

**FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN EL DESARROLLO DE UN SISTEMA DE  
GESTIÓN DE CALIDAD DESDE EL ENFOQUE DE APRENDIZAJE  
ORGANIZACIONAL EN UNA PYME PRODUCTORA DE PULPAS DE FRUTA**

**DIANA CAROLINA ROJAS ROJAS  
OSCAR ANDRÉS VILLALBA VARÓN**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de MAGÍSTER  
GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**Director  
ANGELICA MARIA ALZATE  
PhD, Ingeniería Química**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE INGENIERIAS  
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRAL DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD  
BOGOTÁ D.C.**

**2021**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

Firma del Director de la Maestría

---

Firma de jurado

---

Firma de jurado

Bogotá D.C., Octubre de 2021.

## DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrectoría Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. Jose Luis Macias Rodriguez

Decano de la Facultad de Ingeniería

Dr. Julio César Fuentes Arismendi

Director Departamento Ingeniería Industrial

Dr. Julio Aníbal Moreno Galindo

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

## TABLA CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	10
1. INTRODUCCIÓN	11
2. OBJETIVOS	13
3. MARCO TEÓRICO	14
3.1. La organización como sistema	14
3.2. Calidad y el sistema de gestión de calidad	15
3.3. Aprendizaje organizacional	19
3.4. Sistemas de gestión de calidad y aprendizaje organizacional	22
4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	25
5. DISEÑO METODOLÓGICO	27
5.1. Enfoque de investigación	27
5.2. Fuentes y técnicas de recolección de información	27
5.3. Actividades detalladas	27
6. DETERMINACIÓN DE FACTORES CLAVE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	30
6.1. Factores clave identificados a partir de entrevistas	30
6.1.1. <i>Liderazgo</i>	31
6.1.2. <i>Talento humano</i>	32
6.1.3. <i>Comunicación</i>	33
6.1.4. <i>Contexto</i>	34
6.1.5. <i>Procesos</i>	35
6.1.6. <i>Síntesis de hallazgos entrevistas</i>	36
6.2. Factores clave identificados a partir de la revisión de literatura	37

7. PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DESDE EL ENFOQUE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	40
7.1. Análisis del contexto organizacional	41
7.1.1. <i>Diagnóstico del macroentorno</i>	41
7.1.2. <i>Diagnóstico del microentorno</i>	45
7.1.3. <i>Análisis del entorno: oportunidades y amenazas</i>	47
7.1.4. <i>Diagnóstico interno</i>	47
7.1.5. <i>Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades</i>	53
7.1.6. <i>Necesidades y expectativas de partes interesadas</i>	54
7.1.7. <i>Formulación de las estrategias</i>	55
7.1.8. <i>Direccionamiento estrategico</i>	58
7.2. SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD Y SUS PROCESOS	59
7.2.1. <i>Procesos estratégicos</i>	61
7.2.2. <i>Procesos misionales</i>	61
7.2.3. <i>Procesos de apoyo</i>	61
7.3. Aprendizaje y apropiación del sistema de gestion de calidad	64
8. CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFIA	70
ANEXOS	79

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Evolución de la norma ISO 9001	18
Figura 2. Nube de palabras	30
Figura 3. Factores clave	36
Figura 4. Estructura bidimensional Rebelo y Duarte (2011)	38
Figura 5. Estructura dimensional Oh (2017)	39
Figura 6. Definición del método	40
Figura 7. Síntesis de estrategias	58
Figura 8. Mapa de Procesos.	60

## LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Necesidades y expectativas de partes interesadas de Pulpas Lery	54
Tabla 2. Iniciativas estratégicas de Pulpas Lery	56
Tabla 3. Política de calidad de Pulpas Lery	58
Tabla 4. Cuadro de mando estratégico de Pulpas Lery	62



## LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Formato Instrumento de validación - lista de chequeo Cuestionario 1. Consultores	79
Anexo 2. Formato Instrumento de validación- Cuestionario 2. Líderes de proceso de calidad	80
Anexo 3. Formato Cuestionarios Entrevistas Consultores	81
Anexo 4. Formato Cuestionarios Entrevistas Lideres de procesos de calidad	83
Anexo 5. Tabla perfil y codificación de entrevistados	85
Anexo 6. Análisis de Entrevistas	87
Anexo 7. Matriz PESTAL Pulpas Lery	96
Anexo 8. Matriz de Cinco fuerzas de Porter Pulpas Lery	101
Anexo 9. Test VRIO Pulpas Lery	104
Anexo 10. Análisis de debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades	110
Anexo 11. Propuesta de actividades para el involucramiento del aprendizaje organizacional en el sistema de gestión de calidad basado en la estructura bidimensional de Rebelo y Duarte (2011)	113
Anexo 12. Propuesta de actividades para el involucramiento del aprendizaje organizacional en el sistema de gestión de calidad basado Oh (2017)	119
Anexo 13. Caracterización del Proceso de Gestión Estratégica	122
Anexo 14. Caracterización del Proceso de Producción	125
Anexo 15. Caracterización del Proceso Comercial	128
Anexo 16. Caracterización del Proceso de Gestión del Talento Humano	131
Anexo 17. Caracterización del Proceso de Gestión Financiera y Administrativa	134
Anexo 18. Cuadro de Mando Integral de Pulpas Lery	136
Anexo 19. Recomendaciones	137

## RESUMEN

El sistema de gestión de la calidad se ha posicionado como una herramienta clave para mejorar la calidad de los productos, servicios, y procesos, y se constituye en una fuente de ventajas competitivas que permiten a las organizaciones responder a los entornos altamente competitivos. La implementación exitosa de un sistema de gestión de calidad depende de la capacidad de la organización para el aprendizaje y adaptarse a los cambios del entorno. El objetivo de este trabajo es desarrollar un sistema de gestión de calidad desde el enfoque de aprendizaje organizacional en una pyme productora de pulpas de fruta. El estudio parte de la identificación de los factores clave mediante la aplicación de entrevistas a consultores de calidad y líderes de procesos en empresas similares y una revisión exhaustiva de literatura. A partir del análisis cualitativo de los resultados obtenidos se determinan como factores clave a considerar, el contexto, el talento humano, el liderazgo, la comunicación y la gestión por procesos. Subsecuentemente, se proponen una serie de etapas y actividades con fines de implementación del sistema de gestión de calidad integrando los factores que propician el aprendizaje organizacional y el mejoramiento continuo.

**Palabras clave:** aprendizaje organizacional, sistema de ge de calidad, PYME, talento humano, factores clave, sistemas de gestión, organización.

## 1. INTRODUCCIÓN

El entorno actual es altamente competitivo, generando fuertes presiones a la supervivencia y participación de las empresas nacionales en el mercado globalizado, la adopción de un sistema de gestión de la calidad es quizás la mejor manera de demostrar el compromiso que se tiene con la satisfacción del cliente (Alzate, 2017). La globalización es una característica principal e inevitable del entorno organizacional, este fenómeno modifica la estructura competitiva del sector, lo cual condiciona también las estrategias competitivas de las empresas. (Höllerer, Walgenbach, & Drori, 2017).

Según OIT (2021), mediante una encuesta realizada en el segundo trimestre del año 2020 a 4.520 empresas de 45 países de todo el mundo, encontró que el 80 % de las microempresas y el 70 % de las empresas pequeñas se enfrentaban a importantes dificultades financieras, por causa del Covid. El sistema de gestión de calidad se ha constituido en una herramienta clave para la competitividad y sostenibilidad de las empresas y organizaciones de países emergentes (Alzate, 2017).

Casadesús, Giménez y Heras, (2001) mencionan que existen beneficios internos y externos derivados del sistema de gestión de calidad; los beneficios internos, están relacionados con la satisfacción y seguridad en el trabajo, la tasa de absentismo, el salario de los trabajadores, la fiabilidad de las operaciones, las entregas a tiempo, el cumplimiento de los pedidos, la reducción de errores, la rotación de existencias y el ahorro en costes, mientras que los beneficios externos se asocian a la satisfacción de los clientes, el número de quejas y reclamaciones, las repeticiones en las compras, la cuota de mercado, las ventas por empleado y el rendimiento de las ventas y los activos.

Aunque si bien, existen diferentes formas de abordar la implementación de un sistema de gestión de calidad, resulta importante considerar aquellos factores clave que conllevan a una exitosa implementación del sistema (Löfgren, 2012), y, por ende, a percibir los beneficios asociados al sistema. En este sentido, Rebelo y Duarte (2011) mencionan que se requiere de un entorno interno orientado al aprendizaje que permita promover una cultura de calidad basada en la mejora

continua, que conlleve a la adaptación exitosa a los cambios y desafíos del entorno externo de la organización.

La cultura organizacional basada en la gestión de calidad juega un papel importante en el logro de los objetivos del sistema, dado a que se cuenta con el compromiso de las personas en el desarrollo de las actividades y los procesos. Según, Seok Young Oh (2017) resaltan que cuando los empleados perciben el apoyo de sus empresas, tienden a sentirse responsables de compartir sus conocimientos, lo que eventualmente beneficia a las organizaciones con un aprendizaje colectivo que impulsa los resultados del sistema de gestión.

En virtud de lo anterior, el objetivo de este trabajo es desarrollar un sistema de gestión de calidad desde el enfoque de aprendizaje organizacional en una pyme productora de pulpas de fruta incorporando factores clave de éxito.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1.Objetivo general**

Desarrollar un sistema de gestión de calidad desde el enfoque de aprendizaje organizacional en una pyme productora de pulpas de fruta incorporando factores clave de éxito

### **2.2.Objetivos específicos**

- Determinar los factores clave a considerar en el desarrollo de un sistema de gestión desde el enfoque de aprendizaje organizacional.
- Establecer el sistema de gestión de calidad y sus procesos integrando los factores clave desde el enfoque de aprendizaje organizacional.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. La organización como sistema

La teoría de sistemas se ha incorporado en diferentes campos y ciencias, lo cual la hace universal e indispensable, ya que el concepto general de sistemas puede ser abordado de amplias maneras según lo requieran los objetivos o la investigación aplicada.

Cathalifaud y Osorio (1998). argumentan que la primera formulación en tal sentido es atribuible al biólogo Ludwig von Bertalanffy (1901-1972), quien acuñó la denominación TGS "Teoría General de Sistemas". Para él, la TGS debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales y sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos.

Sobre estas bases se constituyó en 1954 la Society for General Systems Research, cuyos objetivos fueron los siguientes: a. Investigar el isomorfismo de conceptos, leyes y modelos en varios campos y facilitar las transferencias entre aquellos. b. Promoción y desarrollo de modelos teóricos en campos que carecen de ellos. c. Reducir la duplicación de los esfuerzos teóricos d. Promover la unidad de la ciencia a través de principios conceptuales y metodológicos unificadores. (Arnold & Osorio, 1998).

En este contexto (Morgan, 1996) establece que las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias del entorno.

Respecto a la Teoría General de Sistemas y la complejidad Pondy y Mitroff, (1979) mencionan que el economista Keneth Boulding (1956) proponía una clasificación de sistema de nueve niveles distintos de sistemas, ordenados de menor a mayor complejidad, entendiendo por complejidad

tanto el grado de diversidad o variabilidad de los elementos que conforman el sistema como la aparición de nuevas propiedades sistémicas; estos nueve niveles son:

- Las estructuras estáticas (frameworks).
- Sistemas simples dinámicos (clockworks).
- Sistemas cibernéticos (control mechanism or cybernetic systems).
- Sistemas abiertos (open systems).
- Organismos inferiores (genetic societal level).
- Sistemas animales (animal level).
- Sistema humano (human level).
- Sistemas socioculturales u organizaciones sociales (social organizations).
- Boulding dejaba abierta la posibilidad a un noveno nivel en el que se hallarían sistemas hoy no descubiertos.

