

**Determinación de causas y limitantes en la implementación del Sistema de Gestión
de Calidad en la empresa DL QBCo S.A.S**

Elaborado por:

Arcila Alarcón Johan Mateo

López Barajas Yaneth

Sánchez Vega Jenny Paola

Universidad Ean

Especialización en Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación

Seminario de Investigación de Posgrado

Bogotá

22/05/2022

Resumen

Implementar un Sistema de Gestión de Calidad en las organizaciones, fortalece la estructura organizacional optimizando los procesos en el cumplimiento de los objetivos y la planeación estratégica, mejora de los procesos, ya que se da paso al ciclo de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA), esto conlleva a la reducción de costos, minimización de desperdicios, cumplimiento de indicadores tanto de procesos como financieros. Sin embargo, y a pesar de lo anteriormente descrito, se determinarán las causas y limitantes por las cuales la empresa DL QBCo S.A.S no ha tenido éxito en esta gestión.

La metodología utilizada para esta investigación está basada en el análisis de variables cualitativas que conllevan a una interpretación de datos y una codificación selectiva de lecturas de investigaciones realizadas por otros autores, con el fin de generar de hipótesis, explicaciones, teorías, narrativas y conclusiones del estudio.

Palabras clave: Sistema de Gestión de Calidad, procesos, cliente, hipótesis, datos, estrategia, variables cualitativas.

Planteamiento del Problema.

La falta de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) puede afectar los resultados en las diversas áreas de una entidad, así mismo la satisfacción del cliente, por eso García Bonilla (2021) señala que “Carecer de un buen direccionamiento estratégico en una pyme reduce el nivel de competitividad y su desempeño, lo que se debe tener como pilar en el sostenimiento de la empresa.”, por eso se genera caos, el cual no permite un direccionamiento fijo dentro las pequeñas y medianas empresas. En Colombia la mayoría

de las empresas no tienen empleado un sistema de gestión o alguna certificación ya sea por su estructura organizacional, su economía o por el simple hecho de ser una empresa recién constituida, por lo que Espín y Arévalo (2018) nos habla que las pequeñas y medianas empresas no tienen una cultura de calidad, así mismo de no darle una relevancia a las certificaciones; el desconocimiento de los sistemas de gestión en este caso de calidad son otras son otras causas que hace que esta clase de empresas no quiera un cambio para su organización lo cual impide un enfoque transversal a todos sus procesos.

Dentro de los beneficios derivados de la implantación de un SGC se destacan la mejor estandarización de los procedimientos de trabajo y la mejora de la calidad de los productos y/o servicios. En cuanto a las barreras identificadas por las empresas que ya disponen de un SGC para la implantación, hay coincidencia en todas las regiones en que las principales barreras son los costes asociados y la falta de tiempo. El análisis realizado sobre tener o no un SGC y el contexto de la empresa, permiten ratificar una correlación positiva entre la tener de un SGC y las variables tamaño y antigüedad, y una fuerte independencia con respecto a la variable sector de actividad. A mayor tamaño y antigüedad, mayor probabilidad de tener un SGC implantado. (Carmona, 2015)

Las dificultades para alcanzar cierto posicionamiento empresarial exigen a las organizaciones invertir tiempo y dinero de modo que la empresa sea más competitiva y presente una mejor imagen para sus clientes. Esta es una de las tantas razones por lo que las empresas consideran necesario implementar el Sistema de Gestión de la Calidad, una decisión estratégica que contribuye a mejorar el desempeño general de las empresas,

permitiendo dirigir y controlar los procesos de la organización, además de proporcionar una base sólida para el desarrollo sostenible de la misma. El problema es que el impacto que esta adopción podría generar en la organización es incierto. La investigación busca entonces dar claridad acerca del impacto que podría generar la implementación de SGC, toma como fuente varios casos de estudio y analiza lo que en ellos sucedió y las consecuencias que tuvo frente a los indicadores de productividad y económico/financiero. (Rodríguez, 2019).

La principal dificultad que se presenta en una pyme a la hora de afrontar la implementación de sistemas de gestión de la calidad es el cómo. Mediante la propuesta metodológica presentada a la empresa se pretendió generar un modelo ajustado a la norma ISO 9001:2015 para que logrará realizar esta labor y así poder estandarizar sus labores y aumentar la eficiencia de los procesos productivos que allí se presentan. Esta labor se llevó a cabo analizando la estructura de la empresa y generando, con base en este análisis, un modelo aplicativo que le permitiera aplicar los conceptos de calidad en su diario proceder. (Gutiérrez, 2016)

Las pymes en Colombia no tienen contemplada dentro de sus prioridades la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, conociendo de base algunos inconvenientes para su ejecución, acá se nombran algunos de ellos:

- Falta de definición clara de cómo dirigirse y a donde quiere llegar la empresa.
- No cuentan con una definición de objetivos estratégicos y/o planeación estratégica, que lleve a la organización a la consecución de dichos objetivos.

- Desde la alta dirección no se promueve la cultura de identificación de riesgos que puedan afectar el buen desarrollo de los procesos.
- Los directivos no tienen contemplado el diseño y ejecución de modelos de gestión.
- Ausencia de información clara respecto al tema a nivel general en la empresa.
- Sin coherencia en lo que se dice frente a lo que se hace.
- Debilidad en la definición de ejecución de procesos con roles y responsabilidades.
- No se cuenta con indicadores de seguimiento en los procesos que permitan identificar sus puntos débiles y así proponer acciones de mejora.
- El liderazgo no está bien definido en la organización.
- Se presenta un alto nivel de resistencia al cambio.
- La empresa no tiene una visión clara.

De acuerdo con el periódico El Nuevo Siglo (2019) “El análisis nos indica que el 65,2% de las empresas no cuenta con algún tipo de certificación de calidad. En el 34,8% que sí tiene alguna certificación, se destaca que el 35,1% ha sido avalada con la ISO 9001, la mínima que debe tener una pyme para ser competitiva”, explicó el presidente de Colombia Productiva, Camilo Fernández de Soto.; aspecto que podría considerarse relevante, teniendo en cuenta la importancia de las pymes en la economía colombiana.

La mejora interna de los procesos es uno de los focos más importantes que deben considerar las pymes y como tal, debería ser uno de sus objetivos, con el fin de tener presente que al realizarlos de manera óptima y adecuada van a lograr un mejor resultado, que volcara a la organización a la satisfacción del cliente y el cumplimiento de sus expectativas.

Dicho esto, se resalta un aspecto importante y es la relevancia que tiene el cliente en la empresa, ya que este debería ser la razón y motivación de la empresa en la ejecución de sus procesos y el ofrecimiento de un excelente servicio y/o producto.

El Sistema de Gestión de la Calidad, tiene como gran foco este aspecto y es ofrecerle al cliente lo que espera y necesita del producto y/o servicio de manera más que optima, con el fin de no solo cumplir sino exceder sus expectativas.

Para lograr esto se debe generar una cultura y conciencia desde la alta dirección y que esta tenga el compromiso de involucrar de manera estratégica a todos y cada uno de los miembros de la organización, con el fin de obtener el compromiso general y así apuntar hacia la misma dirección.

El aspecto que más se resalta como impedimento para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, aunque parezca difícil de aceptar, es la falta de enfoque hacia el cliente, ya que la mayoría de los planes que tienen las organizaciones se desvían y no están orientadas a la satisfacción de las necesidades y expectativas que el cliente pueda tener.

Para lograr captar y fidelizar al cliente con la empresa, esta debe anticiparse a sus necesidades, con el firme propósito de ofrecerle un servicio y/o producto que cumpla con este objetivo.

Las pymes colombianas no tienen el enfoque y el liderazgo en la cultura para el manejo de la calidad, teniendo en cuenta que no se asignan recursos, o no se asignan los suficientes y necesarios para la gestión de la calidad, adicional a esto las empresas no incluyen la calidad dentro de su plan estratégico.

Una de las tantas debilidades de las organizaciones es la falta de definición de las funciones organizacionales en las diferentes áreas del proceso como es la producción,

servicio al cliente, finanzas, mercadeo, entre otras. Para lograr que estas áreas se involucren en el proceso y presenten resultados óptimos, se deben definir, implementar y medir indicadores eficaces de mejora de la calidad, centrarse en el debido hacer de los colaboradores con el establecimiento y definición de objetivos claros.

Para una adecuada implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, la organización debe entender cómo los clientes y/o consumidores finales, entienden y definen la calidad en los productos y/o servicios ofrecidos, así de esta manera se puede identificar el punto de partida, establecer una estrategia clara y objetivos enfocados al cumplimiento de las metas propuestas, y muy importante la generación de una cultura de servicio y calidad hacia el cliente.

Dicho lo anterior, se deja claro que la concientización en la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en las pymes colombianas ofrece la optimización y mejora de sus procesos y el cumplimiento de las expectativas y necesidades del cliente, lo que llevaría a la empresa a ser más competitiva en el mercado.

Pregunta de investigación.

¿Cuáles son las causas por las que la pyme DL QBCo S.A.S no logra llevar a éxito la implementación de un sistema de gestión de calidad?

Objetivos

Objetivo general.

Determinar las causas por la cuales no ha sido exitosa la implementación del sistema de gestión de calidad en la pyme DL QBCo S.A.S.

Objetivos específicos.

- Realizar un estudio y análisis de la norma ISO 9001:2015, enfatizado en los requisitos que presenta.
- Generar un diagnóstico de la empresa DL QBCo S.A.S. en temas generales y de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015.
- Comparar el funcionamiento actual de la empresa con los requisitos de la norma ISO 9001:2015, analizando si se cumplen o no.
- Identificar los procesos claves de la empresa que serán considerados principales en el sistema de gestión de calidad.
- Caracterizar los procesos seleccionados identificando entradas, salidas, responsables, indicadores y determinación y acciones para identificar riesgos asociados a los procesos de la empresa DL QBCo S.A.S.

Justificación

Este trabajo investigativo está orientado y enfocado en determinar cuáles son las limitaciones y que barreras organizacionales no permiten la implementación exitosa del sistema de gestión de calidad en la empresa DL QBCo S.A.S., determinar estas causas permitirá llevar a cabo en la empresa, la gestión de los procesos, la adecuación de los recursos y la determinación y aplicación de las oportunidades mejora, ya que “Comprometerse y adaptar una norma de calidad en las organizaciones es parte de la nueva cultura organizacional, teniendo en cuenta que es la calidad, la característica que contribuye a la competitividad y posicionamiento.” (Espín, 2018), lo anterior aclara que la

implementación de un sistema de gestión de calidad conforme a un estándar internacional es de vital importancia para la compañía ya que con este proyecto de normalización podrá definir claramente una estructura eficaz y competitiva en sus procesos, fomentando la mejora continua en su sistema de gestión y estimulando la eficiencia de la organización, hecho que redundará de manera directa en la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

La aplicación del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001, proporciona en las empresas una estructuración y mejora en sus procesos, evidenciándose en el aporte de productos de calidad y en la satisfacción de los clientes. La norma ISO 9001 proporciona la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para ayudar a las organizaciones a controlar y mejorar su rendimiento y conducirles hacia la eficiencia, servicio al cliente y excelencia en el producto. (Lloyd's, 2017).

Teniendo en cuenta que en Colombia el 90% de las empresas son pymes y el 40 % (Espín, 2018) de ellas cuentan con un sistema de gestión de calidad implementado, se busca mediante esta investigación determinar las principales razones por las cuales no se lleva a cabo esta implementación en la empresa DL QBCo S.A.S, teniendo en cuenta que la implementación de dicho sistema ofrece amplias ventajas para la entidad, permitiéndole optimizar y estandarizar sus procesos y haciéndole más competitiva en el mercado de lácteos nacional e incluso permitiéndole incursionar en el mercado internacional.

