (Var%)	Contribución en p.p.	Real (Var%)	Contribución en p.p.	Total (Var%)	Contribución en p.p.
Total Industria	3,0	3,0	2,8	2,8	0,2	0,2
Valle del Cauca	4,3	0,7	2,2	0,4	0,8	0,1
Cundinamarca	4,2	0,7	9,1	1,4	2,7	0,3
Atlántico	7,7	0,5	3,9	0,3	-2,1	-0,1
Antioquia	2,2	0,4	2,7	0,5	0,3	0,1
Otros Departamentos	7,2	0,3	8,9	0,3	2,0	0,1
Cauca	6,6	0,2	6,5	0,2	2,2	0,1
Bogotá, D.C	1,1	0,2	3,7	0,5	-0,7	-0,2
Bolívar	2,2	0,1	-1,8	-0,1	-0,4	0,0
Risaralda	8,9	0,1	-2,5	0,0	0,1	0,0
Córdoba	5,0	0,1	-11,6	-0,2	5,2	0,0
Caldas	2,5	0,0	3,6	0,1	0,3	0,0
Tolima	-0,7	0,0	-0,4	0,0	-1,8	0,0
Boyacá	-3,6	-0,1	12,0	0,3	-5,0	-0,1
Santander	-2,6	-0,2	-12,0	-0,8	-0,7	0,0

Fuente: Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (DANE, 2019).

El Índice de Confianza Industrial describe la evaluación actual del desarrollo de las empresas manufactureras y las expectativas para el próximo periodo (Fedesarrollo, 2019). El país el aumento del volumen de pedidos promedio en los subsectores industriales mejora las expectativas de producción y la confianza de los empresarios de este sector. Asimismo, se espera que la confianza industrial mantenga un comportamiento positivo cimentado en los siguientes factores:

- Aumento de las exportaciones: para el último periodo anual tuvo un crecimiento de 8,5%.
- Optimización de la capacidad instalada en la industria: según la EOIC de diciembre, el porcentaje de utilización de la capacidad instalada fue del 79,7%, siendo la más alta en los últimos once años (ANDI, 2019).
- Inversión en el sector industrial: Según la EOE de 2019 el 56,2% de los encuestados aseguró que la inversión aumentó respecto al año anterior.

Figura 2 Índice de confianza industrial

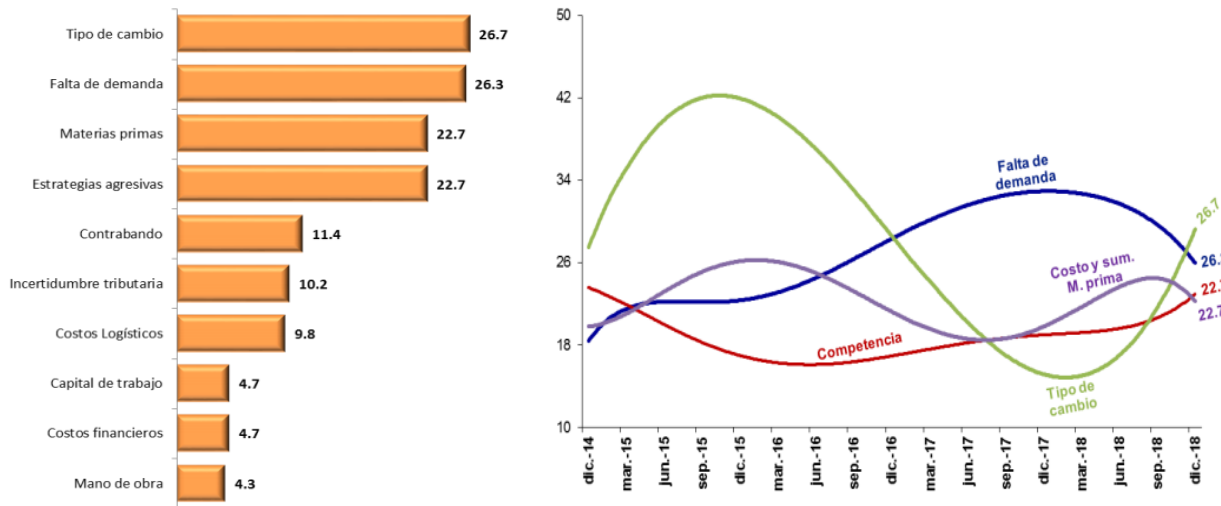


Fuente: (Fedesarrollo, 2019)

Por otro lado, existen factores que generan afectaciones en el crecimiento industrial desacelerando los comportamientos positivos de la producción. A partir de 2014, el peso colombiano empieza a tener un fenómeno de depreciación frente al dólar (para noviembre de 2019 la TRM se sitúa alrededor de los \$3.435 COP) disminuyendo los flujos de inversión hacia economías con sectores industriales emergentes como la colombiana. Esto aunado, en el déficit de la balanza comercial que ha experimentado el país en los últimos años.

Consecuencia de lo anterior, las materias primas sufren de encarecimiento, así como la maquinaria y los bienes de capital, sobrecostos que finalmente son asumidos por el consumidor afectando la dinámica de la demanda. En la misma línea, la desaceleración de la economía impactado el desempeño del sector manufacturero. Además, el proceso de globalización ha transformado la demanda en una más sofisticada, cambiante y exigente que implica que las empresas industriales estén en riesgo de perder cuota de mercado.

Figura 3 Factores que afectaron el crecimiento de la industria



Fuente: (ANDI, 2019)

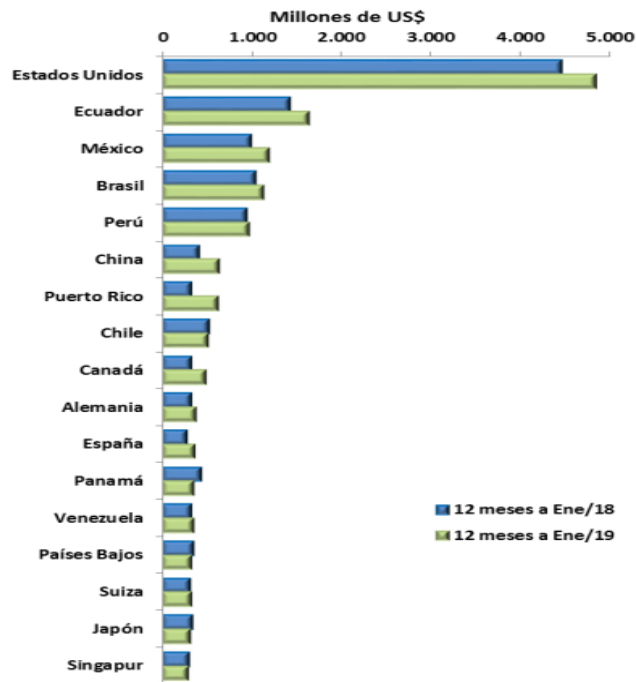
Otro factor que ha tenido relevancia y afecta significativamente a la industria es el contrabando (actividad que consiste en comercializar productos sin pagar los impuestos correspondientes), según la ANDI esta actividad ha alcanzado una ponderación de 11,8% en el último mes de 2018. Esto ha generado pérdidas en la economía colombiana de aproximadamente US\$5.000 millones (Escobar, 2019)

Por último, dentro de las principales problemáticas identificadas por los industriales están las estrategias agresivas de la competencia, especialmente la externa la cual posee capacidades de producción y ventas que dejan en desventaja a la industria local. Sumado a los beneficios tributarios que posee la producción extranjera en el país.

“Durante los últimos 12 meses a enero de 2019, las exportaciones industriales (clasificación CIIU revisión 4), ascendieron a US\$ 18.752,4 millones lo que significó un crecimiento de 8,6%, frente al mismo periodo con corte a enero del año 2018” (MinCIT, 2019 p. 18)

El panorama de exportación industrial presenta un panorama positivo con una variación de +US\$1.495 millones. Las exportaciones hacia USA se incrementan, consolidándose como el principal destino para el mercado industrial colombiano, mientras que la mayoría de los destinos latinoamericanos muestran un dinamismo positivo. Por el contrario, Chile, Panamá, Países Bajos y destinos asiáticos contrajeron sus exportaciones en el último año.

Figura 4 Exportaciones manufactureras por país de destino.



Fuente: (DANE, 2019)

En conclusión, el sector manufacturero en Colombia da signos de recuperación, jalonado también en el comportamiento positivo del comercio minorista, donde 15 de 6 líneas de mercancía obtuvieron resultados positivos en el primer periodo de 2019. Así que, aunque el futuro se ve promisorio, todavía se tienen que mejorar aspectos del sector manufacturero; (...) en el 2019 los productores también se enfrentarán a la incertidumbre de la Ley de financiamiento en donde hay gran expectativa sobre la competitividad (CVN, 2019)

1.2 Planteamiento del problema

En un mundo altamente globalizado donde la creciente comunicación y la interdependencia entre los actores de mercado generan desafíos para todas las organizaciones, asociados inherentemente a su supervivencia, se hace necesario incorporar nuevas dinámicas que permitan la transformación económica, social y administrativa de la empresa que permita a su vez ser más competitiva y asegurar una posición importante en su segmento de negocio.

Así, con base en el certificado emitido por la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB, 2019 p. 2), la empresa ahora denominada Trofeos Gran Triunfo S.A.S tiene como objeto principal “el comercio, fabricación y distribución de toda clase de trofeos y premiaciones para eventos deportivos, culturales y ferias de exposición en general, como también otros artículos de carácter deportivo y similares”. De esta manera, la organización inscribe su actividad principal en otras ***“otras industrias manufactureras N.C.P”***

A partir de esta categorización, se puede detallar las problemáticas de Trofeos Gran Triunfo S.A.S tomando como referencia el desempeño de este sector manufacturero y su relación con las normas y/o modelos de gestión de la calidad, particularmente la norma ISO 9001:2015.

Y es partir de este detalle, que el panorama del sector manufacturero específico de la empresa no es alentador en los últimos años, dado que ha tenido una variación negativa en el último año con respecto a 2018 de menos catorce coma cinco puntos porcentuales (-14,5%) (ver tabla 3). Lo anterior aunado en que como indica la (ANDI, 2019) una de las preocupaciones del sector privado es impulsar los niveles de producción de sus organizaciones. Resaltando en gran medida la necesidad de desarrollar procesos de actualización y modernización, entre ellos la gestión de la calidad.

Tabla 3 Índice de producción industrial a septiembre de 2019.

Enero – septiembre 2019 / enero – septiembre 2018 ^{Pr}			
Clase	Descripción	Variación %	Contribución p.p.
T_IPI	Total Índice de Producción Industrial	1,7	
0600	Extracción de petróleo crudo y gas natural	3,2	0,5
3510	Generación, distribución y comercialización de energía eléctrica	3,3	0,3
1100	Elaboración de bebidas	4,8	0,3
1000	Elaboración de productos alimenticios	1,8	0,3
1700	Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón	5,9	0,1
2900	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	8,6	0,1
2200	Fabricación de productos de caucho y de plástico	3,9	0,1
3600	Captación, tratamiento y distribución de agua	1,5	0,1
3000	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte	18,8	0,1
2100	Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico	2,6	0,1
3520	Distribución de combustibles gaseosos por tuberías	3,3	0,1
2300	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	1,5	0,1
1400	Confección de prendas de vestir	2,9	0,1
1800	Actividades de impresión y de producción de copias	7,1	0,1
2700	Fabricación de aparatos y equipo eléctrico	1,9	0,0
3100	Fabricación de muebles, colchones y somieres	1,9	0,0
2800	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p.	-0,1	0,0
2400	Fabricación de productos metalúrgicos básicos	-0,2	0,0
1300	Fabricación de productos textiles	-0,8	0,0
1600	Transformación de la madera y fabricación de productos de madera	-6,3	0,0
1500	Curtido y recurtido de cueros y productos de cuero	-4,8	0,0
2000	Fabricación de sustancias y productos químicos	-0,4	0,0
2500	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	-2,8	0,0
1900	Extracción, refinación de petróleo y mezcla de combustibles	-8,8	-0,1
3200	Otras industrias manufactureras	-14,5	-0,1
0510	Extracción de hulla (carbón de piedra)	-2,2	-0,2

Fuente: (DANE, 2019)

Es por esto, que en la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial para enero de 2019 la categoría *otras industrias manufactureras* se encuentra dentro de los sectores industriales menos dinámicos, porque si bien el desempeño nacional de la industria se encuentra estimulado por la demanda interna a través del comercio minorista, el fortalecimiento de las importaciones industriales y la variación del precio de los hidrocarburos ha afectado negativamente la actividad de Trofeos Gran Triunfo S.A.S. En la tabla 4 se puede observar la variación negativa en términos de producción real, contribución y empleo.

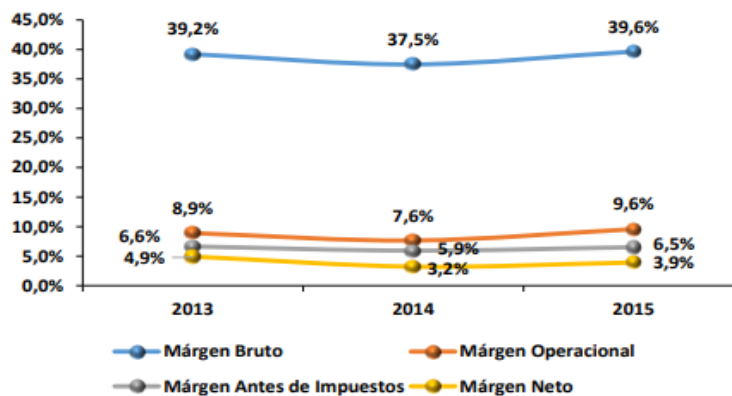
Tabla 4 Desempeño por clase industrial

Clase industrial	Variación% Producción real	Contribución a la variación	Variación % Empleo
TOTAL INDUSTRIA	3,0	2,8	0,2
Refinación petróleo y mezcla	-5,7	-0,4	9,1
Resto de alimentos	-5,5	-0,2	1,8
Hierro y acero	-2,8	-0,1	-4,3
Jabones, detergentes, perfumes	-1,8	-0,1	-2,4
Transformación de la madera	-14,1	-0,1	-18,3
Productos lácteos	-1,4	-0,1	1,1
Vidrio	-4,0	-0,1	0,1
Otras industrias	-3,7	-0,05	-0,1

Fuente: (DANE, 2019)

En cuanto a la dimensión económica, según el último informe del desempeño del sector manufactura (Superintendencia, 2016) de la Superintendencia de Sociedades la clase industrial *Otras industrias manufactureras* presentan un balance positivo. No obstante, se expone que hay una brecha significativa (ver figura 5) entre el margen bruto y el margen operacional, lo que indica que este subsector tiene altos costos de producción y ventas. Esto apoya, la necesidad de desarrollar procesos organizacionales como la propuesta de mejora organizacional con base en la norma ISO 9001:2015 pues un sistema de gestión de la calidad permite optimizar la producción y disminuir esta brecha existente entre el margen bruto y el operacional.

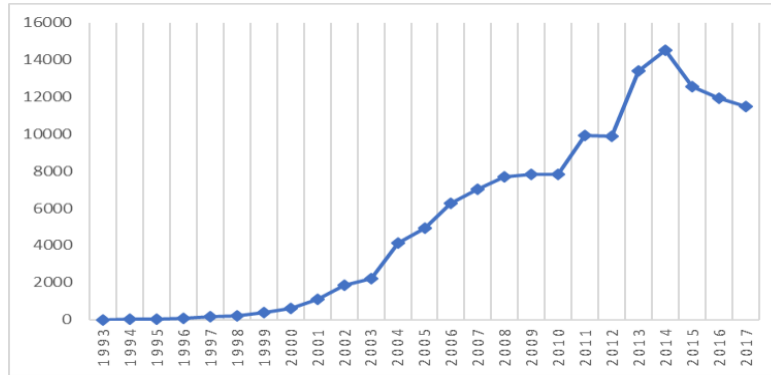
Figura 5 Márgenes financieros del subsector otras industrias manufactureras



Fuente: (Superintendencia de Sociedades, 2016)

Coherente con lo expuesto, se evidencia que en el país el número de certificaciones en la norma ha tenido un aumento histórico (ver figura 6), pues la problemática de subsistencia en un mercado altamente competitivo exige que las organizaciones desarrollen productos, bienes y servicios con la calidad exigida por sus consumidores. Si bien, desde el año 2014 a nivel nacional se ha tenido un descenso el número de certificados vigentes para el país, esto tiene relación directa con el cierre de empresas en el país. Según COMFECAMARAS citado por la (Universidad Externado, 2018) en el último año cerraron 48.052 unidades productivas en mayor medida en el segmento MyPYMES.

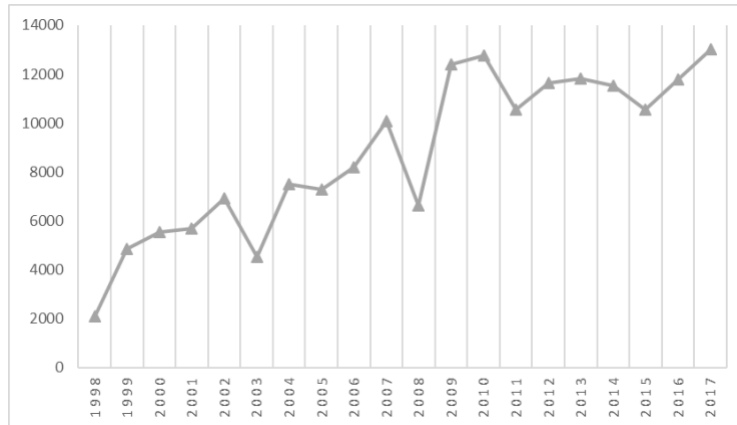
Figura 6 Certificaciones en Colombia ISO 9001:2015.



Fuente: (Construcción propia del autor a partir de ISO, 2018)

En el caso particular de la clase industrial en la cual se encuentra inscrita Trofeos Gran Triunfo S.A.S (Otras industrias manufactureras), ISO permite visualizar la situación a nivel mundial donde es claro que la tendencia existente es que este subsector se acoge a la norma de gestión de calidad. Los picos descendentes para el año 2003 y 2008 corresponden a la desaceleración y caída económica del mundo para estos periodos.

Figura 7 Certificaciones otras industrias manufactureras a nivel mundial 9001:2015



Fuente: (Construcción propia del autor a partir de ISO, 2018)

Dentro de la actividad de comercio, fabricación y distribución de toda clase de trofeos y premiaciones para eventos deportivos, culturales y ferias de exposición en general, la industria a nivel nacional se encuentra liderada por Trofeos Gran Triunfo S.A.S, Americana de Trofeos S.A.S, Gravomark S.A.S y Trofeos de Antioquia LTDA, de las cuales ninguna organización en la actualidad posee certificación ISO 9001:2015 dado que este segmento industrial se ha concentrado en modernización de equipos para producción y desarrollo de estrategias de comercialización

principalmente, sin tener en cuenta la gestión de la calidad como elemento transversal del quehacer empresarial y como factor de valor agregado para el mercado.

1.3 Formulación del problema

¿Cómo generar una mejora organizacional con base en la norma ISO 9001:2015 para la empresa Trofeos Gran Triunfo S.A.S teniendo como estructura el análisis detallado actual y prospectivo de la organización?

Variable Dependiente Trofeos Gran Triunfo S.A.S (procesos y procedimientos).

Variable Independiente Norma ISO 9001:2015

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta organizacional para la organización Trofeos Gran Triunfo S.A.S. con base en la norma ISO 9001:2015.

2.2 Objetivos específicos

- Establecer una fundamentación teórica que permita conocer el recorrido de la gestión calidad con el fin de cimentar el ejercicio investigativo y la propuesta de mejora organizacional.
- Estructurar una propuesta metodológica de análisis del estado actual de la Empresa que permita diagnosticar el contexto interno y externo de la organización.
- Identificar las oportunidades de mejora empresarial enfocadas al desarrollo de un sistema de gestión de calidad en Trofeos Gran Triunfo S.A.S.
- Crear un plan estratégico teniendo como base las líneas de acción de los principales procesos de la empresa que deben ser intervenidos con base en la norma ISO 9001:2015 generando las actividades requeridas a corto, mediano y largo plazo para mejorar los procesos desarrollados.

3. JUSTIFICACIÓN

La investigación se basa en la necesidad de mejorar la competitividad de Trofeos El Gran Triunfo S.A.S., dado que por su carácter familiar (constituida desde 1988), requiere un instrumento que marque el horizonte empresarial enfocado a repensar sus procesos alrededor de la calidad. De esta manera, la norma ISO 9001:2015 permite desarrollar una propuesta aplicable a la organización orientado al establecimiento de un sistema de gestión calidad que genere una ventaja competitiva en el mercado garantizando así, una actualización en sus procesos y mantener una visión empresarial vanguardista con nuevas dinámicas administrativas, manteniendo el liderazgo en el sector a nivel nacional.

Coherente con lo anterior, los sistemas de gestión de calidad permiten demostrar la capacidad de la empresa en su oferta de productos y servicios de acuerdo con los requerimientos legales, normativos y del cliente (ISO, 2019). Esto, para las microempresas es un reto y en el mismo sentido una obligación, pues esta capacidad determina su subsistencia en el mercado. Así, el presente proyecto se encuentra enfocado en el área de calidad para la microempresa, Trofeos Gran Triunfo S.A.S., dado que su desarrollo se ha dado de manera empírica por el empresario, distante de una administración integral con un enfoque total al cliente y la calidad.

Asimismo, establecer un análisis prospectivo permite enfocar los procesos de calidad que requieren intervención y de esta manera, enfocar un plan de acción que se oriente a la mejora de los procesos internos de la organización, con estrategias gestionadas de forma efectiva que garanticen la implementación, organización y distribución de los esfuerzos empresariales.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 Definición de calidad

Con el fin de enfocarnos en los procesos de gestión de calidad debemos encontrar la definición de calidad más acertada como lo establece Armijos (2018, p.2) “La Calidad es una característica distintiva de una cosa que permite distinguirla de otra como aquello que denota excelencia, por lo tanto, cuando se califica un producto o un servicio como de “buena calidad”, se asume excelencia en el mismo” como lo establece una definición que realza la palabra excelencia como base de la estructura de los sistemas de gestión de calidad.

“La calidad concebida como la adecuación a una misión se relaciona con el concepto de eficacia en la consecución de un propósito definido” (Farías, 2016 p.101) en este concepto vemos como se enfoca la calidad en la eficacia que es la razón de ser de las organizaciones, para poder fidelizar una clientela demostrando un buen servicio con calidad y satisfacción.

Otro concepto de calidad lo busca establecer en la universidad del Cauca por medio de Martínez y Pino (2015, p.62) establece “el contexto de la calidad del servicio debe estar relacionada con la capacidad de respuesta del servicio, el manejo eficaz de problemas y su solución, así como con los recursos consumidos para la prestación del servicio”.

Como lo establece Besterfield (2009, p.26) en su libro Control de Calidad, define seis conceptos básicos de la calidad total como parte de la estructurar de un concepto claro de calidad:

1. Una administración comprometida e involucrada que proporcione apoyo organizacional de arriba abajo y a largo plazo.
2. Un enfoque indeclinable hacia el cliente, tanto interna como externamente.
3. Compromiso efectivo y utilización de toda la fuerza de trabajo.
4. Mejora continua de la empresa y de los procesos de producción.
5. Tratar a los proveedores como socios.
6. Establecimiento de medidas de desempeño para los procesos.