Una de las formas donde mejor se evidencia la organización como sistema, es en la caracterización, bajo la cual se puede evidenciar la composición de individuos y/ o grupos interrelacionados, donde esta interrelación se da como un todo, una organización en conjunto. Tal como lo menciona Navarro (2002) en *“La Organización como Sistema Dinámico Complejo-Teoría General de Sistemas y Dinámica de Sistemas: su aplicación a la Teoría Organizativa”*; en la cual referencia a Peter Senge (1990). las organizaciones poseen integridad, y si dividimos una organización en dos partes iguales no obtenemos dos organizaciones pequeñas.

### **3.2. Calidad y el sistema de gestión de calidad**

La calidad suele ser representada como un requisito o forma de percibir un producto o servicio; no obstante, este concepto ha evolucionado a lo largo de la historia, iniciando desde su forma inherente a la civilización humana, donde el hombre controlaba las características y calidad de los alimentos que consumía, seguido del interés de crear armas para cazar y abastecerse de alimentos, lo cual lo condujo a mejorar el proceso de creación de dichas armas, con el fin de facilitar su actividad de caza (Cubillos & Rozo, 2009).

En el año 1924 el matemático Walter Shewhart dio inicio al control estadístico de la calidad, lo cual proporciono un método para controlar la producción en serie y adicionalmente diseñó el ciclo PHVA, o ciclo Deming, el cual es actualmente parte importante de los sistemas de gestión de calidad y apporto a mejorar la calidad de la industria dedicada a la guerra. (Alzuela y Villanueva, 2012)

Por su parte Armand V. Feigenbaum (1961) incorporo el concepto de gestionar la calidad mediante sus aportes realizados en el programa de calidad de la General Electric y mediante su libro “*Total Quality Control*”. Hasta principios de los años sesenta la calidad era exclusividad de ámbito de los ingenieros y de la gestión.

En 1961 Phillip Crosby creo el concepto de cero defectos e incorporo en el concepto el tema de los errores humanos y en concentrar esfuerzos en el hombre como factor que interviene en la calidad, ya que su método establece la toma de conciencia del hombre u operario como método de control para hacer las cosas bien a la primera y siempre (Crosby, 1979).

Aunque la calidad implícitamente se aplicara desde hace varias décadas, fue durante los años setenta y ochenta donde se dio su verdadero auge y empezó a ser importante para la medición de la competitividad de las empresas, tanto en el producto, en el desarrollo del proceso de este y en la gestión de las empresas (Cubillos & Rozo, 2009).

Goetsch y Davis (2012) definen un sistema de gestión de la calidad como un sistema para dirigir y controlar una organización en materia de calidad. La calidad es un estado dinámico asociado con productos, servicios, personas, procesos y entornos que cumplen o exceden expectativas y ayuda a producir un valor superior. (Goetsch y Davis (2012).

Un sistema de gestión de la calidad brinda a las organizaciones la oportunidad de aumentar su posición competitiva centrándose en los esfuerzos de mejora en aquellas áreas operativas en la mayoría de necesidad de cambio (ISO, 2015). Esto, a su vez, agiliza las operaciones, aumenta la



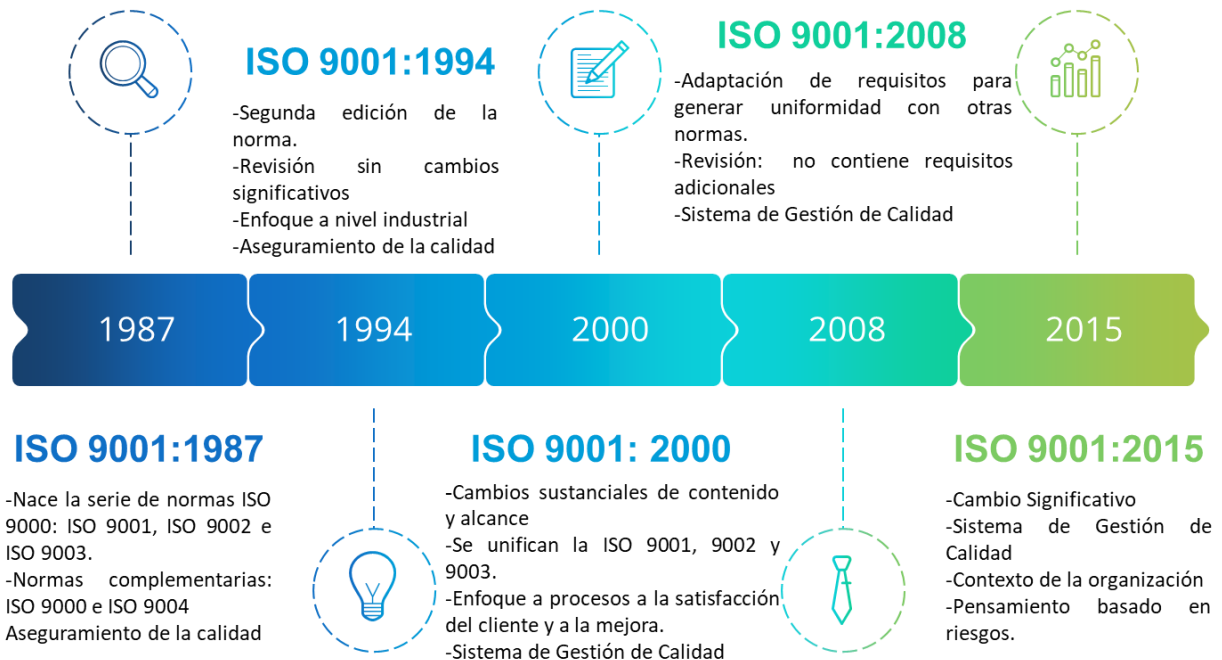
eficiencia y permite a las organizaciones brindar productos de calidad y servicios más efectivos a sus clientes (Rivera, 2017)

El propósito de un sistema de gestión de la calidad es establecer un marco de puntos de referencia para asegurar que cada vez que se realiza un proceso cuente con la misma información, métodos, habilidades y controles se utilizan y aplican de manera coherente. De esta manera, ayuda a definir requisitos claros, comunicar políticas y procedimientos, monitorear cómo se realiza y se mejora el trabajo en equipo. Dale (2016)

La Organización Internacional de Estandarización (ISO) en el año 1987 crea el primer estándar de calidad, denominado ISO 9001, el cual ha sufrido un proceso de actualización permanente como se muestra en la **Figura 1**. La versión actual especifica los requisitos de un sistema de gestión de calidad que permiten demostrar la capacidad de la organización para proporcionar productos y servicios que cumplan con los requisitos aplicables y garantizar la satisfacción del cliente (ISO 9001:2015), de acuerdo con la norma el sistema de gestión de calidad se define como “el conjunto de elementos de una organización que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.” (ISO, 2015).

**Figura 1.**

Evolución de la norma ISO 9001



*Nota. La figura representa la evolución de la norma ISO 9001 a través del tiempo*

Bolaños y Baquerizo (2018) consideran que la Norma ISO 9001, no es más que un conjunto de requisitos mínimos que, siguiendo la filosofía de la Gestión Total de la Calidad (TQM), debe cumplir una organización para estructurar y poner en marcha un sistema de gestión de calidad eficaz, es decir que le permita, entre otros fines, la capacidad de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y generar oportunidades para aumentar dicha satisfacción.

La versión actual de la norma se basa en un enfoque en procesos, incorpora el ciclo PHVA y un pensamiento en riesgos, y exhibe la estructura de alto nivel (HLS, por su sigla en inglés High Level Structure); estructura universal de las normas creadas que presentara los mismos títulos para los capítulos de las normas, textos y términos comunes idénticos y definiciones principales iguales; creando así uniformidad de criterio (BSI, 2015).

Para iniciar el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad, la organización deberá reconocer el contexto en el cual se desenvuelve, en este “proceso se determinan los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización, se consideran factores internos tales como los valores, cultura, conocimiento y desempeño de la organización, también considera factores externos tales como entornos legales, tecnológicos, de mercados, culturales, sociales y económicos” (ICONTEC, 2015).

### **3.3. Aprendizaje organizacional**

Según lo citado por Adzic (2018) las raíces del concepto de aprendizaje organizacional se remontan a 1947, sin embargo, uno de los principales promotores de este concepto fue Peter Senge quien sentó las bases del aprendizaje organizacional en la década de 1990. Según Senge (2006) las disciplinas básicas que deben reunirse para considerarse como aprendizaje organizacional son sistemas de pensamiento, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo.

Según Nonaka y Takeuchi (1995); citados en Conde, Correa y Delgado (2010). el aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual se amplifica el conocimiento creado por los individuos organizadamente y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización.

Crossan, Lane & White (1999) mencionan las 4 I's del aprendizaje organizacional las cuales son: Intuición, interpretación, integración e institucionalización, y esta a su vez corresponden a tres niveles, en el nivel individual se da la intuición e interpretación en donde las experiencias, conocimientos, el lenguaje y las conversaciones son los aspectos claves, posteriormente la integración corresponde a un nivel grupal en donde se comparte la información y se hacen ajustes y se da un aprendizaje mutuo y finalmente, la institucionalización se da en un nivel organizativo, en donde los conocimientos adquiridos se convierten en rutinas, procedimientos, diagnósticos y reglas.

El aprendizaje organizacional según Del Rio (2011) es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo, también menciona que existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo.

El aprendizaje organizacional según Nair (2001) ha procedido en dos corrientes a lo largo del tiempo, una basada en la curva de aprendizaje y la otra como un proceso que facilita el crecimiento y la adaptación, y el desarrollo de la competitividad. Esta última corriente busca la conceptualización del aprendizaje como un fenómeno holístico, y finalmente enfocarse en el desarrollo de sistemas, procesos, herramientas de capacitación, entre otras, para crear organizaciones que aprenden.

Las empresas que no se sometan a ejercicios profundos y serios de destrucción creativa no podrán ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los nuevos mercados y a los nuevos clientes. Lo que realmente busca el proceso de Aprendizaje Organizacional es encontrar el equilibrio, la brillantez y el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo, para llegar a la integración entre las diferentes funciones. Drucker (1999).

Retomando el libro de Peter Senge "*La Quinta Disciplina*" (1990). menciona que las organizaciones tienen la capacidad de aprender de su propia experiencia para convertir lo aprendido en fuente de ventaja competitiva y reconociendo todas las prácticas organizacionales como susceptibles de mejora, aun las que han sido exitosas.

Liao y Wu (2010) citan en su artículo también a Senge quien mencionaba que la volatilidad e incertidumbre de la economía y los rápidos cambios, hacen que muchas de las organizaciones se esfuerzan por sobrevivir y para seguir siendo competitivas; y el orden para desarrollar y realizar, el aprendizaje organizacional ha sido considerado como uno de los medios estratégicos de las organizaciones para lograr éxito a largo plazo.

Según Odor (2018) este aprendizaje debe ser engranado como parte de la filosofía organizacional y como valor central de la cultura organizacional, esto es lo único que permitirá que la empresa haga frente al mañana. Para esto es necesario que existan líderes que posicionen al aprendizaje como la fuente para la sostenibilidad organizacional.

Shin, Picken y Dess (2017) postulan los cinco elementos críticos para una organización que aprende, exitosa y sostenible, los cuales son:

- Establecer y comunicar un claro sentido de Dirección y propósito, en donde todos los empleados deben estar en sincronía con los objetivos organizacionales y debe darse una comunicación clara, eficaz y ampliamente compartida.
- Empoderar empleados en todos los niveles, la cual consiste en tener líderes de conocimiento en todas las áreas.
- Acumular y compartir conocimiento interno
- Reunir e integrar información externa,
- Estos dos últimos elementos se apoyan en las tecnologías de la comunicación y la información para reunir este conocimiento y estar al tanto de la realidad interna y externa del negocio,
- Desafiar el estatus quo para permitir la creatividad, elemento que se puede desarrollar mediante la mentalidad de libertad al fallo y el fomento de la creatividad.