La empresa DL QBCo S.A.S. dedicada a la elaboración de quesos frescos, madurados y fundidos es una pyme que aún no cuenta con un sistema de gestión de Calidad certificado, actualmente necesario para competir con un mercado en crecimiento, ya que las organizaciones se enfrentan a grandes retos para garantizar su permanencia en el mercado,

esto se debe a los constantes cambios en él, tales como la globalización, la tecnología, las tendencias políticas y la introducción de nuevos competidores, (Parra, 2019) es allí cuando se deben buscar mecanismos o herramientas que los distinguan entre los demás y le den un valor agregado a sus productos o servicios.

Esta investigación posee total relación para llevar a la práctica el conocimiento adquirido en el programa de Esp. en Gerencia en procesos de calidad e innovación, tales como conocimientos de la gestión por procesos, gestión de calidad, normatividad, procesos de auditoría, emprendimiento, pensamiento global y estratégico y así lograr el desarrollo y aplicabilidad de las capacidades y conocimientos adquiridos.

Marco Teórico

Los cambios económicos y de comercio internacional, ligados con las innovaciones tecnológicas y científicas, han dado dimensión al rol de la calidad en productos, procesos y servicios que hoy en día ofrecen las empresas, ya que los clientes han incrementado sus exigencias y esperan obtener el valor deseado por lo que están pagando. Es entonces que las empresas requieren de un adecuado sistema de gestión para una correcta toma de decisiones que les permita, no sólo cumplir los retos de sus clientes, sino aumentar su competitividad ante otras empresas, la cual es un indicador que se torna cada vez más complicado obtener ante la globalización, debido a que obliga a las empresas a tratar de sobresalir y posicionarse en el mercado global. (Murrieta, 2020)

La gestión debe ser vista como un proceso, en donde el esfuerzo individual y del equipo se coordinan y se proyectan hacia la planeación estratégica de la empresa. Abarca todas las actividades que implican el establecimiento de objetivos, metas, protocolos y procedimientos, los cuales deben tener definido su rango de aplicación en los niveles estratégico, táctico y operativo, según sea el caso de la estructura organizacional y su naturaleza. El Sistema de Gestión es comprendido como la estrategia para lograr las metas y objetivos de una organización, a través de una serie de lineamientos, entre los cuales se encuentra la optimización de los procesos y el enfoque basado en la gestión y la disciplina, que permiten la mejora continua. (Otiz,2015)

La norma ISO 9001:2015 despliega una serie de cambios que adopta la estructura de alto nivel, facilita la interpretación y organiza los requisitos de tal manera que la organización integre los sistemas de gestión; tiene una orientación al liderazgo ya que promueve una mayor participación de la alta dirección, y al direccionamiento estratégico para generar valor a las partes interesadas de la organización; también centra su enfoque en el pensamiento basado en riesgos, con el fin de gestionar y minimizar los impactos de los riesgos, como de fortalecer y aprovechar las oportunidades de la empresa. Por lo anterior, la calidad en los servicios y/o productos es primordial para el crecimiento de las empresas en el mercado, es por esto por lo que la estructura de alto nivel planteada en la norma ISO 9001:2015 permite incrementar la eficacia, reducir costos, mejorar la calidad, documentación de los procesos, entre otros. (Tejedor, 2018)

Se puede afirmar que la implementación de las normas de calidad tiene ligado un fuerte componente cultural, esto es aquello que la identifica, le da unidad y constituye el

supuesto desde el cual actúa. Por consiguiente, si esta es coherente y consistente posibilitará el éxito de la organización, facilitando la consolidación de modelos de calidad. Así, el tema de cultura tiene un alto componente de resistencia natural del ser humano frente a los cambios. Las principales fuentes de resistencia son la carencia de capacidades, especialmente, la formación de tipo técnico y la inacción del liderazgo referido a la falta de compromiso por parte de la alta dirección con los principios y dimensiones claves de la filosofía de calidad hacia la que se pretende dirigir la organización. (Vargas, 2011)

Según (Martínez et, al 2017), la Norma ISO 9001:2015 cuenta con más de 1.200.000 certificaciones expedidas alrededor de 180 países. En la evolución de las normas relacionadas con la SGC desde el año 2013 al 2015, se ha identificado como mayores limitantes en su implementación la inmadurez en las pymes frente a su liderazgo directivo, falta de información y/o comprensión de la misma norma, exceso de documentación, costos en su implementación y mantenimiento, tiempo exigido para el proceso de la implementación. En Colombia se carece de investigación sobre este tema, aun así, se logró identificar algunas pymes de Boyacá y Risaralda, en las cuales se determinó la ausencia y/o debilidades en la documentación de manuales de calidad, controles preventivos en los procesos, capacitación del recurso humano, cultura organizacional que se resiste al cambio y una adecuada planeación estratégica.

Para llevar a cabo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, las pymes se deben enfocar en la definición de un plan estratégico que contenga como objetivo la inclusión de metas organizacionales que conlleven a la mayor satisfacción del cliente,

teniendo en cuenta que este es la razón de ser de cualquier organización y más en este segmento empresarial, que este tendiente a su crecimiento. (Aparicio, 2021)

El Sistema de Gestión de Calidad tiene como foco principal el fortalecimiento de un excelente servicio al cliente, esto se logra con la optimización y desarrollo de los procesos de la empresa. Es así como las pymes deben considerar la implementación del ciclo Planificar, Verificar, Hacer y Actuar (PHVA), mecanismo cuyo objetivo lo que logra en las organizaciones es definir adecuadamente sus procesos, identificando responsabilidades, roles, indicadores que permitan medir la efectividad de todos y cada uno de los procesos, porque recordemos que lo que no se mide no se controla. (Aparicio, 2021)

En el estudio realizado por (Aparicio J.C., Cruz M.N., 2021) se menciona que el Ministerio de Comercio junto con Colombia productiva, en el contexto nacional identifican cinco desafíos importantes que atraviesan las pymes en el proceso de crecimiento y competitividad en el mercado, como son: falta de certificaciones de calidad, desconocimiento de los estándares de calidad, falta de herramientas de mejoramiento continuo, falta de medición de resultados de la gestión y Gerentes que desconocen la gestión de calidad de sus empresas; los cuales se deben tratar para minimizar este indicador y generar productividad de éxito en las pymes.

Adicional a esto se resalta la importancia de tener un mayor y mejor conocimiento del cliente, esto es un plus que le da a la empresa y lo que le puede conllevar a situaciones como la minimización de las PQRS, incremento en la satisfacción del cliente ya sea por productos y/o servicios ofrecidos, lo que al mismo tiempo repercutirá en una mayor posición en el mercado y competitividad de la organización. (Aparicio, 2021)

La implementación de un sistema de gestión de calidad beneficia a toda la organización porque influye directamente en la reducción de costos operativos, beneficia aspectos financieros y comerciales e interviene de manera sinérgica en lineamientos para dirigir y controlar los objetivos de la cultura en calidad, que vinculada con la productividad ofrece mayores oportunidades. Además, permite a los trabajadores mantener índices altos de productividad como resultado de un trabajo ordenado, documentado y con instrumentos de medición periódica de la calidad. Asimismo, se afirma que las empresas que tienen un sistema de gestión de calidad tienen un índice de productividad del 1,44 mientras que las que no tienen presentan un índice de 1,20. (Chuman, S. P., & Vera, S. A. 2020)

Por otro lado, se habla de categorizar las necesidades de la empresa, Chuman, S. P., & Vera, S. A. (2020) nos habla de 7 categorías, a criterio del equipo investigador, siendo las siguientes:

- Implementación de un SGC como ventaja para la productividad
- Beneficios de la certificación ISO 9001 y su actualización
- Herramientas y bases de la calidad para mejorar la productividad.
- Integración de modelos de gestión en beneficio de la productividad.
- Fases y estrategias de implementación de un SGC.
- Importancia de la evaluación de productividad.
- La gestión de calidad enfocado en liderazgo y compromiso de colaboradores

“...hay muchas pymes del rubro alimentario y de otros rubros de producción y de servicios que no cuentan con el conocimiento de la estructura internacional de gestión de

calidad ISO 9001: 2015, debido a su organización sencilla y a que no es obligatorio dentro del marco legal del país.” García, S.J. (2020) con esto se menciona la falta de importancia que le dan las empresas pequeñas al sistema de gestión de calidad lo cual así mismo no lo ven como algo importante sino como algo complejo para implementarlo en las organizaciones.

En este caso nos enfocaremos en la pyme DL QBCo S.A.S. productora de queso de Tocancipá, ya que no cuenta, ni conoce la estructura de la norma 9001:2015 o del sistema de gestión de calidad. Chuman, S. P., & Vera, S. A. (2020) habla que la norma ISO 9001:2015 está dirigida a todas las empresas de todos los sectores y tipos, así mismo está dirigida a enfoques como lo son del cliente, motivación, la implicación de la alta gerencia, el enfoque del proceso y la mejora continua; Las empresas que adopten este sistema de gestión de calidad lo hacen por estrategia corporativa.

Marco institucional

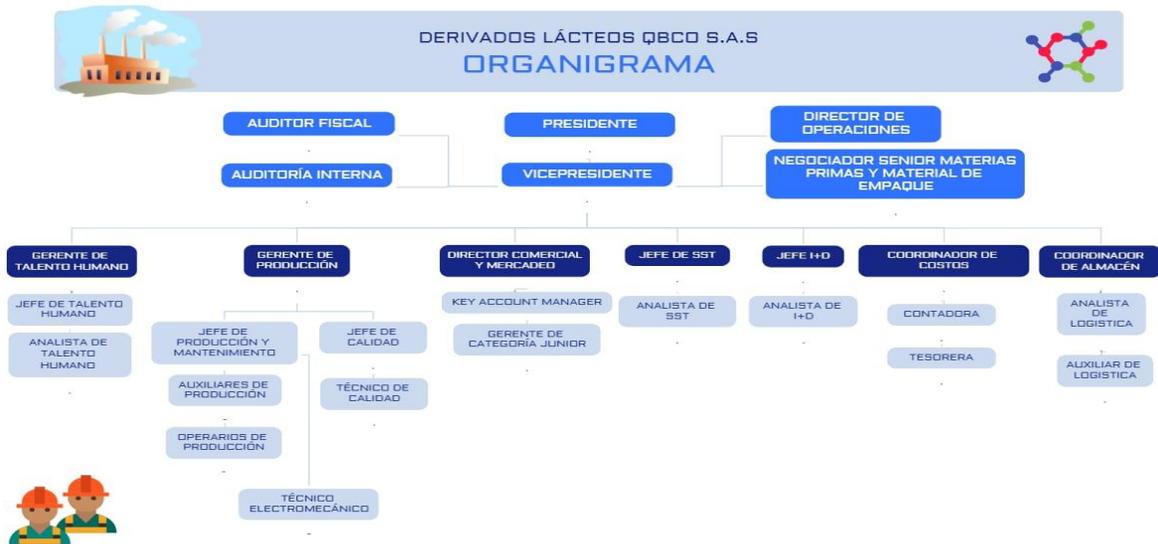
DL QBCo S.A.S. pertenece al sector lácteo, el cual elabora y comercializa quesos frescos, madurados y fundidos, ubicada en Parque Industrial Gran Sabana Tocancipá, Cundinamarca, Colombia, creada en marzo del año 2021, enfocada en el desarrollo de marcas propias.