De acuerdo con lo anterior, es importante entender la calidad no sólo como un proceso aislado y esporádico, sino como uno permanente e integral. De tal manera, que la organización

adopte una filosofía alrededor de la calidad y se genere un compromiso desde la alta dirección hasta los niveles operacionales más básicos.

4.2 Evolución del concepto de calidad

La calidad tiene una evolución desde diferentes procesos culturales y fases del desarrollo de la humanidad que han permitido un constante interés por mejorar sus productos para así lograr satisfacer las necesidades de nuestros usuarios finales.

Como lo establece Cuatrecasas & González en su libro *Gestión integral de la Calidad* (2017), los conceptos de calidad han evolucionado de forma tal que nos permite establecer 4 etapas fundamentales para su desarrollo:

Inspección.

Según el autor, esta etapa indica la verificación de cada producto en la fase final de manufactura con el fin de identificar el estado del producto antes de ser enviado al usuario final.

Control del producto.

En esta fase se establecen controles estadísticos de los productos por medio de técnicas de muestreo que permite identificar productos defectuosos en la producción en masa con el fin de identificar lotes de producción con bajos niveles de calidad.

Control del proceso.

El autor expone que esta etapa se enfoca no sólo en la fase final del producto sino en toda su cadena de producción. De esta manera, se verifica paso a paso los procesos desarrollados, facilitando la identificación de falencias en los procesos.

Gestión de la calidad total.

La calidad se analiza a nivel macro desde toda la organización y como parte del desarrollo de los productos tanto en el proceso interno como externo acompañado de todos los recursos necesarios para la organización.

El autor nos propone la siguiente tabla para comprender aún mejor el desarrollo de la calidad:

Tabla 5 Evolución de la calidad

	Objetivos	Orientación	Implicaciones	Métodos
Gestión de la calidad total	Impacto estratégico	Satisfacción plena del cliente	Toda la organización	Planificación estratégica
Control del proceso	Organización y coordinación	Aseguramiento y prevención	Dep. de calidad, producción, I+D	Sistemas, técnicas y programas
Control del producto	Control de productos	Reducción de inspecciones	Departamento de calidad	Muestreo y estadística
Inspección	Detección de defectos	Orientación al producto	Departamento de inspección y control	Medición y verificación

Fuente: (Cuatrecasas & González, 2017)

4.3 Evolución de la calidad

Para entrar en el análisis de las etapas de los procesos de gestión de la calidad podemos encontrar que varios autores documentan en este tema, como en el caso de la era de la artesanía “Surgieron gremios formados por maestros, oficiales y aprendices, para asegurar que los artesanos se capacitaban de manera adecuada” (James, 2015) como documenta el autor desde la edad media se inició los avances en temas de calidad básicamente enfocados al control sobre los elementos de producción con el fin de mejorar la calidad de los servicios ofrecidos.

Otros autores también hablan sobre la evolución de la calidad y podemos observar el desarrollo tecnológico e histórico de la humanidad como afecta y enlaza directamente con los procesos de calidad, en la tabla 6 podemos observar la evolución de la calidad propuesta por Cubillos & Rozo (2019, p.89) en su libro el concepto de calidad, se establecen las etapas de la calidad teniendo como referencias los conceptos vigentes en el desarrollo y la finalidad de cada etapa del proceso de evolución.

Tabla 6 Evolución de la calidad

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente. Satisfacción del artesano, por el trabajo bien hecho. Crear un producto único.
Revolución Industrial	Producir en grandes cantidades sin importar la calidad de los productos.	Satisfacer una gran demanda de bienes. Obtener beneficios.
Administración científica	Técnicas de control de calidad por inspección y métodos estadísticos, que permiten identificar los productos defectuosos.	Satisfacción de los estándares y condiciones técnicas del producto.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la calidad de los productos (armamento), sin importar el costo, garantizando altos volúmenes de producción en el menor tiempo posible.	Garantizar la disponibilidad de un producto eficaz en las cantidades y tiempos requeridos.
Posguerra Occidente	Producir en altos volúmenes, para satisfacer las necesidades del mercado	Satisfacer la demanda de bienes causada por la guerra.
Posguerra Japón	Fabricar los productos bien al primer intento.	Minimizar el costo de la pérdida de productos gracias a la calidad. Satisfacer las necesidades del cliente. Generar competitividad.
Década de los setenta	Sistemas y procedimientos en el interior de la organización para evitar productos defectuosos	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos. Generar competitividad.
Década de los noventa	La calidad en el interior de todas las áreas funcionales de la empresa	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos. Participación de todos los empleados de la empresa. Generar competitividad.
Actualidad	Capacitación de líderes de calidad que potencialicen el proceso.	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción sistemática de costos. Equipos de mejora continua. Generar competitividad. Aumento de las utilidades

Fuente: (Cubillos & Rozo, 2019)

4.4 Principales Pensadores de calidad

4.4.1 Walter A. Shewhart.

Estados Unidos 1891- 1967 Fue considerado el pionero del control estadístico implementado en su libro Economic Control Of Quality of manufactured Products (Shewhart, 1923) los cuales fueron implementados en la Bell telephone Company.

4.4.2 Henry Gantt.

Maryland 1861 - Nueva York 1919 de profesión ingeniero y se destacó por crear el diagrama de Gantt el cual es una herramienta grafica mostrando relación entre actividades e implemento la bonificación a los supervisores y trabajadores que cumplieran con su ración diaria y con el fin de mejorar su desempeño en el trabajo (Hernández, 2011).

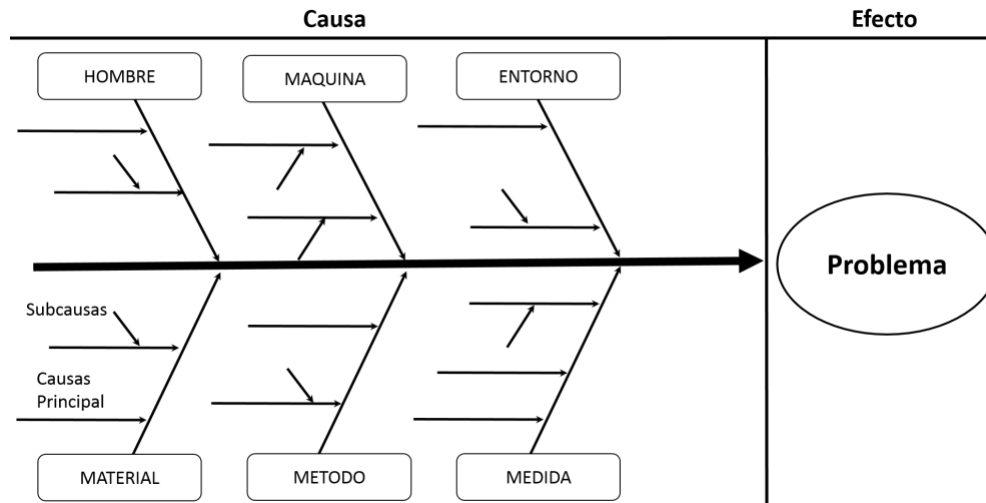
4.4.3 Joseph M. Juran.

Braila Rumania 1904 - New York 2008 Fue un consultor de gestión, experto en calidad y gestión de la calidad, sus principales aportes a la calidad son: **Trilogía de Juran** los tres procesos se encuentran interconectados el cual se basa en la planificación de la calidad, el control de calidad y la mejora de la calidad (Juran, 1990, p.10) y aplica la norma de (El 20% de sus trabajadores son responsables del 80% de su producto final y que el 20% de todos sus clientes adquieren el 80% de sus productos en el mercado).

4.4.4 Kauro Ishikawa.

1915 - 1989, Fue un químico japonés quien se caracterizó por ser experto en control de calidad y creo el sistema de calidad en dos tipos el gerencial y el evolutivo, teniendo como principal obra el diagrama de Ishikawa el cual agrupa las causas de los problemas. (Ishikawa, 1985).

Figura 8 Diagrama de ishikawa



Fuente: Elaboración propia a partir del diagrama de Ishikawa.

4.4.5. Armand V. Feiggenbaum.

New York 1922 – Pittsfield 2014. Fue un economista - empresario que desarrolló el concepto de Control Total de Calidad, el cual define que el enfoque de calidad hace parte de toda la organización y requiere el apoyo y aporte de todos los actores para poder identificar los errores en los procesos y corregirlos.

4.4.6 Edwards Deming y sus Catorce principios para la calidad total.

Uno de los principales autores que abordan temas de sistema de gestión de calidad es William Edwards Deming quien fue un estadístico estadounidense quien empezó a fortalecer el concepto de la calidad total, el cual estableció 14 puntos que tenían como objetivo mejorar los procesos de gestión de las organizaciones (Deming, 1982), así:

Tabla 7 Catorce Principios de Deming

1. Objetivo de mejora	Los procesos de mejora desarrollados por la organización deben ser estructurados y planeados a largo plazo con el fin de mantener objetivos claros y medibles en el tiempo que garanticen el cumplimiento de los mismos.
2. Nueva filosofía	El cambio debe radicar en un proceso de mentalidad desde la alta dirección a todos los procesos que desarrolla la organización permitiendo con esto una cohesión de planteamientos y un proceso fortalecido de liderazgo.
3. Inspección en masa	Los procesos de revisión requieren una inspección detallada y pormenorizada de los procedimientos de materia prima con el fin de garantizar una producción con altos estándares de calidad.
4. Precios del negocio	Todos los factores financieros que intervienen en la organización deben ser analizados cuidadosamente con el fin de no sacrificar calidad por presupuesto.
5. Mejora continua	Los procesos de mejora continua deben ser implementados y sostenidos en el futuro de forma tal que se garanticen altos estándares de calidad en los productos con procedimientos planeados, estructurados y ejecutados de forma permanente.
6. Capacitación	La capacitación y formación de los trabajadores debe ser constante de forma que permita garantizar altos estándares de calidad, una producción moderna y unos diseños innovadores que garanticen la ventaja competitiva, como lo establece (Losa, 2002) “emprender acciones para crear y mejorar la capacitación de los trabajadores y sus posibilidades de promoción”
7. Liderazgo directivo	El liderazgo requiere del análisis detallado de las fortalezas y capacidades de todos los empleados con el fin de potencializar las facultades personales y con esto impulsar el desarrollo de la organización.
8. Miedo de actuar	Generar confianza en toda la organización requiere de un proceso de apoyo y respeto mutuo que permita crear lazos de amistad y compañerismo que garanticen unas líneas de comunicación verticales y horizontales en toda la entidad.

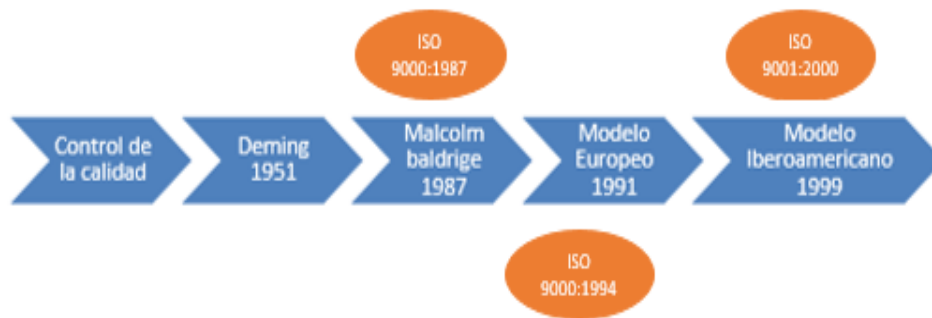
9. Romper barreras	Se deben estructurar procesos de apoyo mutuo prevaleciendo el interés general de la organización por encima de los intereses personales evitando así conflictos de intereses.
10. Eliminar la competitividad	Si bien la sana competencia puede realzar la competitividad individual puede también generar una competitividad negativa causando roles en los diferentes procesos impactando en la calidad de los productos de la organización.
11. Cuotas de trabajo	Establecer cuotas mínimas de trabajo pueden afectar los niveles de calidad de la organización, las cuotas deben ser acompañadas de procesos de seguimiento y control para verificar los productos finales y detectar cualquier desvío de los estándares mínimos de producción.
12. Cultura organizacional	Cuando se estimula a los empleados y se mantienen motivados y empoderados de su cargo se pueden mejorar los procesos y mantener altos estándares de calidad.
13. Automejora	Los sistemas de gestión de calidad enfocan su trabajo en la autoregulación autocontrol y automejora con el fin de ser la primera fuente del error.
14. Transformación	Todas las organizaciones son dinámicas y requieren de procesos continuos de desarrollo tecnológico y empresarial que garanticen mantenerse a la vanguardia de los desarrollos del mundo moderno.

Fuente: Elaboración propia basada en los principios de Deming.

4.5 Modelos de Excelencia

Los modelos de excelencia se crean a partir de la necesidad de implementar mejores modelos que permitan y garanticen los mejores estándares de Calidad dando partida a la implementación de las norma ISO (Membrado, 2002 p.3).

Figura 9 Línea de tiempo - modelos de excelencia



Fuente: Elaboración propia basada en Membrano, 2002.

4.5.1 Modelo Deming.

Estableció en 1951 un modelo en Japón por la JUSE (Asociación de Científicos e ingenieros Japoneses) con el fin de crear el control total de la calidad (TQC) en el cual se sitúa desde una línea de producción hasta el consumidor y se establece la calidad orientada en las necesidades de los clientes (Sánchez y Granero, 2008).

4.5.2 Modelo Malcolm Baldrige.

Es un modelo utilizado en Estados Unidos durante la década de los 80's y por sus importantes resultados fue un punto de partida para la implementación de sistemas como el EFQM y Fundibeg el cual toma como base los criterios del Baldrige National Quality Program considerado uno de los más imponentes en Estados Unidos en la era moderna (Villagra, 2011).

4.5.3 Modelo Europeo de Excelencia Empresarial (EFQM).

La fundación Europea para la gestión de la calidad fue fundada en 1988 y su modelo se desarrolló en 1991 teniendo como base el modelo Malcolm Baldrige y el Deming, el cual fue concebido como premio en 1992 el cual consta de nueve (9) criterios basados en dos categorías los facilitadores o Ejecución y los resultados los cuales tiene el mismo peso (Membrado, 2002).

4.5.4 Modelo Iberoamericano de Excelencia (Fundibeg).

En Cartagena en 1999 se celebró una convención Iberoamericana en el cual se establece el modelo Iberoamericano de Excelencia en el cual se establece de acuerdo con (López, 2007, p.24) establece los procesos facilitadores en lo cual la organización hace y se forma en lo que hace.

4.6 Evolución de las certificaciones en la norma ISO 9001:2015

Hablar de calidad no es referirse únicamente a un proceso, sino a un término que engloba integralmente todo el que hacer organizacional y las cadenas de producción, garantizando la conformidad de productos dado que es deber de las empresas demostrar la calidad de sus productos a sus clientes.

Con lo relacionado por Reyes (2019, p.21) en 1946 delegados de 25 países se reúnen en el Instituto de Ingeniería Civil de Londres decididos a crear una organización internacional con el propósito de facilitar la coordinación y unificación internacional de estándares industriales. Desde entonces, han publicado alrededor 22.878 estándares internacionales cubriendo casi todos los aspectos de los sectores de tecnología y manufactura

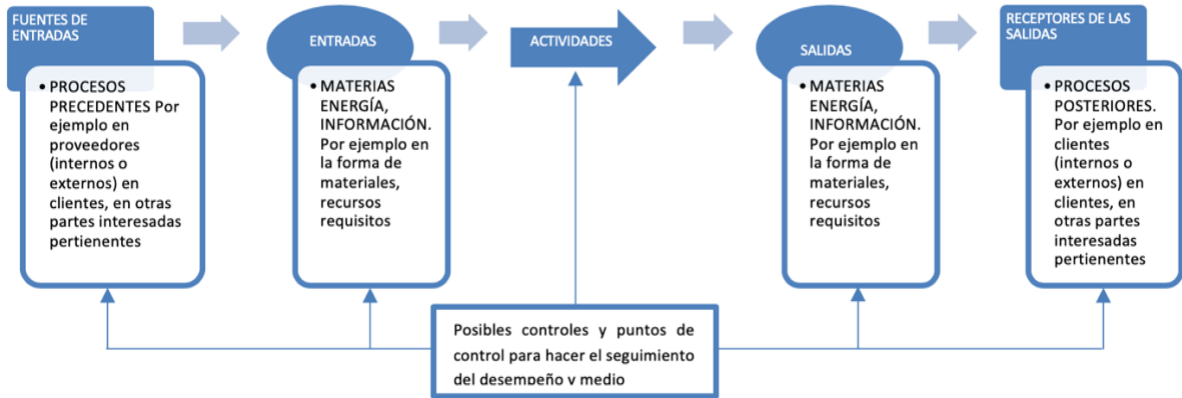
4.7 Norma técnica de calidad ISO 9001:2015

La relación inherente entre el desarrollo de las organizaciones y la calidad como sistema exige a las empresas la toma decisiones estratégicas para mejorar su desempeño y mantener un desarrollo sostenible en el mercado. Es allí, donde la normalización técnica provee a las organizaciones de guía, orientado las acciones de manera más específica, clara y concreta.

La norma internacional ISO 9001 emplea el enfoque a procesos, que incorpora el ciclo PHVA y el pensamiento basado en riesgos (2015, p. i).

La comprensión sistemática de las actividades y sus interacciones permite a las organizaciones, alcanzar los resultados previstos e identificar los pasos perceptibles de oportunidades de mejora orientados a elevar el desempeño general de la organización. Con base en esto, la norma provee una representación esquemática, así:

Figura 10 Representación esquemática de los elementos de un proceso

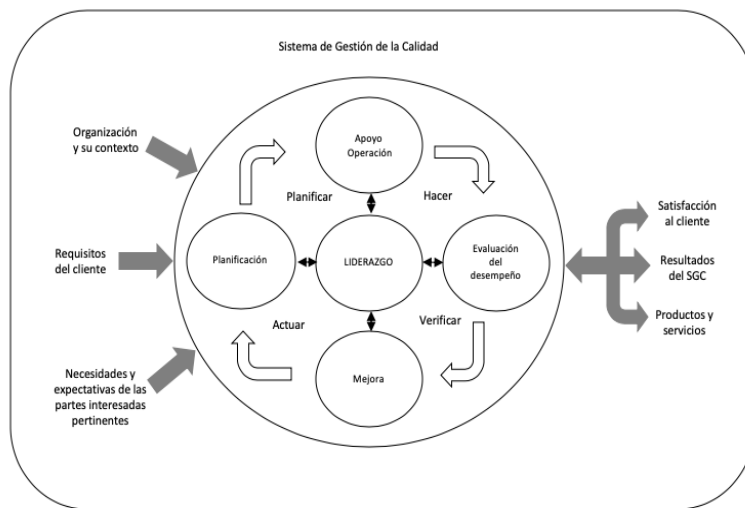


Fuente: ISO 9001:2015

La norma ISO 9001: 2015 plantea el ciclo PHVA como herramienta aplicada a todos los procesos en busca de la mejora continua, este podría describirse generalmente:

- Planificar: todos los objetivos y procesos necesarios para alcanzar los resultados.
- Hacer: ejecutar de acuerdo con las capacidades y recursos organizacionales:
- Verificar: desarrollar métodos de monitoreo, medición y evaluación.
- Actuar: tomar acciones para mejorar el desempeño.

Figura 11 Representación de la estructura de la norma con el ciclo PHVA.



Fuente: ISO 9001:2015

Con el propósito de desarrollar en el documento una base teórica concisa de la norma, la siguiente tabla sintetiza su estructura:

Tabla 8 Sistema de gestión de la calidad ISO 9001.

Objeto y cambio de aplicación		Especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad. Los requisitos son genéricos y aplicables a cualquier organización.
Referencias normativas		ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario.
Términos y definiciones		Se aplican los términos y condiciones de la norma ISO 9000:2015
Requisito general	Requisito específico	Descripción
Contexto de la organización	Comprensión de la organización y su contexto	Se debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica.
	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Se debe realizar el seguimiento y la revisión de la información de las partes interesadas y sus requisitos pertinentes.
	Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad	Se debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.
	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	Se debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
Liderazgo	Liderazgo y compromiso	La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad con un enfoque al cliente.
	Política	La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de calidad.
	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan.

Planificación	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	Se debe considerar las cuestiones externas e internas para determinar los riesgos y oportunidades.
	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	Se debe establecer objetivos de calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema.
	Planificación de los cambios	Se debe determinar la necesidad de cambios de manera planificada.
Apoyo	Recursos	Se debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el sistema de gestión de calidad.
	Competencia	Se deben determinar las competencias necesarias de las personas, tomar acciones para adquirirlas y conservar la información de esto documentada.
	Toma de conciencia	Se debe asegurar de que todas las personas tengan conciencia de todo lo relacionado con el sistema de gestión de calidad.
	Comunicación	Se debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema.
	Información documentada	Se debe incluir (crear, controlar y actualizar) toda información necesaria concerniente al sistema de gestión de calidad.
Operación	Planificación y control operacional	Se debe planificar, implementar y controlar todos los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios.
	Requisitos para los productos y servicios	Se debe proporcionar información relativa a los productos y servicios, sus requisitos legales, normas aplicables y cualquier necesario determinado por la organización y sus clientes.
	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	Se debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.

	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	Se debe asegurar de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.
	Producción y provisión del servicio	Se debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.
	Liberación de los productos y servicios	Se debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.
	Control de las salidas no conformes	Se debe asegurar de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifiquen y controlen para prevenir su uso o entrega.
Evaluación del desempeño	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	Se debe determinar qué medir, cómo medir y cuando medir.
	Auditoría interna	Se deben llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados.
	Revisión por la dirección	Se debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la dirección estratégica.
Mejora	Generalidades	Se debe determinar y seleccionar oportunidades de mejora e implementar acciones para llevarlas a cabo.
	No conformidad y acción correctiva	Se debe relacionar las no conformidades, tomar acciones para controlarlas, analizarlas, corregirlas y evitar su repetición
	Mejora continua	Se debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad.

Fuente: construcción propia del autor a partir de ISO 9001:2015

De acuerdo a los postulados descritos como soporte del marco de referencia encontramos como se ha establecido la evolución del concepto de calidad y como ha permitido a través de la historia y los antecedentes mostrarnos la importancia de la implementación de procesos sólidos con elementos claves de medición de los niveles de calidad en toda las organizaciones, esto como fase elemental de los procesos de control para realizar pasos secuenciales, lógicos, prácticos y detallados que permitan configurar estructuras sólidas de seguimiento en calidad.

Así mismo tenemos como los modelos de excelencia han permitido generar a través de sus planteamientos una base sólida de organización y enfoque para implementar procesos continuos de mejora, para finalmente encontrarnos con la norma de calidad ISO 9001:2015 la cual establece parámetros claros de desarrollo para la implementación de sistemas de gestión y como permite profundizar a las organizaciones en los lineamientos propios de los sistemas de calidad.