Seok Young Oh (2017) por su parte presenta un modelo con 38 actividades que son características inherentes al aprendizaje organizacional, en los cuales considera que los factores claves para el aprendizaje organizacional son diversos aspectos como el aprendizaje (grupal e individual), el liderazgo, la gestión por procesos, la mejora y el enfoque en las personas.

Por su parte Rebelo y Duarte (2011) proponen una estructura bidimensional para el aprendizaje organizacional cuyas dimensiones son la integración interna y la adaptación externa. La integración interna está relacionada con la estructuración y coordinación de los procesos internos mientras que la adaptación externa está relacionada con el enfoque hacia los factores externos de la organización.

Adaptación interna; entendiéndose como todas aquellas actividades directamente relacionadas con las personas, el pago por su conocimiento, la escucha, la comunicación, el conocimiento de los objetivos de la empresa y el ambiente de confianza, entre otros, y la adaptación externa relacionada en temas como relación con los proveedores, clientes, competencia entre otros.

### **3.4.Sistemas de gestión de calidad y aprendizaje organizacional**

En la actualidad, el aprendizaje organizacional corresponde a un elemento fundamental para las organizaciones, este proceso favorece la generación de ideas, la identificación de nuevas oportunidades de mercado, y consecuentemente, el desarrollo de innovaciones. De esta manera, es relevante analizar las condiciones de la organización que posibilitan el aprendizaje entre sus miembros (Pertuz y Pérez, 2020)

La capacidad de aprendizaje es considerada y valorada como una variable multidimensional en la que las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje constituyen las dimensiones representativas (Garzón, 2005). A partir de estos planteamientos, la capacidad de aprendizaje de una organización está determinada por cuatro variables fundamentales (Garzón y Fisher, 2008): las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones de aprendizaje.

En general para un aprendizaje organizacional se deberán presentar las condiciones adecuadas, condiciones tales como: cultura de aprendizaje organizacional, la formación, la claridad estratégica y el soporte organizacional (Castañeda, 2015)

Love, Li, Irani y Faniran (2000) relacionan la ideología de las organizaciones que aprenden con la calidad. Independientemente de todas ellas, el aprendizaje puede ocurrir básicamente en tres diferentes bloques o planos: individuo, grupo o equipo y organización (Argyris y Schon, 1978); Nonaka y Takeuchi, 1995).

Las empresas deben crear un conocimiento común mediante la participación de todos. El conocimiento se da en conjunto, las empresas compiten, pero en términos de la creación de la información las empresas cooperan entre sí. (Huber, 1991)

Los procesos de fortalecimiento de la calidad se basan en procesos de aprendizaje organizacional, adicionalmente en el entendido de la organización como un sistema en dinámica permanente, se hace necesario aplicar el aprendizaje organizacional como el factor clave para mantener los sistemas de gestión de calidad actualizados e implementados en las organizaciones y le proporcionar una capacidad o ventaja competitiva en el mercado o industria en la que se desenvuelva.

Nonaka 1995 define el aprendizaje organizacional como la teoría central de la creación de una organización que aprende y propone una dinámica, donde se debe crear un espacio que permite a los miembros compartir sus experiencias y perspectivas y rondas de dialogo continuo. Allí se crearán conceptos y se dará lugar a un conocimiento formal, esto se hace entre miembros de la empresa y se debe documentar el conocimiento, son miembros de la empresa en un proceso de interacción, en prueba y error, creando conocimiento.

Según Seok Young Oh (2017) el liderazgo visionario afecta positivamente el enfoque en las personas y la gestión de procesos y menciona que los procesos de la gestión de la calidad tienen un rol en la distribución de la información y el flujo del conocimiento en las organizaciones. El liderazgo definido por Daft (2007) como “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten” Nos presenta el liderazgo como una cualidad que es necesaria para la dirección de un grupo de personas y la conducción hacia cambios, en este caso, en la organización.

A su vez, Juran (1990) y Dale. (2016) menciona la importancia de hacer partícipe al personal en el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad; adicionalmente hacen énfasis en incluir la calidad en todas las facetas de la operación y en brindar capacitación al personal. Según González (2011) una parte muy importante para la implementación de cualquier sistema de

gestión es involucrar a las personas, de manera que permita elevar la calidad de vida de todos sus miembros para que todos puedan desempeñarse y desarrollar todo su potencial, y así contribuyan de manera eficiente y eficaz a la consecución de los logros que trae consigo el sistema de gestión.

Fontalvo, Quejada y Puello (2011), mencionan la importancia de la comunicación al interior de las organizaciones, como aquella que apalanca las acciones para el mejoramiento continuo de los procesos, ya que a través de la dinámica del Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) existente en la empresa, se estructuran innovaciones en sus productos y procesos, para de esta forma dar respuesta a los cambios del mercado y así aumentar la capacidad de cumplir con los índices y requisitos establecidos.



#### **4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa en estudio es una empresa colombiana, fundada en el año 2018, iniciando sus operaciones en Bogotá en una bodega donde comienza con una línea de producción, actualmente se encuentra incursionando en el sector de instituciones como restaurantes, casinos y hoteles, con diversidad de mezclas de frutas tropicales, exóticas y presentaciones acordes a las necesidades de los clientes.

La organización actualmente cuenta con una estructura organizacional encabezada por el gerente general quien es responsable de la administración de los recursos, conducción estratégica con responsabilidad de supervisar y mediar entre el equipo de trabajo. Su equipo es conformado por mandos medios donde se encuentra ubicado el contador, jefe de producción, y jefe de mercadeo. En la parte inferior de la estructura se encuentra conformado por el coordinador de compras, operarios de planta y vendedores.

#### **MISIÓN**

Empresa dedicada a la producción, comercialización y desarrollo de productos derivados de frutas. Enfocada en aportar a sus clientes productos que le brinden una experiencia de deleite, aporte nutricional a bajo costo y un producto inocuo que no genere riesgos para su salud.

La compañía cumple con los requisitos legales, reglamentarios y acordados con los clientes. Cuenta con personal competente comprometido con la mejora continua y enfocado en la satisfacción y expectativas del cliente. Nuestro producto líder es la pulpa de fruta congelada elaborada con altos estándares de calidad.

#### **VISION**

A corto plazo, será la marca elegida por los hogares y consumidores de pulpa de fruta congelada en Colombia, siendo reconocida a nivel nacional por su diversidad en productos como resultado de la innovación permanente y mejoramiento continuo de nuestros procesos, para que en un

mediano plazo seamos reconocidos como una de las mejores compañías productoras de alimentos que le brindan el mejor costo-beneficio a los consumidores del país.

### **POLITICA DE CALIDAD**

Su política de calidad es ofrecer mediante sus procesos de producción, distribución y comercialización, pulpa de fruta congelada inocua, con cumplimiento de la normatividad vigente y requisitos acordados con los clientes. La organización involucra la mejora continua y la participación de sus colaboradores brindándoles capacitación para su fortalecimiento personal y profesional.

## **5. DISEÑO METODOLÓGICO**

### **5.1. Enfoque de investigación**

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, entendiéndose como la revelación de las cualidades por medio de las propiedades, realizando permanentemente confrontación de la realidad y la información, con el propósito de delimitar factores que conforman la investigación, según los postulados de Sampieri.

La ruta de investigación de enfoque cualitativo parte de la idea y del planteamiento del problema que se quiere abordar, posteriormente, se realizan inmersiones de campo a fin de realizar la concepción del diseño metodológico del estudio, involucrando la determinación de la muestra y el método de recolección y análisis de datos (Hernández-Sampieri, 2018).

### **5.2. Fuentes y técnicas de recolección de información**

La recolección de datos e información primaria se realizó mediante la observación de la práctica de las actividades de la empresa y revisión documental interna, y la aplicación de entrevistas semiestructuradas a consultores y líderes de procesos de calidad en empresas de alimentos. A su vez se realizó búsqueda y recuperación de artículos académicos, artículos científicos y libros relacionados con el tema objeto de estudio, en bases de datos confiables suscritas por la Universidad y de acceso libre, tales como Scopus, Science Direct, Google Académico.

### **5.3. Actividades detalladas**

De acuerdo a los objetivos planteados se desarrollaron una serie de actividades para lograr el cumplimiento de cada objetivo, las actividades se enlistan a continuación.

**Etapa 1.** Determinación de los factores clave a considerar en el desarrollo de un sistema de gestión desde el enfoque de aprendizaje organizacional.

La determinación de los factores clave se soporta en el estudio desarrollado por Lofgren (2012), titulado “*Developing and implementing a quality management system in a startup company*”. Los instrumentos diseñados por el autor de referencia se adaptaron al contexto colombiano, y se validaron a fin de garantizar la rigurosidad y confiabilidad de la investigación. En el Anexo 1 y Anexo 2 se encuentran los formatos de validación de los instrumentos, y en el Anexo 3 y el Anexo 4 se encuentran los cuestionarios de entrevista por unidad de análisis. La unidad de análisis se dividió en dos categorías: (1) consultores, expertos en el área de gestión de calidad, y (2) líderes de calidad, profesionales con perfiles tales como gerentes o jefes de calidad de empresas relacionadas con la industria de alimentos colombiana.

Una vez validados los cuestionarios de entrevista, se recolectó la información bajo el enfoque cualitativo, considerando los perfiles de los entrevistados definidos en la unidad de análisis. Se aplicó el instrumento a una muestra teórica conceptual de siete (7) personas, conformados por cuatro (4) consultores y tres (3) líderes de calidad.

Las entrevistas se realizaron durante el periodo comprendido entre noviembre de 2020 y enero de 2021 y se desarrollaron de manera sincrónica apoyados con TIC, dada la emergencia sanitaria declarada que fue declarada durante el periodo de estudio. Con fines académicos y de investigación, las entrevistas se grabaron con previa autorización de las personas entrevistadas.

Las entrevistas fueron codificadas, con el fin de mantener la privacidad y confidencialidad de la información de los profesionales entrevistados, como se observa en el Anexo 5.

Posteriormente, cada una de las entrevistas fue transcrita en formato Word y durante el desarrollo de estas se tomaron notas. Esta información se clasificó por categorías de acuerdo a las preguntas realizadas. El análisis de la información permitió agrupar las palabras más usadas por los entrevistados en torno al tema objeto de estudio.; paralelamente se consultó literatura relacionada con el tema, dando como resultado la determinación de los factores clave.

**Etapa 2.** Establecer el sistema de gestión de calidad y sus procesos integrando el enfoque de aprendizaje organizacional.

A partir de la determinación de los factores clave a considerar en el desarrollo de un sistema de gestión desde el enfoque de aprendizaje organizacional, se procede a realizar la propuesta del sistema de gestión de calidad en la empresa caso de estudio. Se parte del análisis del contexto organizacional de la pyme, para lo cual se hace uso de entrevistas a la alta dirección, visita a las instalaciones de Pulpas Lery, observación de actividades y consulta de documentación interna, a su vez se realiza búsqueda y recuperación de información en fuentes de información pertinentes al estudio.

Por otra parte, y con el fin realizar el análisis de contexto, se utilizaron las herramientas de matriz de análisis Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal (PESTEL) y las cinco fuerzas de Porter para el diagnóstico del entorno, y el análisis de capacidades valiosas, raras de imitar, caras de imitar e insustituibles (VRIO) para el diagnóstico interno. Posteriormente se realiza el análisis de debilidades, oportunidades fortalezas, y amenazas (DOFA). El análisis del contexto se realizó por medio de la información levantada en entrevistas con la gerencia de Pulpas Lery, y la consulta de literatura y de información actual; que permitiera un diagnóstico del sector de Pulpas de fruta en Colombia.