Para su elaboración de quesos tiene diferentes procesos desde el dosificado de ingredientes, fabricación, moldeado, cuartos fríos, desmolde, tajado, empaque, cuartos de almacenamiento y distribución. Por otro lado, sus áreas administrativas como financiero,

alta gerencia, recursos humanos y comerciales y operativas como producción, calidad, Investigación y Desarrollo, logística y Seguridad y salud en el trabajo.

A continuación, se muestra la estructura organizacional de la empresa.

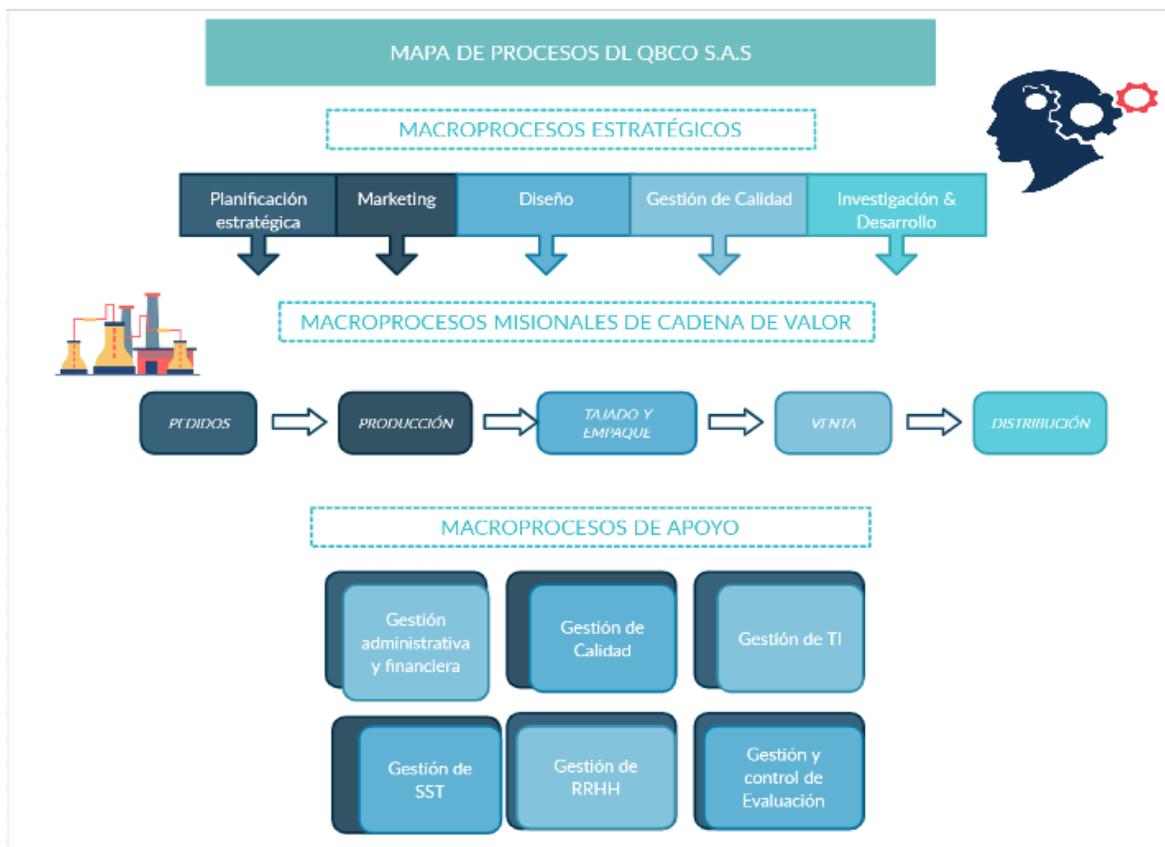
Ilustración 1 Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración Propia

Dentro de un mapa de procesos se debe establecer las actividades principales con las cuales se soportan la totalidad de los procesos llevados a cabo por DL QBCo, con lo cual se establecen los macroprocesos estratégicos, los misionales en relación con la cadena de valor y finalmente los macroprocesos de apoyo donde en las diversas áreas se implementan procesos de gestión que permiten a la empresa mantener las estrategias de gestión desplegadas a lo largo de las divisiones de la organización.

Ilustración 2 Mapa de procesos de la Organización DL QBCo S.A.S.



Fuente: Elaboración propia.

La política de calidad de DL QBCo, se resume en los puntos siguientes:

- Confianza en nuestra marca.
- Definición de los productos utilizando materiales con calidades medias-altas.
- Compromiso con nuestros clientes internos y externos y búsqueda de su satisfacción.
- Solvencia económica.
- Imagen de empresa seria y profesional

Metodología

Primer nivel

Enfoque, alcance y diseño de la investigación

Enfoque

El enfoque de la investigación es de carácter cualitativo, dado que se realizará recolección y análisis de datos mediante consultas de estudios ya realizados, observación directa en la empresa, encuestas a colaboradores y entrevista directa a un líder, estos datos se convertirán en información y conocimiento valioso que permitirán su adecuada interpretación para el desarrollo del tema, generación de hipótesis, teorías y la respectiva emisión de conclusiones.

Diseño

El diseño para la investigación objeto de esta investigación, de acuerdo con Hernández-Sampieri (2018), es el Narrativo “Cuando las historias detalladas ayudan a comprender el problema”, toda vez que en el desarrollo de esta investigación se identificaron las situaciones, problemática, motivos, causas, circunstancias por las cuales la empresa DL QBCo S.A.S no ha implementado el Sistema de Gestión.

Alcance

Inicialmente se determinarán los requisitos de la norma ISO 9001:2015, luego se realizará un diagnóstico de la empresa en estudio respecto al cumplimiento de requisitos exigidos para la implementación del Sistema de Gestión y se determinarán los procesos claves de gestión.

Una vez este primer paso, se analizará la información recolectada y el entregable será la generación de una serie de recomendaciones que le permita a la empresa DL QBCo S.A.S tomar la decisión y dar el paso definitivo para para implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

En esta época de globalización en donde las empresas deben tener establecidos una serie de requisitos que se deben cumplir para proporcionar servicios de calidad, es primordial contar con las herramientas necesarias que permitan alcanzar los niveles óptimos de satisfacción de los clientes. La empresa DL QBCo S.A.S hoy en día no logra implementar un Sistema de Gestión de Calidad en sus sistemas y procesos.

Las empresas que no cuentan con una adecuada metodología de calidad establecida en sus procesos se enfrentan a la problemática de que presentan inconsistencias y fallas, presentan deficiencias en la optimización de su tiempo y sus recursos y en general es complicado llevar algún tipo de control. El proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad es clave para que una organización sea competitiva. Para cualquier empresa, la única forma de mantenerse de manera competitiva es ofrecer un compromiso serio con la calidad. En este contexto el propósito de esta investigación es determinar las causas por las cuales DL QBCo S.A.S no ha logrado con éxito la implementación de un sistema de gestión de calidad que le permita establecer planes permanentes de mejora en sus procesos.

Definición de Variables

Tabla 1 Variable independiente: Sistema de Gestión de Calidad

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICAS INSTRUMENTALES
Conjunto de elementos interrelacionados de una organización que trabajan para establecer estándares, mediante la utilización de herramientas de calidad, que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.	Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura de la Administración - Procedimientos - Recursos 	<p>Encuesta dirigida a colaboradores</p> <p>Observación</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 Variable dependiente: Requisitos de la norma ISO 9001:2015.

CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS INSTRUMENTALES
<p>Son una serie de pautas que las empresas deben cumplir si desean obtener o mantener la certificación ISO.</p> <p>La norma de calidad ISO especifica los requisitos para un sistema de gestión de calidad en cualquier tipo de organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Enfoque al cliente - Liderazgo - Compromiso de las personas - Enfoque a procesos - Gestión de relaciones - Gestión de relaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento a PQRS - Definición de políticas y objetivos estratégicos - Indicadores de desempeño - Auditorías internas - Planes - Análisis de factores internos y externos - Análisis de las partes interesadas 	<p>Diagnóstico Inicial ISO 9001:2015</p> <p>Análisis DOFA</p> <p>Análisis de PESTEL</p> <p>Análisis de Porter</p>

Fuente: Elaboración propia

Población y Muestra

En esta investigación, la población objeto de estudio serán 15 colaboradores de los procesos de la empresa DL QBCo S.A.S además de la documentación perteneciente a toda la organización para lograr un diagnóstico exitoso. Por tanto, constituye un censo, debido a que abarca el total de la población de personas que tienen participación en los procesos definidos en el organigrama. La muestra serán los colaboradores de los procesos claves escogidos como principales para la implementación del sistema de gestión de calidad

Segundo nivel

Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Teniendo en cuenta los objetivos definidos y de acuerdo con el método cualitativo, escogido para esta investigación, la recolección de la información está basada en las siguientes fuentes:

1. Consulta y análisis de estudios realizados por otros autores en el marco de la implementación de los sistemas de gestión de calidad, los impedimentos, ventajas y desventajas de la implementación, no solo a nivel local sino también a nivel internacional, con el fin de no poner limitantes en los conceptos y dar mayor cobertura a estos.
2. Encuesta a colaboradores de la organización DL QBCo S.A.S, donde se conocerán algunos aspectos como:
 - Estrategia, objetivos estratégicos y/o planeación estratégica

- Documentación de los procesos internos, con definición de sus roles, responsabilidades, backup.
- Liderazgo y concientización frente a la cultura de la identificación de riesgos que puedan afectar el buen desarrollo de los procesos.
- Conocimiento de la norma ISO 9001, atributos y ventajas de su implementación
- Identificación de los procesos claves de la empresa
- Definición de indicadores de seguimiento a los procesos claves identificados con anterioridad, con el fin de conocer sus debilidades y proponer planes y acciones de mejora.
- Motivos por los cuales no se ha implementado el sistema de gestión de calidad

3. Lista de verificación de requisitos de la Norma Técnica Colombiana

NTC_ISO_9001:2015

4. Documentos contenidos en las bases de datos de la Biblioteca Hildebrando

Perico Afanador de la Universidad EAN

5. Consultas documentales en Google académico

El modelo de los formatos de encuesta y del diagnóstico de cumplimiento son anexos y se encuentran al finalizar este documento.

Técnicas de análisis de datos

1. Análisis de contenido

Encontramos situaciones muy similares a este proyecto, lo cual nos permite un conocimiento mucho más técnico del problema, estos artículos cuentan con las siguientes características

- Observación
- Planteamiento del problema
- Hipótesis
- Registro de datos
- Análisis e interpretación de resultados

Por lo tanto, y por muy cualitativa que sea esta técnica, tendrá que apoyarse en análisis cuantitativos. Entre estas encontramos artículos científicos y documentos como son la norma ISO 9001:2015.

2. Encuestas

Funciona con una metodología similar a las entrevistas, su diferencia es de forma más indirecta, así mismo es mucho más cerrada ya que se establecen preguntas predeterminadas. Así mismo se puede hacer una recolección mucho más rápida de la información.

3. Observación

Debido a la cercanía con la empresa DL QBCo S.A.S. se puede contener información de forma empírica y de forma más real, generar anotaciones de lo visto en la empresa.