La implementación de la norma técnica de calidad permite realizar una revisión detallada al interior de las organizaciones para identificar y llegar a un concepto de calidad total que de trazabilidad a los objetivos con una orientación clara por medio de unos métodos específicos, que acompañan la evolución de los procesos para garantizar un desarrollo óptimo de la organización; podemos observar como la evolución de la calidad ha tenido etapas de desarrollo que van acompañando el proceso de la humanidad, desde la etapa artesanal donde cada producto por más manual que se desarrolle, requiere de elementos mínimos como la satisfacción del cliente hasta los procesos que conocemos actualmente que buscan la reducción de costos, de horas de desempeño hombre, entre otros.

4.8 Marco conceptual

4.8.1 Sistema de gestión.

La norma ISO 9001:2015 define sistema de gestión como un “conjunto de elementos de una organización interrelacionados que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos” (2015, p.24).

Los elementos con que se estructura el sistema definirán e incidirán en los roles y responsabilidades de los actores organizacionales, y, asimismo, en la planificación de recursos y procesos orientados al alcance de las metas de la empresa. A partir de esto, se deberá definir el alcance del sistema de gestión a secciones específicas de la organización o la totalidad de esta.

De acuerdo con la pagina WEB de la Fundación Universitaria de América en su tercer párrafo (América, 2018) los sistemas de gestión:

Constan de una primera etapa que consiste en la formulación de la idea central: ¿qué queremos lograr? Una vez definido el objetivo se pasa a la etapa de planificación de actividades: ¿cómo lo voy a lograr?, en donde se establece la estrategia. La tercera etapa es la de implementación o de gestión, es decir las decisiones y acciones que se toman para llegar a los propósitos, netamente instrumental y finaliza con la de control, cuya finalidad es la detección de errores.

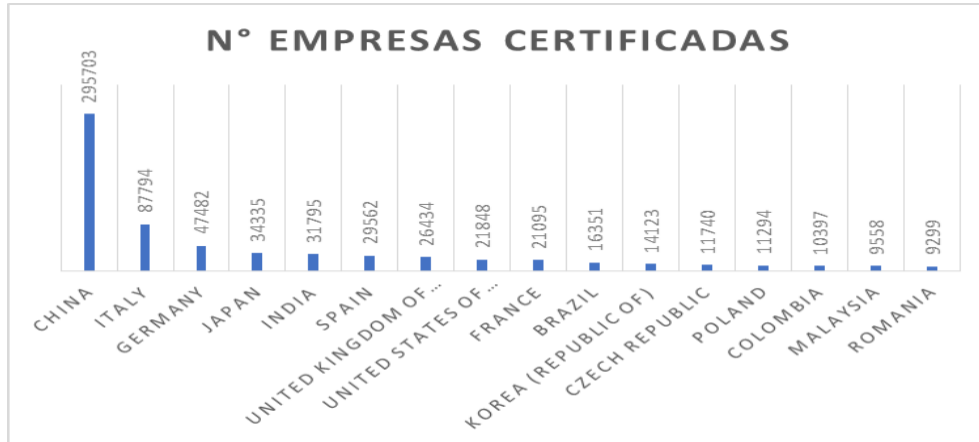
Así, de acuerdo con lo expuesto, es claro que un sistema de información debe proveerse de un flujo constante de información con un proceso establecido de retroalimentación, enfocado en mejorar la toma de decisiones y mantener a la organización en un ciclo de mejora continua.

La apuesta organizacional por la mejora continua en los últimos años ha llevado a las empresas a establecer un compromiso por cumplir los estándares internacionales establecidos en la norma ISO 9001: 2015. Cuando la organización determina el desarrollo de un sistema de gestión de calidad permite a las organizaciones desempeñarse en un entorno de alta producción.

Colombia ocupa el puesto N°14 en una lista de 189 países registrados en la Organización Internacional de Estandarización (ISO), siendo el segundo país a nivel Latinoamérica (a 2014 era el tercero detrás de Brasil y Argentina). Lo anterior, evidencia el avance nacional en establecer

una economía y sobre todo un sector industrial trabajando con estándares internacionales de calidad. Si bien aún hay desafíos importantes sobre todo en materia de definición y optimización de indicadores clave de rendimiento.

Figura 12 Empresas certificadas en ISO 9001:2015



Fuente: Construcción propia del autor a partir de ISO, 2018

La ISO identifica 39 sectores certificables, el siguiente gráfico (7) muestra los certificados reportados de las principales industrias colombianas al cierre del año 2018. Allí es evidente el liderazgo de las industrias de transporte, almacenamiento y comunicación lo cual es coherente con la realidad nacional dado que son las actividades relacionadas con la gestión de *commodities* (materia prima o productos sin valor agregado), pilar de la industria colombiana.

Figura 13 Principales industrias certificadas en Colombia ISO 9001:2015.



Fuente: Construcción propia del autor a partir de ISO, 2018

Desafortunadamente al cierre de los informes de la ISO para el año 2018 Colombia muestra un decrecimiento de 2.55 puntos porcentuales de certificados reportados en la norma 9001:2015

4.8.2 Competitividad empresarial.

La competitividad empresarial es un fenómeno que acostumbra a relacionarse con la capacidad que tienen las empresas para crecer y aumentar su participación en los mercados donde concurre la ventaja competitiva sostenible; está formada por aquellos factores que resultan la clave en el éxito de una determinada organización y que pueden ser mantenidos por ésta a lo largo del tiempo. Tales factores son crear valor añadido, posicionamiento de enfoque, calidad estructural, equilibrio entre experiencia e innovación y coherencia en el crecimiento.

Para Porter Citado por Osorio (2008 p.204) la competitividad empresarial es “diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y de asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas” Así mismo expresa que la competencia es dinámica y evolutiva, es decir:

La competencia es un paisaje sometido a constante cambio en el que continuamente afloran nuevos productos, nuevas formas de comercializarlos, nuevos procesos de fabricación y segmentos de mercado completamente nuevos. La eficiencia estática en un determinado punto temporal rápidamente se ve rebasada por un ritmo de progreso más rápido Porter citado por (Pineda, 1998, p.161)

5. MARCO INSTITUCIONAL

5.1 Denominación Organizacional

Trofeos el gran Triunfo Ltda. Es una organización de carácter privado, con una clara visión de servicio mediante el diseño, creación y comercialización de los elementos necesarios para publicidad, premiaciones y reconocimientos a nivel nacional e internacional con énfasis en trofeos, medallas, placas y elementos especiales, grabados en tecnología de pantógrafo laser o manual, cintas para ferias, premiaciones equinas y boinas, cintas para tuna y la producción de condecoraciones especiales, con altos estándares de calidad.

Fundada en el año de 1986 en la ciudad de Bogotá con capital propio, por parte del señor Julio Prieto Riaño, la cual tiene como sede la carrera 24 # 61F- 07 en Bogotá, Tiene una experiencia en el mercado de 25 años, con un volumen de ventas mensual de \$25.000.000.

5.2 Visión

Trofeos el gran triunfo se proyecta al 2020 como la empresa líder en Suramérica en la comercialización, fabricación y distribución de elementos para reconocimientos y premiaciones, mejorando continuamente nuestros procesos con altos estándares de calidad para la satisfacción total de nuestros clientes y usuarios.

5.3 Misión

Trofeos el gran triunfo es una empresa colombiana con una clara vocación de servicio que crea, diseña y comercializa los elementos necesarios para la publicidad, premiaciones y reconocimientos a nivel nacional e internacional con altos estándares de calidad a fin de poder responder en forma ágil, flexible y responsable las diversas demandas del mercado.

Figura 14 Imagen corporativa anterior



Fuente: Tarjeta de presentación Trofeos el Gran Triunfo Ltda, 2019.

En el proceso de modernización de Trofeos El Gran Triunfo se cambia la imagen corporativa con el fin de actualizar la imagen de sus partes interesadas ante la organización con los siguientes cambios:

1. Se cambian los colores institucionales de la organización pasando del color rojo y azul por el color negro y dorado.
 - a. Negro: el color representa fuerza, seriedad, poder y autoridad, es un color formal, elegante, sofisticado y prestigioso. Autoritario, poderoso, evoca emociones fuertes, aumentar la confianza en la apariencia, aumentar la sensación de potencial y posibilidad.
 - b. Dorado: El color brillante es primo del color amarillo, naranja y del marrón inspira un gran poder, a simple vista se le relaciona con el oro, la riqueza, ostentabilidad, abundancia y extravagancia, tiene muchos atributos por ser cálido y brillante, algunos afirman incluso que cuenta con poderes curativos.
2. Se suprime en el nombre de la organización la palabra “EL” y queda solo Trofeos Gran Triunfo
 - a. TGT: relaciona las iniciales de la organización las cuales son de fácil memorización y recordación para nuestros clientes y partes interesadas, lo cual permite generar un impacto psicológico apropiado de recordación.

Figura 15 Imagen corporativa Nueva



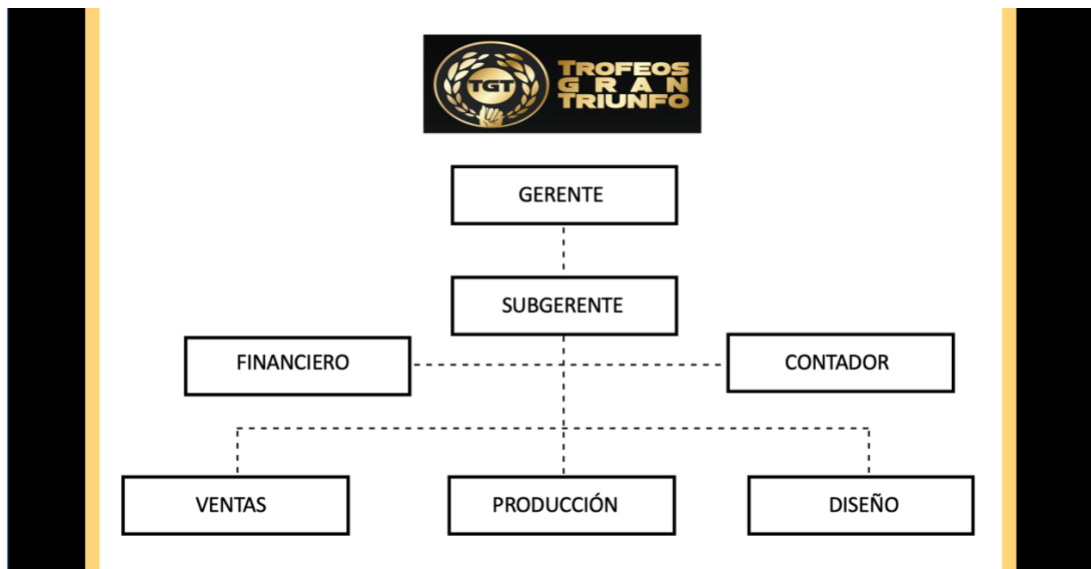
Fuente: Basada en la nueva estructura organizacional, 2019.

5.4 Estructura organizacional

La organización tiene una estructura básica y creada a partir de unos conocimientos básicos de administración del propietario, sin actualizaciones desde su creación y se requiere trabajar en la modernización de la entidad acompañada del proceso de cambio de razón social.

La organización recientemente renovó su razón social a Trofeos Gran Triunfo S.A.S., lo cual exhibe un nuevo dinamismo en las estrategias, procesos y actividades organizacionales. Coherente con lo anterior la estructura organizacional (ver figura 16) se basa en liderazgo centralizado en el gerente; luego una segunda línea de mando con el subgerente y a partir de ahí se desprenden las áreas administrativas y de desarrollo de producto.

Figura 16 Organización Actual Trofeos Gran Triunfo S.A.S.



Fuente: Elaboración propia basada en la organización actual de TGT, 2020.

5.5 Nichos de mercado

Los principales nichos del Mercado que establece Trofeos Gran Triunfo se pueden identificar en la Figura 18 dentro de los cuales se tiene la premiación para ferias y fiestas donde se distribuyen elementos como:

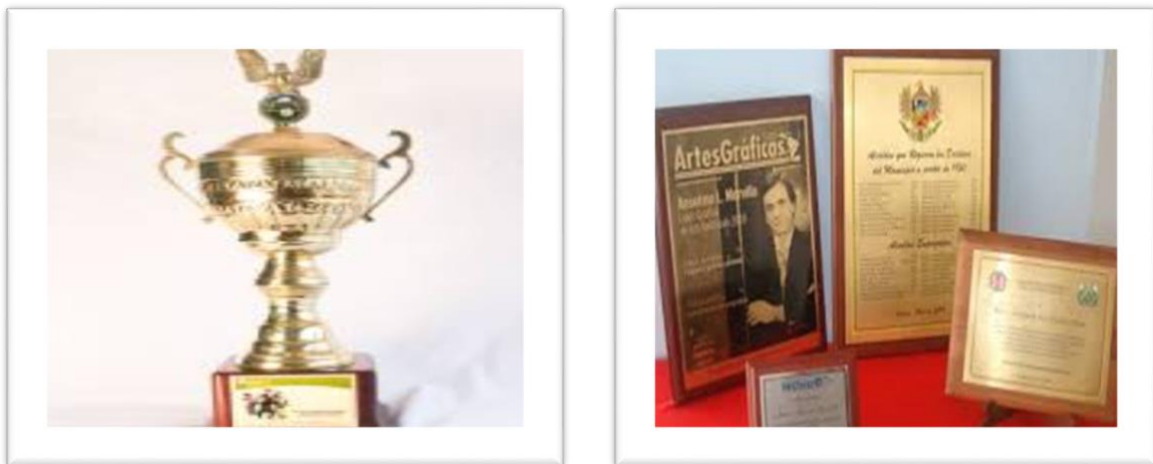
Trofeos: piezas elaboradas a partir de madera o plástico las cuales se utilizan para premiar diferentes modalidades y diferentes puestos (primero-segundo y tercer puesto).

Placas: estos elementos se fabrican a partir de una base en madera acompañados de una lámina dorada o plateada con la información relevante del reconocimiento. Usualmente se entrega en ocasiones especiales para enaltecer las actividades o personas.

Medallas: estos elementos se pueden fabricar en metal, plástico y/o vidrio, como reconocimiento al desempeño colectivo o individual en actividades deportivas, académicas o empresariales.

Cintas: este producto está enfocado a enaltecer el desarrollo de actividades como premiación y reconocimiento a una labor personal o grupal a personas, tunas, equipos, animales o instituciones.

Figura 17 Nicho del Mercado Trofeos Gran Triunfo





Fuente: Elaboración basada en productos ofrecidos por TGT en su página web, 2020.

El último nicho del mercado se enfoca en otras actividades como las premiaciones especiales entre las que se cuentan las universidades, empresas privadas para motivación y reconocimiento a los trabajadores, reconocimiento por participación en torneos de tunas, premiaciones de eventos deportivos a nivel nacional e internacional.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 Diseño y tipo de investigación

El presente trabajo de grado se realiza desde un enfoque mixto, contextualizando una base teórica alrededor del concepto de calidad, específicamente de la norma ISO 9001:2015. A partir de ese punto, se analiza la organización y su quehacer con base en los requerimientos normativos, y asimismo se desarrolla un análisis sectorial permitiendo identificar la posición de la empresa en el mercado. Además, se caracterizan y cuantifican variables mediante simulaciones prospectivas para visualizar elementos claves orientados al desarrollo de estrategias de mejora para Trofeos Gran Triunfo S.A.S.

Con base en sus objetivos, la investigación posee un diseño no experimental dado desarrollar una propuesta de mejora a través de gestión de información intencionalmente seleccionada y simulaciones informáticas.

6.2 Variables de investigación

6.2.1 Variables cuantitativas.

Con el propósito de analizar la realidad objetivamente y tener datos de análisis para una simulación prospectiva efectiva se determinan las siguientes variables a medir:

Índice de crecimiento certificación ISO 9001:2015

Proporcionar datos como una aproximación a la realidad del número de certificados emitido con el fin de observar la evolución de la norma en el país.

Desempeño económico del sector manufacturero

Resultados globales de desempeño al año 2018 del sector manufactura en Colombia.

Desempeño organizacional con base en la ISO 9001:2015

Valoración cuantitativa con base en un diagnóstico externo.

6.2.2. Variables cualitativas.

Se definen las siguientes variables para dar profundidad de interpretación a las ideas desarrolladas y contextualizar su significado, definiéndose basado en las encuestas desarrolladas y un proceso adelantado en el análisis externo por el consultor:

Calidad empresarial

Conjunto de características que permiten categorizar y evaluar la oferta de productos, bienes y servicios de una organización.

Sistemas de gestión

Conjunto sistemático de principios para la gestión de procesos, recursos y actividades organizacionales.

Mejora continua – ciclo PHVA

“El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia” (ISO, 2015, p. 9).

6.3 Técnicas de investigación

6.3.1 Análisis documental y de información.

Describe y unifica conceptos de la base teórica abordada durante el desarrollo de la investigación. Asimismo, el análisis de información permite extraer el significado en función de la problemática estudiada.

6.3.2 Encuesta.

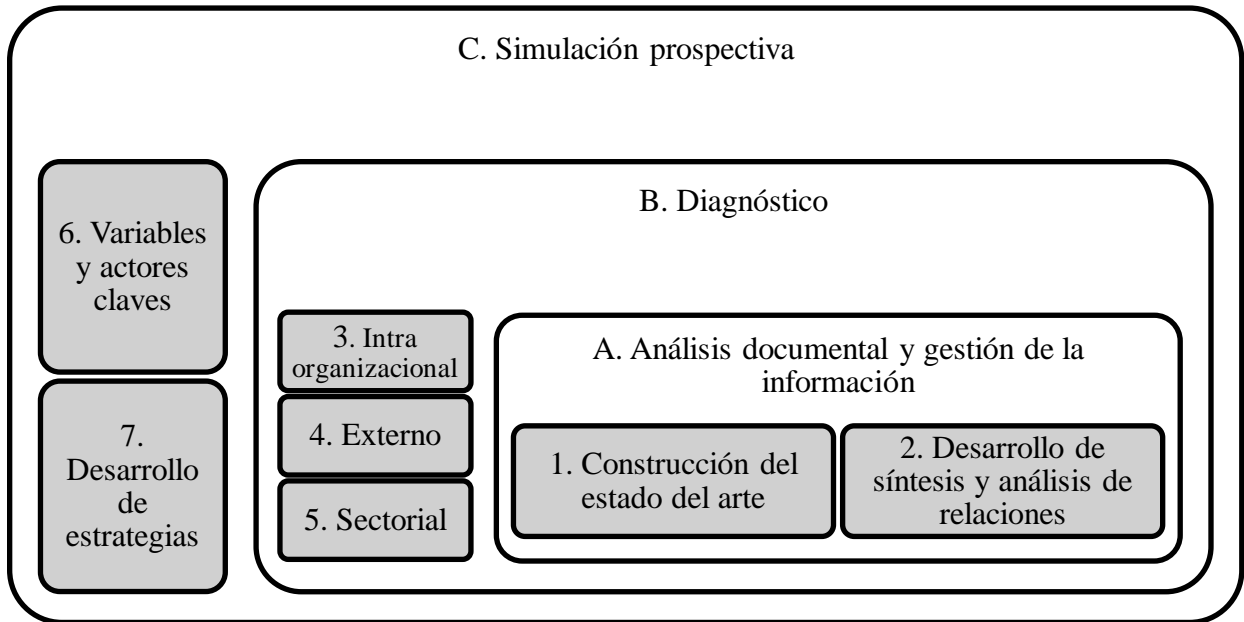
“Conjunto de preguntas tipificadas dirigidas a una muestra representativa” (RAE, 2019). Se determinó como muestra el total del universo de la organización (8 trabajadores directos) para diagnosticar de manera intra organizacional el desempeño de la empresa frente a la norma.

6.3.3 Simulación prospectiva.

Procedimiento sistemático que permite desarrollar estrategias teniendo en cuenta variables clave y actores, para así orientar las acciones organizaciones hacia un escenario deseado con base en la norma. Se realizó las simulaciones en los softwares MIC-MAC y MACTOR.

6.4 Proceso operativo de la metodología

Figura 18 Proceso operativo.



Fuente: construcción propia del autor, 2019

7. DESARROLLO DEL TRABAJO

7.1 Diagnóstico empresarial con base en la ISO 9001:2015

7.1.1 Análisis PEST.

Tabla 9 Análisis PEST

POLÍTICOS	ECONÓMICOS
<p>Asuntos Ecológicos / ambientales: La preferencia del mercado se orienta a organizaciones que produzcan bajos estándares y normas de sostenibilidad, para el caso de Colombia el 96% de consumidores demandan mayores prácticas verdes y productos amigables con el medio ambiente (Semana, 2019)</p> <p>Legislación actual en el mercado local: La relacionada con la libre competencia y requisitos contractuales para clientes del sector público.</p> <p>Legislación futura: Nuevas leyes que regulen los insumos y prácticas de manufactura.</p> <p>Procesos y entidades regulatorias: Trofeos Gran Triunfo S.A.S se encuentra vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio.</p>	<p>Situación económica local: El aumento de la inflación en 2019 (3,84%) por encima de la meta prevista para ese año afectaron el costo de las materias primas.</p> <p>Tendencias en la economía local: Se espera reducción del índice de inflación para el 2020 de alrededor de 0,4 puntos porcentuales.</p> <p>Asuntos generales de impuestos: La ley de financiamiento incrementa el impuesto a las ventas impactando la demanda de los productos de carácter suntuario o accesorios.</p> <p>Estacionalidad y ciclos de mercado: No existe una estacionalidad marcada en la demanda del producto aunque existe un incremento (10%) en el último bimestre del año. Las premiaciones nacen de torneos empresariales y de agremiaciones deportivas durante el transcurso del año.</p>

<p>Período gubernamental y cambios: La carente articulación de políticas públicas podrían afectar de manera moderada la demanda de los productos de la compañía.</p> <p>Políticas de comercio exterior: En un contexto de comercio internacional, las importaciones afectan la producción local, dado el abaratamiento de bienes de consumo.</p> <p>Financiamiento: Trofeos Gran Triunfo S.A.S, posee apalancamiento financiero en la banca privada y capacidad de endeudamiento superior a los cien millones de pesos (COP).</p>	<p>Factores específicos de la industria: La industria de los premios y distinciones no cuenta con grandes oligopolios que acaparen el mercado, las empresas en este segmento compiten de manera equilibrada por la demanda existente.</p> <p>Rutas del mercado y tendencias de distribución: Los clientes reciben sus productos en la fábrica o también son entregados en las oficinas de las empresas contratantes o las agremiaciones deportivas. El canal de distribución es 100% directo.</p> <p>Motivadores de los clientes/usuarios: Los productos ofrecidos por Trofeos Gran Triunfo apuntan a satisfacer deseos de reconocimiento social.</p> <p>Intereses y tasas de cambio: La tasa de interes del Banco Central cerró el año en 4,75% y no presentó variaciones significativas que supusieran costos financieros adicionales para la empresa. La tasa representativa del mercado no afecta significativamente la industria pues opera con materias primas de origen nacional.</p>
--	--

SOCIAL	TECNOLÓGICOS
<p>Demografía: La estructura demográfica del país es conveniente para la empresa pues aproximadamente el 65% de su población son económicamente activa.</p> <p>Opinión y actitud del consumidor: La orientación de marketing en la organización es 100% enfocada al consumidor.</p> <p>Cambios de leyes que afecten factores sociales: La Ley al Deporte (181 de 1995) ha permitido que las regiones y las agremiaciones deportivas de nivel nacional, realicen eventos deportivos que requieren de reconocimientos físicos, promoviendo la competencia y el desarrollo físico de los jóvenes y apoyando económicamente y con escenarios deportivos la práctica de la actividad física aficionada y profesional.</p> <p>Imagen de la marca, la tecnología y la empresa: Trofeos Gran Triunfo S.A.S., es una empresa que cuenta con un reconocimiento nacional por más de 30 años, que cuenta con diseños propios y con una planta operada por personal</p>	<p>Desarrollo tecnológico competidores: La tecnología utilizada por la competencia es similar a la de Trofeos Gran Triunfo S.A.S (tecnología laser).</p> <p>Financiamiento para la investigación: En la compañía no se invierten recursos para investigación y desarrollo.</p> <p>Tecnologías asociadas/dependientes: Se cuenta con láser para el grabado de placas de trofeos, medallaría y vidrio templado. El 100% de productos se manufacturan bajo estas tecnologías.</p> <p>Madurez de la tecnología: Las tecnologías utilizadas por Trofeos Gran Triunfo Ltda., poseen una curva S promedio de 20 años, con un servicio de mantenimiento de bajo costo.</p> <p>Información y comunicación: Los canales de comunicación son el correo electrónico y el conmutador telefónico.</p> <p>Potencial de innovación: El potencial de innovación para este segmento de manufactura es en mayor medida orientado a la optimización de procesos (como por ejemplo la aplicación de la ISO 9001:2015) .</p> <p>Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes: No se requieren patentes para el uso de la tecnología en la elaboración de premiaciones</p>

<p>calificado que realiza procesos innovadores con nuevos materiales mitigando el impacto medio ambiente.</p> <p>Patrones de compra del consumidor: La totalidad de clientes de Trofeos Gran Triunfo S.A.S., adquiere los productos de la empresa cuando finalizan los torneos de carácter empresarial o torneos deportivos.</p> <p>Moda y modelos que seguir: Los clientes de la empresa prefieren empresas reconocidas y con presencia en la web para adquirir las premiaciones.</p> <p>Acceso y tendencias de compra: Los clientes acceden a los productos de la empresa por la página web para consultar diseños y buscar la información de contacto. Los consumidores actualmente están tendiendo (>70%) a compras digitales, para lo cual la empresa aún no está capacitada.</p> <p>Publicidad y relaciones públicas: La publicidad de la empresa se realiza 80% para el canal B2B (empresa a empresa, por sus siglas en inglés) y en un 20% B2C (empresa a cliente, por sus siglas en inglés)</p>	<p>con excepción de los aplicativos ofimáticos que requieren licenciamiento en su software, así como el software de diseño utilizado por la empresa.</p> <p>Asuntos de propiedad intelectual: Se registran el 100% de diseños de los trofeos y medallería cuando son autoría de la empresa.</p>
---	--

Fuente: Construcción propia del autor, 2019.