Finalmente, con el diagnóstico estratégico interno y externo de la empresa se procede a realizar la propuesta de alternativas estratégicas y del sistema de gestión de calidad. La propuesta del sistema de gestión inicia con la definición del alcance, la estructuración del mapa de procesos y la caracterización de los mismos, integrando actividades asociadas a los factores clave identificados en la primera etapa de la investigación. Posteriormente se realiza una propuesta para el aprendizaje y apropiación del sistema de gestión de calidad en la empresa objeto de estudio.

## 6. DETERMINACIÓN DE FACTORES CLAVE PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

### 6.1. factores clave identificados a partir de entrevistas

La información obtenida a partir de la aplicación de las entrevistas a los consultores y líderes de calidad, se transcribieron textualmente y se clasificaron por categorías de acuerdo a las preguntas realizadas. El análisis de la información permitió agrupar las palabras más usadas por los entrevistados en torno al tema objeto de estudio, producto de su conocimiento y experiencias de los profesionales y consultores (Ver anexo 6 ). El resultado del conteo de palabras en términos de frecuencia y relevancia se presenta en la Figura 2.

#### Figura 2.

Nube de palabras



*Nota.* Nube de palabras obtenida a partir del análisis cualitativo de la información

### **6.1.1. Liderazgo**

Daft (2007) define el liderazgo como “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”, de acuerdo a lo anterior, el liderazgo se presenta como una cualidad necesaria para el logro de los objetivos de calidad de la organización y el cambio categorías organizacional.

Los líderes en todos los niveles fomentan el compromiso con el sistema de gestión de calidad y la mejora continua, y son referentes inspiradores para todas personas de la organización; como lo menciona EC1 “La mejora continua, si el mecanismo, el chip, el pensamiento, el propósito de mejora continua está en la alta dirección eso va a motivar a tener cualquier sistema de gestión, pero si eso no está incluido en toda esa mentalidad, dentro del cerebro de la organización difícilmente se valora”. Oh (2017) hace alusión al liderazgo como una fuerza impulsora de la implementación de administración de la calidad, que le permite a la dirección establecer una visión para el enfoque en el cliente y proporcionar un alto nivel de expectativas de desempeño.

Adicionalmente, durante el proceso de implementación del sistema de gestión la alta dirección lidera deberá crear condiciones para el involucramiento de las personas en el proceso y proporcionar los recursos y la formación necesaria para actuar con responsabilidad (ISO 9000:2015), como lo menciona el entrevistado EC1 es clave que “la organización conozca qué es lo que se va a hacer, entonces en específico saber a qué se refiere el sistema de gestión que se va a implantar y eso lleva procesos de formación, entonces la organización debe empezar con un proceso de capacitación, como tal entender cuál es ese modelo que se va a aplicar, por qué se va a aplicar, cuáles son los componentes del modelo, cuál es su alcance, en fin.”

De manera complementaria, el entrevistado EC4 menciona que “el liderazgo debe apoyar los procesos, orientar, dejar claro cuál es el propósito, la meta, el sentido de lo que vamos a hacer y ser un modelo; esto es el éxito en un sistema de gestión”.

### **6.1.2. Talento humano**

En el desarrollo de las entrevistas, los gerentes consideraron importante el “talento humano” (en términos de gente, personas, recurso humano u organización) para la implementación del sistema de gestión, ya que son ellos quienes conocen la organización, las actividades que desarrolla, las particularidades que la identifican, el contexto en el que se desenvuelve, por ende, las personas son quienes aplican y dinamizan los sistemas de gestión, siendo necesario su involucramiento en las actividades de documentación del sistema de gestión hasta la implementación, seguimiento y control. Asimismo, los consultores visualizan la gente como un factor clave, al ser ellos quienes integran y facilitan los procesos de implementación de sistemas de gestión de calidad, y que en caso de no involucrarse y presentar una actitud defensiva o de resistencia, se requiere intervenir y superar esta situación, ya que hacen parte fundamental para el logro de los resultados previstos a por el sistema de gestión.

EG1 menciona desde su experiencia que en el proceso de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad se depende de las personas, ya que manifiesta “lo primero que hay que hacer en las compañías es que todos los programas de calidad vengan desde la cabeza, segundo que se logre comprometer a todos los colaboradores, que la gente no lo vea como que es del área de calidad”.

Al respecto Juran (1990) y Dale (2016) mencionan la importancia de hacer partícipe al personal en el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad, y hacen énfasis en incluir la calidad en todas las facetas de la operación y brindar capacitación al personal en los temas inherentes al proceso. El sistema de gestión debe ser comprendido por todos sus miembros, para lograr el éxito de la implementación.

En este mismo sentido, González (2011) refiere que un aspecto importante para la implementación de cualquier sistema de gestión es involucrar a las personas, de manera que permita elevar la calidad de vida de todos sus miembros para que todos puedan desempeñarse y desarrollar todo su



potencial, y así contribuyan de manera eficiente y eficaz a la consecución de los logros que trae consigo el sistema de gestión.

Por su parte, Peter Senge (1990) profundiza en la importancia de la gente en las organizaciones, haciendo referencia a los términos dominio personal y aprendizaje en equipo. El dominio personal indica la habilidad, del crecimiento de cada miembro de la organización sin distinción de labor, tarea, edad o jerarquía, es la oportunidad que tienen todos los colaboradores de una empresa, de su fuerza de voluntad y de su determinación de ampliar su horizonte intelectual, con el fin de poner su labor, conocimiento y su vida, al servicio de aspiraciones más grandes (Senge, 1990).

En cuanto al aprendizaje en equipo, es la habilidad de compartir el conocimiento con los demás miembros de la organización con el fin que la información llegue, hasta el nivel operativo y de esta manera mejorar procesos y productos. Peter Senge (1990) en su libro la quinta disciplina define el concepto de aprendizaje en equipo como: “compartir el conocimiento con los demás miembros de la organización es importante con el fin que la información llegue a todas las personas, hasta el nivel operativo y de esta manera mejorar procesos y productos. Se trata de adaptación continua y crecimiento en un ámbito cambiante”.

Garad y Gold (2019) clasifican a los miembros de la compañía como conectores de aprendizaje, miembros que piensan y actúan en beneficio de la compañía; incubadores de aprendizaje, que aprenden y piensan, pero no actúan en favor de la compañía y aislantes de aprendizaje, que no participan en ninguna actividad de aprendizaje. La organización debe identificarlos y hacer que todos sean conectores de aprendizaje y no desaprovechar la oportunidad de convertir un aprendizaje individual en un aprendizaje organizacional.

### **6.1.3. Comunicación**

La comunicación se enmarca como un factor clave para la implementación de sistemas de gestión, tal como lo enfatiza el entrevistado EC1, quien menciona: “la comunicación en la organización es

vital, es la única manera en donde yo puedo dar a conocer como tal el modelo, recibir la realimentación, llegar a la gente”.

De la misma manera Fontalvo, Quejada y Puello (2011), mencionan la importancia de la comunicación al interior de las organizaciones, como aquella que apalanca las acciones para el mejoramiento continuo de los procesos y como la plataforma de la generación, difusión y apropiación del conocimiento. En este sentido, la organización deberá establecer los canales de comunicación en los niveles internos y externos que sean pertinentes al sistema de gestión de calidad, y que permitan el entendimiento de la misión, visión estrategias y políticas en toda la organización.

De acuerdo con Lobo (2019) la implementación de un sistema de gestión de calidad requiere un cambio estructural desde un enfoque sistémico basado en comunicaciones horizontales y una transformación digital que permita asegurar el acceso y seguridad de la información. En este sentido, Gregory (2020) sugiere incluir dentro del marco de las capacitaciones al personal módulos referentes a la comunicación efectiva, comunicación asertiva y servicio al cliente.

#### **6.1.4. Contexto**

El análisis del contexto de una organización se reconoce como aquel proceso en el cual se determinan los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización, y que afectan la capacidad de la organización para lograr los resultados previstos por el sistema de gestión de calidad (Icontec, 2015). En el marco del análisis del contexto se consideran los recursos, competencias y capacidades internas de la organización, así como los factores del entorno legales, tecnológicos, de mercados, culturales, sociales y económicos.

El entrevistado EG3 considera que “es clave tener el conocimiento de la organización, poder comprender su contexto y saber hacia dónde quieren ir y eso también es clave, porque es como

adjuntar esos dos elementos, conocer mi contexto organizacional y tener el apoyo de la dirección para donde voy a definir el rumbo de mi organización como tal”.

EC2 sustenta, que es vital entender el contexto interno de las organizaciones, entender todos los factores externos que la rodean, aspectos normativos, aspectos regulatorios que pueden ser en un momento dado, importantes en la decisión que se tome de seguir adelante o no con la implementación del sistema; igualmente los aspectos relacionados al tipo de negocio y la competencia.

#### **6.1.5. *Procesos***

Los Procesos y el enfoque de procesos siempre ha sido tomado como un factor clave para el éxito de las organizaciones, el modelo de calidad EFQM (2019) considera que la organización excelente gestiona las actividades en términos de procesos, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante y aplicando sistemas de gestión de la calidad” La Norma ISO 9000 (2015) declara que se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz cuando las actividades se entienden y se gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente. Esto sugiere que al centrar la atención en las actividades de las empresas y gestionarlas como procesos es posible entenderlos, evaluarlos y optimizarlos. (Mallar, 2010).

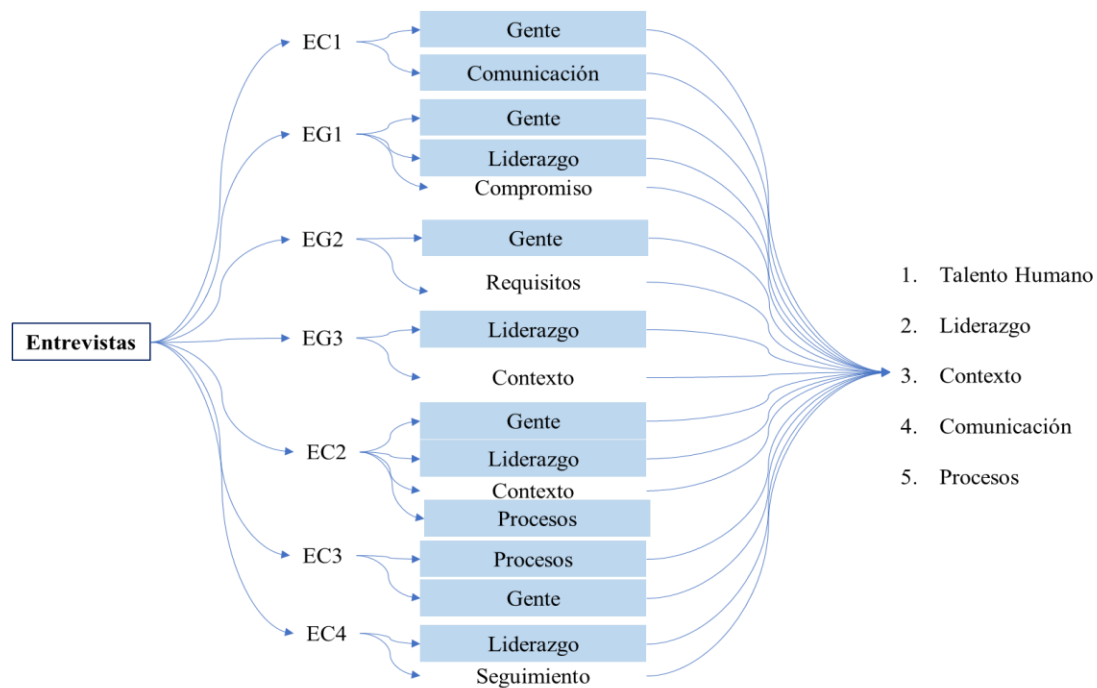
Finalmente, el entrevistado EG2 menciona que la no estandarización de los procesos y los reprocesos son un indicativo muy claro para las organizaciones de que algo está fallando. Mientras que el entrevistado EC2 se refiere a los procesos como un punto clave en la implementación de un sistema de gestión de calidad, sin embargo, es importante que la estructuración de estos procesos tenga en cuenta el contexto de la empresa para evitar que este enfoque conduzca a una rigidez operacional.