Análisis y discusión de los resultados

La Norma ISO 9001:2015 es la que establece los requisitos que una empresa debe cumplir para tener un correcto sistema de gestión de la calidad instaurado en su sistema productivo, la certificación en la norma ISO, pone el foco en el cliente, donde el propio cliente y su satisfacción están en el centro del negocio. La determinación e implantación de un sistema de gestión de calidad de acuerdo con la ISO 9001:2015, depende de cuestiones como los objetivos que la propia empresa tenga, los productos o servicios derivados de su producción o los requisitos establecidos por el propio cliente. (Letellier, 2018)

Esta norma emplea el enfoque a procesos que permite a una organización planificar sus procesos y sus interacciones, además incorpora el ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA) que permite 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. Al mismo tiempo, incorpora el pensamiento basado en riesgos el cual permite determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades que surjan. (Ruiz, 2017)

La norma ISO 9001, se basa en los principios descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización. Los principios de la gestión de la calidad son:

- **Enfoque al cliente:** relacionado al cumplimiento de los requisitos del cliente y a la búsqueda de exceder las expectativas del cliente.
 - **Liderazgo:** los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y dirección, además de crear condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.
 - **Compromiso de las personas:** las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.
 - **Enfoque a procesos:** se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
 - **Mejora:** las organizaciones con éxito tienen un enfoque continuo hacia la mejora.
 - **Toma de decisiones basada en la evidencia:** las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.
 - **Gestión de las relaciones:** para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.
- (Duarte, 2019)

Resultado de las encuestas a colaboradores de DL QBCo S.A.S

Una vez realizada la encuesta dirigida a los colaboradores, se puede hacer una identificación de los motivos por los cuales la empresa DL QBCo S.A.S., no ha llevado a cabo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, esta información será descrita a continuación de acuerdo con las respuestas obtenidas frente en cada una de las preguntas realizadas a los quince (15) encuestados.

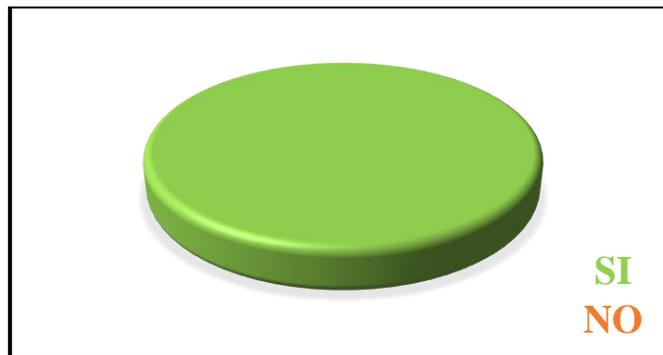
1. ¿Considera importante implementar los modelos de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 en la empresa?

Tabla 3 Resultados pregunta 1

SI	15
NO	0

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1 Resultados pregunta 1



Fuene: Elaboración propia

El 100% de los encuestados respondieron de manera afirmativa frente a la importancia de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa DL QBCo S.A.S.

Cuando se les pregunto porque consideraban importante dicha implementación estas fueron las respuestas que se obtuvieron:

- Competitividad, reducir los tiempos y reducir así los plazos de producción y entrega del servicio.
- Recursos y tiempo disponible
- Reconocimiento
- Personal calificado
- Mayor reconocimiento
- Reducción de costos
- Mejora de la comunicación interna y la participación y confianza del personal
- Mejor satisfacción del cliente y otras partes interesadas
- Con el fin de desarrollar los trabajos en búsqueda de una misión. visión y objetivos con un mismo enfoque y en búsqueda de la mejora continua.
- Ayuda a optimizar los procesos
- Por qué proporciona valor a la estrategia de la organización. mejora el desarrollo sostenible
- Porque aplicar el sistema de gestión ISO9001 ayuda a conseguir mejores condiciones tanto en producción como para los empleados

Al analizar los porques de los colaboradores se identifican que estas razones están muy alineadas con lo que manifiesta Espín y Arévalo (2018), las Normas ISO aportan a las PYMES visibilidad, innovación, capacidad de competitividad y mayor acceso a los clientes.

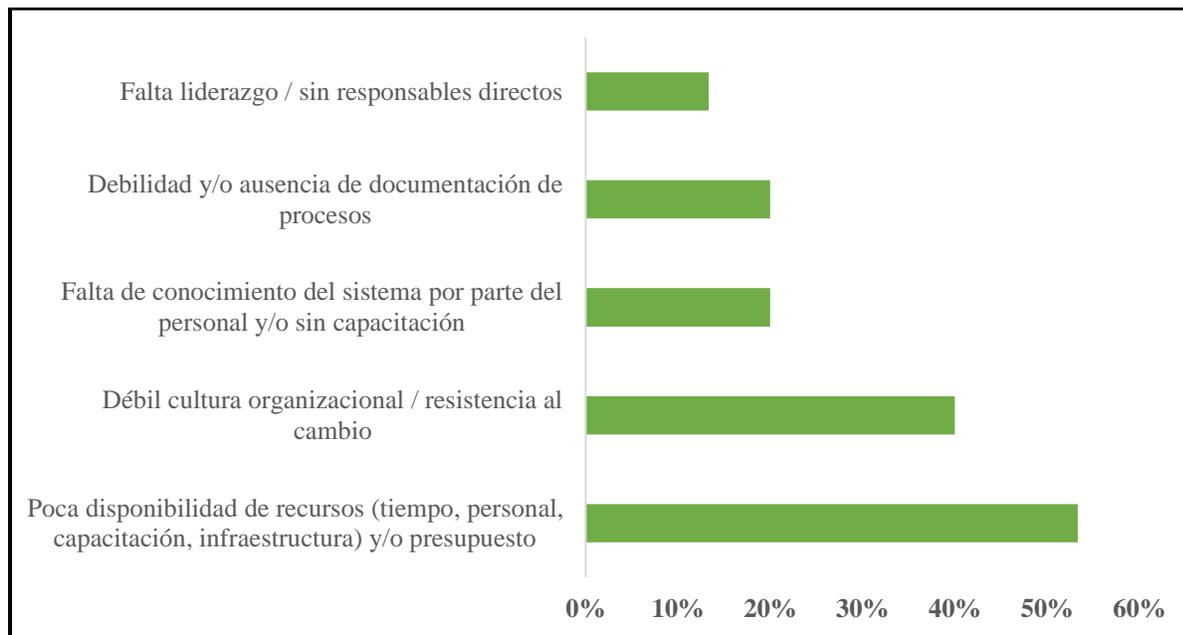
2. ¿De los siguientes aspectos escoja los que considera son las barreras más notorias para que no sea exitosa una implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 en la empresa?

Tabla 4 Resultados pregunta 2

PREGUNTA 2	Cantidad	% Participación
Poca disponibilidad de recursos (tiempo, personal, capacitación, infraestructura) y/o presupuesto	8	53%
Débil cultura organizacional / resistencia al cambio	6	40%
Falta de conocimiento del sistema por parte del personal y/o sin capacitación	3	20%
Debilidad y/o ausencia de documentación de procesos	3	20%
Falta liderazgo / sin responsables directos	2	13%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 2 Resultados pregunta 2



Fuente: Elaboración propia

En el desarrollo de la investigación se identifican varios aspectos considerados como barreras para la implementación del Sistema de Gestión de calidad, se destacaron los más relevantes y recurrentes, los cuales fueron descritos en la encuesta con el fin de determinar de acuerdo con el criterio de las personas encuestadas cuales de estos se presentaban con mayor impacto en la empresa DL QBCo S.A.S.

Una vez obtenidas la respuesta se concluye que un 53% identificaron como la mayor barrera la poca disponibilidad de recursos (tiempo, personal, capacitación, infraestructura, tecnológico, entre otros) y/o presupuesto o recursos económicos.

En un segundo plano con un 40% está la débil cultura organizacional y/o resistencia al cambio por parte de los colaboradores de la empresa incluyendo claramente a su parte directiva.

En menor proporción esta la falta de conocimiento del sistema por parte del personal y/o sin capacitación, debilidad y/o ausencia de documentación de procesos con un 20% cada uno y la falta liderazgo / sin responsables directos en un 13%.

En comparación con el ensayo de Sánchez (2018) se resalta como las principales barreras a las que se enfrentan los directivos como complejas y costosas:

- Los Recursos Económicos para la implementación.
- Desconocimiento de la norma.
- Deficiencia en recursos humanos.
- Deficiencia en recursos tecnológicos.
- Falta de información organizacional.
- Incumplimiento de regulaciones legales.
- Resistencia al cambio.
- Falta de compromiso.
- Poco apoyo gubernamental
- Falta de Objetivos organizacionales

Esta permite identificar que la problemática de la empresa DL QBCo S.A.S esta alienada a la mayoría de las Pymes en cuanto a la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001.

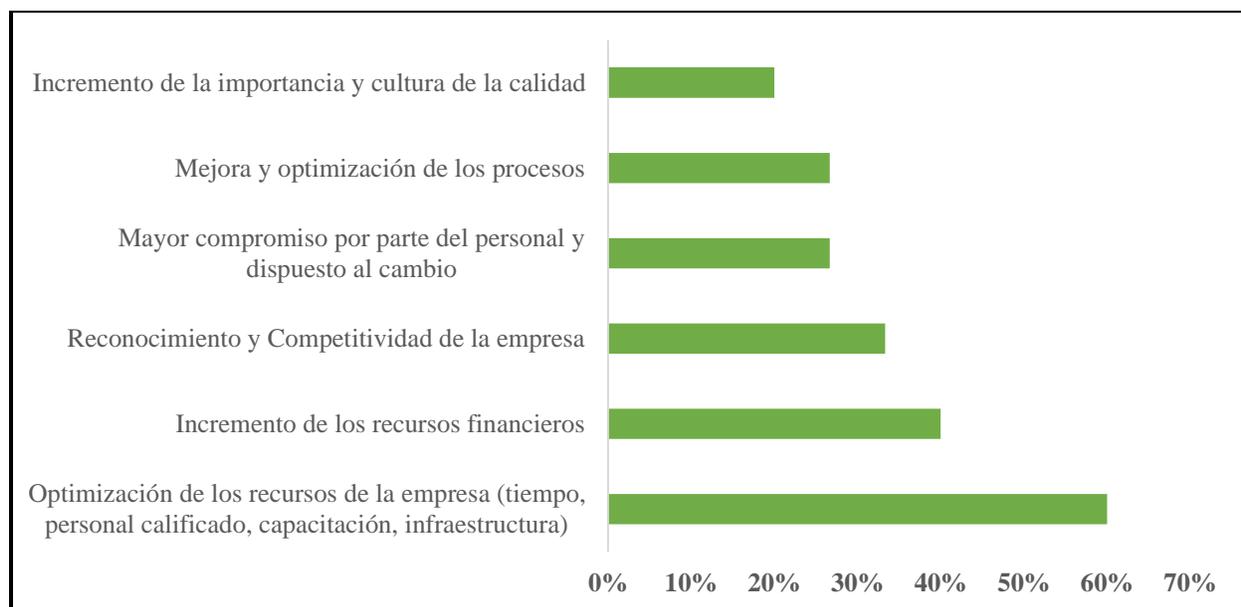
3. ¿De los siguientes aspectos escoja los que considera son las fortalezas más notorias para que sea exitosa la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 en una empresa?