7.1.2 Análisis DOFA.

Tabla 10 Análisis DOFA

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de apalancamiento financiero para ingresar a nuevos mercados. Se necesitaría aumentar en un 150% la capacidad de endeudamiento actual. - El nivel de tecnificación de la empresa está en un 60% - Cero pesos invertidos en procesos de investigación, desarrollo e innovación - No hay posicionamiento del sector como industria. - Niveles de producción al 70% dado los continuos reprocesos al no haber un sistema de gestión de calidad establecido. 	<ul style="list-style-type: none"> - Existen cuatro competidores establecidos en un segmento de mercado muy especializado. - Se prevé un aumento de aproximadamente 15% para los insumos, consecuencia de la ley de financiamiento. - Baja tecnificación de la industria nacional
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Cuota del mercado del 46% - Portafolio con más de 100 diseños propios de la empresa - Rotación de personal mínima (bienal), lo que permite aumentar la especialización y el grado de experticia en los puestos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tratados comerciales con otros países que facilita la penetración de nuevos mercados. - Desarrollo de nuevas tecnologías - Apertura de líneas de crédito para pequeñas empresas por instituciones como INNPULSA y BANCOLDEX.

Fuente: construcción propia del autor, 2019.

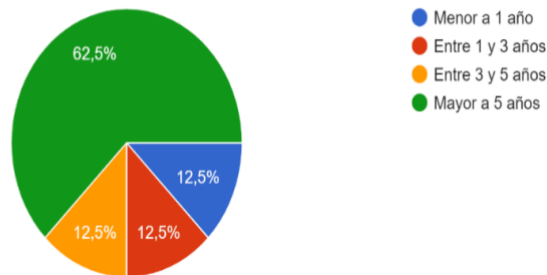
7.3 Perspectiva intra organizacional

Con el propósito de identificar la perspectiva y conocimiento de los colaboradores de la organización acerca de los sistemas de gestión de calidad, se diseñó una encuesta de tipo exploratorio que se aplicó de manera virtual al 100% del universo de empleados de planta (8) de Trofeos Gran Triunfo S.A.S.

Este instrumento de recolección de información tiene preguntas de validación que permite corroborar la información brindada por los empleados de la empresa y realizar un análisis más objetivo a partir de esta. La encuesta posee 20 preguntas, su forma de aplicación fue online y no se obtuvieron respuestas parciales o incompletas. A continuación, se presenta el análisis de cada pregunta, así:

Figura 19 Pregunta 1 Antigüedad en la organización

8 respuestas

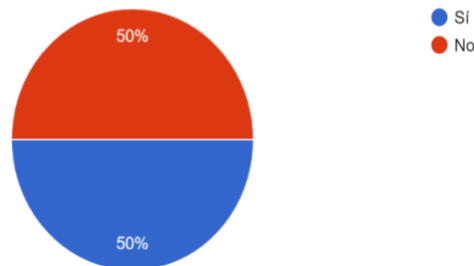


Fuente: el autor, 2019.

La retención de empleados y la estabilidad laboral de Trofeos Gran Triunfo S.A.S. es un punto positivo, dada que la experiencia y conocimiento de la organización y sus procesos es parte fundamental de un plan de mejora con base en la norma ISO 9001:2015.

Figura 20 Pregunta 2 Conoce sobre sistema de gestión de la calidad

8 respuestas

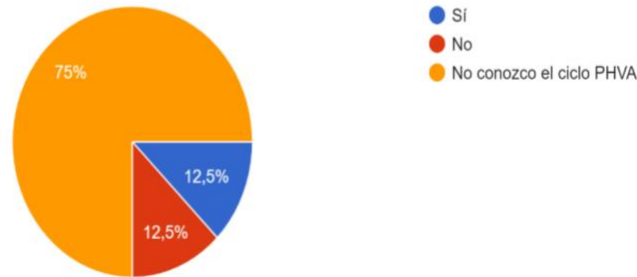


Fuente: el autor, 2019.

El desconocimiento acerca de sistemas de gestión de calidad se da en mayor medida en los empleados de producción y manufactura. No obstante, la parte administrativa afirma poseer algún conocimiento sobre estos, lo cual servirá para direccionar y establecer programas y procesos establecidos en la propuesta de mejora que este documento presenta.

Figura 21 Pregunta 3 La empresa orienta sus procesos con base en el ciclo PHVA

8 respuestas

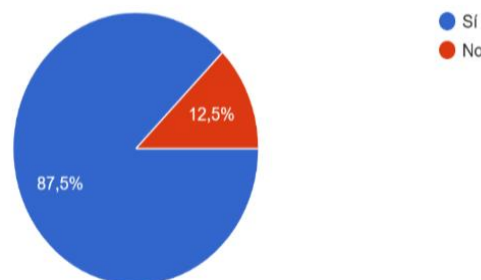


Fuente: el autor, 2019.

A pesar de que el 50% de los colaboradores aseguraban tener conocimientos en los sistemas de gestión de calidad, se contrasta con el 75% de desconocimiento sobre el ciclo PHVA (mejora continua) pilas de los sistemas de gestión. Por otro lado, es importante resaltar que un (1) empleado asegura que la empresa no direcciona sus procesos bajo el ciclo debido al empirismo dominante en el quehacer empresarial.

Figura 22 Pregunta 4 Conoce usted acerca de la norma ISO 9001:2015

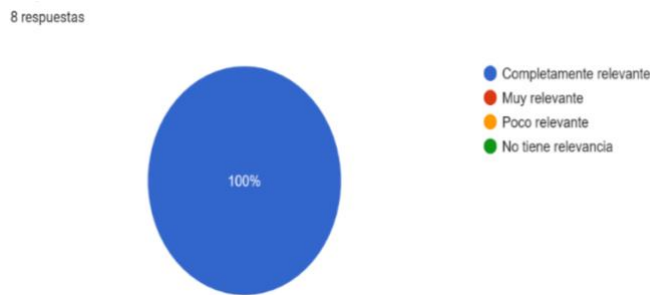
8 respuestas



Fuente: el autor, 2019.

Para siete de ocho trabajadores es conocida la norma ISO 9001:2015, debido al alto nivel de reconocimiento del grupo de normas. Sin embargo, se desconoce su estructura, contenido y propósito.

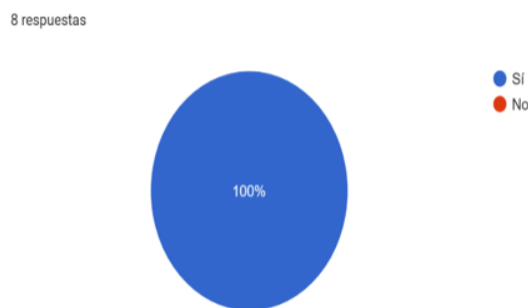
Figura 23 Pregunta 5 Que tan relevante cree usted que es la aplicación de la norma en la empresa?



Al compartirle el propósito general de la norma ISO 901:2015, los colaboradores de Trofeos Gran Triunfo S.A.S., consideran de forma unánime completamente relevante la aplicación de la norma. A partir de esto, se establece un positivo punto de partida para la propuesta de mejora, dado que el compromiso de los empleados es fundamental.

Fuente: el autor, 2019.

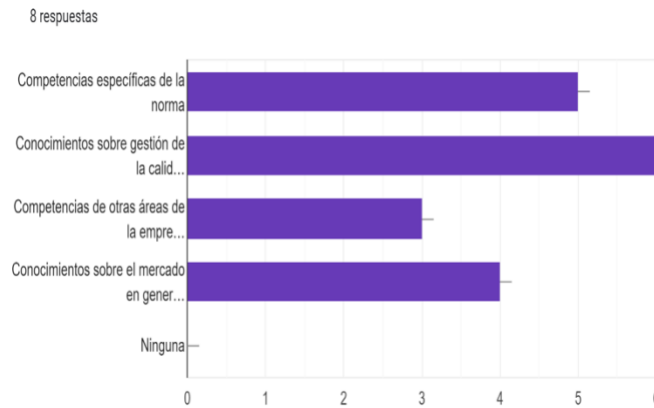
Figura 24 Pregunta 6 Considera usted que necesita desarrollar competencias para contribuir con la aplicación de la norma de la empresa?



Fuente: el autor, 2019.

Los empleados consideran prioritario desarrollar procesos de aprendizaje que les permita adquirir competencias con el fin de consolidar un sistema de gestión de calidad y fortalecer su quehacer profesional. Luego, se debe tener en cuenta que cualquier plan de acción deben consentir capacitaciones periódicas con un alcance y propósito definido.

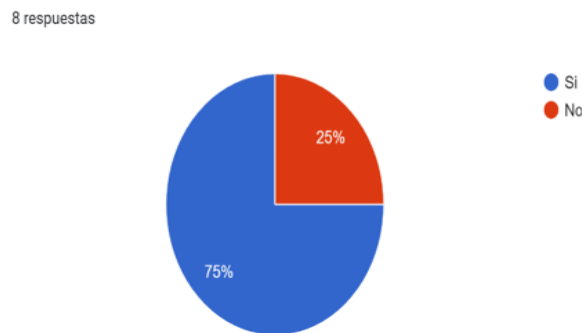
Figura 25 Pregunta 7 ¿Que competencias considera necesita desarrollar?



Fuente: el autor, 2019.

Las competencias más relevantes que los colaboradores priorizan adquirir son las relacionadas con calidad y en particular con los requerimientos establecidos en la norma ISO 9001:2015. De igual manera, es relevante procesos que contemplen el aprendizaje sobre la interrelación entre las áreas de la empresa y el mercado en general.

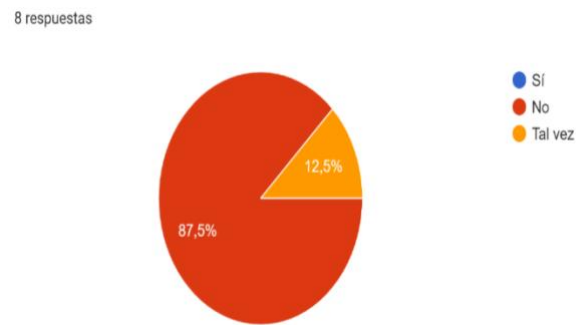
Figura 26 Pregunta 8 ¿Conoce y comprende las cuestiones internas y externas de la empresa que son pertinentes para el alcance de los objetivos organizacionales?



Fuente: el autor, 2019.

Hay conocimiento generalizado de las cuestiones empresariales, apalancado en la permanencia de los empleados. No obstante, solo la alta dirección dispone de la información de todos los aspectos en detalle con lo que respecta a los procesos organizacionales requeridos para la aplicación de la norma ISO 9001:2015.

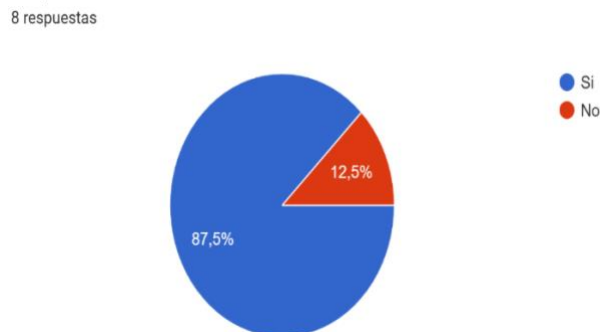
Figura 27 Pregunta 9 ¿La empresa posee un sistema de gestión de calidad o ha encaminado acciones para desarrollarlo?



Fuente: el autor, 2019.

Los colaboradores son conscientes en su mayoría que la empresa carece de acciones y/o de un sistema de gestión de calidad establecido. El empleado de menor tiempo (12,5%) de permanencia en la organización no tiene clara la situación con respecto a los procesos organizacionales orientados a calidad.

Figura 28 Pregunta 10 ¿La alta dirección demuestra liderazgo y compromiso con respecto a las cuestiones de calidad empresarial?

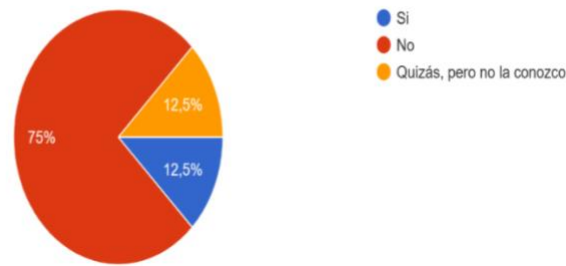


Fuente: el autor, 2019.

Los colaboradores, en su mayoría (7 de 8), consideran que la gerencia de Trofeos Gran Triunfo S.A.S desarrolla procesos de calidad empresarial y siempre resalta el buen trabajo y la satisfacción del cliente como elementos fundamentales en su producción. No obstante, el 12,5% expresa que este ejercicio no se traduce en directrices estandarizadas, ni procesos establecidos con claridad.

Figura 29 Pregunta 11 ¿La empresa posee una política de calidad clara, precisa y coherente?

8 respuestas

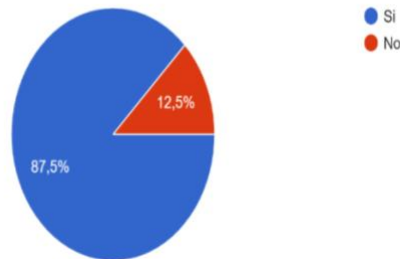


Fuente: el autor, 2019.

Teniendo en cuenta, el análisis a la pregunta 10, la empresa posee unos parámetros de trabajo con calidad y satisfacción al cliente. Sin embargo, estos parámetros hacen parte del discurso empresarial (elemento no formalizado), mas no se encuentran establecidos en una política como marco normativo que dirija todo el quehacer de Trofeos Gran Triunfo S.A.S.

Figura 30 Pregunta 12 ¿Los cargos, roles, funciones y responsabilidades son definidos claramente?

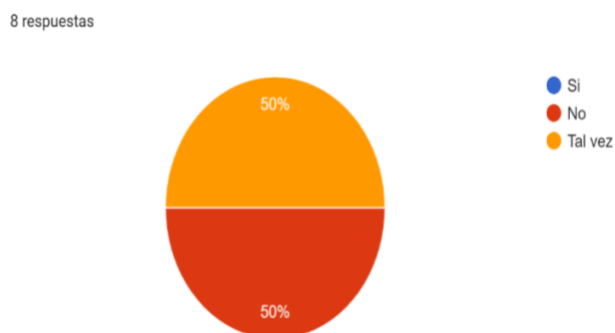
8 respuestas



Fuente: el autor, 2019.

Apoyado en la estabilidad y retención de talento humano, los colaboradores expresan que los cargos, roles y sus respectivas funciones y responsabilidades son definidas claramente por parte de la gerencia. Aunque, estas definiciones no se encuentran documentadas a través de manuales de funciones y/o perfiles de cargo que permitan a la organización, y en mayor medida, a colaboradores nuevos tener claridad sobre su labor en la empresa.

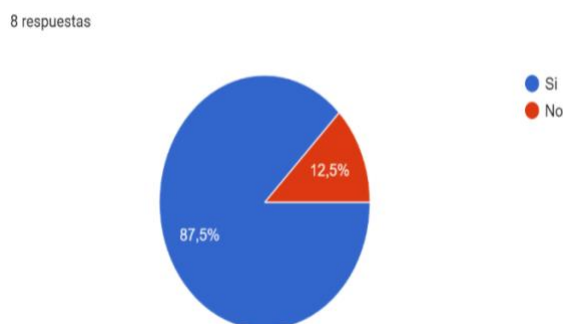
Figura 31 Pregunta 13 ¿La empresa planifica acciones para abordar riesgos y oportunidades?



Fuente: el autor, 2019.

Es claro que los empleados de Trofeo Gran Triunfo S.A.S poseen un alto grado de incertidumbre con respecto al quehacer empresarial y su relación con el entorno. Esto es síntoma de que la organización no posee un plan de acción con base en la mejora continua que permitan lograr objetivos a largo plazo.

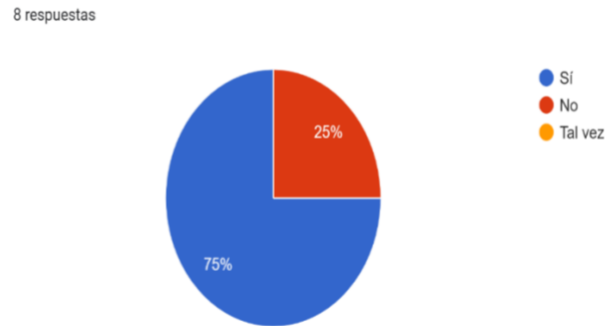
Figura 32 Pregunta 14 ¿La empresa determina y proporciona los recursos necesarios para asegurar la calidad en todos sus procesos?



Fuente: el autor, 2019

Los colaboradores consideran que la empresa proporciona los recursos financieros, físicos y tecnológicos que permiten asegurar la calidad de los procesos organizacionales. No obstante, un empleado de nivel intermedio opina que sólo estos recursos no permiten garantizar la calidad total, dado que la empresa carece de un sistema de documentación y trazabilidad que le permita identificar oportunidades de mejora o acciones a corregir en los procesos de Trofeos Gran Triunfo S.A.S.

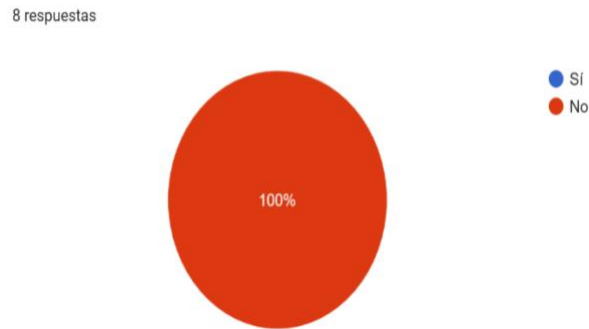
Figura 33 Pregunta 15 ¿La empresa posee un sistema de comunicación interna y externa estructurado?



Fuente: el autor, 2019.

La empresa posee canales e instrumentos de comunicación que le permite establecer comunicación interna y externamente. Lo anterior, para 6 de 8 empleados es un sistema suficientemente estructurado dado que cuentan con correo electrónico, manuales operativos, circulares y reuniones periódicas. Por otro lado, dos colaboradores consideran que el sistema de comunicaciones no está estructurado pues carece de documentación, trazabilidad y archivo.

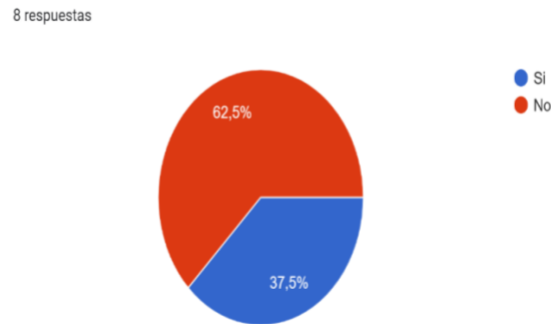
Figura 34 Pregunta 16 ¿La empresa documenta la información de sus procesos?



Fuente: el autor, 2019.

Coherente con lo analizado en las preguntas anteriores, la mayor deficiencia en términos de calidad organizacional es la documentación, trazabilidad y archivo de los procesos. Los colaboradores en su totalidad son conscientes de esto, por ende, la documentación es parte fundamental de la propuesta de mejora aquí presentada, así como de la norma ISO 9001:2015.

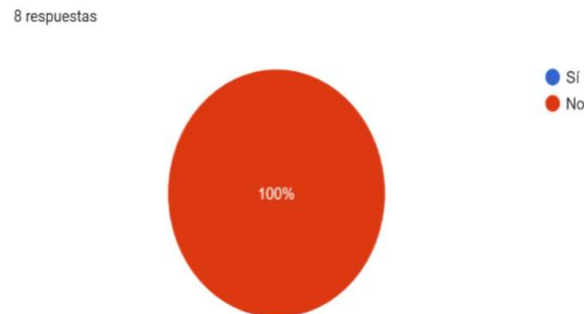
Figura 35 Pregunta 17 ¿La organización planifica, implementa y controla los procesos de diseño, desarrollo y producción?



Fuente: el autor, 2019.

Trofeos Gran Triunfo S.A.S tiene en su nivel administrativo controles básicos de producción que permiten cumplir con la promesa de venta a sus clientes. Sin embargo, el personal operativo (62,5%) considera que faltan protocolos estandarizados que permitan planificar de manera óptima los procesos de diseño, desarrollo y producción. Por último, incide en el nivel de respuesta por el “no” que la organización no establece estrategias de innovación y desarrollo.