### 6.1.6. Síntesis de hallazgos entrevistas

Los resultados obtenidos mediante el análisis cualitativo de las entrevistas permiten identificar cuatro factores clave de éxito para la implementación de un sistema de gestión desde un enfoque de aprendizaje organizacional: el **talento humano** y su conocimiento; la alta dirección, que se manifiesta por medio de **liderazgo y comunicación** asertiva, y el conocimiento del **contexto** en el que desarrolla la organización. La formación y el compromiso del talento humano, así como el liderazgo en todos los niveles apoya la gestión de procesos, permitiendo un aprendizaje organizacional y apalancando acciones para el mejoramiento continuo.

En concordancia se definen cuatro factores clave a considerar en el desarrollo del sistema de gestión de calidad de la empresa caso de estudio: (1) Liderazgo, (2) Talento huao, (3) Comunicación y (4) Contexto, como se observa en la

**Figura 3.**  
Factores clave



*Nota.* Factores clave a considerar en el desarrollo del sistema de gestión de calidad de la empresa caso de estudio según consultores y líderes de proceso.

A partir de la experiencia de consultores, también se identificaron los principales intereses que se asocian a la implementación de un sistema de gestión de calidad de acuerdo a los beneficios esperados por las organizaciones, tales como, obtener un reconocimiento a partir de la certificación, aumentar la rentabilidad y mejorar la satisfacción de los clientes. Es por esto por lo que los consultores ven importante que el proceso de implementación del sistema de gestión esté alineado con los objetivos organizacionales y las necesidades y expectativas de las partes interesadas, por cuanto, el propósito de implementación del sistema de calidad se orienta a genera un aporte en la mejora de la competitividad y productividad organizacional, y ofrecer un producto diferenciador que le permita posicionarse en el mercado de manera sostenible.

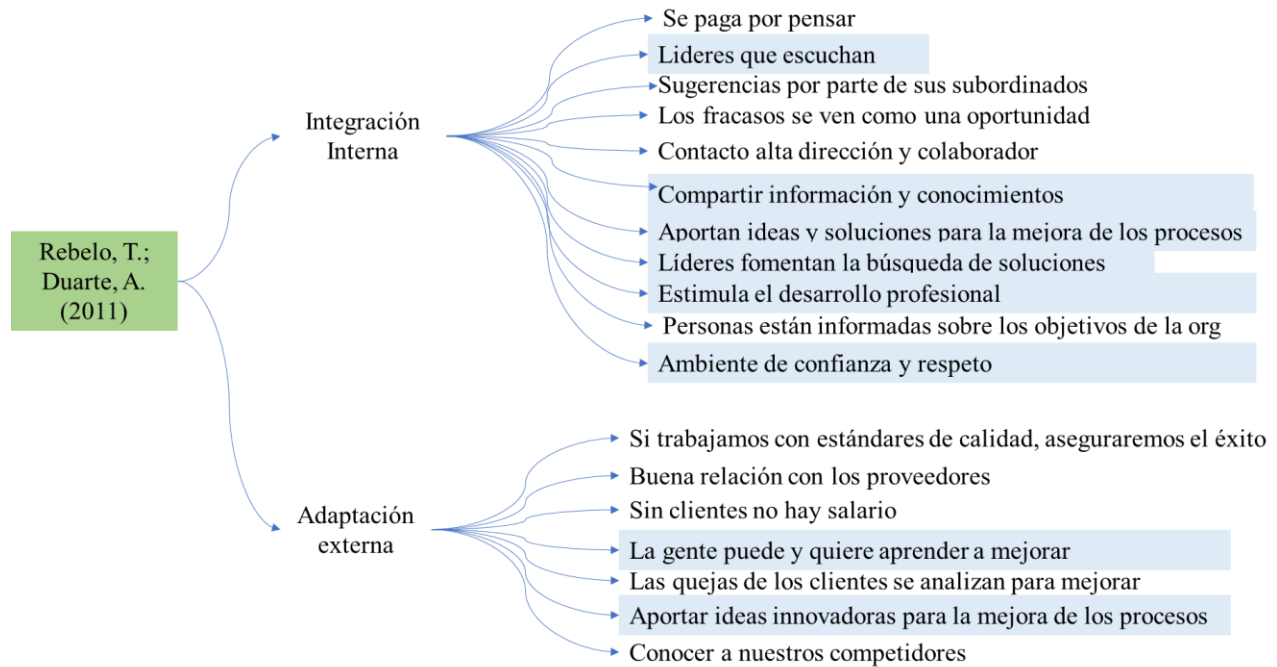
## **6.2. Factores clave identificados a partir de la revisión de literatura**

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de las entrevistas se contrastaron con la revisión de literatura realizada en diferentes bases de datos, tales como Scopus, ScienceDirect y Emerald. Los resultados de la búsqueda y categorización de la información en las bases de datos permitieron identificar dos autores clave para el desarrollo de la investigación: Rebelo, T (2011) y Seok-Young, Oh k Peter (2017), y cuyos trabajos contrastan los resultados empíricos.

Rebelo y Duarte (2011) proponen una estructura bidimensional para el aprendizaje organizacional cuyas dimensiones son la integración interna y la adaptación externa. La integración interna se relaciona con factores asociados a la estructuración y coordinación de los procesos internos, mientras que la adaptación externa se relaciona con los factores externos de la organización. Cada una de las dimensiones que componen la estructura y sus elementos permiten desarrollar los procesos del sistema de gestión de calidad desde una perspectiva de aprendizaje organizacional, tal como se observa en la **Figura 4**.

#### Figura 4.

Estructura bidimensional Rebelo y Duarte (2011)



*Nota. Estructura bidimensional para el aprendizaje organizacional en sistemas de gestión de calidad con base en Rebelo y Duarte (2011)*

Seok Young Oh (2017) en su artículo “*Exploring the role of organizational learning activities in the quality management context*” establece las dimensiones y variables clave en el estudio de la gestión de calidad y el papel mediador del aprendizaje organizacional (Ver **Figura 5**). Los autores definen cinco dimensiones a ser estudiadas, liderazgo, enfoque en las personas, gestión por procesos, aprendizaje organizacional y desempeño organizacional. Se menciona que los lineamientos que debe seguir una empresa para ser considerada una organización que aprende están enfocados en la formación de los empleados, la creación de un ambiente laboral óptimo y de confianza, la mejora de los procesos, la evaluación del rendimiento, la interacción y comunicación de los empleados, la comunicación de los objetivos y el direccionamiento de la empresa y el uso de la información para la toma de decisiones.

**Figura 5.**

Estructura dimensional Oh (2017)



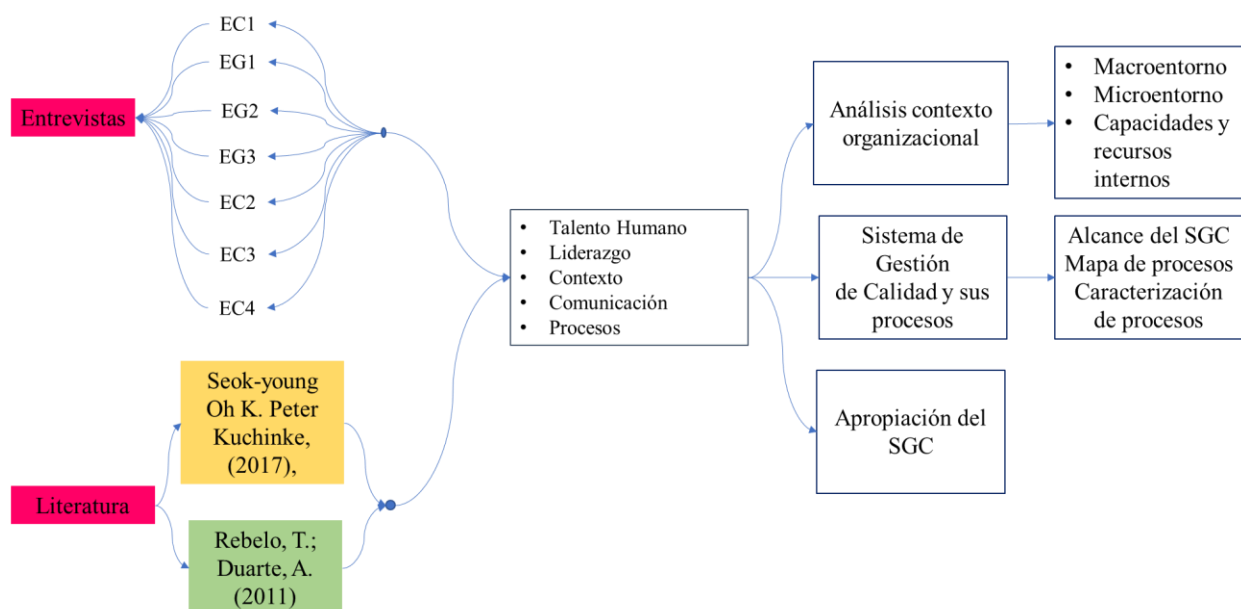
*Nota. Estructura dimensional para el aprendizaje organizacional en sistemas de gestión de calidad con base en Oh (2017)*

Los factores clave determinados para la implementación de un sistema de gestión, se enmarcan en el factor contexto, ya que es el entorno el que permite establecer un diagnóstico y establecer a lo que cada organización debe enfrentarse, a su realidad, a sus riesgos, fortalezas y elementos particulares según su industria, mercado, tamaño, entre otras.

## 7. PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD DESDE EL ENFOQUE DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

La propuesta del sistema de gestión de calidad de la empresa Pulpas Lery desde el enfoque de aprendizaje organizacional, se desarrolló con base en los factores clave determinados a partir del análisis de las entrevistas a consultores y líderes de procesos, y los estudios de Rebelo, T (2011) y Seok- Young, Oh k Peter (2017). El objetivo es facilitar el proceso de implementación del sistema de gestión de calidad mediante el aprendizaje organizacional, y de esta manera superar los obstáculos de resistencia al cambio y adaptación a las nuevas rutinas (Löfgren, 2012).

**Figura 6.**  
Definición del método



*Nota.* Definición del método a seguir para la propuesta del sistema de gestión desde el enfoque de aprendizaje organizacional



A partir de los resultados obtenidos de la investigación empírica y documental se definieron tres etapas a seguir para el desarrollo del sistema de gestión de calidad en la empresa caso de estudio. La primera corresponde al análisis del contexto organizacional y formulación de las estrategias, la segunda etapa responde a la determinación del sistema de gestión de calidad, sus procesos e interacciones, y la tercera de aprendizaje y apropiación del sistema de gestión de calidad.

### **7.1. Análisis del contexto organizacional**

Los factores clave determinados para la implementación de un sistema de gestión, se enmarcan en el factor contexto; es por esto que es importante comprender hechos relevantes a considerar en el marco de la PYME referencia, con el fin de establecer su realidad y elementos particulares según su industria, mercado, tamaño, entre otras.