Tabla 5 Resultados pregunta 3

PREGUNTA 3	Cantidad	% Participación
Optimización de los recursos de la empresa (tiempo, personal calificado, capacitación, infraestructura)	9	60%
Incremento de los recursos financieros	6	40%
Reconocimiento y Competitividad de la empresa	5	33%
Mayor compromiso por parte del personal y dispuesto al cambio	4	27%
Mejora y optimización de los procesos	4	27%
Incremento de la importancia y cultura de la calidad	3	20%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 3 Resultados pregunta 3



Fuente: Elaboración propia

En el desarrollo de la investigación y en medio de las consultas de las diferentes fuentes de información, entre ellos estudios realizados con relación a la implementación del Sistema de la Calidad, se evidencia la escasez de bibliografía referente a las fortalezas que pueden tener las empresas a favor en este aspecto. Si bien si se nombran las debilidades, también se mencionan los beneficios que estas obtienen en el proceso y definitiva implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, mas no se resaltan aquellas oportunidades y/o puntos a favor que puedan tener las organizaciones para que la implementación sea llevada de una manera más eficaz, eficiente y culmine con éxito.

Es por esto que al momento de realizar la encuesta se definen algunos aspectos considerados importantes de acuerdo con la observación realizada en la empresa DL QBCo S.A.S.

Una vez obtenidos los resultados de la encuesta se concluye:

- El 60% de los encuestados determino que con una optimización de los recursos de la empresa (tiempo, personal calificado, capacitación, infraestructura) se puede conllevar a un desarrollo efectivo de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- La definición para la destinación de los recursos financieros necesarios en la implementación del Sistema de Gestión de Calidad es un aspecto que el 40% de los encuestados resaltan como oportunidad en la empresa.
- El reconocimiento y competitividad con que cuenta la empresa es un aspecto que el 33% de los encuestados identifican como fortaleza para llevar con éxito la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad.

- El 27% manifiesta que el compromiso por parte del personal el cual está dispuesto al cambio para la consecución de la mejora y optimización de los procesos en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad lo resalta como punto a favor en la organización.
- Un 20% considera que se cuenta con el grado de conciencia frente a la importancia y cultura de la calidad.

Es importante mencionar que cuando se identifican los aspectos a favor con los que cuenta la empresa para la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad, el camino en su ejecución se torna más fácil y llevadero, concluyendo que la calidad afecta el aspecto económico de proceso de la transformación, la satisfacción del cliente e imagen de la compañía; incluso la percepción del cliente y posición competitiva con respecto al producto, luego la calidad es un indicador de actuación. (Castro y Rodríguez, 2017).

4. ¿Cuál considera que es el aspecto clave con el que debe contar la organización para lograr esa implementación de Sistema de Gestión?

Tabla 6 Resultados pregunta 4

PREGUNTA 4	Cantidad	% Participación
Recursos económicos / financiero	9	60%
Recurso humano	7	47%
Recurso de tiempo	5	33%
Capacitación	3	20%
Personal dispuesto al cambio	2	13%
Socialización en la empresa	2	13%

Apoyo de las áreas	2	13%
Recurso tecnológico	1	7%
Identificar oportunidades de mejora	1	7%
Involucramiento de la alta gerencia	1	7%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 4 Resultados pregunta 4



Fuente: Elaboración propia

Frente a las debilidades y fortalezas de DL QBCo S.A.S. identificadas para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, se analizó de manera detallada aquellas variables importantes a tener en cuenta por parte de la empresa en dicha implementación, donde se destacaron diez de ellas, las cuales fueron propuestas a los encuestados para que determinaran su importancia.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Los recursos económicos – financieros, humano, de tiempo y tecnológico, fueron los más señalados, con un 37% entre los cuatro, en relación con los diez aspectos

contemplados; como se observa en la Gráfica No.4 Resultados pregunta 4, el más importante es el recurso económico – financiero, lo que significa que la empresa tendría que ajustarse y contemplar la inversión en el evento que decida realizar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

- Los menos representativos fueron la identificación de oportunidades de mejora y el involucramiento de la alta gerencia con un 7% cada uno.

Ante esta situación se recomienda a la empresa DL QBCo S.A.S., realice un análisis a nivel interno y externo, que le permita contextualizar su situación, identificar sus puntos débiles y fuertes, para tomar y desarrollar acciones de mejora sobre los puntos débiles y mantener los puntos fuertes, en el momento que contemple iniciar con el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

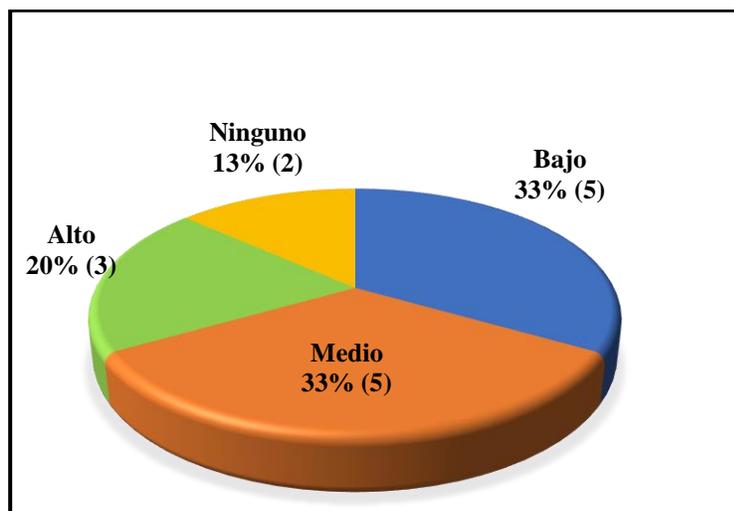
5.Cuál es su conocimiento del Sistema de Gestión

Tabla 7 Resultados pregunta 5

PREGUNTA 5	Cantidad	% Participación
Bajo	5	33%
Medio	5	33%
Alto	3	20%
Ninguno	2	13%

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5 Resultados pregunta 5



Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar el nivel de conocimiento de los colaboradores de la empresa DL QBCo S.A.S., frente al tema de la norma, con el fin de identificar y determinar quienes podrían liderar y/o participar de manera más activa en el momento que la empresa tome la decisión de llevar a cabo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

De acuerdo con la Gráfica No. 5 Resultados pregunta 5, se puede determinar que el nivel de conocimiento está en el rango bajo y medio, lo que significa un mayor esfuerzo en capacitación del personal.

Los resultados de las encuestas realizadas se encuentran consolidados en el archivo excel adjunto. Guía 3 Actividad 1. Anexos, hoja 1. Consolidado encuestas.

Lista de verificación - diagnóstico inicial ISO 9001 2015

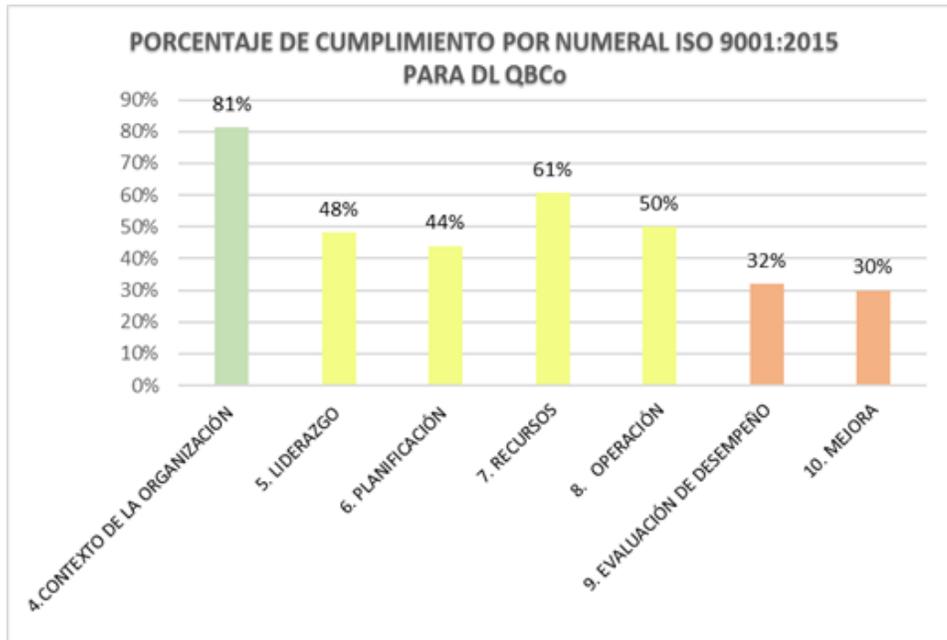
Gracias a la aplicación de la lista de verificación (Archivo adjunto Excel. Guía 3 Actividad 1. Anexos. Diagnóstico de cumplimiento ISO 9001:2015), se comprueba el

cumplimiento de la empresa a los requerimientos específicos de la ISO 9001:2015, los cuales pertenecen a los capítulos del 4 al 10, capítulos que establecen los requisitos o deberes de obligatorio cumplimiento para un sistema de gestión de la calidad, los capítulos del 0 al 3 no contienen requisitos. Para desarrollar la lista de verificación, se contó con la colaboración de Edwin Eduardo Rodríguez, jefe de calidad de la empresa en estudio. En la lista de verificación se estipulan cada uno de los ítems evaluados y su respectiva calificación teniendo en cuenta los siguientes criterios: 2 (completo), 1 (parcial), 0 (ninguno).

- Si el resultado es mayor al 70%, el estado de cumplimiento del numeral es "Cumple"
- Si el resultado está entre el 40 y 69 %, el estado de cumplimiento del numeral es "Cumple parcialmente",
- Para cualquier resultado por debajo del 40%, el estado de cumplimiento del numeral es "No cumple".

De acuerdo con esto y con la calificación asignada por el jefe de calidad para cada capítulo de la norma según el cumplimiento de la empresa, se realiza un consolidado que se muestra en la Gráfica 6 Resultado general por numeral del diagnóstico ISO 9001:2015 para DL QBCo S.A.S., donde se observan los porcentajes generales que se obtienen para cada uno de estos.

Gráfica 6 Resultado general por numeral del diagnóstico ISO 9001:2015 para DL QBCo



Fuente. Elaboración propia

En esta se evidencia que el capítulo con porcentaje más alto es el 4 (Contexto de la organización), con un 81%, que corresponde a un cumplimiento de los ítems contenidos en este capítulo de la norma, esto gracias a que la organización tiene establecidos y definidos sus productos y servicios, parametrizan mediante indicadores de gestión, las cuestiones internas y externas fundamentales para cumplir con la dirección estratégica, sus procesos determinan cuáles son sus proveedores, clientes, contratistas y sus necesidades, aunque se observa que no se han determinado los procesos claves para el buen funcionamiento del sistema de gestión y no se mantiene correctamente toda la información documentada.