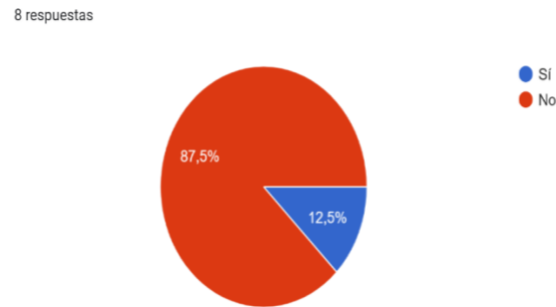
Figura 36 Pregunta 18 ¿La empresa realiza un seguimiento, medición y evaluación constante de sus procesos?



Fuente: el autor, 2019.

Derivado de no poseer procesos de documentación y trazabilidad de los procesos, la empresa carece de un adecuado seguimiento, medición y evaluación de sus resultados empresariales. Esto impide mantener un ciclo de mejora continua y poder generar estrategias para captar una mayor cuota de mercado.

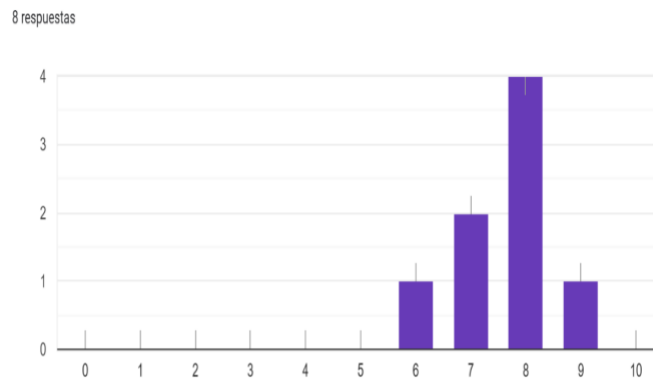
Figura 37 Pregunta 19 ¿Considera usted que la empresa desarrolla procesos de mejora continua?



Fuente: el autor, 2019.

En consecuencia, de lo expuesto en los análisis previos, 7 de 8 colaboradores consideran que la empresa no desarrolla procesos de mejora continua dado que carece de elementos fundamentales que lo permitan. Entre tanto, un colaborador considera que la empresa posee estos procesos de mejora continua apoyándose en la larga trayectoria de Trofeos Gran Triunfo S.A.S.

Figura 38 Pregunta 20 En asuntos de calidad ¿Qué puntaje le asignaría a la empresa?



Fuente: el autor, 2019.

Los colaboradores consideran en promedio un puntaje de 7,63 para la empresa en cuanto asuntos de calidad. Esto debido a que la empresa, aunque con carencias frente al establecimiento de un sistema de gestión de calidad, cumple con los requerimientos de cliente.

Por último, es cierto que con base en la perspectiva interna de la empresa la propuesta de mejora con base en la norma ISO 9001:2015 desarrollada en el presente proyecto es pertinente con

la realidad organizacional y permitirá a Trofeos Gran Triunfo S.A.S fortalecer su quehacer actual y generar un mayor liderazgo en el segmento de mercado en el cual se establece.

7.4 Perspectiva externa

Con el propósito de tener una valoración externa de la empresa frente a la norma ISO 9001:2015, el consultor Wilson Fernando Donato Padilla¹ realizó dos visitas a Trofeos Gran Triunfo S.A.S para conocer e indagar sobre los procesos de la empresa. Como resultado, se presenta la información en la siguiente tabla:

¹ Administrador Turístico y Hotelero, Especialista en Comportamiento del Consumidor e Investigación de Mercados, Maestrando en Planeación. Posee experiencia como consultor en temas de calidad, servicio y fortalecimiento productivo de MiPymes. Vinculado a proyectos de la Gobernación de Cundinamarca, FONDECUN y FONTUR. Docente universitario.

Tabla 11 Valoración externa

Requisito general	Requisito específico	Observaciones	% de cumplimiento estimado
Contexto de la organización	Comprensión de la organización y su contexto	La organización determina con éxito las cuestiones necesarias de su funcionamiento y su relacionamiento con el entorno.	100%
	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	La organización no realiza procesos de revisión y seguimiento de las necesidades y expectativas del mercado. No se encuentra estudios de mercado o de inteligencia de negocios previos.	0%
	Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad	La empresa ha determina parámetros básicos de calidad en su manufactura. Aunque no ha desarrollada acciones para el establecimiento de un sistema de gestión de calidad	20%
	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos	Los colaboradores desconocen la estructura y requerimientos de aplicación de un sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001:2015.	0%
Liderazgo	Liderazgo y compromiso	La gerencia de la organización demuestra liderazgo orientado la empresa hacia el cliente. Sin embargo, las iniciativas en cuanto a sistema de gestión de calidad se refieren son precarias y empíricas.	40%
	Política	No existe una política de calidad clara y establecida en la organización	0%
	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	La gerencia define y determina los roles y responsabilidades. No obstante, hay falencias en la documentación de perfil de cargo y manual de funciones	50%
Planificación	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	La organiza no planifica, ni sondea el entorno. En mayor medida su quehacer empresarial es reactivo, obstaculizando el desarrollo de procesos necesarios para el establecimiento de un sistema de gestión de calidad.	20%

	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	Se poseen parámetros básicos de calidad en la manufactura de los bienes. No hay evidencia de objetivos de calidad documentados y planificados	20%
	Planificación de los cambios	No se desarrollan procesos de investigación e innovación con el fin de determinar la necesidad de cambios de manera planificada.	0%
Apoyo	Recursos	Aunque la empresa dispone y distribuye los recursos para su operación, no se han encaminado recursos específicos para el sistema de gestión de calidad.	0%
	Competencia	Se han determinado las competencias necesarias para cada rol. Sin embargo, no se encuentra la información documentada.	50%
	Toma de conciencia	Los colaboradores son conscientes de la importancia de las cuestiones de calidad y de un sistema de gestión.	100%
	Comunicación	La empresa posee canales e instrumentos de comunicación. Mas no ha determinado la documentación de las comunicaciones concernientes a calidad.	50%
	Información documentada	No hay información documentada concerniente al sistema de gestión de calidad.	0%
Operación	Planificación y control operacional	La empresa posee protocolos operativos para cumplir con lo provisión de los productos que manufactura.	100%
	Requisitos para los productos y servicios	La organización proporciona toda la información relativa a sus productos.	100%
	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	La organización posee manuales operativos de diseño y desarrollo de sus productos. Sin embargo, el proceso no se encuentra documentado y monitoreado.	50%
	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	La organización controla y revisa todos los insumos que son suministrados por actores externos.	100%
	Producción y provisión del servicio	La manufactura de los productos se realiza de manera controlada.	100%

	Liberación de los productos y servicios	No hay procesos planificados y documentados en cuestiones de calidad que permitan verificar el desarrollo adecuado de los productos.	0%
	Control de las salidas no conformes	No hay trazabilidad no control documentado de las salidas no conformes.	0%
Evaluación del desempeño	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	No se evidencian indicadores de gestión que permitan mediar y evaluar el desempeño organizacional. El único seguimiento es a los PQRS de los clientes	10%
	Auditoría interna	No hay procesos planificados de auditoria orientados que a suministrar información al sistema de gestión de calidad.	0%
	Revisión por la dirección	La gerencia revisa asuntos de calidad en cuanto a la producción, aunque no ha establecido un sistema de gestión de calidad.	10%
Mejora	Generalidades	No hay procesos de mejora continua.	0%
	No conformidad y acción correctiva	No se relacionan, ni documentan las no conformidades.	0%
	Mejora continua	No se ha establecido un sistema de gestión de calidad.	0%

Fuente: Construcción propia del autor con base en la norma ISO 9001:2015 y las observaciones del consultor, 2019.

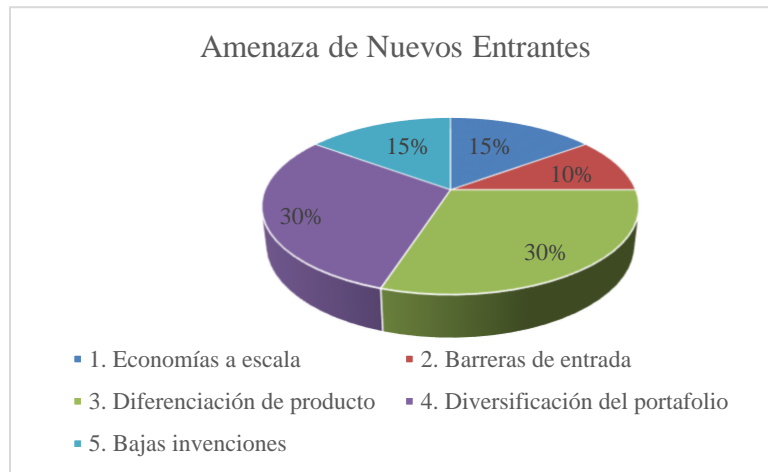
De acuerdo con una valoración inicial del consultor, Trofeos Gran Triunfo S.A.S tiene un puntaje estimado en cuanto al desarrollo de un sistema de gestión de calidad con base en la norma ISO 9001:2015 de 32,86%, donde se resalta como principal fortaleza el desarrollo operativo de la producción. Por el contrario, presenta múltiples oportunidades de mejora en mayor medida en aspectos de documentación, monitoreo y evaluación que permita establecer un sistema de gestión orientado a la mejora continua.

7.5 Diagnóstico sectorial Desarrollo modelo de 5 fuerzas de Porter

7.5.1 Amenaza de nuevos competidores.

- Economías a escala: La importación de productos provenientes de economías de escala, afectan la producción local, dado que la producción en masa disminuye los costos fijos, esto sumado a la baja diferenciación del segmento de trofeos y premiaciones, permitiendo a empresas internacionales tener mayor capacidad operativa frente a la demanda.
- Barreras de entrada: No se considera que existan grandes barrera de entrada desde el punto de vista legislativo, debido a que actualmente constituir una empresa que fabrique y/o comercializase este tipo de productos es relativamente fácil en Colombia, lo que abre las oportunidades para nuevos competidores se involucren en este negocio.
- Diferenciación de producto: Se considera una amenaza ya que puede existir la entrada de nuevos competidores con propuestas de innovación que logren cambiar los hábitos de consumo de un perfil que históricamente se ha considerado como un consumidor tradicional.
- Diversificación del portafolio: Puede existir la entrada en el sector de empresas que desarrollen actividades asociadas a otras especialidades, en las que se puedan dar sinergias, provocando la apertura en el portafolio de servicios adicionales complementarios, como organización de eventos en torno a la entrega de premiaciones, o contratos de exclusividad asociados a la publicidad y promoción.
- Bajas invenciones: Esto ya que al no requerir un capital de constitución y operación relativamente alto, existe facilidad para que competidores o la industria asociada pueda acceder a este mercado sin mayor dificultad.

Figura 39 Peso relativo de nuevos entrantes



Fuente: Elaboración propia basada en información de la organización, 2019.

De acuerdo con la ponderación asignada a cada uno de los aspectos mencionados como amenazas frente a la entrada de nuevos competidores, se considera que los puntos de gran impacto están asociados a la diferenciación de producto y la diversificación de portafolio ya que se consideran estos como puntos decisivos en la toma de decisión de los consumidores y donde realmente se visualiza el relativo impacto futuro que pueda existir por el cambio en el comportamiento en los sectores que demandan este tipo de productos.

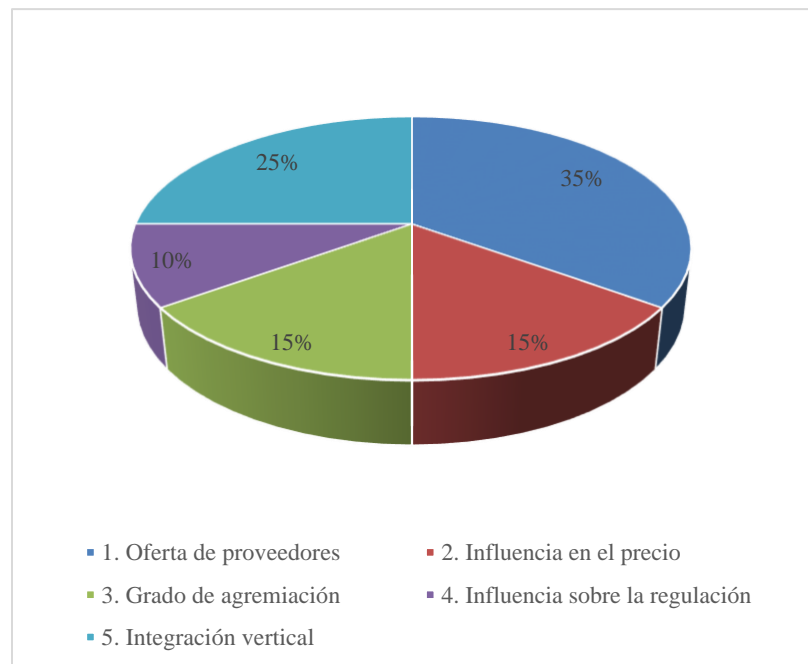
El anterior el análisis nos muestra que esta fuerza es una de las que más impacta a la estrategia de la organización, donde existen grandes retos por la participación de nuevos competidores, ya que podría desencadenar una pérdida en el margen de beneficios que espera recibir la organización, ya que tendrá que hacer mayores esfuerzos económicos para mantener la competitividad en un mercado ya cautivo pero inquietado por nuevas propuestas

7.5.2 Poder de negociación de proveedores.

- Oferta de proveedores: En el mercado se detecta que existen dos tipos de proveedores, los de materias primas tradicionales como madera, hierro, vidrio, etc, donde existe una oferta amplia y los de aplicaciones específicas, en ambos casos a pesar de que existe oferta, existen situaciones en las que algunos proveedores que transforman materia prima en proceso, o de aplicaciones específicas, abusan de su posición por ser proveedores exclusivos y/o se comprometen con suministros que no pueden proveer a tiempo.

- Influencia en el precio: A pesar de que en algunos casos los proveedores pueden tener posición dominante por ser los que abastecen aplicaciones o procesos determinados, a nivel general no se evidencia un apalancamiento en precios por esta razón.
- Grado de agremiación: No se evidencia un alto grado de agremiación en la mayor parte de proveedores, que pueda evidenciar acuerdos que modifiquen o alteren el comportamiento natural del mercado.
- Influencia sobre la regulación del sector: No se determina que existan proveedores de gran representación, que puedan tener injerencia sobre las decisiones normativas en beneficio particular.
- Integración vertical hacia adelante: Puede existir alto grado de integración vertical entre proveedores que se pueden convertir en competidores, debido a la especialidad de aplicaciones que se solicitan y donde un proveedor puede terminar integrando sus procesos al producto que se desarrolla, representando esto una amenaza importante.

Figura 40 Poder de negociación de proveedores



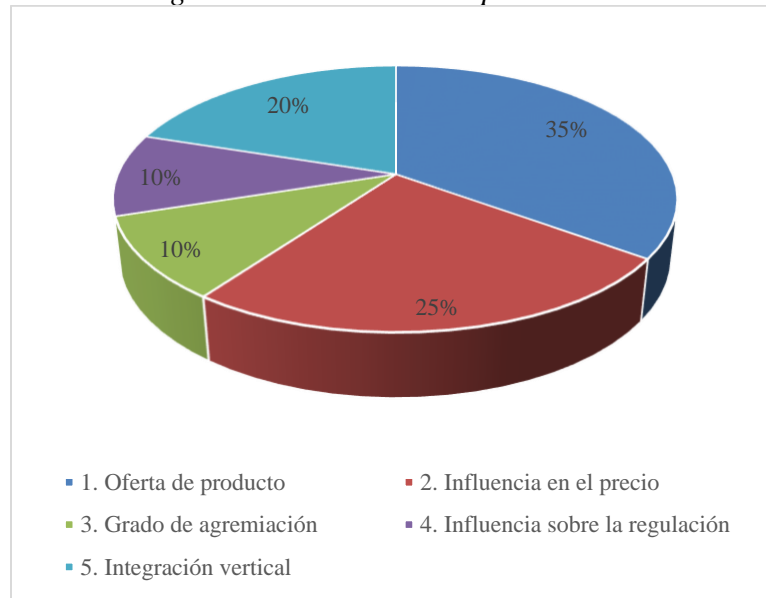
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico, 2019.

7.5.3 Poder de negociación de compradores.

Si bien es claro, no se evidencia un alto grado de influencia en el poder de negociación por parte de los proveedores, en algunos casos se reconoce que existe una gran oportunidad en proveedores que por su especialidad puedan influir en la oferta de materias primas o de producto en proceso por la especialidad de aplicaciones que se manejan en algunos casos, al igual que puede existir oportunidad de que estos se integren hacia adelante, logrando colocar producto directamente en el mercado en un grado menor al punto anterior.

- Oferta de producto: Puede existir un grado de amenaza no tan representativo por parte de los compradores en cuanto a su poder de negociación, ya que la oferta de producto en el mercado es medianamente amplia, ya que existen más de 10 empresas en el sector de trofeos especializados con características similares, pero pueden entrar a competir los sustitutos, lo que puede amenazar el margen de los productos.
- Influencia en el precio: El comprador de este tipo de productos, son en su mayoría instituciones de distintos sectores, tanto públicos como privados como colegios, universidades, ferias municipales o departamentales, instituciones militares, empresa privada, etc., donde existe un perfil de comprador no muy especializado, a pesar de existir un mediano grado de determinación sobre el precio por la oferta existente, se considera que es más sensible frente a los compromisos de las entrega.
- Grado de agremiación: No se evidencia un alto grado de agremiación por parte de los compradores ya que la demanda es medianamente representativa.
- Influencia sobre la regulación del sector: No se considera como amenaza el grado de influencia que pueda tener el comprador en este tipo de mercado ya que este producto no es considerado de orden prioritario o de primera necesidad.
- Integración vertical hacia atrás: Se determina que no existe un alto grado de amenaza por parte del comprador, donde este pueda integrarse a la operación de fábrica para autoabastecerse, supliendo la necesidad de compra y dejando de lado a la empresa como proveedor, por la particularidad del mercado al no ser un producto de consumo masivo.

Figura 41 Análisis de compradores



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico, 2019.

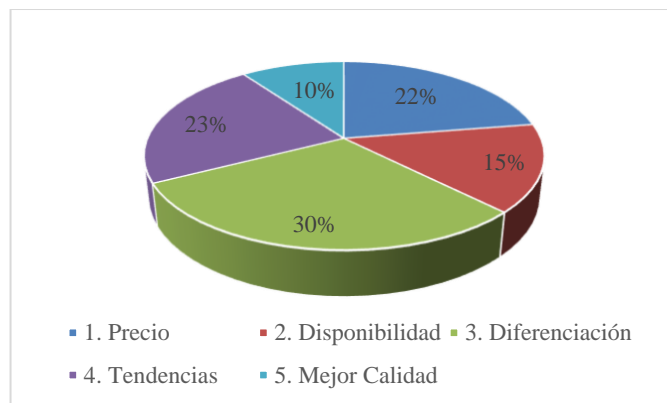
7.5.4 Amenaza de productos sustitutos.

Se evidencia como amenaza media la oferta de producto en el mercado, la cual proviene tanto de competidores especializados como de terceros en sustitutos, lo cual puede afectar medianamente el precio del producto, pero es claro que el comprador pondera más un alto grado de compromiso sobre las entregas que el mismo precio.

- Precio: Debido a que el producto de trofeos es particular, ya que en algunos casos cualquier el objeto puede representar un trofeo, existen empresas de otros sectores que desarrollan procesos de manufactura, con infraestructura y equipos afines, y que desarrollan integración vertical abaratando sus costos base.
- Disponibilidad: Ya que los productos sustitutos en muchos casos obedecen a una demanda elástica, lo que los hace disponibles, al igual que la gran oferta de importados no solamente facilita su acceso por la variedad de precios que manejan, sino también esto no restringe su acceso por depender de la producción nacional.
- Diferenciación: Ya que los sustitutos poseen características que los pueden hacer más atractivos para el comprador, al poseer características particulares, casos en los que la empresa para competir necesitaría implementar procesos de innovación y desarrollo en su producción, para lograr competir con estos.

- Tendencias: En muchas ocasiones productos sustitutos como figuras (el ejemplo de la premiación de justas deportivas de ciclismo u otros, donde se premia con objetos alusivos a las campañas publicitarias del momento, como la mascota del equipo, o la marca patrocinadora, etc.
- Calidad: En algunas ocasiones los productos sustitutos, pueden obedecer a procesos de fabricación, de materiales con un alto grado de resistencia a la manipulación, al deterioro por los aspectos de ambiente, materiales más ligeros y/o fáciles de portar, lo que los hace más atractivos por su conservación.

Figura 42 Análisis productos sustitutos



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico, 2019.

7.5.5 Intensidad de la rivalidad de los competidores.

El impacto que tiene esta fuerza en la organización es alto ya que las tendencias y la diferenciación del producto pueden desplazar a la demanda de sustitutos con mejores prestaciones o de mejor aceptación, esto es un reto grande para la organización ya que puede existir un alto grado de competencia tanto directa como indirecta, poniendo en riesgo los márgenes que se esperan por la cantidad de oferta que existe en el mercado.

- Número de competidores: En la industria de los trofeos en Colombia, no existe un número representativo de competidores directos, ya que las empresas que se especializan en la materia son 10 en total y en su mayoría son empresas que tienen ya varios años en el mercado con un alto grado de similitud en sus estructura de operaciones en su mayoría, por lo que no es considerado como un aspecto alto de amenaza, ya que la participación de cada una de las empresas es relativamente distribuida.

- Crecimiento de la demanda: No se percibe un amplio crecimiento sobre la demanda a pesar de que en los últimos años los incrementos en ventas en trofeos El Triunfo han sido positivos, los porcentajes de crecimiento no superan el 12% desde el año 2011, situación que puede considerarse como una amenaza ya que al no existir un potencial representativo de nuevos compradores, se origina canibalismo entre la industria.
- Diversidad: La industria de los trofeos en los últimos años ha presentado cambios en la forma tradicional de hacer los trofeos, incluyendo variedad de materiales y nuevos diseños, lo que convierte esto en una amenaza para la organización de estudio, ya que la diversificación que se posiciona en el mercado, llevando esto a una posible pérdida de competitividad.
- Capacidad productiva: Como se mencionó en el punto anterior, dado que el mercado exige nuevas tendencias en la forma de fabricación de los trofeos, esto obliga a algunas empresas a realizar inversiones en tecnología de producción, lo que se considera como un aspecto de gran amenaza para la empresa, la pérdida de capacidad productiva aumenta los costos fijos de operación, lo que lleva a sacrificar los márgenes para poder competir.
- Capacidad de respuesta: Al estar sujetos a las nuevas tecnologías de producción, algunas empresas del sector están obligadas a subcontratar estas tecnologías, lo que las lleva a estar sujetas a los tiempos de entrega de un tercero, perdiendo capacidad de dominio sobre los tiempos de producción y por consiguiente de respuesta en las entregas a los compradores.

Figura 43 Intensidad de la rivalidad de los competidores



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del diagnóstico, 2019.