El análisis del contexto organizacional de Pulpas Lery, con fines de implementación de un sistema de gestión de calidad, se realizó mediante un análisis del macroentorno mediante la herramienta PESTAL, del microentorno empleando las cinco fuerzas de Porter, el diagnóstico interno de capacidad, recursos y competencias usando la matriz VRIO). El diagnóstico organizacional se consolida en una matriz DOFA y se determinan las iniciativas estratégicas correspondientes. Es análisis de contexto se desarrolló con apoyo de la alta dirección de la empresa y observación interna e las instalaciones de la empresa.

Este análisis permite identificar aspectos globales del entorno organizacional que influyen o impactan de manera considerable en la operación de las empresas, y que constituyen oportunidades o amenazas, sobre los cuales no se puede intervenir o cambiar.

#### ***7.1.1. Diagnóstico del macroentorno***

La herramienta PESTAL sirve para analizar y monitorear los factores macro ambientales del entorno en los que se desarrolla una organización, la herramienta recibe el nombre en referencia

al acrónimo que forman las iniciales de las seis categorías que lo componen: Político, económico, sociocultural, tecnológico, ambiental y legal.

El análisis PESTAL permite identificar los factores macroeconómicos clave que pueden tener una influencia en el desarrollo futuro del negocio; adicionalmente esta matriz permite analizar posibles efectos en la empresa que darán lugar y apoyarán el desarrollo de una matriz DOFA

Mediante el desarrollo de la matriz PESTAL (Ver anexo 7) se determinaron factores positivos y negativos que afectan a Pulpas Lery, a corto mediano y largo plazo, tales como:

7.1.1.a. Político y legal. Se fundamenta en las políticas del gobierno que afectan el sector de la empresa estudio de caso y la normativa legal vigente del sector o industria, así como regulaciones de los organismos de vigilancia y control local.

Pulpas Lery a mediano plazo necesita políticas contundentes que apoyen a los productores que están lejos de las cabeceras municipales, inversiones en vías terciarias y créditos que realmente beneficien a los productores, con el fin de obtener materia prima de calidad y a precios asequibles. En el aspecto político se evidencia una clara normatividad y establecimiento de instituciones en búsqueda de alcanzar una alta calidad e inocuidad de los alimentos, especialmente si se trata de exportaciones. Sin embargo, es evidente que existe una ausencia de políticas públicas dirigidas al sector que reduzcan los costos e incentiven al cumplimiento de esta normatividad. Finalmente, se evidencia que las políticas y los esfuerzos del gobierno están encaminados hacia el sector minero y energético, dejando de lado los sectores secundarios como la agroindustria (Vargas, 2017) esto dificulta a las empresas del sector alcanzar el objetivo de entrar a competir en un mercado internacional.

Colombia, a la fecha, cuenta con 16 acuerdos comerciales, incluyendo tratados de libre comercio y acuerdos de alcance parcial. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021) La firma de estos acuerdos comerciales para la producción hortofrutícola con destino al exterior impacta de manera negativa a mediano plazo a Pulpas Lery; al no contar con el músculo financiero, capacidad instalada, tecnología suficiente y plan estratégico con visión a exportación. Al contrario, esta

situación permite fortalecer a sus actuales competidores y el ingreso de nuevos actores del mercado.

En relación a las políticas y el marco legal; la industria de alimentos tiene una normatividad rígida y de estricto cumplimiento, los requerimientos abarcan aspectos como las instalaciones, los procesos, el empaque, y también se trasladan a la producción del cultivo, el transporte y el almacenamiento. lo que genera que cualquier relación comercial tenga como requisito principal el cumplimiento de estos, Actualmente, los requisitos mínimos que rige la industria de alimentos se basan en la normatividad legal vigente, esto es para la industria de alimentos, la resolución 003929 de 2013. Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir las frutas y las bebidas con adición de jugo (zumo) o pulpa de fruta o concentrados de fruta, clarificados o no, o la mezcla de éstos que se procesen, empaquen, transporten, importen y comercialicen en el territorio nacional (Ministerio de Salud y Protección, 2013, p.1).

La cual es el único referente normativo creado para garantizar la seguridad de los consumidores de alimentos; es por esto, que el diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad, permitiría no solo cumplir con las condiciones legales, sino también garantizar una buena calidad de sus productos.

7.1.1.b. Económico. Análisis en función de las regulaciones económicas o monetarias que intervienen en el desarrollo de la actividad económica.

En relación al aspecto económico se consideran diversos factores que tienen un impacto negativo en la empresa como lo es la fluctuación de precios de la materia prima, los altos costos de la cadena de frío y del cumplimiento de la normatividad sanitaria de alimentos y la alta competencia nacional e internacional que se presenta debido a los tratados de libre comercio que benefician la importación de productos similares al país pues la apertura comercial ha aumentado la competencia internacional, las importaciones y la devaluación del peso. (López, 2010) Por otra parte, Pulpas Lery tiene un nivel de confianza del consumidor, no obstante, es una marca local y solo es conocida en sectores específicos de la ciudad de Bogotá.

Brien, Herring, y Dugar (2020) concluyen que Colombia tiene un gran potencial económico en el sector agropecuario, pero señalan que falencias en infraestructura, trámites ante entidades como el ICA y los servicios en línea y de aduanas no permiten mejorar el comercio internacional y atraer la inversión de forma directa.

7.1.1.c. Social. Refiere los factores de cultura, religión, creencias, en algunos casos complementarios al criterio económico.

En cuanto a lo social, existen varios factores favorables para el sector de las pulpas de fruta, como el incremento de la adopción de estilos de vida saludables, la búsqueda de alimentos con menor tiempo de preparación debido al ritmo de vida acelerado y el incremento de la propaganda a la vida saludable a través de redes sociales. Como factores negativos en el aspecto social se considera el conflicto armado y el desplazamiento forzado, donde, según cifras del IDMC, se reportan 5'576.000 personas desplazadas hacia las ciudades por el conflicto interno para el año 2019 (IDMC, 2020) lo cual ha debilitado el sector agrícola en el país.

7.1.1.d. Tecnológico Analiza las tendencias en el mercado tecnológico, así como la dinámica de operación de la competencia.

En el aspecto tecnológico se obtuvieron algunos factores positivos como lo es el acceso a la información, que permite tener datos del mercado, de proveedores y del sector en general permitiendo así la toma de decisiones, también tiene un impacto positivo el uso de las redes sociales como una plataforma para publicitar los productos, es evidente que las redes sociales ofrecen una gran plataforma para promocionar los productos y que son la herramienta más valiosa para las PYMES en cuanto a marketing debido a su bajo costo. (Santillán y Medrano, 2015) y la mejora de los equipos que son utilizados en el sector. Sin embargo, también puede tener un impacto negativo el alto costo de adquirir estos equipos y que las empresas que hacen parte de la competencia al adquirirlos obtengan una ventaja tecnológica.

Por otra parte, factores como la innovación, se encuentran encaminadas a la automatización de procesos, Pulpas Lery tiene oportunidad de crecimiento mediante la estandarización y aplicación de nuevas tecnologías en sus procesos, mediante una inversión considerable, para el estado actual de la empresa.

7.1.1.e. Ambiental. Revisa los factores relacionados con la preservación del entorno y del medioambiente.

En el aspecto ambiental se presentan factores como los fenómenos climáticos los cuales pueden, debido a cambios en la fisiología de los cultivos, por aumentos o disminuciones de temperatura, radiación, precipitaciones, perdidas en las cosechas e imposibilidad de transporte por condiciones adversas. (Feldman y Hernández, 2016) haciendo fluctuar los precios de la materia prima para Pulpas Lery. Así como también en la actualidad es necesario implementar prácticas que sean amigables como el medio ambiente, como lo es la disposición de desechos y el uso de empaques biodegradables.

### ***7.1.2. Diagnóstico del microentorno***

De acuerdo al modelo de competitividad clásica, Michael Porter (1979). menciona que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas:

- Amenaza de nuevos participantes
- Poder de negociación de los consumidores
- Amenaza de productos sustitutos:
- Poder de negociación de los proveedores
- Rivalidad entre competidores existentes.

Las cinco fuerzas de Porter, publicadas en el año 1979 permiten entender el atractivo de una industria. Isabelle, Horak, McKinnon y Palumbo (2020) cuestionan si estas 5 fuerzas son aún relevantes en la economía globalizada del siglo 21 y concluye que aún son indispensables, importantes y necesarias para una evaluación de la industria pero que es necesario

complementarlas con otros diagnósticos dependiendo del tipo de negocio y entorno en el que se desarrolle la investigación.

Los resultados derivados de la aplicación de la herramienta de las cinco fuerzas de Porter (Anexo 8) sobre el análisis del microentorno se sintetizan a continuación:

7.1.2.a. Amenaza de nuevos participantes. Pulpas Lery presenta alto impacto en la amenaza de nuevos participantes ya que tiene debilidades en sus canales de distribución y la falta de alianzas con cultivadores o intermediarios que garanticen el suministro de materias primas, la hace vulnerable a la incursión de nuevos participantes. No obstante, trabaja en temas de desarrollo de productos que le permitan desarrollar una ventaja competitiva al presentar pulpas de fruta de fruto exóticos, únicos y mezclas de pulpas que se adaptan a las necesidades de sus clientes.

7.1.2.b. Poder de negociación con los consumidores. En relación al poder de negociación de los consumidores, Pulpas Lery tiene un portafolio amplio, con diversidad de sabores, y dentro de lo que ofrece a sus clientes, ha desarrollado referencias diversas; han salido de los sabores tradicionales; ofrece a los clientes mezclas específicas que solicitan; adicionalmente con el apoyo de una nutricionista desarrollan fórmulas que se enfocan en el aporte nutricional; dando poder de negociación, gracias a la aplicación de conocimiento técnico.

De acuerdo a lo anterior, se establece que los consumidores tienen un poder alto de negociación, ya que la producción está directamente relacionada con esa demanda del producto y con el mercado específico que maneja Pulpas Lery el cual está dirigido a hoteles, restaurantes y casinos; lo cual es un riesgo ya que el cambio de volumen de pedido o el retiro o de cualquier cliente representa un alto impacto en las ventas de la empresa, adicionalmente repercute en el stock y almacenamiento de una cantidad representativa del producto.

7.1.2.c. Amenaza de posibles sustitutos. En relación a amenaza de posibles sustitutos, se ve afectada a corto plazo de manera negativa, debido al consumo de productos sustitutos por

costumbre o gusto de los consumidores, de productos como frutas frescas, jugos envasados, té, agua de panela, gaseosas o agua para acompañar sus comidas.

7.1.2.d. Poder de negociación de los proveedores. El Poder de negociación de los proveedores, es de alto impacto para Pulpas Lery, ya que los proveedores de fruta pueden presentar desabastecimiento y si encuentran un cliente ocasional que pague un mayor precio, afectan la provisión de materia de prima de Pulpas Lery. Adicionalmente de verse afectado por problemas ambientales como lo son el clima y la estacionalidad de las cosechas que inciden directamente en la obtención de materia prima.

7.1.2.e. Rivalidad entre competidores existentes. Los competidores existentes de pulpas Lery representan alto riesgo para esta debido a tener presencia en el mercado en el que se encuentra pulpas Lery y en sectores y zonas más amplias o representativas, lo que genera un impedimento para el crecimiento de la empresa; adicionalmente por la capacidad y trayectoria que estas tienen en el mercado; esto hace que para los clientes sea fácil el acceso al producto de los competidores y no les signifique incurrir en costos adicionales.

7.1.2.f. Análisis del entorno: oportunidades y amenazas. En relación al análisis externo de oportunidades y amenazas, se observa un potencial para incursionar en nuevos mercados y expandir su operación, aprovechando el actual fortalecimiento de redes y de la cultura de hábitos de vida saludable. Por otra parte, se presenta el riesgo de las amenazas, como lo es el aumento de competencia en el sector, los cambios climáticos, los fuertes competidores que tienen presencia a nivel nacional, y situaciones particulares de la región como lo son los paros sociales y temas de índole general como lo son la pandemia y los cambios económicos.