El capítulo con porcentaje más bajo es el 10 (Mejora), con un 30%, y el capítulo 9 (Evaluación del desempeño) se encuentra muy cerca con un 32% correspondiendo al incumplimiento de estos dos. Esto es según los ítems contenidos en el capítulo 10, que la gerencia mejora la prestación de sus servicios teniendo en cuenta la reglamentación legal,

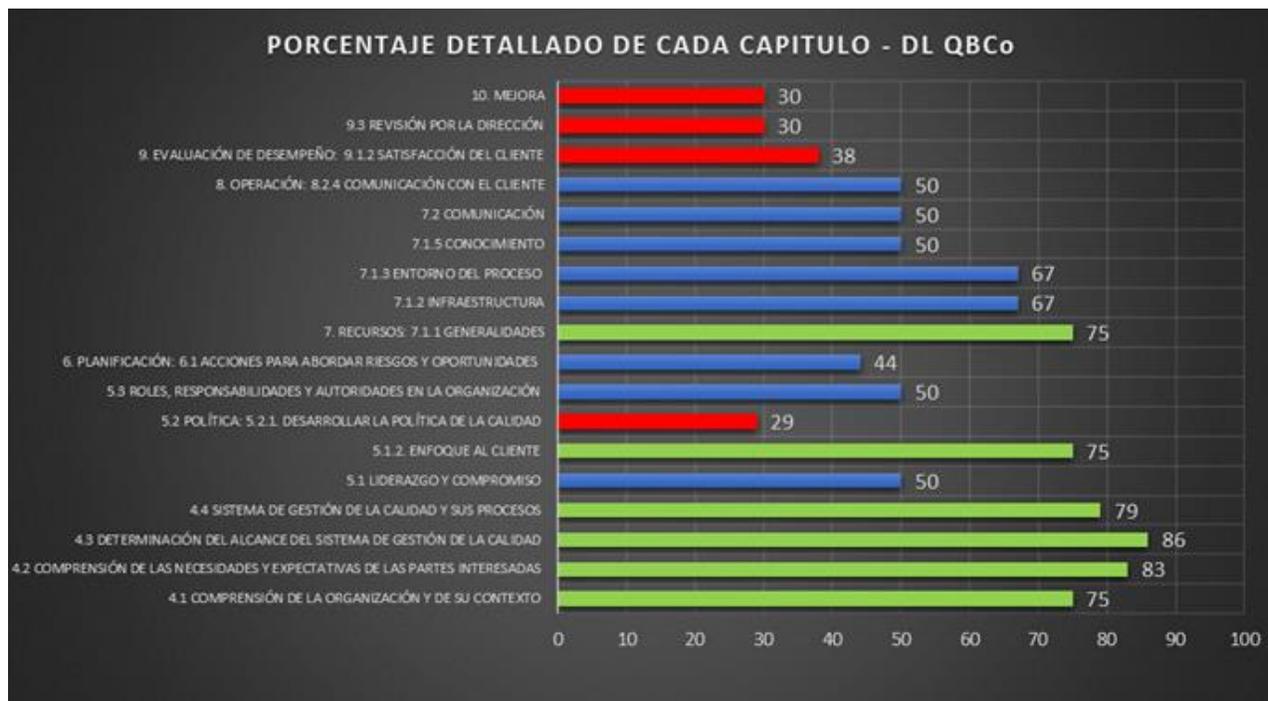
las especificaciones del cliente y las exigencias del mercado, pero al no tener establecido un sistema de gestión de calidad, no se evalúa, revisa e implementan programas o planes de acciones correctivas y de mejora. Según la norma la empresa debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir con los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción de este, cuando ocurra una no conformidad la organización debe tomar acciones para controlarla y corregirla y actualizar el procedimiento para la revisión por la dirección, incluyendo en las entradas las cuestiones externas e internas y la revisión de riesgos.

Para el capítulo 9, al no determinar el seguimiento, medición, análisis y la evaluación del desempeño del sistema de gestión de la calidad, no se hace efectivo el seguimiento de las necesidades y expectativas del cliente, con el fin de medir el nivel de satisfacción, igualmente no se mide el desempeño de los proveedores, la alta dirección revisa y valida la ejecución de las actividades que se deben llevar a cabo, pero al no contar con la implementación de un sistema de gestión de calidad no puede garantizar el desempeño y la eficacia del mismo; es decir que para la compañía es complicado definir si han sido eficientes y efectivas las metas propuestas.

Es importante resaltar que la organización según los requisitos de la norma debe determinar un sistema que permita hacer seguimiento, medición y análisis de las percepciones de los clientes para conocer el cumplimiento de las necesidades y expectativas de este, como resultado la empresa debe evaluar la información que surge de la medición del servicio, el grado de la satisfacción del cliente, el desempeño y eficiencia del sistema de gestión de calidad. La empresa debe llevar a cabo auditorías internas planificadas con el fin de proporcionar información del sistema de gestión de calidad. (ICONTEC I. C., 2015).

A continuación, en la Gráfica 7 Resultado por ítem del diagnóstico ISO 9001:2015 para DL QBCo S.A.S., se muestran los resultados de los ítems contenidos en cada uno de los capítulos de la norma, según el resultado de la calificación de la lista de verificación.

Gráfica 7 Resultado por ítem del diagnóstico ISO 9001:2015 para DL QBCo



Fuente: Elaboración propia

Según los porcentajes para cada uno de los ítems, se observa como fortaleza con un porcentaje del 86% el numeral 4.3 que corresponde a la determinación del alcance del sistema de gestión de calidad, esto gracias a que existe en la empresa un documento llamado manual de calidad que incluye el alcance donde se definen los productos y servicios, las partes interesadas y sus requisitos.

Por otro lado, cabe resaltar que se observan cumplimientos parciales en gran parte de los capítulos, estos corresponden en su mayoría al numeral 7 (Recursos) de la norma que determinan todas aquellas actividades que están inmersas en los procesos de soporte en la organización, los cuales suministran todo lo necesario para que los demás procesos funcionen.

En este numeral la norma invita a analizar las capacidades y limitaciones existentes para alcanzar los objetivos y metas planificadas. Incluyendo el personal, sus competencias, hardware, software, maquinaria, instalaciones, ambiente, seguimiento a las mediciones y su confiabilidad. Y por último el valioso, conocimiento de la organización, que es uno de los recursos más valiosos para la continuidad del negocio el cual debe ser preservado y salvaguardado. (ICONTEC I. C., 2015)

El ítem con porcentaje más bajo corresponde al 5.2.1 denominado desarrollo de la política de calidad y la comunicación de ésta (29%), según la norma para dar cumplimiento a este numeral, la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con el sistema de gestión de la calidad, con respecto al enfoque al cliente, estableciendo la política de calidad y debe asignar la responsabilidad para asegurar el cumplimiento del sistema de gestión de la calidad.

Efectuando un promedio de los porcentajes de cumplimiento de todos los capítulos de la norma, se obtuvo un 49%, que corresponde a una calificación de un cumplimiento parcial, al igual que lo muestra la Gráfica 7 Resultado por ítem del diagnóstico ISO 9001:2015 para DL QBCo S.A.S., donde la mayoría de los numerales se encuentran con un porcentaje entre 40% – 69% y por lo tanto indica una tendencia baja de cumplimiento de la empresa objeto de estudio con respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2015. Para

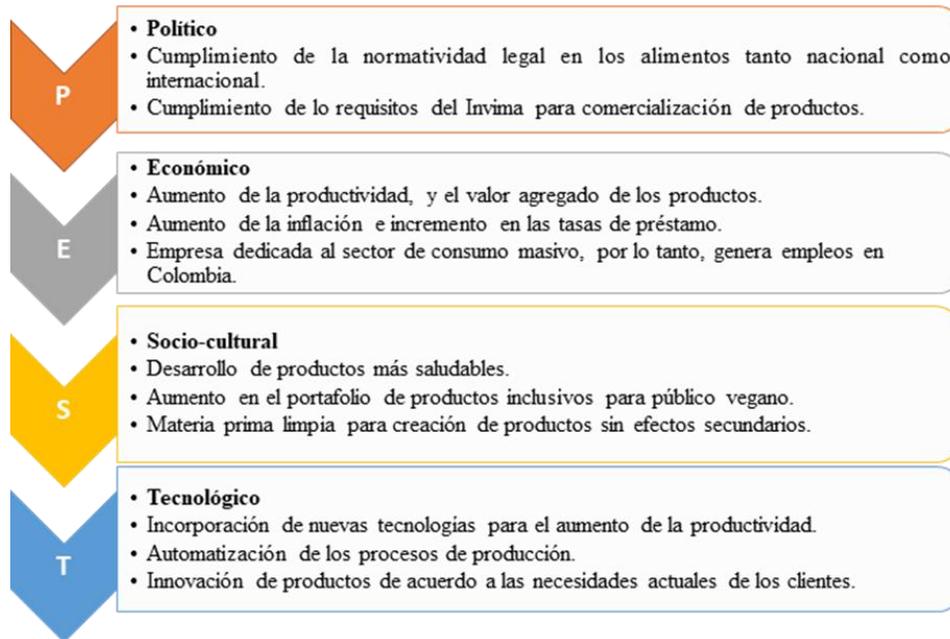
que se dé un aumento de este porcentaje, según la norma, la empresa debe fortalecer la identificación de las partes interesadas externas e internas en donde incluya sus factores positivos y negativos a través de la comprensión de sus necesidades y expectativas, así mismo la organización debe dar a conocer el alcance para el sistema de gestión de la calidad enfocado en el servicio, por lo tanto, la empresa debe establecer los procesos fundamentales para el sistema de gestión de la calidad determinando las entradas y salidas de estos.

Para dar cumplimiento a lo descrito anteriormente se establecen que los dos procesos claves considerados principales para el sistema de gestión de calidad son el de planeación estratégica y gestión de calidad, con la colaboración del jefe de planeación David Cárdenas y el jefe de Calidad Edwin Eduardo Rodríguez, se realiza la caracterización de estos dos procesos (Adjunto archivo Excel. Guía 3 Actividad 1. Anexos, hoja. Proceso Gestión de calidad y Proceso Planeación Estratégica), donde se identificaron sus proveedores, entradas, actividades, salidas y el cliente.

Ya que la organización debe considerar según la norma, los contextos internos y externos en los que se desarrollan sus actividades, esto permite evaluar los recursos, habilidades y competencias, ideando estrategias pertinentes para generar cambios y lograr resultados. Mientras, que un análisis externo permite realizar estudios de mercados y comparaciones con la competencia, con el objetivo de determinar amenazas y oportunidades que permiten visualizar como se encuentra posicionada la organización. Para ello, se realizó un análisis de factores externos tomando de referencia el entorno general de la empresa (tabla 8) y un análisis de los factores externos específicos por medio de un

análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter (tabla 9). Por último, se consolidó la información a través de un análisis DOFA (tabla 10).

Tabla 8 Análisis de factores externos del entorno general de QBCo



Fuente:Elaboración Propia

Tabla 9 Análisis de factores externos del entorno específico 5 fuerzas de Michael Porter de QBCo.



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10 Matriz FODA para el contexto interno y externo de QBCo

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
	Fortalezas	Debilidades
FACTORES INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrolla produce y comercializa productos de MARCA PRIVADA. • Amplio portafolio de productos. • Alta inversión en tecnología para automatizar los procesos en planta. • Programa de reciclaje para desechos como cartón y papel. 	<ul style="list-style-type: none"> • La producción disminuye por la materia prima costosa (Leche) y escasa. • Parada de plata por falta de suministro (Agua). • Aparición en el mercado de productos sustitutos. • Poca coordinación en los eslabones de la cadena. • Falta de recursos para dependencia intermedias (LABORATORIOS).

FACTORES EXTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación en productos para veganos a base de semillas y frutas. • Trabajo inclusivo (inmigrantes, hombres y mujeres). • Estabilidad y clima laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas laborales extendidas. • Los trabajadores desconocen la misión, visión y valores de la organización.
	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en la producción por canales de exportación. • Amplio portafolio para exportación. • Cumplimiento de la normatividad legal en los alimentos tanto nacional como internacional. • Empresa dedicada al sector de consumo masivo, por lo tanto, genera empleos en Colombia. • Escasa capacidad de reacción en oferta mundial frente a cambios en la demanda. • Innovación de productos de acuerdo con las necesidades actuales de los clientes • Adquisición de dos compañías para el desarrollo y productos para Marcas Propias. • Aumento en los canales de ventas del sector Retail. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias con productos importados. • Variabilidad en las tasas de cambio de exportaciones. • Inestabilidad en las materias primas por escases. • Existencia de competencia informal. • Mayores campañas de marketing por parte de la competencia. • Alta sensibilidad a los precios por aumento y escases de materia prima. • Aumento en las exigencias de calidad del consumidor final. • Retrasos en los plazos de entrega de materia prima por parte de los proveedores.