7.5.6 Impacto en la organización.

Se reconoce que la intensidad de rivalidad entre los competidores es un factor determinante en la búsqueda del equilibrio esperado, aspectos como la capacidad productiva son determinantes debido al grado de influencia que exige la innovación sobre la inversión tecnológica que deben adoptar las empresas del sector, lo que conlleva a un crecimiento en el nivel de desarrollo del producto aumentando la diversidad y la capacidad de respuesta sobre los compromisos que adquiere las empresas en este sector.

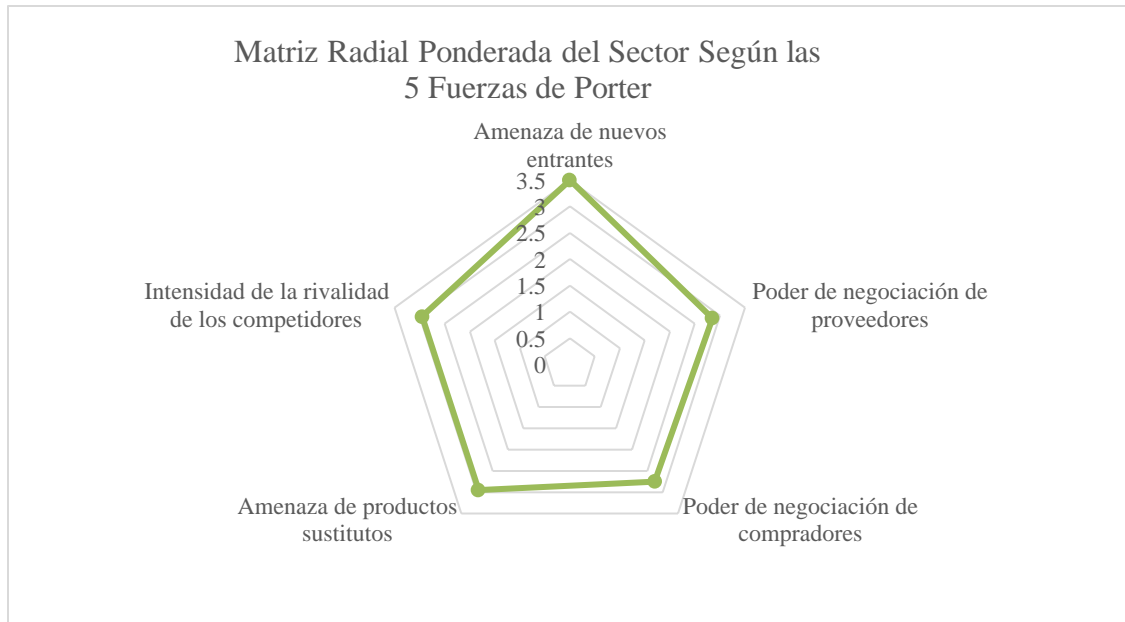
Tabla 12 Matriz de calificación de las 5 fuerzas de porter Trofeos Gran Triunfo

Amenaza de nuevos entrantes	Weight	Rating	Weighted Score
Economías a escala	0,15	3	0,45
Barreras de entrada.	0,10	2	0,20
Diferenciación de producto	0,30	4	1,20
Diversificación del portafolio	0,30	4	1,20
Bajas inversiones	0,15	3	0,45
TOTALS	1,00		3,50
Poder de negociación de proveedores	Weight	Rating	Weighted Score
Oferta de proveedores	0,35	4	1,40
Influencia en el precio	0,15	2	0,30
Grado de agremiación	0,15	2	0,30
Influencia sobre la regulación del sector	0,10	1	0,10
Integración vertical hacia adelante	0,25	3	0,75
TOTALS	1,00		2,85
Poder de negociación de compradores	Weight	Rating	Weighted Score
Oferta de producto	0,35	4	1,40
Influencia en el precio	0,25	3	0,75
Grado de agremiación	0,10	1	0,10
Influencia sobre la regulación del sector	0,10	1	0,10
Integración vertical hacia atrás	0,20	2	0,40
TOTALS	1,00		2,75
Amenaza de productos sustitutos	Weight	Rating	Weighted Score

Precio	0,23	3	0,68
Disponibilidad	0,15	2	0,30
Diferenciación	0,30	4	1,20
Tendencias	0,23	3	0,68
Mejor Calidad	0,10	1	0,10
TOTAL	1,00		2,95
Intensidad de la rivalidad de los competidores	Weight	Rating	Weighted Score
Número de competidores	0,10	1	0,10
Crecimiento de la demanda	0,15	2	0,30
Diversidad	0,23	3	0,68
Capacidad productiva	0,30	4	1,20
Capacidad de respuesta	0,23	3	0,68
TOTALS	1,00		2,95

Fuente: Elaboración propia a partir de David, F., 2014.

Figura 44 Matriz radial ponderada Trofeos Gran Triunfo



Fuente: Elaboración Propia a partir de Porter, M., 1986.

De acuerdo con las matrices presentadas y partiendo del análisis de la situación en la que se encuentran las empresas del sector, se reconoce que el poder de negociación de los compradores es una de las fuerzas con menor impacto o de menor amenaza, pero sin olvidar que el precio sigue siendo un factor determinante en la toma de decisiones de los compradores de este tipo de productos.

Al igual que la anterior otra de las fuerzas de menor impacto sobre las organizaciones del sector, pero no por esto menos importante que la anterior, se trata del poder de negociación de los proveedores, teniendo en cuenta que se reconoce como una amenaza la posición dominante de algunos proveedores ya que conservan capacidades tecnológicas específicas que pueden ir en detrimento de la capacidad de respuesta de la empresa tradicional, o lo que es peor pueden integrarse verticalmente para terminar colocando el producto directamente al comprador final, consecuente con la alta calificación de la fuerza de nuevos entrantes.

Seguido de la anterior fuerza con una calificación intermedia o considera de riesgo medio, se encuentran las fuerzas amenaza intensidad de la rivalidad de los competidores y amenaza de los productos sustitutos, las cuales reflejan escenarios de competencia encaminada hacia el desarrollo de nuevas capacidades productivas, reconociendo que existe alto grado de oportunidad para que entren sustitutos que puedan corresponder a las necesidades de los compradores y sea por disponibilidad o desarrollo, aumentando la oferta de este tipo de productos y poniendo en riesgo la operación y los márgenes de las empresas tradicionales fabricantes de trofeos a nivel nacional, ya que la mayor parte de productos sustitutos, se pueden conseguir relativamente fácil en el mercado, con precios muy competitivos con procedencia de países industrializados favorecidos por las economías a escala.

Y por último, siendo el aspecto con mayor relevancia dentro de las 5 fuerzas y al que se debe prestar toda la atención es la denominada fuerza amenaza de nuevos entrantes, donde diferenciación de producto y diversificación de portafolio son los aspectos clave y sobre los que se deben encaminar los esfuerzos.

Lo anterior ya que existe una gran oportunidad que nuevas empresas puedan entrar a competir, ofreciendo productos innovadores, con nuevos diseños y materiales, que los haga más atractivos si se comparan con los tradicionales, forjando así el camino definitivo que marque la

tendencia para cambiar los métodos convencionales de fabricación, obligando al sector a cumplir con estas nuevas exigencias, lo que se traducirá en la necesidad de inversiones altamente costosas para soportar la nueva operación.

Como también la oportunidad de que estas nuevas empresas, paralelamente desarrollen líneas de negocio complementarias, argumentadas en servicios que se puedan prestar en torno a los actos de premiación donde se entregan los trofeos que se fabrican.

8. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

8.1 Simulación prospectiva

La prospectiva, además de permitir e impulsar el diseño del futuro, aporta elementos muy importantes al proceso de planeación y a la toma de decisiones, pues identifica peligros y oportunidades de determinadas situaciones futuras, además de que permite ofrecer políticas y acciones alternativas, aumentando así el grado de elección (Coto, 2015, p.99)

A continuación, se presenta el desarrollo del ejercicio prospectivo realizado con base en el análisis documental y el diagnóstico de la empresa Trofeos Gran Triunfo S.A.S.

8.1.1 Análisis de variables.

La primera técnica dentro de la simulación prospectiva es el análisis estructural o método matriz de impactos cruzados – multiplicación aplicada a una clasificación (MIC – MAC) el cual permite estudiar e identificar las variables más significativas para el estudio. Esto permite reducir la complejidad en la simulación y delimitar el ejercicio prospectivo hacia aspectos más concretos.

8.1.2 Variables clave.

- Índice de crecimiento certificación ISO 9001:2015 (ICC): coherente con lo expuesto en la figura 14, el índice de crecimiento de certificación en la norma ha tenido un comportamiento promedio positivo, resultando que en la última década evaluada (2007 – 2017) en el país se ha presentado un incremento del 63%.
- Desempeño económico del sector manufacturero (DEM): con base en los datos del DANE y de la EMMET (ver tabla 2) la industria ha presentado variaciones positivas en enero 2019 con respecto al mismo periodo en 2018 en términos de: producción (3%), ventas (1,6%) y empleo (0,2%).

- Desempeño organizacional con base en la ISO 9001:2015 (DOI): de acuerdo con las valoraciones realizadas, la perspectiva intra organizacional considera un desempeño de 7,63 puntos sobre 10. Mientras que la perspectiva externa del consultor determina que con base en los requisitos de la norma la empresa posee un cumplimiento alrededor del 32,86%.
- Calidad empresarial (CLE): para el propósito del proyecto y de la simulación prospectiva, teniendo en cuenta el marco de referencia, este concepto se define como la capacidad de la organización de tener en cuenta no sólo la calidad de sus productos, sino las expectativas y necesidades de sus clientes, cumpliendo las normas y requisitos establecidos.
- Sistemas de gestión (SGT): la norma ISO 9001:2015 define sistema de gestión como un “conjunto de elementos de una organización interrelacionados que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos” (p.24).
- Mejora continua – ciclo PHVA (MJC): “El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia” (ISO, 2015, p. 9).

8.1.3 Influencia y dependencia entre variables.

En la simulación prospectiva se cuantifica y valora la influencia y dependencia entre las variables clave descritas mediante una matriz de relaciones directas, se obtiene diagrama (ver figura 44) que permite determinar las condiciones de las variables coherentes con los propósitos del proyecto:

Zona de poder (cuadrante superior izquierdo): En esta zona se encuentran las variables que determinan el funcionamiento del sistema. Es decir, que en mayor medida el aumento en el crecimiento de organizaciones certificadas en la norma ISO 9001: 2015 (ICC) determina el desarrollo de sistemas de gestión en las empresas (SGT). Luego, aunque menos determinante en la zona la variable de mejora continua – ciclo PHVA (MJC) significará el sostenimiento de los sistemas y por ende impactará en el índice de crecimiento.

Zona de conflicto (cuadrante superior derecho): En este cuadrante se ubican las variables de calidad empresarial (CLE) y desempeño organizacional con base en la ISO 9001:2015 (DOI), estas indican significativamente en el funcionamiento normal del sistema. Esto dado que el desarrollo de procesos de calidad en cada unidad empresarial determina el grado de competitividad

de un sector. Teniendo esto en cuenta, la adopción de los requisitos de la norma ISO incide directamente en la calidad de la organización.

Zona de resultados (cuadrante inferior derecho): El desempeño económico del sector manufacturero (DEM) se ubica en este cuadrante dado que es una variante resultado del funcionamiento del sistema. Según Spitzzer citado por (Sellers y Nicolau 2001, p.5) existe “una relación directa entre calidad y rentabilidad, debido a que la mejora de la calidad provoca un incremento en los ingresos y una reducción de costes”.

Zona de autonomía (cuadrante inferior izquierdo): Por último, en esta zona no se ubica ninguna variable clave, dado que ninguna presenta un efecto de inercia. Lo anterior, como resultado de la alta interacción entre el conjunto de variables.

Figura 45 Matriz MIC - MAC



Fuente: Elaboración propia a partir del software MIC - MAC. (ISOTC, 2020)

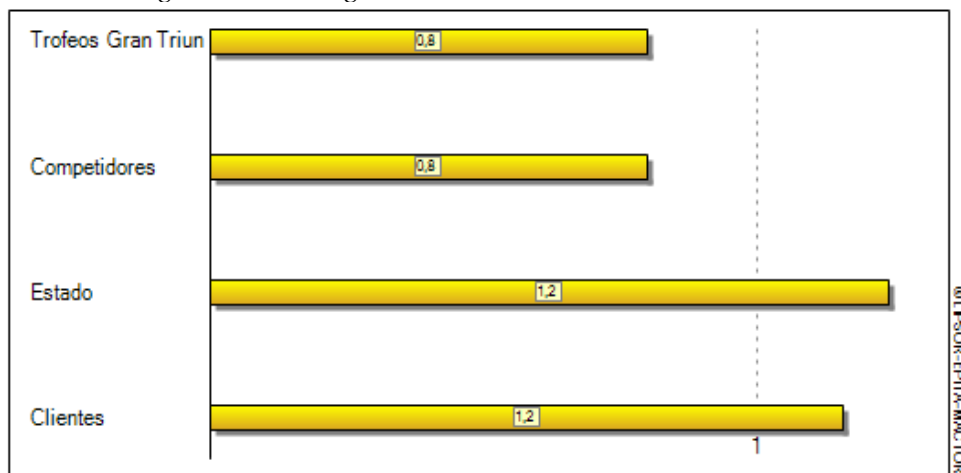
8.1.4 Actores y relaciones de fuerza.

Se definan actores que poseen importancia y desarrollan interacciones directas o indirectas con la empresa y que ejercen algún grado de poder en el segmento de mercado en el cual se desenvuelve la organización, así:

- Trofeos Gran Triunfo S.A.S. (TGT): La organización determina los procesos y actividades a desarrollar orientados al establecimiento de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001: 2015. De acuerdo con la perspectiva externa realizada (punto 7.4) la empresa posee una línea base de implementación de la norma de 32,86%.
- Competidores (CMT): Las organizaciones ubicadas en el mismo segmento de mercado establecen las condiciones de oferta e impactan la cuota de mercado. Trofeos Gran Triunfo S.A.S ha identificado tres competidores directos (Americana de Trofeos S.A.S, Gravomark S.A.S y Trofeos de Antioquia LTDA).
- Estado (EST): En esta categoría se encuentra toda la normatividad, legislación e institucionalidad relacionada a regular el mercado y en particular el sector manufacturero.
- Clientes (CLT): Los clientes determinan la supervivencia de la organización y son la razón por la cual las empresas ajustan sus procesos y su portafolio de productos y servicios. Según el informe con estimaciones de (Economía, 2016) a partir de cifras históricas de Cámaras de Comercio de las regiones por tamaños e informes de Confecámaras en el país existen alrededor de 1 millón 353 mil empresas, 6.200 grandes, 98 mil pymes y 1.2 millones de microempresas, lo cual evidencia un panorama potencial favorable de acuerdo al mercado objetivo de Trofeos Gran Triunfo S.A.S.

En este punto se aplica el método de matriz de alianzas y conflictos: tácticas, objetivos y recomendaciones (MACTOR), buscando valorar las relaciones de fuerza entre los actores y estudiar sus convergencias y divergencias, así:

Figura 46 Histograma de Relaciones de Fuerza MIDI



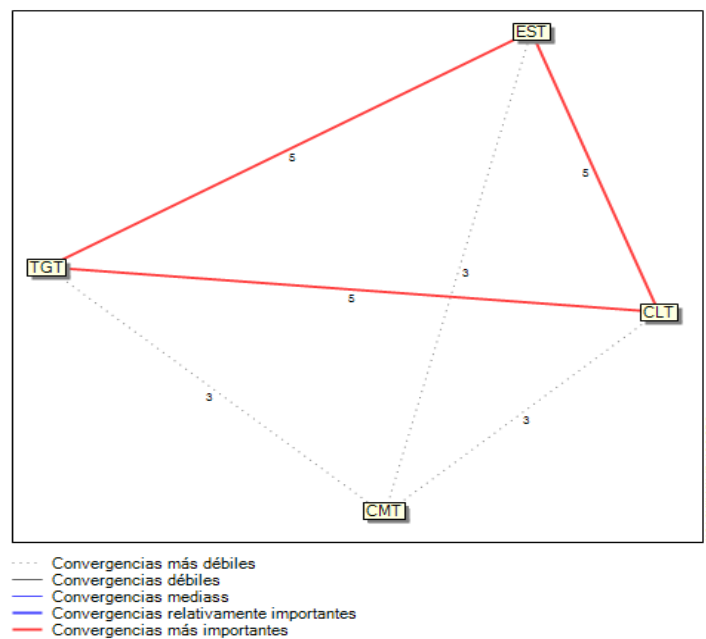
Fuente: Elaboración propia a partir del software MACTOR (2020).

El histograma (figura 45) exhibe las relaciones de fuerza entre los actores, donde se evidencia la mayoritaria fuerza que ejerce el Estado desde su rol regulador del mercado y de los sectores económicos colombianos, lo cual está basado en lo establecido en el artículo 333 de la Constitución Política así: “la actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley (...)” (Constitución, 1991)

Luego, se encuentran los clientes dado que son quienes determinan la supervivencia en el mercado de una empresa mediante sus elecciones de compra y consumo. Desde la aparición del internet y el desarrollo de entornos más globalizados la fuerza de este actor ha tendido a aumentar dado que poseen más información y acceso a una oferta más diversificada. Lo anterior, conlleva que Trofeos Gran Triunfo S.A.S debe desarrollar una oferta de valor diferenciada de su competencia para dirigirse a una clientela más exigente y captar una mayor cuota de mercado.

Por último, se encuentra con fuerzas comparables la empresa Trofeos Gran Triunfo S.A.S y sus competidores directos, puesto que poseen control sobre sus propios procesos y proyectos e inciden de manera directa en la cuota de mercado de las otras organizaciones en el mismo segmento de mercado.

Figura 47 Convergencias entre actores



Fuente: Elaboración propia a partir del software MACTOR (2020).

La anterior figura (46), representa el nivel de convergencia de intereses de los actores descritos previamente, en donde se visualiza convergencias importantes entre Trofeos Gran Triunfo S.A.S – Estado – Clientes, esto derivado del interés de mejorar la calidad de la oferta de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los clientes, lo cual redundará en mejores indicadores de desempeño del segmento y en general de la industria manufacturera en Colombia.

Por otro lado, con convergencia débiles se encuentran los competidores directos dado que lo anterior expuesto representaría el desarrollo de procesos para equiparar la oferta de valor de Trofeos Gran Triunfo S.A.S o arriesgarse a perder cuota de valor y posicionamiento en el mercado, lo que generaría distanciamiento de los otros dos actores (Estado y clientes).

8.5 Desarrollo de estrategias

- Aumentar la competitividad de Trofeos Gran Triunfo S.A.S.: con la evaluación inicial realizada en este proyecto y la aplicación de la propuesta de mejora, así como la subsecuente mejora continua de los procesos organizacionales permitirá un aumento de la productividad lo cual va ligado inherentemente de la competitividad. Asimismo, establecer un compromiso con una política de calidad facilitará a la empresa tener un marco normativo que oriente todas sus actividades, procesos y proyectos hacia la calidad total.
- Reducir los costos operativos: el desarrollo de la documentación de los procesos y la gestión asociada a estos permite un mejor desempeño de las labores organizacionales, reduce los desperdicios de la operación y evita reprocesos.
- Mejorar los procesos con un enfoque sostenible: gestionar procesos que permitan orientar la producción bajo parámetros de sostenibilidad, en mayor medida con los productos hechos con madera. También, establecer criterios con los proveedores de la empresa que permita extender la misión de Trofeos Gran Triunfo S.A.S acerca de la protección al medio ambiente, impacto positivo a la comunidad y la rentabilidad de la cadena de valor.
- Aumentar el interés del mercado y de los stakeholders en general: asociado al desarrollo de los objetivos de calidad y la divulgación de resultados de calidad ligados a la implementación de la norma, permitirá consolidar una posición preferente en el segmento. De igual manera disminuirá las barreras de entradas a nuevos mercados, además de incrementar el atractivo para el desarrollo de alianzas estratégicas.

- Generar un mayor nivel de confianza a nivel externo e interno: establecer metas parciales acordes a los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 para reducir los tiempos de entrega y evitar las inconformidades de los clientes. Además de desarrollar procesos de formación para los colaboradores y establecer un plan para la adquisición de maquinarias y herramientas más eficientes.

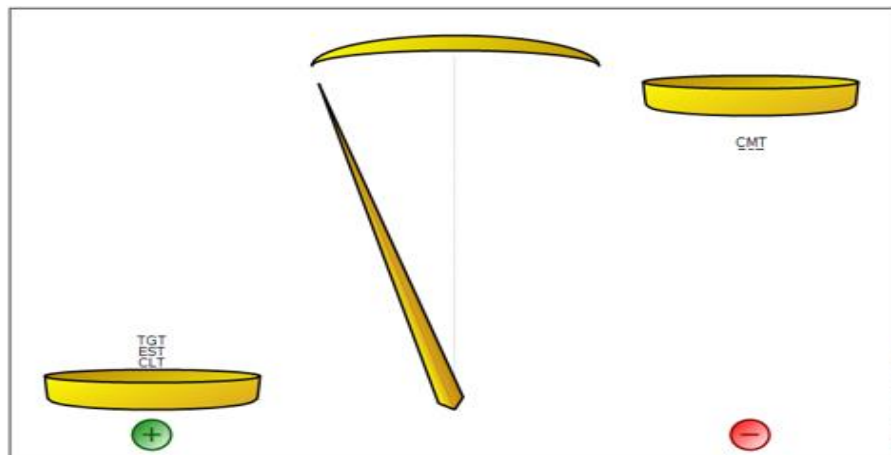
8.6 Balance de posiciones

Consecuente con la convergencia entre actores y partir de las estrategias desarrolladas (denominados objetivos valorados para el software prospectivo), el balance de posiciones permite determinar las facilidades y dificultades a partir de la recepción positiva o negativa de los objetivos planteados por parte de los actores establecidos para el estudio.

A partir de esto, es evidente la recepción positiva en primer lugar de Trofeos Gran Triunfo S.A.S pues las estrategias le permitirían consolidarse como líder en el segmento de fabricación de trofeos y premiaciones. En segundo lugar, el Estado, pues este apoya iniciativas empresariales que generen un aumento de competitividad de la industria colombiana. Por último, en las posiciones positivas, se ubican los clientes, dado que el desarrollo de lo propuesto permitirá satisfacer los requerimientos y necesidades de estos, cumpliendo y superando sus expectativas.

Por otro lado, la competencia se ubica desde la posición negativa, pues basándose en la lógica del mercado una mejora significativa en términos de calidad por parte de Trofeos Gran Triunfo S.A.S se traduciría en pérdida de cuota de mercado en el corto plazo.