### **7.1.3. Diagnóstico interno**

Para el análisis interno de la empresa se hizo uso del TEST VRIO, el cual es una propuesta metodológica para la determinación de capacidades estratégicas en PYMES industriales, por lo cual es una herramienta apta para el caso de estudio. Se enfoca en el análisis de capacidades de PYME ya que conforman un objeto de estudio como medio para contribuir al mejoramiento de la

competitividad, ya que determina el nivel de madurez alcanzado en las actividades y la manera en que los recursos son utilizados para lograr una diferenciación.

El TEST VRIO considera las PYME como agentes importantes que agregan valor, como una fuente de generación de empleo formal, y que presentan debilidad en la falta de planeación estratégica; no obstante, a nivel Latinoamericano, dominan el mercado y con quienes contribuyen en mayor parte al PIB de cada Nación. (Ver anexo 9)

Esta herramienta se crea con el fin de identificar capacidades estratégicas por medio de criterios específicos tales como:

- Capacidad valiosa
- Rara
- Rara de imitar
- Insustituible

Por otra parte, la herramienta VRIO contempla capacidades; las cuales son evaluadas frente a los criterios antes mencionados; se definen cuatro capacidades principales se describen a continuación:

- **Capacidad directiva:** habilidad de los directivos para entender el entorno y evaluar el desempeño de los recursos de la empresa en busca del objetivo deseado.
- **Capacidad de innovación:** conjunto de tecnologías utilizadas en la empresa que sustentan el motor de la innovación, potenciando la competitividad.
- **Capacidad de comercialización:** suma de herramientas para sostener la responsabilidad de atender las necesidades de los clientes.
- **Capacidad de integración:** visión externa e interna de la cadena que integra la organización.

Las capacidades mencionadas, se especifican en sub-capacidades, con el fin de realizar una evaluación precisa; posteriormente se vinculan los recursos y aspectos asociados a estas



capacidades, contienen un peso relativo de acuerdo a su contribución para el logro de cada sub-capacidad y capacidad. Mediante la evaluación, se determina que la organización tiene la capacidad principal y si cumple con todas las sub-capacidades que la componen. (Saavedra, Urrutia, Paravie, Rohvein y Corres, 2014)

Finalmente, VRIO logra definir si la posición de la empresa se encuentra en desventaja o igualdad competitiva, o si la ventaja alcanzada es temporal o sostenible; por lo cual para el caso de PULPAS LERY.

De acuerdo a la herramienta aplicada y a la reunión realizada con la gerente de Pulpas Lery, la microempresa pequeña dedicada al procesamiento de alimentos y frutas colombiana, cuenta con seis años de experiencia en la producción, comercialización y desarrollo de productos derivados de frutas, cuenta actualmente con una planta de producción en la ciudad de Bogotá. Desde sus inicios, la empresa ha propendido por posicionarse en el mercado ofertando productos de alta calidad y valor nutritivo.

Por el sistema de conservación (congelación) Pulpas Lery, ofrece fruta cubicada y congelada para el sector industria en tamaños acorde a su necesidad, en tres líneas de producto, pulpas (Maracuyá, Guanábana, Mango, mora, Frutos rojos, Frutos Amarillo, T, Árbol, Uva, Piña/hierbabuena, Piña, Lulo, Guayaba, Fresa, Feijoa, durazno y Curuba); trozos (piña, Coco, Fresa, Mango), Limonada de coco.

7.1.3.a. Capacidad directiva. Pulpas Lery tiene una visión estratégica de negocio, la cual aplica de forma empírica, tienen lineamientos puntuales los cuales no se encuentran documentados aún y a los cuales les falta desarrollo y seguimiento por medio de metas. En relación a la administración general de la empresa cuentan con objetivos propuestos por la gerencia y las direcciones, los cuales se encuentran desde la creación de la empresa, por lo cual no han sido objeto de medición, actualización o revisión periódica; cuentan con lineamientos en temas de compras y de recursos humanos, los cuales aplican, no obstante, no se encuentran establecidas por medio de políticas alineadas a una visión estratégica global.

La gestión de la producción es rigurosa debido a la restricción de la capacidad instalada, esto es la máquinas y equipos que tienen para la operación, así como el cuarto frío para el almacenamiento de materia prima y de pulpa procesada. Los espacios se encuentran organizados, delimitados, señalizados y se realiza optimización de estos; por otra parte, se realizan actividades de mantenimiento las cuales se registran, no obstante, no se tiene o se sigue un plan de mantenimiento que responda a las necesidades de la empresa, se realiza de manera esporádica o de acuerdo a las situaciones que se presenten en la operación.

Para la administración de recurso humano se tiene una claridad de los conocimientos y competencias que se deben tener para el desarrollo de actividades, aunque estos no se encuentran documentados. En la alta dirección se cuenta con el apoyo de un nutricionista, dos ingenieros de alimentos, un administrador de empresas y una persona con experiencia en el área de mercadeo; para los cargos operativos no se tienen lineamientos definidos, se establecen según la necesidad o situación de la operación, los cuales se contratan o disponen de acuerdo al volumen de operación.

Por otra parte, Pulpas Lery tiene establecido un plan de formación para cumplir con la normatividad legal vigente, Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección social, el cual dictamina en su artículo 12, lo siguiente:

“Artículo 12. Educación y capacitación. Todas las personas que realizan actividades de manipulación de alimentos deben tener formación en educación sanitaria, principios básicos de Buenas Prácticas de Manufactura y prácticas higiénicas en manipulación de alimentos. Igualmente, deben estar capacitados para llevar a cabo las tareas que se les asignen o desempeñen, con el fin de que se encuentren en capacidad de adoptar las precauciones y medidas preventivas necesarias para evitar la contaminación o deterioro de los alimentos. Las empresas deben tener un plan de capacitación continuo y permanente para el personal manipulador de alimentos desde el momento de su contratación y luego ser reforzado mediante charlas, cursos u otros medios efectivos de actualización. Dicho plan debe ser de por lo menos 10 horas anuales, sobre asuntos específicos de que trata la presente resolución.”

El recurso humano está constantemente recibiendo capacitación y acompañamiento, cumpliendo con la normativa, adicionalmente realizan reuniones diarias de 5 minutos antes de iniciar la jornada y conversan sobre situaciones puntuales que se presentan, hay una comunicación directa y clara que se facilita ante el bajo número de trabajadores de la compañía, 5-8 trabajadores incluyendo 3 directivos, el número de trabajadores varía ante la situación específica del mercado de las frutas en las diferentes etapas del año.

Actualmente no se tiene proyectado invertir o desarrollar un plan de inversión, ya que se busca un retorno de la inversión inicial realizada y un punto de equilibrio, adicionalmente no se tiene claramente una medición del valor de la facturación, ya que son una empresa joven que está creciendo en medio de una situación compleja.

7.1.3.b. Capacidad de innovación. Pulpas Lery realiza desarrollo de nuevos sabores de pulpas, centrado en pulpas exóticas y mezclas de pulpas, para ello se apoyan con un profesional nutricionista, para desarrollar fórmulas que no afecten la salud de los consumidores. Aunque se realizan actividades de investigación y desarrollo de productos de forma espontánea, no se tiene establecido un departamento o actividades o procesos periódicos encaminados a ello y no tiene convenios o colaboración con universidades o centros tecnológicos nacionales que apoyen el desarrollo de productos.

La sub-capacidad de almacenamiento de gestión de existencias existe una política y lineamientos de stock de materia prima y se tiene un área definida para el almacenamiento; de acuerdo a la experiencia manejan una existencia de inventario en cuarto frío con el fin de dar manejo a las solicitudes de sus clientes y se realiza permanentemente gestión de control de existencias; sin embargo, no se tiene claridad sobre el costo de almacenamiento que se deriva de ello.

De acuerdo a la práctica y al tiempo que lleva la empresa se define la planeación de la producción, según el tipo de productos y cosecha para cada temporada, identificando los costos de fabricación y registrando controles de las inspecciones que realizan. Se tiene proyectado realizar actividades de análisis de desempeño de procesos y gestión de detección y uso de desperdicios.

Se manejan proveedores de abastos y contacto con pequeños cultivadores que son flexibles de acuerdo a la necesidad de Pulpas Lery y también se manejan algunos intermediarios de acuerdo a la oferta de materia prima. Se tiene una política de compra y las compras tanto de insumos como de las frutas como materia prima orgánica, se realizan por medio de fichas técnicas, con especificaciones claras y sobre ese criterio se realizan las compras.

En materia de gestión de calidad se tiene documentada una política de calidad, de acuerdo al lineamientos y criterios de la administración, aunque no se tienen procesos certificados, plan o ejecución de auditorías internas.

Al estar compuesta por 5 personas en el área productiva, permite una comunicación fluida y permanente, el personal cuenta con un espacio que cumple con higiene, limpieza y orden adecuados y manejan elementos de protección personal pertinentes a las actividades que desarrollan. Por otra parte, no cuentan con un registro o sistema de prevención de riesgos documentado.

7.1.3.c. Capacidad de comercialización. De acuerdo a la experiencia se tiene una clara definición del mercado nacional. Actualmente la empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, y su segmento de clientes se orienta a empresas del sector de hotelero, restaurantes y casinos, sector industrial, principalmente en la industria de alimentos como procesos intermedios. En cuanto a una orientación a mercados internacionales, los procesos de exportación aún no han sido considerados por la empresa, con una proyección a corto plazo.

Actualmente se encuentran en el fortalecimiento de su presencia por medio de la página web y de redes sociales, el cual es una oportunidad para potencializar y realizar acercamiento con sus actuales y nuevos clientes.

Cuentan permanentemente con existencia de inventario de producto terminado, para suplir los pedidos y necesidades de sus clientes; no obstante, no se tiene la medición del costo del

mantenimiento del inventario y se realiza la distribución por parte de Pulpas Lery mediante la distribución en medio de transporte propio o por medio de entrega en punto de fábrica.

7.1.3.d. Capacidad de integración. Se evidencia un grado de madurez menor de la empresa y su operación; las actividades se realizan de manera espontánea y empírica, lo cual presenta un avance en un mínimo grado a nivel directivo, de innovación e integración; comercialmente se han desarrollado mayores esfuerzos y actividades, sin embargo, no se han percibido los resultados esperados.

En el análisis del microentorno de la empresa se evidencian falencias en aspectos importantes de la organización como lo son el plan de negocios, el manejo adecuado del recurso humano para la operación, el marketing, la comunicación, el control de procesos y la evaluación de resultados.

Adicionalmente se presenta una ausencia de políticas de proveedores y recursos humanos, que se presenta debido a que la materia prima se adquiere de acuerdo a la necesidad, por tanto, el entorno cambiante; en relación al recurso se presenta autonomía del personal administrativo, aunque el operativo si tiene una autoridad a la cual reportar. En relación a la política de gestión de stock la no se ha definido un nivel mínimo o máximo, solo se tiene establecido no permitir agotamiento de producto.

#### ***7.1.4. Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades***

El análisis interno de debilidades y fortalezas, nos permite evidenciar una empresa joven que maneja un portafolio de productos diverso y con precios asequibles para sus clientes y que busca estar permanentemente desarrollando mezclas de pulpas y de productos de pulpas de frutas exóticas.

Por otra parte, tiene poco reconocimiento en el mercado, tiene procesos manuales, su presencia comercial está en un sector específico de la ciudad, el espacio donde se desarrollan las actividades no es suficientemente amplio para permitir la organización de un proceso de producción en línea o de forma flexible y adicionalmente no cuenta con actividades y procesos documentados, lo que hace que incurran en reprocesos.