Fuente: Elaboración Propia

Conclusiones

El sistema de gestión de calidad está orientado en la mejora continua en relación con la gestión de la empresa, el mercado y la satisfacción de los clientes. Implementar un sistema de gestión, permite establecer políticas y objetivos de calidad, determinar las necesidades y expectativas de los clientes, implementar métodos de eficacia y eficiencia, y determinar los procesos que permitan lograr los objetivos de calidad de la organización. (Rodríguez, 2018)

Con el desarrollo de las encuestas a los colaboradores de la empresa DL QBCo S.A.S., se determina su percepción frente a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 en la organización, el cual se concluye que está alineado con lo identificado en las fuentes de información consultadas a medida de la evolución de la investigación con la problemática que presentan las Pymes en la intención de implementar el Sistema de Gestión de la Calidad.

Es importante resaltar que la empresa DL QBCo S.A.S., manifiesta en algunos de sus colaboradores la importancia que se debe dar frente a la calidad y el papel que juega en la organización, la calidad afecta el aspecto económico del proceso de la transformación, la satisfacción del cliente e imagen de la compañía; incluso la percepción del cliente y posición competitiva con respecto al producto, luego la calidad es un indicador de actuación. (Murrieta, Carballo, 2017)

La ejecución del diagnóstico en la empresa objeto de estudio permitió conocer su estado actual con respecto al cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y,

a partir de los resultados, poder sugerir acciones que faciliten la planeación del sistema de gestión de calidad.

El resultado final obtenido con en el diagnóstico según la norma ISO 9001:2015 aplicado a la empresa DL QBCo S.A.S., fue del 49%, se puede afirmar que la organización presenta un nivel de cumplimiento parcial, esto indica que aún tiene muchos aspectos por diseñar, implementar y reforzar. Los requisitos que no se cumplen de la norma están relacionados principalmente con la consideración de los riesgos y oportunidades en su gestión, con la medición de la satisfacción del cliente y con la mejora continua, de esta manera se ve la necesidad de incorporar paulatinamente los cambios y cultura de calidad en la organización.

En el desarrollo de esta investigación se formalizan y documentan las caracterizaciones de los procesos claves, gestión de calidad y planeación estratégica, es decir, aquellos que son fundamentales para el funcionamiento de la empresa y, los mínimos relacionados a la gestión de la calidad y mejora continua, adicionalmente se diseñan los siguientes lineamientos según los capítulos de la misma: en la estructura organizacional se diseña la matriz DOFA, al igual que el análisis de Pestel y las 5 fuerzas de Porter, para conocer las partes interesadas, sus cuestiones internas y externas, necesidades y alcance. (Wheelen & Huger, 2013)

Es importante mencionar que las causas determinadas con la valoración de cada uno de los capítulos de la norma, precisan que la implementación del sistema de gestión de calidad en DL QBCo S.A.S. tendrá ventajas competitivas en el mercado, así como el mejoramiento y eficiencia de sus procesos, captación de nuevos clientes, fortalecimiento de su estructura organizacional y aumento de la satisfacción del cliente, además de fortalecer

su programa de auditorías internas, con el fin de brindar la respectiva información sobre su estado o nivel de cumplimiento frente a los requerimientos de la norma ISO 9001:2015 y así ejecutar planes de acción generados de las no conformidades, siempre en busca de la mejora continua.

Teniendo en cuenta la importancia que conlleva la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015, si no hay calidad no hay productividad, y si no hay productividad no hay competitividad; por lo tanto, no se pueden lograr resultados en productividad ni en competitividad si no se aplica rigurosamente la calidad. Esta es la relación entre estos tres aspectos fundamentales calidad, productividad y competitividad.

(Castro, Rodríguez, 2017)

Lista de referencias

Almanza, J., Calderón, P., & Vargas – Hernández, J., (2019). Los factores internos de las pymes y su influencia en la competitividad (caso sector comercio en Lázaro Cárdenas Michoacán). Horizontes Empresariales

Aparicio, T. J. M., Cruz, S. M. N., (2021). Revisión sobre factores a considerar en la implementación de un sistema de gestión de calidad en pymes colombianas.

Aparicio, J., Cruz, M., Revisión sobre factores a considerar en la implementación de un Saavedra, M., Camarena, M., & Tapia, B., (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas, de la Ciudad de México. Revista Venezolana de Gerencia.

Aragón, F., Barragán, I. C. & Quintero, R. E. (2006). Formulación de alternativas de acción para el fortalecimiento de las pymes que apoyan su gestión en un sistema de gestión de calidad conforme a la norma ISO 9001:2000. Recuperado de:

<http://hdl.handle.net/20.500.12749/1974>.

Ávila Olaya, M. A., & Alfonso Morales, M. (2019). INNOVACIÓN DE PROCESO Y DE GESTIÓN EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD PARA UNA INDUSTRIA DE SERVICIOS. Revista Chilena de Economía y Sociedad, 13(1).

Becerra López M. (2019). Dificultades para integrar sistemas de gestión en una empresa de consultoría de Bogotá d.c. Trabajo de grado. Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/32023/BecerraLopezMonica2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Cárdenas, D., (2021). Revisión sistemática de literatura sobre beneficios de la implementación de la norma NTC-ISO 9001 en las empresas de Colombia. Revista Avenir.

Castro, H & Rodríguez, F., (2017). Incidencia de la certificación de la norma ISO 9001 en los resultados empresariales. Un caso colombiano.

Chavarro, Julio. (2016). Sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para la empresa servi crown Toyota. trabajo de grado. Universidad de los Llanos “unillanos” Facultad de Ciencias Económicas

Chuman, S. P., & Vera, S. A. (2020). El sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en las industrias pymes para incrementar su competitividad (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de

<https://hdl.handle.net/11537/26126>

Criollo Salas, F. (2019). Implementación del sistema de gestión de calidad ISO 9001: 2015 para la mejora de la productividad en la empresa FABRODCIS EIRL en el área de producción.

De la Ossa, Juan. (2019). Diseño de un sistema de gestión de la calidad bajo el estándar internacional ISO 9001:2015, para la empresa Clever Ship Supply S.A.S., en la ciudad de Barranquilla. Trabajo de grado. Universidad de Santander Facultad de Ingeniería.

Duarte, Pamela. (2019). Propuesta de desarrollo de un sistema de gestión de calidad para una empresa metalmecánica pequeña, basado en la norma ISO 9001:2015. Tesis de Grado. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

Escobar, A. I. J., & Bretaña, R. M. G. (2018). El liderazgo y la participación como factores clave para la gestión de la calidad. caso de la universidad estatal de bolívar. Revista Cubana De Contabilidad Y Finanzas. COFIN HABANA, (2), 206-225.

Espín, M., & Arévalo, M. (abril de 2018). UNA CULTURA DE CALIDAD CONTRIBUYE A PYMES CERTIFICADAS. III Congreso Internacional online Desafíos de las Empresas del Siglo XXI, 35-47. Obtenido de <https://www.eumed.net/actas/18/empresas/4-una-cultura-de-calidad.pdf>

García Bonilla, Y. P. (2021) Revisión de literatura sobre factores clave en la implementación de un sistema de gestión de calidad en pymes. [Trabajo de grado,

Fundación Universidad de América] Repositorio Institucional Lumieres.

<https://hdl.handle.net/20.500.11839/8500>

Gómez, Alejandra. (2017). Diseño y Elaboración de la propuesta de Implementación de ISO 9001:2015 en una empresa de Automatización y Control, y establecimiento de indicadores usando el método Balanced Scorecard. Facultad de Ingeniería y Computación Escuela Profesional de Ingeniería Industrial. Universidad Católica de San Pablo.

Guarín, G. P., Rojas, M. L. C., & Álvarez, M. J. Á. (2020). Modelo de gestión del conocimiento para pymes, basado en el sistema de gestión de la calidad y la gestión documental. SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, 12(2), 127-147.

Gutiérrez Muñoz C. C, Mora Jiménez L. F. (2021). Desafíos de las pymes en Colombia para certificarse en Gestión de Calidad. Modalidad de grado. Análisis sistemático de literatura. Universidad Cooperativa de Colombia.

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/34521/1/2021_desaf%C3%ADos_pymes_Colombia.pdf

Hernández Hugo, Barrios Ignacio, Martínez Sierra David (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. Criterio Libre, 16 (28), 179-195ISSN 1900-0642.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México :
Mcgraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V, 2014. Sexta Edición.

Lloyd's Register Quality Assurance. (2017). ISO 9001 Sistemas de Gestión de la
Calidad. <http://www.lrqa.es/certificaciones/iso-9001-norma-calidad/>.

Marín, S. J. M., Díaz, J. L. G., & Reyes, J. L. G. (2018). Sistema de gestión de
calidad y certificación ISO 9001: 2008-Limitantes y desafíos para las Pymes. Sistema,
39(09).

Martínez, M. S. J 1, García, D. J. L., & Guerrero, R. J. L., (2017). Sistema de
gestión de calidad y certificación ISO 9001:2008 - Limitantes y desafíos para las Pymes.
Revista Espacios, (2)

Martínez, D., (2019). Influencia de la norma ISO 9001:2015 en los niveles de
desarrollo productivo y competitivo de las empresas de obras civiles

Miguel Ángel Carmona-Calvo, Eva María Suárez, Arturo Calvo-Mora y Rafael
Periáñez-Cristóbal. (2015). Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del
sur de España y norte de Marruecos. Rev. European Research on Management and
Business Economics, Volume 22, Issue 1, enero–abril de 2016, páginas 8-16.

Murrieta, Y., Ochoa, E., & Carballo, B., (2020). Reflexión crítica de los sistemas de gestión de calidad: ventajas y desventajas. En Contexto. Revista de investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad.

Núñez, Elizabeth. (2020). Diseño e Implementación del SGC Según la Norma ISO 9001:2015 en la Empresa Multiservicios Sol del Oriente S.A.S. De Municipio de Acacias, Meta. Trabajo de grado. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD Escuela de Ciencias Básicas

Ortiz, Gloria. (2015). ¿Cuáles son las principales barreras existentes en las pymes durante la implementación de los sistemas integrados de gestión? Trabajo de grado. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Relaciones Internacionales Estrategia y Seguridad.

Palma, H. G. H., Parejo, I. B., & Sierra, D. M. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. Criterio libre, 16(28), 169-185.

Rodríguez, L. E. (2018). Propuesta de implementación sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2015 para obtener beneficios económicos en la empresa grupo transpesa SAC. <http://dspace.unitru.edu.pe/handle/UNITRU/11069>

Ramírez, Luis. (2021). Propuesta de un sistema de gestión de la calidad en el área de atención al usuario basada en la norma ISO 9001:2015, de la Dirección de Gestión

Docente de la Universidad Continental. Trabajo de Investigación. Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial. Universidad Continental

Rentería, Jorge. (2019). Implementación del sistema de gestión ISO 9001:2015 en el laboratorio de la Compañía Minera Azulcocha. Tesis de grado. Escuela de formación profesional de ingeniería metalúrgica. Universidad nacional Daniel Alcides Carrión

Rodríguez Cañón, Luisa. (2019). Impacto por la implementación de sistemas de gestión de calidad en empresas colombianas. Monografía. Fundación Universidad de América. Facultad de Educación Permanente y Avanzada. Especialización en Gerencia de la Calidad.