Figura 48 Balance de posiciones por objetivo valorado y ponderado por las relaciones de fuerza



Fuente: Elaboración propia a partir del software MACTOR (2020)

9. PROPUESTA ORGANIZACIONAL

9.1 Plan Estratégico

En coherencia con el proyecto desarrollado se elabora un plan estratégico (ver anexo 2) con 3 componentes generales, así:

9.1.1 Desarrollo estratégico.

Se diseña con base en el mapa estratégico organizacional y pertinente con sus objetivos, en el cual se establecen los siguientes factores:

- **Perspectiva estratégica:** Este aspecto se alinea a la estructura del mapa estratégico realizado por la entidad con apoyo del consultor externo y en el cual se establecen cinco factores esenciales para la organización: clientes, financiera, procesos internos, formación, crecimiento e innovación dando respuesta a las estrategias resultado de la simulación prospectiva.
- **Objetivo:** Se enmarcan dentro del mapa estratégico planteado por la organización en la parte de clientes se establece tres objetivos estratégicos iniciando por aumentar la satisfacción del cliente en la parte financiera establece tres objetivos en los cuales se encuentra generar recursos de nuevos ingresos mediante procesos de innovación en la producción los procesos internos establece cuatro objetivos dentro los cuales se encuentra diversificar el portafolio de productos hacia el mercado con una propuesta de valor diferencial y en la parte de formación el crecimiento e innovación se establecen cuatro objetivos teniendo como final el mejoramiento la gestión del talento humano.
- **Estrategia:** Se establece de acuerdo con el análisis de MIC - MAC y MACTOR, el cual alinea los objetivos planteados en el mapa estratégico para así dar trazabilidad estratégica al proyecto con un análisis sólido, digital y estructurado frente a las estrategias que se puedan plantear para el mejoramiento de la organización.
- **Requerimiento general:** Aquí se indica la coherencia entre los requerimientos generales de la norma ISO 9001:2015 con las estrategias.
- **Requerimiento específico:** Este factor busca dar trazabilidad al detalle entre la correspondencia de las estrategias planteadas con los requerimientos específicos de la norma.

Tabla 13 Fragmento desarrollo estratégico

Perspectiva estratégica	Objetivo	Estrategia	Requerimiento general	Requerimiento específico
Clientes	Aumentar la satisfacción del cliente	Generar un mayor nivel de confianza a nivel externo e interno	Contexto de la organización	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
				Sistema de gestión de la calidad y sus procesos
			Liderazgo	Política
			Planificación	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

Fuente: Elaboración propia con base en las estrategias propuestas, 2020.

9.1.2 Balance Scorecard.

Es un Cuadro de Mando Integral, la cual tiene una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y hacer seguimiento a la estrategia de una organización, la cual permite estructurar los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio se desprenden las siguientes columnas:

- **Línea Base:** esta columna tomando como referencia la valoración externa, establece un valor porcentual del estado actual de los avances organizacionales frente a los requerimientos de la norma.
- **Indicador:** Esta columna muestra la fórmula de cálculo cuantitativo que sirve para medir un valor, magnitud, criterio y/o alcance de cada estrategia.
- **Meta:** Este factor nos muestra el porcentaje de cada indicador y proyecta el porcentaje al cual se desea llegar cada requerimiento de la organización en aporte de cumplir las estrategias planeadas.
- **Metodología:** Este factor muestra el diseño, proceso, método o procedimiento guía que se toma para el desarrollo del indicador y el análisis de los factores para su aplicación en la organización.

Tabla 14 Fragmento scorecard

Línea base	Indicador	Meta	Metodología
↓ 0%	Nº de partes interesadas identificadas Nº de requisitos asociados	100%	Matriz de análisis de las partes interesadas y plan de consultas del Banco Interamericano de Desarrollo
↓ 0%	procesos caracterizados / procesos totales de la empresa	100%	Metodología de la Dirección de Planeación y Calidad de la Alcaldía Mayor de Bogotá
↓ 0%	% desarrollo política calidad Socialización política realizada /Socialización política planeadas	100%	
↓ 20%	Nº de objetivos de calidad establecidos	100%	S.M.A.R.T

Fuente: Elaboración propia con base en el plan de desarrollo estratégico, 2020.

9.1.3 Plan de acción.

El plan de acción es un programa que prioriza las iniciativas y establece actividades de seguimiento para cumplir con ciertos objetivos y metas, de esta manera, el plan de acción se constituye como la guía que brinda un marco o una estructura para cumplir la implementación del plan, de acuerdo con la (figura 53). Se resalta que las acciones propuestas en el corto plazo se desarrollaron en el contexto de este proyecto.

- **Acciones** Esta columna identifica las acciones individuales y detalladas de cada requerimiento con el fin de establecer un avance específico para cumplir las metas establecidas y alcanzar los objetivos propuestos en el desarrollo estratégico.
- **Tiempo** Estas acciones se enmarcan en una línea de tiempo para su implementación de 3-6 y 12 meses con el fin de realizar seguimiento a las actividades planteadas .
- **Plazo** De acuerdo con el tiempo establecido en la columna anterior y con el fin de mostrarlas cualitativamente se establecen de corto (0 – 3 meses), mediano (3 – 6 meses) y largo (6 – 12 meses) plazo.
- **Evidencia** Son los soportes documentales del análisis desarrollado y/o entregables de las acciones, los cuales deben ser medibles y alcanzables para concretar y definir el avance.
- **Responsable** Esta columna busca definir el responsable de la implementación de cada proceso con el fin de hacer seguimiento a las acciones.

9.2 Análisis de Partes interesadas

Este análisis se realiza por parte del consultor externo en acompañamiento y revisión por parte de la gerencia y subgerencia de la organización como se establece en la tabla 16, con el fin de detallar la revisión de los actores que influyen en la organización

Tabla 16 Análisis partes interesadas

Identificación de partes interesadas			
Parte interesada	Necesidades y expectativas	Planificación en el SGC	Información para documentar
<i>Entidades públicas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir la legislación aplicable y vigente. - Tener los permisos y licencias de operación y seguridad industrial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de requerimientos legales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de trámites y legislación vigente.
<i>Propietarios</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Rentabilidad y beneficios económicos. - Crecimiento de la organización. - Disminución de costes y aumento de la productividad. - Posicionamiento en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Política y objetivos de calidad. - Planificación y control operacional. - Evaluación del desempeño y mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de contratos y encargos. - Registro de producción (conformidades y no conformidades). - Análisis de riesgos. - Actas de auditorías.
<i>Clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Productos acordes a sus necesidades. - Relación calidad / precio. - Atención continua por parte de la empresa. - Satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> - Control del proceso de diseño y manufactura. - Capacitación y formación en servicio al cliente - Evaluación del desempeño y mejora continua. - Optimización de recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Proyectos de diseño - Plan de formación - Caracterización de procesos - Encuestas de satisfacción y gestión de la fidelidad del cliente.

<i>Empleados</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad laboral. - Seguridad en el trabajo - Buen clima organizacional. - Formación y capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de trabajo y planes de promoción. - Análisis y prevención de riesgos laborales. - Definición de roles y responsabilidades. - Metodología de formación y capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de contratos de trabajo y reglamento interno. - Registro de equipos de protección y protocolos de seguridad industrial. - Manuales de funciones y perfiles de cargo. - Planes de formación y capacitación.
<i>Competencia</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación de la competencia y benchmarking. - Imagen de marca y posicionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación del contexto de la organización. - Análisis de riesgos. - Comunicaciones externas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Matriz DOFA. - Matriz de riesgos - Archivo de comunicaciones.
<i>Proveedores</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Relación comercial estable. - Requisitos de insumos y materiales definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Registros asociados a procesos con proveedores.
<i>Comunidad general</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Respeto del medioambiente. - Respeto del contexto sociocultural. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procedimientos de gestión ambiental. - Identificación de impactos organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Certificaciones de sostenibilidad. - Matriz de impactos.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

9.3 Política de calidad

Se diseña la política de calidad teniendo como estructura el análisis detallado de factores externos e internos que afectan la organización, alienados con las metas propuestas por la junta directiva, los cuales se organizaron en una tabla de forma cuantitativa, asignando valores en una escala donde 1 No impacta la organización, 2 tiene un impacto parcial y 3 tiene un impacto total con el fin de establecer los factores importantes en la línea horizontal y vertical. Esto alineado con la norma técnica de calidad y sus elementos estructurales (Ver archivo anexo de Excel, página 2 Política de calidad), así:

Figura 49 Diseño política de Calidad

Metas de la organización	Requisitos de los clientes y proveedores						TOTAL
	Productos de calidad	Cumplimiento de tiempos adecuados	calidad en el servicio	Innovación en productos	Buen servicio	Precios competitivos	
Satisfacer la demanda	2	2	2	2	2	2	12
Mejorar los procesos	3	3	3	3	3	2	17
Mejora continua	3	3	3	3	3	3	18
Posicionamiento comercial	2	2	2	2	2	2	12
Mejorar la competitividad del personal	2	2	3	2	1	3	13
TOTAL	12	12	13	12	11	12	

Puntuación	1	No impacta
	2	impacto parcial
	3	impacto total

Nombre de la organización	Trofeos Gran Triunfo S.A.S.
A que se dedica	Enfocada a la producción, comercialización y distribución de reconocimientos para ferias y fiestas, ventos deportivos, colegios y actividades afines
Que comercializa	Productos de alta calidad en trofeos, placas, medallas y cintas
Que quiere lograr	Satisfacer la demanda
Bajo que metodo de trabajo	Mediante la tecnología y calidad para proveer la mejora continua
A que se compromete	Lograr la satisfacción del los clientes



POLITICA DE CALIDAD


Trofeos gran triunfo S.A.S. es una organización enfocada a la producción, comercialización y distribución de reconocimientos para ferias, fiestas, eventos deportivos, colegios y actividades afines, con productos de alta calidad en trofeos, placas, medallas y cintas, entre otros, enfocada en satisfacer la demanda y las necesidades del mercado teniendo la tecnología y calidad para proveer la mejorar continua de todos nuestros procesos y lograr la satisfacción de nuestros cliente.

Fuente: Elaboración propia a partir de la implementación de la propuesta, 2020.

9.3 Objetivos de calidad

Como siguiente paso, para la implementación de las estrategias se alineó la política de calidad con la metodología para el desarrollo de los objetivos con los elementos claves como definir una meta clara a alcanzar, la cual debe ser medible por medio de un indicador que permite cuantificar por medio de una unidad de medida como se va soportar o evidenciar el cumplimiento de los mismos, los cuales serán medibles trimestralmente su avance, definidos con un responsable, esta metodología se encuentra descrita (Ver Archivo anexo de Excel página 3 Objetivos de calidad) para definir la siguiente estructura:

Figura 50 Diseño objetivos de calidad

 TROFEOS GRAN TRIUNFO		OBJETIVOS DE CALIDAD				
Política de calidad	Meta a alcanzar	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia	Responsable	Objetivo de calidad
Trofeos gran triunfo S.A.S. es una organización enfocada a la producción, comercialización y distribución de reconocimientos para ferias, fiestas, eventos deportivos, colegios y actividades afines, con productos de alta calidad en trofeos, placas, medallas y cintas, entre otros, enfocada en satisfacer la demanda y las necesidades del mercado teniendo la tecnología y calidad para proveer la mejor continua de todos nuestros procesos y lograr la satisfacción de nuestros cliente.	Garantizar la calidad de nuestros productos	Reducción de servicio no conforme	Servicios no conformes	Trimestral	Jefe de Producción	Garantizar la calidad de nuestros productos mediante la reducción de servicios no conformes implementando controles para mejorar nuestra imagen institucional.
	Implementar procesos de mejora continua	Proceso desarrollados en menor tiempo	Procesos documentados mejorados	Trimestral	Jefe de Producción	Implementar procesos de mejora continua por medio de la documentación mejorada de los procesos por medio de controles para poder crear procesos dinámicos.
	Mejorar la satisfacción de nuestros clientes	Reducir servicios no conformes	Encuesta de satisfacción del cliente en la plataforma de post-venta	Trimestral	Jefe de ventas	Mejorar la satisfacción de nuestros clientes por medio de la plataforma de post venta implementando encuestas
	Implementar estrategias con el fin de reducir el riesgo	Riesgos materializados	Riesgos controlados	Trimestral	Gerente General	Implementar estrategias con el fin de reducir los riesgos por medio de elementos de control medidos desde la alta dirección.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

9.4 Mapa estratégico

Se construyó una propuesta para Trofeos Gran Triunfo S.A.S. del mapa estratégico de la organización basado en los procesos actuales de la organización se desarrolla basado en las cuatro perspectivas del balance scorecard enfocado en 14 objetivos que direccionan el quehacer organizacional.

Dentro del mapa estratégico se estableció como primera perspectiva los clientes en el cual se determinaron tres objetivos, así:

- Satisfacción al cliente: se convierte en una de las premisas y objetivos principales de la organización con el fin de garantizar la sostenibilidad empresarial y la fidelización del mercado.
- Atraer mercados potenciales: este indicador tiene como propósito identificar y penetrar mercados potenciales, como son las ligas de deportes profesionales, colegios y universidades. Asimismo, ampliar el segmento de ferias y fiesta con una expansión geográfica de la organización.
- Reducción de quejas y reclamos: aunque la organización presenta un nivel bajo de quejas y reclamos, se busca disminuir a cero, optimizando procesos de distribución.

Luego, se estableció como segunda perspectiva la financiera en la cual se establecieron tres objetivos, así:

- Procesos contables: Este factor se direcciona a mejorar los procesos contables desarrollados al interior de la organización, buscando la reducción de gastos contables y mejorando los procesos de facturación y trámites administrativos, con el fin de reducir los costos de operación financiera.
- Beneficios: Una de las premisas de toda organización es el aumento en las ganancias de los accionistas, estableciéndose como un objetivo de la organización el aumento de los beneficios finales para los accionistas de la entidad.
- Nuevos ingresos por productos nuevos: La innovación en los procesos de producción y en los productos finales permite a la organización generar nuevos ingresos que mejoren el flujo de efectivo.

Otra perspectiva analizada han sido los procesos internos de la organización, para los cuales se establecieron cuatro objetivos principales así:

- Reducción de costos de producción: se basa en mejorar la eficiencia en los procesos y la especialización del personal de producción, optimizando los recursos, siendo más eficientes en los métodos utilizados.
- Producción con mayor calidad: la mejora continua de los procesos de calidad permite a la organización producir elementos con altos estándares de calidad impactando la satisfacción de los clientes y fortaleciendo la reputación corporativa en el mercado.

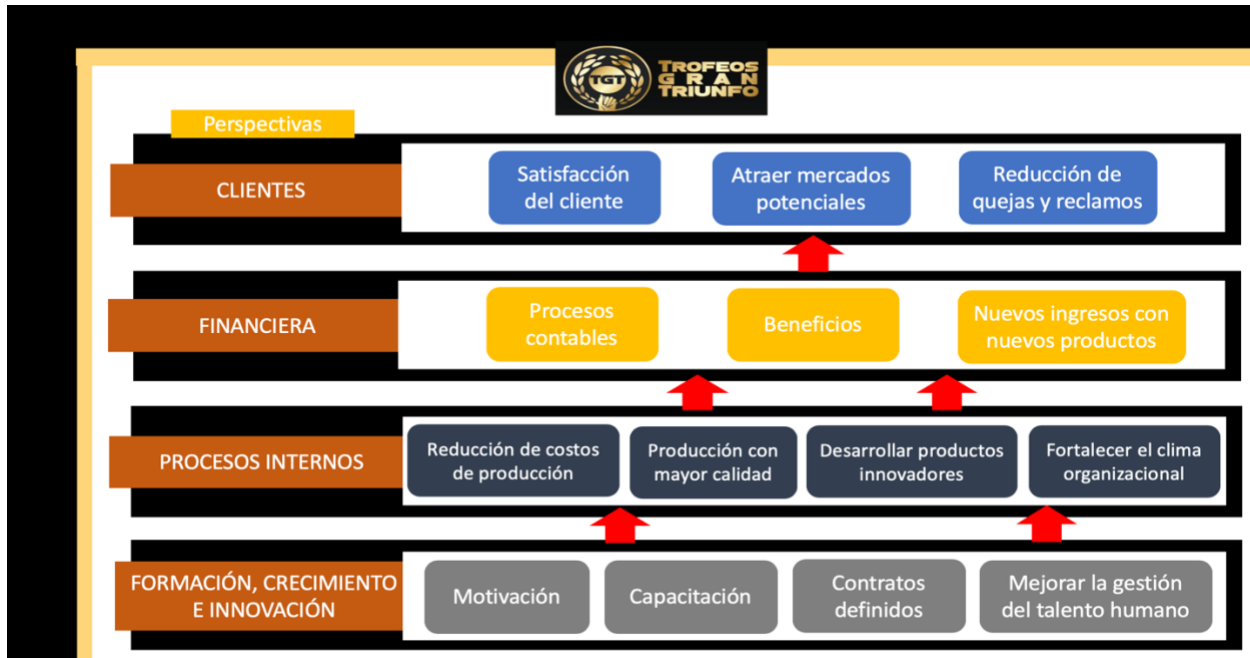
- Desarrollar productos innovadores: permite diversificar el portafolio de productos hacia el mercado con una propuesta de valor diferencial.
- Fortalecer el clima organizacional: un ambiente óptimo de trabajo para los colaboradores incide directamente en la calidad del producto, por ende, en la satisfacción del cliente.

La última perspectiva analizada fue la formación, crecimiento e innovación, la cual se basa en cuatro objetivos:

- Motivación: dentro de los elementos principales para el desarrollo humano dentro de una organización se encuentra la motivación del personal, dado esto, se deben desarrollar estrategias empresariales que permita un alto grado de motivación de los colaboradores de la organización.
- Capacitación: la actualización de conocimientos y la adquisición de nuevos, permite el desarrollo personal y profesional de cada empleado, incidiendo en la mejora continua de los procesos organizacionales.
- Contratos definidos: Dar continuidad y estabilidad a la planta de personal a través de contratos laborales a término indefinido. Esto permitirá la retención de colaboradores con experiencia e incidir en el grado de especialización de las tareas.
- Mejorar la gestión del talento humano: desarrollar procesos de bienestar y calidad de vida para los empleados.

A partir de lo anterior, es evidente que la organización plantea una serie de objetivos estratégicos que le permitirán fortalecer su posición en el mercado. No obstante, es clara la existencia de propósitos redundantes o con debilidad en su formulación dado el grado de empirismo existente en la organización. Así, desarrollar una propuesta de mejora con base en la ISO 9001:2015 consentirá un planteamiento estratégico más acertado e integral.

Figura 51 Mapa Estrategico Trofeos Gran triunfo S.A.S.



Fuente: Elaborada con base en la metodología planeación estratégica Kaplan y Norton, 2020.

9.5 Mapa de Procesos

Con el fin de establecer el mapa de procesos como base estructural de la organización en el tema de calidad, este se sustenta en la norma técnica de calidad, con énfasis en la estructura de organización y jerarquización de procesos de la entidad, teniendo como referencia: “proceso estratégico en el cual se establece el proceso de alta Dirección que se enfoca a toda la dirección y al planeamiento de las estrategias por parte de las cabezas visibles de la entidad. (Pardo, 2012).

Los Procesos Misionales identificados se subdividen en tres procesos: Ventas quienes son los encargados de todas las proyecciones de: ventas al por mayor y al detal, así como las ventas físicas siendo uno de los actores estructurales de la organización; Diseño quien es el proceso encargado de la realizar los proyectos de acuerdo a las necesidades y gustos de los clientes, se establecen los bocetos para aprobación de acuerdo a las ideas y requisitos propuestos; Producción es el proceso encargado del ensamblaje de las medallas, placas, cintas dando la estructura final al producto, realizar el empaque y alistamiento final para su distribución.

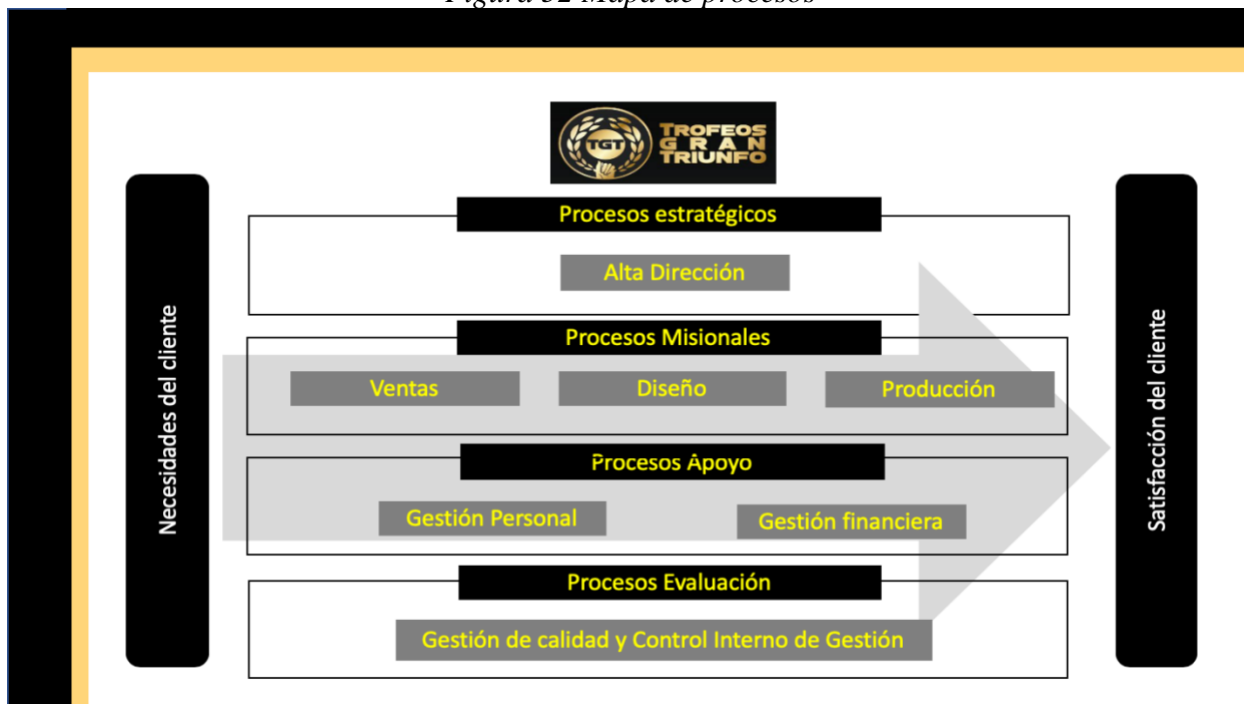
En cuanto a los Procesos de Apoyo se establecen dos procesos: Gestión de personal el cual está enfocado al talento humano y como se realicen todas las medidas de protección de todo el

personal involucrado en la operación de la organización; Gestión financiera es el proceso que se enfoca a la administración de los recursos, contabilidad, balances para soportar la estructura de la organización.

Por último, el Proceso de Evaluación se enfoca a la implementación del sistema de gestión de calidad y el control interno para poder hacer seguimiento a todas las estrategias implementadas, proceso que se encuentra a cargo de la Subgerente.

Todo el mapa de procesos busca como fase final satisfacer las necesidades de nuestros clientes, mejorar constantemente nuestros procesos y generar un ciclo virtuoso de gestión empresarial que nos permita cumplir nuestros objetivos de calidad para alinearnos y alcanzar nuestra visión propuesta.

Figura 52 Mapa de procesos



Fuente: Elaboración propia, 2020.


9.5 Caracterización de Procesos

Se realiza la caracterización de un proceso misional: diseño (ver figura 53), así como para el proceso de apoyo: personal. Los cuales se describen en los procesos desarrollados, así:

- **Proceso:** se establece el proceso a desarrollar.