Ruiz, N. (2017). Diagnóstico inicial para la implementación de la norma ISO 9001:2015 en Remarq S.A.S. Tesis de especialización. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá D. C., Colombia.

Secretaría Central de ISO. (2015). Norma internacional ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos. Ginebra

Simón, J. G. (2020). Implementación del sistema de gestión de calidad (ISO 9001-2015) en una empresa pyme de elaboración de queso fresco Cañete. UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO, Huacho. Obtenido de

<http://200.48.129.167/bitstream/handle/UNJFSC/4376/JULIO%20GARCIA%20SIMON.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Systems-Requirements, E. Q. (2015). NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC-ISO 9001. Bogota D. C.: INCONTEC.

Tejedor, Blanca. (2018). Estructura del sistema de gestión de calidad de acuerdo con la norma Iso 9001: 2015 para los procesos de producción y recursos humanos en la empresa Selmec. Universidad católica de Colombia. Facultad de Ingeniería.

Universitat Carlemany. (18 de Marzo de 2022). Universitat Carlemany. Obtenido de <https://www.universitatcarlemany.com/actualidad/tecnicas-de-analisis-de-datos-cualitativos#:~:text=Ejemplos%20de%20t%C3%A9cnicas%20de%20an%C3%A1lisis%20de%20datos%20cualitativos,es%20la%20actitud%20de%20una%20muestra%20determinada%20.>

Vargas Rincón, Astrid, & Rodríguez Bernal, Fabiola (2011). Barreras culturales organizacionales en la implementación de sistemas de gestión de calidad en las entidades del sector público en Colombia. SIGNOS-Investigación en Sistemas de Gestión, 3 (1),71-91. ISSN: 2145-1389. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=560458739005>

Webinar EALDE. (2022). ISO 9001: Claves y beneficios para las PYMES.

<https://register.gotowebinar.com/recording/viewRecording/6058957101570677520/3743915578920191235/ylopezb@davienda.comregistrantKey=7647248927334201615&type=ATTENDEEMAILRECORDINGLINK>

Wheelen, T., & Huger, J. . D. (2013). Administración estratégica y política de negocios (Décima edición). Pearson.

Anexos:

Anexo 1. Modelo de encuesta

1. ¿Considera importante implementar los modelos de Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 en la empresa?

SI
NO

Porque?

2. ¿ De los siguientes aspectos escoja los que considera son las barreras mas notorias para que no sea exitosa una implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 en la empresa?

Falta liderazgo / sin responsables directos
Falta de conocimiento del sistema por parte del personal y/o sin capacitación
Poca disponibilidad de recursos (tiempo, personal, capacitación, infraestructura) y/o presupuesto
Débil cultura organizacional / resistencia al cambio
Debilidad y/o ausencia de documentación de procesos

3. ¿ De los siguientes aspectos escoja los que considera son las fortalezas mas notorias para que sea exitosa la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 en una empresa?

Reconocimiento y Competitividad de la empresa
Incremento de los recursos financieros
Mayor compromiso por parte del personal y dispuesto al cambio
Mejora y optimización de los procesos
Optimización de los recursos de la empresa (tiempo, personal calificado, capacitación, infraestructura)
Incremento de la importancia y cultura de la calidad

4. ¿Cuál considera que es el aspecto clave con el que debe contar la organización para lograr esa implementación de Sistema de Gestión?

Recurso humano
Recurso tecnológico
Recurso de tiempo
Recursos económicos
Personal dispuesto al cambio
Capacitación
Identificar oportunidades de mejora
Socialización en la empresa
Involucramiento de la alta gerencia
Apoyo de las áreas

5. Cual es su conocimiento del Sistema de Gestión

Bajo
Medio
Alto
Ninguno

Anexo 2. Lista de Verificación - Diagnóstico Inicial de la Norma ISO 9001:2015

LISTA DE VERIFICACIÓN -DIAGNOSTICO INICIAL DEL SGC PARA DL QBCo S.A.S

NORMA ISO 9001 2015

4.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	2 (completo)	1 (parcial)	0 (ninguno)
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO			
La organización debe determinar:			
Las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de Calidad.			
La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.			
Subtotal			
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS			
La organización debe determinar:			
Debido a su efecto o potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:			

b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.			
La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.			
Subtotal			
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD			
La organización debe determinar:			
La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance.			
Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar: a) las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1;			
b) los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2;			
c) los productos y servicios de la organización.			
La organización debe aplicar todos los requisitos de esta Norma Internacional si son aplicables en el alcance determinado de su sistema de gestión de la calidad.			
El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada.			
El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.			

<p>La conformidad con esta Norma Internacional sólo se puede declarar si los requisitos determinados como no aplicables no afectan a la capacidad o responsabilidad de la organización de asegurarse de la conformidad de sus productos y servicios y del aumento de la satisfacción del cliente</p>			
<p>Subtotal</p>			
<p>4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS</p> <p>La organización debe determinar:</p>			
<p>4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional</p>			
<p>La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:</p>			
<p>a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperados de estos procesos;</p>			
<p>b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;</p>			
<p>c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, la medición y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse la operación eficaz y el control de estos procesos;</p>			

d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;			
e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;			
f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado			
g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;			
h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.			
4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe:			
a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;			
b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.			
Subtotal			
5. LIDERAZGO	2 (completo)	1 (parcial)	0 (ninguno)
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO			
La organización debe determinar:			

5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad			
La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de gestión de la Calidad:			
a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas de la eficacia del sistema de gestión de la calidad;			
b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de calidad y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;			
c) asegurando la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;			
d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;			
e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;			
f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;			
g) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;			

h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;			
i) promoviendo la mejora;			
j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma que aplique a sus áreas de responsabilidad.			
Subtotal			
5.1.2. Enfoque al cliente			
La organización debe determinar:			
La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:			
a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;			
b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y los servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;			
c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.			
La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.			

Subtotal			
5.2 POLÍTICA			
La organización debe determinar:			
5.2.1. Desarrollar la política de la calidad			
La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:			
a) sea apropiada al propósito y al contexto de la organización y apoya su dirección estratégica;			
b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad			
c) incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables;			
d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.			
5.2.2 Comunicar la política de la calidad La política de la calidad debe:			
a) estar disponible y mantenerse como información documentada;			
b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;			
c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.			
Subtotal			
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN			

La organización debe determinar:			
La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan dentro de la organización. La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:			
a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;			
b) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;			
c) informar en particular a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1);			
d) asegurarse de que se promueva el enfoque al cliente a través de la organización;			
e) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad			
Subtotal			
6. PLANIFICACIÓN	2 (COMPLETO)	1 (PARCIAL)	0 (NINGUNO)
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES			
La organización debe determinar:			
6.1.1			

Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:			
a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;			
b) aumentar los efectos deseables;			
c) prevenir o reducir efectos no deseados;			
d) lograr la mejora			
6.1.2 La organización debe planificar:			
a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;			
b) La manera de:			
1) integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad			
2) evaluar la eficacia de estas acciones.			
Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios			
Subtotal			
7. RECURSOS	2 (COMPLETO)	1 (PARCIAL)	0 (NINGUNO)

7.1.1 Generalidades			
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesario para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad			
La organización debe tener en cuenta:			
a) cuales son los recursos internos existentes, las capacidades y limitaciones, y			
b) que los bienes y servicios deben ser de origen externo.			
Subtotal			
7.1.2 Infraestructura			
La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para su funcionamiento y para asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente			
Nota: infraestructura puede incluir			
a) Los edificios y los servicios públicos asociados			
b) equipos, incluyendo hardware y software, y			
c) Los sistemas de transporte, la comunicación y la información			
Subtotal			
7.1.3 Entorno del proceso			
La organización debe determinar, proporcionar y mantener el entorno necesario para sus operaciones de proceso y para asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente			
7.1.4 Los dispositivos de seguimiento y medición			

La organización debe determinar, proporcionar y mantener los dispositivos de seguimiento y medición necesarios para verificar la conformidad con los requisitos del producto y se asegurará de que los dispositivos son aptos para el propósito			
La organización conservará información documentada apropiadamente como prueba de aptitud para el uso de la vigilancia y los dispositivos de medición.			
Subtotal			
7.1.5 Conocimiento			
La organización debe determinar los conocimientos necesarios para el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad y sus procesos y asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente.			
La organización debe tener en cuenta su base actual de conocimientos dónde abordar las necesidades cambiantes y tendencias, y determinar la forma de adquirir o acceder a los conocimientos adicionales que sean necesarios.			
Subtotal			
7.2 Comunicación			
La organización debe determinar la necesidad de las comunicaciones internas y externas pertinentes para el sistema de gestión de calidad, incluyendo:			
a) en lo que se comunicará,			
b) cuando para comunicarse, y			
c) con el que comunicarse.			
Subtotal			
8. OPERACIÓN	2 (COMPLETO)	1 (PARCIAL)	0 (NINGUNO)
8.2.4 Comunicación con el cliente			

La organización debe determinar e implementar disposiciones planificadas para la comunicación con los clientes, relativas a:			
a) información de los bienes y servicios,			
b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones,			
c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas			
d) el manejo de la propiedad del cliente, en su caso, y			
e) los requisitos específicos para las acciones de contingencia, en su caso.			
Subtotal			
9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	2 (COMPLETO)	1 (PARCIAL)	0 (NINGUNO)
9.1.2 Satisfacción del cliente			
La organización debe supervisar los datos relativos a las percepciones de los clientes sobre el grado en que se cumplen los requisitos.			
En su caso, la organización debe obtener los datos relativos a:			
a) la retroalimentación del cliente, y			
b) las opiniones de los clientes y las percepciones de la organización, sus procesos y sus productos y servicios.			
Los métodos para obtener y utilizar dicha información se precisará.			
La organización debe evaluar los datos obtenidos para determinar las oportunidades para mejorar la satisfacción del cliente.			
Subtotal			
9.3 Revisión por la dirección			

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia.			
Revisión por la dirección debe ser planeado y llevado a cabo, teniendo en cuenta el entorno cambiante de los negocios y en la alineación de la dirección estratégica de la organización.			
La revisión por la dirección debe incluir la consideración de:			
a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;			
b) los cambios en los problemas externos e internos que son relevantes para el sistema de gestión de calidad;			
c) la información sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad, incluyendo las tendencias e indicadores para:			
1) las no conformidades y acciones correctivas;			
2) seguimiento y medición a los resultados;			
3) resultados de las auditorías;			
4) la retroalimentación del cliente;			
5) proveedor y cuestiones de proveedores externos; y			
6) desempeño de los procesos y conformidad del producto;			
d) oportunidades para la mejora continua.			
Subtotal			
10. MEJORA	2 (COMPLETO)	1 (PARCIAL)	0 (NINGUNO)
La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad. La organización debe mejorar el sistema de gestión de calidad, los procesos y los productos y servicios, en su caso, a través de la respuesta a:			
a) Los resultados del análisis de datos;			
b) los cambios en el contexto de la organización;			
c) cambios en el riesgo identificados ; y			

d) nuevas oportunidades.			
La organización debe evaluar, priorizar y determinar la mejora a implementar.			
Subtotal			

Fuente: Elaboración propia a partir de la norma ISO 9001:2015