- **Tipo de proceso:** de acuerdo con el mapa de procesos establecido.
- **Objetivo:** se define el objetivo general de la caracterización basado en el proceso analizado.
- **Alcance:** el alcance define el límite del proceso con base en su aporte a la organización
- **Líder:** es el responsable de las actividades planteadas en el proceso
- **Entrada al proceso:** en esta columna identificamos los elementos iniciales que dan apertura al proceso de diseño como requerimientos.
- **Actividades:** acá se plasman las actividades desarrolladas por el departamento de diseño basados en el ciclo PHVA (Planear-hacer-verificar y actuar) como parte esencial de la organización y desarrollo del proceso.
- **Responsable:** se identifica como responsable del proceso o de cada actividad buscando definir las competencias de cada miembro de la organización.
- **Salida del proceso:** se identifica el producto o servicio producido de acuerdo con cada actividad.

Figura 53 Caracterización proceso de diseño

		<p style="text-align: center;">PROCESO DISEÑO</p>	
<p>TIPO DE PROCESO: Misional</p>			
Objetivo	Alcance		Líder
Desarrollar los logotipos y diseños de acuerdo a los requerimientos de cada cliente para cada evento	Efectuar los logotipos requeridos por nuestros clientes con el fin de satisfacer la demanda de acuerdo a las necesidades.		Jefe de diseño
Entrada del proceso	Actividades		Responsable
Orden de pedido	P	Estructurar la revisión de las capacidades propias de la sección de diseño	Jefe de diseño
	H	Verificar en los logotipos realizados cual se puede tomar como estructura del nuevo logotipo.	Jefe de diseño
	H	Diseñar el logotipo de acuerdo al requerimiento de nuestro cliente para placas.	Jefe de diseño
	V	Realizar un proceso de revisión y verificación de escritura y detalles del logotipo .	Gerente o subgerente
	A	Enviar a verificación por parte del cliente de los bocetos de logotipo.	Jefe de ventas
			logotipo listo para impresión

Fuente: Elaboración propia basado en el ciclo PHVA, 2020.

9.6 Identificación del Riesgo

Teniendo como metodología (DAFP, 2011) y la norma Técnica Colombiana (31000, 2011) se establece un proceso de identificación del riesgo, basado en cada proceso de acuerdo al mapa de procesos, identificando las posibles causas e identificar los riesgos que se pueden materializar y

afectar la estructura de los procesos, para lo cual los clasificamos en seis(6) (Ver Archivo anexo de excel pagina 5 Identificación del riesgo) aspectos claves para la organización, así:

- **Estratégicos:** Se asocian con la forma en que se administra la organización. Su manejo se enfoca a asuntos globales relacionados con la misión, cumplimiento de objetivos estratégicos, clara definición de políticas, diseño y conceptualización de la entidad por parte del alto mando.
- **De imagen:** Se relacionan con la percepción y la confianza de las partes interesadas
- **Operativos:** Se desprenden del funcionamiento de la Institución, relacionados con los procesos, la estructura orgánica, la articulación entre dependencias, deficiencia en los sistemas de información.
- **Tecnológicos:** Se asocian con la capacidad tecnológica de la Institución para satisfacer tanto las necesidades actuales como futuras, en cumplimiento de la misión.
- **Financieros:** Se relacionan con el manejo de los recursos de la institución, planeamiento presupuestal, eficacia y transparencia en el manejo de recursos.
- **De cumplimiento:** Se asocian con la capacidad de la institución para cumplir cabalmente con los requisitos legales, contractuales, de ética pública.

Luego se estableció una descripción para la posible materialización de un riesgo y sus posibles efectos en la organización, para así poder estructurar los factores claves en la mitigación de los riesgos.

9.7 Análisis del Riesgo

Como planteamiento para el análisis del riesgo se establecieron una estructura cuantitativa y cualitativa de la cual se alinea el proceso con el riesgo y la clase del proceso de acuerdo a la identificación del riesgo, posterior se califican en probabilidad e impacto de acuerdo a las siguientes indicadores.

Tabla 17 Análisis impacto de los riesgos

IMPACTO		
NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN
1	Insignificante	Si el hecho llegara a presentarse, tendría consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.
2	Menor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría bajo impacto o efecto o efecto sobre la entidad.
3	Moderado	Si el hecho llegara a presentarse, tendría medianas consecuencias o efectos sobre la entidad.
4	Mayor	Si el hecho llegara a presentarse, tendría altas consecuencias o efectos mínimos sobre la entidad.
5	Catastrófico	Si el hecho llegara a presentarse, tendría desastrosas consecuencias desastrosas sobre la entidad.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

El impacto se clasifica en (5) cinco descriptores, los cuales buscan medir la fuerza e impacto de la materialización de un riesgo en la organización, en forma descriptiva se clasifican de Insignificante a Catastrófico y en forma cualitativa de 1 (Insignificante) a 5 (catastrófico) con esto empleamos una forma numérica y una de forma explicativa para analizar los posibles efectos y las consecuencias que puede sufrir Trofeos Gran Triunfo S.A.S. de permitir que los riesgos catastróficos o mayores se lleguen a materializar.

Tabla 18 Análisis de probabilidad

PROBABILIDAD			
NIVEL	DESCRIPTOR	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA
1	Raro	El evento puede ocurrir solo en circunstancias excepcionales.	No se ha presentado en los últimos 3 años.
2	Improbable	El evento puede ocurrir en algun momento.	Al menos de 1 vez en los últimos 2 años.
3	Posible	El evento podría ocurrir en algun momento.	Al menos de 1 vez en el ultimo año y medio.

4	Probable	El evento probablemente ocurrirá en la mayoría de las circunstancias.	Al menos de 1 vez en el último año.
5	Casi Seguro	Se espera que el evento ocurra en la mayoría de las circunstancias.	Más de 1 vez en seis meses.

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La probabilidad al igual que el impacto se clasifica en (5) cinco descriptores, los cuales buscan medir la probabilidad o frecuencia de la materialización de un posible riesgo en la organización. Asimismo, se mide el impacto que este posible riesgo tendría en la empresa.

Figura 54 Matriz de calificación del Riesgo

MATRIZ DE CALIFICACIÓN					
PROBABILIDAD	IMPACTO				
	Insignificante(1)	Menor(2)	Moderado(3)	Mayor(4)	Catastrófico(5)
Raro (1)	B	B	M	A	A
Improbable (2)	B	B	M	A	E
Posible (3)	B	M	A	E	E
Probable (4)	M	A	A	E	E
Casi Seguro (5)	A	A	E	E	E
ZONA DE RIESGO		ACCIONES DE MITIGACIÓN			
B: ZONA DE RIESGO BAJO		Asumir el riesgo			
M: ZONA DE RIESGO MODERADO		Asumir el riesgo	Reducir el riesgo		
A: ZONA DE RIESGO ALTA		Reducir el riesgo	Evitar riesgo	Compartir riesgo	
E: ZONA DE RIESGO EXTREMA		Reducir el riesgo	Evitar riesgo	Compartir riesgo	Transferir riesgo

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La matriz de calificación busca establecer y alinear la valoración de las tablas anteriores con el fin de posicionar los riesgos en una zona y de acuerdo a esto poder establecer las medidas o acciones de mitigación requeridas; para lo cual se ingresaron los datos en la línea horizontal y vertical de impacto y probabilidad ubicándolos en una de las zonas de riesgo las cuales se clasifican en zona de riesgo bajo: las acciones pueden ser asumidas por la empresa ya que no afectan la estabilidad de la organización, zona de riesgo moderado: el riesgo ya escala en su nivel y requiere unas medidas de mitigación que permitan reducir el riesgo; zona de riesgo alta: las acciones deben ser tomadas de forma inmediata y debe tener agentes que permitan compartir el riesgo. Por último, la zona de riesgo extrema la cual demanda acciones urgentes que implica transferir el riesgo que implica tomar acciones urgentes para mitigar el riesgo y evitar situaciones catastróficas para la organización.

9.8 Mapa de Riesgos

Como última fase del proceso de riesgos, se definió un plan de para reducir y mitigar los riesgos por medio de un documento con controles trimestrales que permitan y cuantificar las acciones desarrolladas en control de los riesgos, postulando un responsable del proceso con lo cual se puede tener un empoderamiento y trazabilidad de las acciones preventivas y/o correctivas a desarrollar.

Figura 55 Mapa de riesgos y seguimiento

N°		RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	EVALUACIÓN RIESGO	CONTROLES	OPCIÓN MANEJO	ACCIÓN	RESPONSABLE	CRONOGRAMA	INDICADOR	SEGUIMIENTO TRIMESTRAL					EVALUACIÓN		
												VALOR INDICADOR POR TRIMESTRE					TOTAL	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO ACUMULADO	ANÁLISIS Y OBSERVACIONES
												VARIABLES	I	II	III	IV			
1	No disponibilidad presupuestal para capacitación del personal	Posible (3)	Moderado (3)	Alta (9)	Plan anual de presupuesto	Planeamiento detallado con el departamento financiero y seguimiento	Cumplimiento al plan anual de presupuesto	Jefe Financiero	1-ene	Cumplimiento al 85% del plan de presupuesto									
											Presupuesto y contratación trimestral	Verificación mensual del presupuesto asignando para capacitación	Trimestral	Verificación mensual de lo programado Vs Lo ejecutado					

Fuente: Elaboración propia, 2020.

CONCLUSIONES

1. El presente documento permitió realizar un análisis teórico sobre la gestión calidad cimentando en un ejercicio de investigativo historico, hasta la actualidad del desarrollo de los conceptos, modelos, principales pensadores, para llegar finalmente a la Norma Técnica de calidad ISO 9001:2015 identificando los factores primordiales que requieren adoptar las organizaciones para elevar su productividad y satisfacción al cliente.
2. Mediante un proceso investigativo detallado con un diagnóstico de la industria bajo la cual esta registrada en Cámara y comercio “Otras industrias manufactureras”, permite observar la linea de tendencia de la industria en el desarrollo organizacional y como los factores externos afectan la confianza en la industria generando un impacto en la organización
3. Mediante un proceso de analisis DOFA, PEST, Cinco fuerzas de porter, valoración externa y su desempeño actual, conocer el estado de la organización en estudio y como esta puede afrontar un proceso de mejora organizacional basado en la implementación de un plan estratégico enfocado en la norma Técnica de Calidad.
4. El análisis del estado actual de Trofeos Gran Triunfo S.A.S a la luz de la norma ISO 9001:2015 consintió en el enfoque de sus procesos, procedimientos y técnicas implementadas hacia la gestión de calidad, así como la visión actual de la organización medida por la encuestas y visitas realizadas para conocer su percepción ante los Stakeholders.
5. La información recolectada, analizada y procesada permitió desarrollar un proceso prospectivo de la organización por medio de la aplicación MIC MAC y MACTOR con el fin de analizar las variables, los actores y los factores que influian en la proyección de la organización, para mejorar su desempeño organizacional con enfoque en la ISO 9001:2015, la cual permite reducir la incertidumbre al implementar cambios organizacionales.

6. El estudio de la organización permitió visualizar y plantear las estrategias de mejora empresarial enfocadas al desarrollo de un sistema de gestión de calidad en Trofeos Gran Triunfo S.A.S. de acuerdo a los factores más influyentes en la organización teniendo como premisa principal la satisfacción al cliente.
7. La información recolectada y procesada cimentó la base del plan estratégico con líneas de acción basadas en actividades descritas en el scorecard y el plan de acción, requeridas a corto, mediano y largo plazo para mejorar los procesos desarrollados por la entidad en términos de calidad.
8. La aplicación del plan estratégico permitirá la mejora en términos de eficiencia, eficacia y efectividad los procesos desarrollados al interior de la organización, para así elevar sus niveles de calidad como una ventaja competitiva en el mercado, proyectando la certificación en la norma y mejorar su imagen institucional ante sus stakeholders.
9. Para la organización la implementación de todos los elementos de control, medición, identificación, procesos de mitigación y mapa de riesgos permite conocer las vulnerabilidades a las cuales se enfrentan para poder anticiparse, ejercer los controles y medidas necesarias para evitar la ocurrencia de acciones de nivel catastrófico que afecten estructuralmente la entidad.
10. El panorama actual de la industria bajo los efectos de la pandemia generada por el COVID-19 (Coronavirus) y la insertidumbre generada por el mismo puede afectar las proyecciones planteadas para la organización pero la implementación de la norma en las primeras fases, puede garantizar la estructuración de procesos sólidos para desarrollar en la post-pandemia.

RECOMENDACIONES

1. El desarrollo y/o fortalecimiento de los procesos de calidad en la organización a la luz de la calidad no deben entenderse como un proceso aislado o como un acto meramente administrativo y/o de control de conformidades. Esta propuesta busca servir de punto de partida a otros ejercicios investigativos que sigan esta línea de gestión de calidad, comprendida como un todo empresarial orientado al cliente, sostenible y con generación de valor para todos los stakeholders.
2. Los trabajos de mejora organizacional deben identificar, comprender y hacer partícipes a todos los grupos de interés empresariales, de tal manera se generen estrategias convergentes y sólida, orientadas a la mejora continua de la industria.
3. Si bien, el contexto del COVID-19 no fue previsible en el desarrollo del presente proyecto. El plan estratégico permitirá a la Trofeos Gran Triunfo S.A.S desarrollar procesos de resiliencia y fortalecerse con miras a una reactivación total de la economía. Esto confirma la importancia de establecer procesos de prospectiva en las propuestas de mejora organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andreo, J. (2011). *Gestión de calidad en medicina Interna, desde pareto al EFQM*. Elsevier Doyma.
- Armijos, M. (2018). *Evolución de la norma de calidad ISO 9001*. Universidad ECOTEC.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Obtenido de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- Asociación Nacional de Industriales. (2019). *Encuesta de opinión industrial conjunta*. Obtenido de: <http://proyectos.andi.com.co/SitEco/Paginas/Encuesta.aspx>
- Besterfield, D. (2009). *Control de Calidad*. México: Pearson Education.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). *Registro mercantil Trofeos Gran Triunfo S.A.S*. Bogotá.
- Carro, R. y González, D. (2012). *Administración de la calidad Total*. Universidad Nacional de Mar de Plata. Argentina. Obtenido de: http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf
- Centro Virtual de Negocios. (2019). *Sector Manufacturero Colombiano más optimista en el 2019*. Obtenido de: <https://www.cvn.com.co/sector-manufacturero/>
- Coto, C. (2015). *Utilidad de las herramientas de análisis prospectivo en el contexto cubano*. Obtenido de Universidad y sociedad: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/192>
- Cuatrecasas, L y González, J. (2017). *Gestión integral de la calidad*. Implantación, control y certificación 5ª Edición Barcelona: Editorial Profit.
- Cubillos, M y Rozo, D. (2019). *El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad*. *Revista de la universidad de la salle*, 89. Artículo 4 Obtenido de: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls>
- Deming, E. (1982). *Calidad, productividad y competencia la salida de la crisis*. Cambridge university press.
- Departamento Administrativo Función Publica DAFP. (2011). *Guía de administración del riesgo*. Bogotá.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2019). *Encuesta mensual Manufacturera con enfoque territorial EMMET*. Obtenido de: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/emmet/bol_emmet_diciembre_2019.pdf

- Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Obtenido de Investigación en educación médica: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2007505713727066>
- Economía Aplicada. (2016). *¿Cuántas empresas hay en Colombia?* Obtenido de Economía Aplicada: <http://www.economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1002-cuántas-empresas-hay-en-colombia-2#ftn1>
- Escobar, J. (9 Oct. 2019). *Así va la lucha contra las mafias del contrabando en Colombia*. El Espectador. Obtenido de: <https://www.elespectador.com/noticias/judicial/asi-va-la-lucha-contra-las-mafias-del-contrabando-en-colombia/>
- Farías, F. (2016). *Propuesta de una definición de calidad para la universidad*. Republica Dominicana : Universidad de la Habana.
- Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo. (2019). Encuesta de opinión empresarial. Obtenido de: https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3878/BEOE_Diciembre_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fundación Universidad de América. (2018). Importancia de los Sistemas de gestión integrados para las organizaciones en términos de competitividad. Obtenido de: <http://www.uamerica.edu.co/category/programas-academicos/posgrado/page/2/>
- Hernández, H. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XXI desde las teorías administrativas científicas, funcional, burocrata y de relaciones humanas*. Vol. 9 Universidad Autónoma del caribe.
- Ishikawa, K. (1985). *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad Japonesa*. traducido del japonés What is total control? por Margarita Cárdenas Grupo editorial norma.
- ISO. (2019). *Organización Internacional de Normalización*. Obtenido de Sistema de gestión de la calidad Requisitos : <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es:fig:1>
- ISOTC. (2020). *Organización Internacional de Normalización*. Obtenido de ISO Survey of certifications to management system standarts (Herramienta en línea): <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>
- James, E. (2015). *Administración y control de la calidad Novena edición*. Mexico: Cengage Learning.
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Díaz de santos S.A.

- López, J. (2007). *Integración de modelos Estratégicos de calidad para el sector de las telecomunicaciones*. Red de revistas Científicas de América latina, el caribe, España y Portugal Universidad Manuela Beltran. Obtenido de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=304/30401002>
- Losa, N. (2002). *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Cuadernos de gestión Vol. 2 Universidad de la Rioja.
- Martínez, J. y Pino, F. (2015). *Definición de un modelo de Calidad de servicios soportado por tecnologías de la Información (TI)*. Popayan, Cauca. Vol. 10 Universidad Nacional Abierta y a Distancia. Obtenido de: <https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/publicaciones-e-investigacion/article/view/1587/1919>
- Membrado, J. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*. Ediciones Díaz de santos S.A. ProQuest Ebook Central. Obtenido de: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/unadsp/detail.action?docID=3173190>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo MINTIC. (2019). Producción real manufacturera y comercio al por menor reportaron un desempeño destacado en el primer trimestre. Obtenido de: <http://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/produccion-real-manufacturera-y-comercio-al-por-me>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo MINTIC. (2019). Informe La industria manufacturera a enero 2019. Obtenido de: <http://www.mincit.gov.co/getattachment/433a0476-f1ef-4a27-8af5-b2783c341509/Enero.aspx>
- Osorio, C. (2008). *Competitividad e innovación* . Obtenido de Revista Porik aN N.13 Universidad del Cauca: http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_2numero_actual/Articulo8.pdf
- Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos* . España. Ediciones: AENOR Asociación Española de Normalización y certificación .
- Pineda, V. (1998). *La tercera revolución industrial y la era del conocimiento* . Editorial UNMSM. 3ª Edición. Obtenido de: https://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/Libros/Historia/tercera_revoluc/archivos%20PDF/prefacio_breveintroduccion.pdf
- Reyes, W. (2019). *Planificación del sistema de gestión calidad según numeral 4, 5, 6 y 7 de la norma ISO 9001:2015 para concremor 2012 S.A.S. Trabajo de grado Ingeniero industrial*. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Obtenido de: [https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23286/1/PLANIFICACIÓN%20DEL%](https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/23286/1/PLANIFICACIÓN%20DEL%20SISTEMA%20DE%20GESTIÓN%20DE%20CALIDAD%20SEGÚN%20EL%20NUMERAL%204%205%206%20Y%207%20DE%20LA%20NORMA%20ISO%209001%202015%20PARA%20CONCREMOR%202012%20S.A.S.%20TRABAJO%20DE%20GRADO%20INGENIERO%20INDUSTRIAL.pdf)

[20SISTEMA%20DE%20GESTIÓN%20DE%20CALIDAD%20SEGÚN%20EL%20NUMERAL%204%205%206%20Y%207%20DE%20LA%20NORMA%20ISO%20900120.pdf](#)

Rodríguez, M. (s.f.). *Historia ISO 9001*. Evolución de la calidad ilustrada en la evolución de la ISO 9001. Obtenido de: https://www.normas9000.com/Company_Blog/historia-iso-9001.aspx

Sánchez, M. y Granero, J. (2008). *Calidad Total: Modelo EFQM de excelencia*. Fundación Confemetal. 2ª Edición

Sellers, R. y Nicolau, J. (2001). *La calidad y su impacto sobre la rentabilidad y la volatilidad*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/28148456_La_calidad_y_su_impacto_sobre_la_rentabilidad_y_la_volatilidad/link/5484c37e0cf2437065c9c504/download

Semana. (31 de Enero de 2019). *Colombia, uno de los países que más demanda sostenibilidad corporativa*. Obtenido de Revista Semana: <https://sostenibilidad.semana.com/actualidad/articulo/colombia-uno-de-los-paises-que-mas-demanda-sostenibilidad-corporativa/42819>

Shewhart, W. (1923). *Economic Control of Quality of Manufactured Products*. New York

Superintendencia. (2016). *Superintendencia de sociedades*. Informe desempeño del sector de manufactura años 2013 – 2015 Bogotá. Obtenido de: https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/estudios_financieros/Documents/Sector%20Real%20Economia/EE-%20Sector%20Manufactura-%202016%20VII%2025.pdf

Taguchi, G. (2002). *The Mahalanobis strategy taguchi*. John wiley & Sons.

Universidad Externado de Colombia. (2018). *2018 el año en que más de 48.000 empresas se quebraron en todo el país*. Blog de derecho. Obtenido de: <https://dernegocios.uexternado.edu.co/negociacion/2018-el-ano-en-que-mas-de-48-000-empresas-se-quebraron-en-todo-el-pais/>

Villagra, J. (2011). *Modelo de excelencia en la gestión Malcolm Baldrige*. Baldrige national Quality Program USA. Traducido por Praxis Calidad de gestión.

31000, N. I. (2011). *Norma Técnica Colombiana Gestión del riesgo*. Bogotá.

LISTADO DE ABREVIATURAS

ISO: Organización Internacional de Normalización (por sus siglas en inglés)

MiPyme: Micro, pequeña y mediana empresa.

MIC-MAC: Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación aplicada a una clasificación

MACTOR: Matriz de Alianzas y Conflictos: Tácticas, Objetivos y Recomendaciones

PHVA: Planear, hacer, verificar, actuar.

MinCIT: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

EMMET: Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial

EOIC: Encuesta de Opinión Industrial Conjunta

ANDI: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia antes Asociación Nacional de Industriales

EOE: Encuesta de Opinión Empresarial

FEDESARROLLO: Fundación para la Educación Superior y el Desarrollo

TRM: Tasa Representativa del Mercado

N.C.P.: No Clasificada Previamente

ANEXOS

Anexo 1 Carta de visita a la organización por parte del consultor externo

05 DE MARZO DE 2019

Estimado:
Andrés Prieto
Trofeos Gran Triunfo S.A.S
Bogotá, Cundinamarca

Ref: Certificación valoración externa

Cordial saludo,

Por medio de la presente certifico que el día 29 de noviembre del año 2019 se realizó visita a las instalaciones de la empresa Trofeos Gran Triunfo S.A.S., ubicada en la dirección carrera 24 # 61 F 07 de la ciudad de Bogotá.

La mencionada visita tuvo como propósito la valoración inicial del cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 que tenía a la fecha la empresa.

De ser necesario estoy en la disposición de confirmar el contenido de la comunicación

Atento a comentarios.

Cordialmente,



Fernando Donato Padilla
C.C. 1.026.562.143. de Bogotá
Administrador Turístico y Hotelero
Especialista en Comportamiento del Consumidor e Investigación de Mercados
Candidato a Magister en Planeación
Consultor Experto en gestión de calidad, servicio y fortalecimiento productivo

M: +57 315446142

E: frnandonato@gmail.com

Anexo 2 Archivo de Excel con el plan estratégico de la organización.