Existen actividades empíricas y parámetros o lineamientos inherentes a la actividad que desarrollan, también cuentan con personas con conocimiento de la actividad y de la industria de pulpas; no obstante, esta información no se encuentra documentada. Así mismo la alta dirección cuenta con parámetros y objetivos generales inherentes a la actividad económica y sostenibilidad de la empresa, los cuales no se encuentran estructurados y no existe un plan estratégico documentado.

### 7.1.5. Necesidades y expectativas de partes interesadas

Las necesidades y expectativas de las partes interesadas están dadas de acuerdo a la siguiente tabla.

**Tabla 1.**

Necesidades y expectativas de partes interesadas de Pulpas Lery

<b>ANALISIS DE STAKEHOLDERS</b>			
<b>GRUPOS</b>	<b>NECESIDADES</b>	<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>DIFICULTADES</b>
<b>Gobierno y entidades</b>	Cumplimiento de la normatividad legal vigente. Entrega oportuna de la información tributaria.	Fortalecer el sector agrícola Incrementar el empleo Incremento de exportaciones de frutas Utilidad del conocimiento y de la oportunidad de la normatividad establecida	Bajo impacto del sector agrícola en la economía colombiana.
<b>Proveedores</b>	Cumplimiento del contrato. Claridad en los pedidos solicitados Incrementar las ventas de frutas y hortalizas, para incrementar la rentabilidad de sus cultivos y mantener un adecuado flujo de caja de sus necesidades	Aumento de ventas Recibir pagos oportunamente Estabilidad de la relación comercial. Cercanía con los proveedores y comunicación permanente que sea insumo para la mejora continua	Cambios ambientales o climáticos que perjudican su producción Baja tecnificación de la producción Inadecuada infraestructura para almacenamiento de frutas y hortalizas Baja rentabilidad de las cosechas Altas pérdidas de cosechas

<b>ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS</b>			
<b>GRUPOS</b>	<b>NECESIDADES</b>	<b>EXPECTATIVAS</b>	<b>DIFICULTADES</b>
<b>Clientes</b>	Cumplimiento en la entrega Producto con calidad Precios bajos Facilidades de pago	Producto de calidad y económico Comunicación Innovación Satisfacción de necesidades Producto saludable Suministro oportuno del producto Variedad de producto -Aprendizaje de sus necesidades y expectativas como insumo para la innovación de productos y ampliación de portafolio.	Disminución de volumen de ventas de acuerdo a la demanda del servicio que prestan (Supermercados y Hoteles).
<b>Empleados</b>	Pago oportuno Pago de aportes de prestación social. Claridad en las tareas asignadas Vías de comunicación	Estabilidad laboral Remuneración adecuada Bienestar Políticas de SST Desarrollo profesional y de las competencias Comunicación permanente que permita compartir el aprendizaje individual y dinamizar el aprendizaje colectivo.	Alta rotación de personal. Alta oferta de mano de obra. Bajo crecimiento profesional
<b>Socios</b>	Crecimiento sostenible Incremento de las utilidades Aumento de ventas Rentabilidad Sostenibilidad	Mayor participación del mercado  Determinación y documentación de las lecciones aprendidas que den lugar a un mejoramiento continuo y por ende una mayor competitividad y productividad.	Bajo capital para inversión Necesidad de tecnificación y automatización de procesos

### **7.1.6. Formulación de las estrategias**

El análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) es una herramienta que facilita el entendimiento del entorno empresarial debido a que brinda información importante para la posterior toma de decisiones, Gurel y Tat (2017) postulan que el análisis DOFA ha sido una técnica muy ampliamente usada a lo largo de los años en el análisis interno y externo del ambiente empresarial y que hacerlo de manera correcta puede determinar los planes de acción a futuro para

las organizaciones. Por su parte Barragán, González y Aimée (2020). concluyen que, aunque este análisis tenga detractores, es de gran ayuda para que las empresas sepan reconocer cuáles son sus capacidades y debilidades y poder trabajar en mejorarlas y que el reconocer las oportunidades y amenazas puede traer ventajas a la empresa a nivel de competitividad en el negocio.

Una vez realizado el análisis del micro y macroentorno, y de acuerdo a la información recopilada en la industria de pulpas de fruta en lo referente a Pulpas Lery, se realiza el análisis DOFA (Ver 10).

**Tabla 2.**  
Iniciativas estratégicas de Pulpas Lery

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	
ESTRATEGIA F + O OFENSIVA	ESTRATEGIA D + O REORIENTACION
Realizar actividades de mercadeo, para ampliar su clientela e incursionar en nuevas industrias	Realizar publicidad a través de medios que permita darse a conocer a otras entidades la empresa y el portafolio.
Fortalecer la presencia de productos nuevos diferenciados en el mercado	Establecer posibles riesgos en la operación de la empresa y determinar tratamiento de estos.
Fortalecer y mantener el desarrollo de nuevos productos para aumentar participación en el mercado	Establecer organigrama, perfiles, roles funciones y responsabilidades
Documentar procesos de desarrollo de productos. conocimiento del talento humano	Determinar actividades de medición de desempeño de procesos y actividades
Establecer y realizar actividades periódicas de medición de satisfacción.	Definir medición y evaluación de desempeño del talento humano. Documentar procesos y procedimientos
Implementar 100% el sistema integrado de gestión de calidad	Documentar lineamientos y mandatos que se realizan de manera empírica
Mantener y fortalecer modelo de comunicación interna.	Estandarización de procesos
Realizar alianzas con otras empresas del sector	Documentación del know how de la empresa
Desarrollar plan de inversión para el mejoramiento de la empresa	Generar planes de mercadeo, capacitación y comunicación.

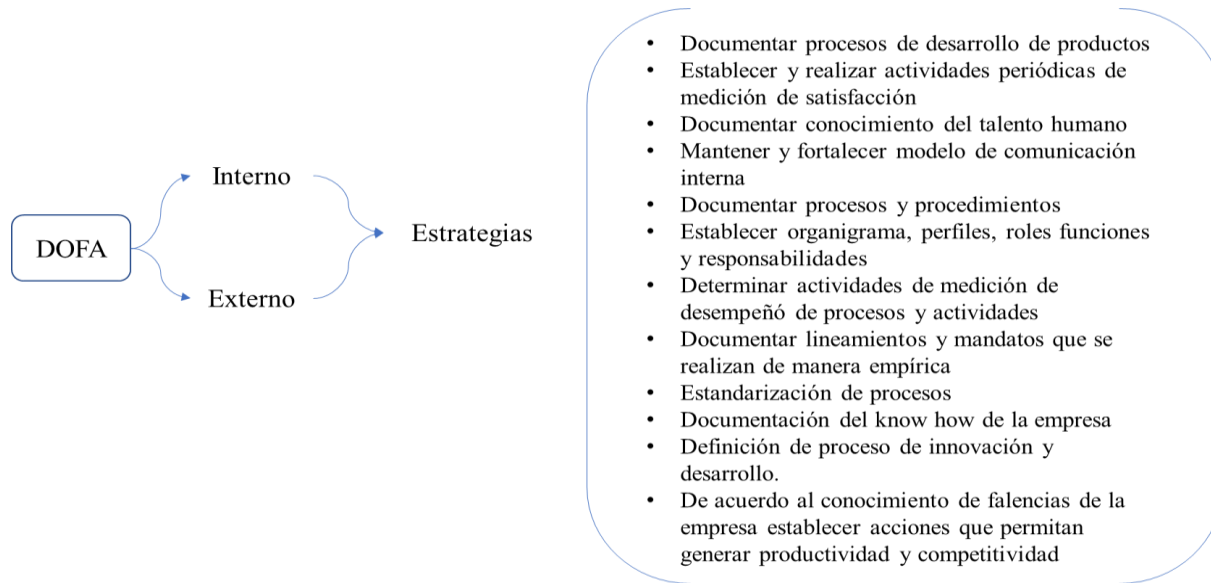


ESTRATEGIA F + A DEFENSIVA	ESTRATEGIA D + A SUPERVIVENCIA
Establecer plan de mercadeo según cosecha de materias primas	Realizar mediciones que permitan establecer riesgos
Definición de proceso de innovación desarrollo y de política de proveedores.	De acuerdo al conocimiento de falencias de la empresa establecer acciones que permitan generar productividad y competitividad
Implementar sistemas de gestión que permita llevar trazabilidad y control de los procesos.	Implementar actividades que mitiguen el impacto de las debilidades de la empresa
Establecer alianzas estratégicas con proveedores	Generar planes de contingencia que den respuesta a las amenazas del mercado.
Fortalecer relación y comunicación con proveedores.	Identificar los procesos internos dando claridad de los mismos al personal de la empresa y establecer mecanismos de control que los fortalezcan
Realizar campaña de mercadeo, haciendo énfasis en la novedad de los productos y su aporte nutricional y enfoque a los estilos de vida saludable	Establecer un sistema de captación de todos los grupos focales.

Se encuentra que una de las estrategias presentadas es Implementar sistemas de gestión que permita llevar trazabilidad y control de los procesos, que da respuesta a su vez a la documentación los procesos, procedimientos y de los lineamientos y mandatos que se realizan de manera empírica, para lograr la estandarización de procesos, alineados a los objetivos y plan estratégico de la empresa, y posteriormente realizar mediciones y evaluaciones periódicas de desempeño del talento humano y de los procesos y actividades, que permitan realizar un seguimiento y monitoreo permanente y de esta manera lograr una operación enfocada al ciclo PHVA, mediante proceso documentados medibles y monitoreables mediante indicadores.

De acuerdo a lo anterior se tomó el análisis de contexto, que permite establecer un diagnóstico de la realidad, fortalezas y elementos particulares según su industria, mercado, tamaño, entre otras y se realizó un análisis de contexto aplicando instrumentos y herramientas como lo son el PESTAL, 5 fuerzas de Porter, VRIO y finalmente derivándose el análisis DOFA.

**Figura 7.**  
Síntesis de estrategias



**Nota.** Síntesis de estrategias desde el enfoque de aprendizaje organizacional con fines de implementación de un sistema de gestión de calidad

**7.1.7. Direccionamiento estratégico**

7.1.7.a. Política de gestión. La política de gestión de PULPAS LERY deberá ser replanteada, se propone incluir elementos que permitan dar enfoque organizacional e integrar los factores clave de éxito y objetivos organizacionales.

**Tabla 3.**  
Política de calidad de Pulpas Lery

<b>POLÍTICA DE CALIDAD ACTUAL</b>	<b>POLÍTICA DE CALIDAD PROPUESTA</b>
Ofrecer mediante sus procesos de producción, distribución y comercialización, pulpa de fruta congelada inocua, con cumplimiento de la normatividad vigente y requisitos acordados con los clientes. La organización involucra la	Pulpas Lery ofrece productos inocuos y seguros para el consumo humano, garantizando la seguridad alimentaria y el cumplimiento normativo aplicable. Pulpas Lery reconoce el capital humano como el

mejora continua y la participación de sus colaboradores brindándoles capacitación para su fortalecimiento personal y profesional.	recurso más valioso para alcanzar altos estándares de calidad, mejorar continuamente los procesos, y garantizar la satisfacción del cliente.
---	--

7.1.7.b. Objetivos estratégicos del sistema de gestión. Durante la investigación que se realizó de la estructura estratégica de PULAS LERY, no se encontró objetivos corporativos establecidos. Se proponen los siguientes:

- Producir pulpas de fruta con altos estándares de calidad.
- Lograr la satisfacción del cliente por medio de un producto inocuo, saludable y seguro.
- Contar con proveedores que suministren materias primas de alta calidad.
- Dar cumplimiento a la normatividad legal vigente.
- Realizar capacitación permanentemente a lo colaboradores para lograr crecimiento individual y organizacional.
- Obtener rentabilidad que permita mantener la continuidad del negocio y sostenibilidad financiera.

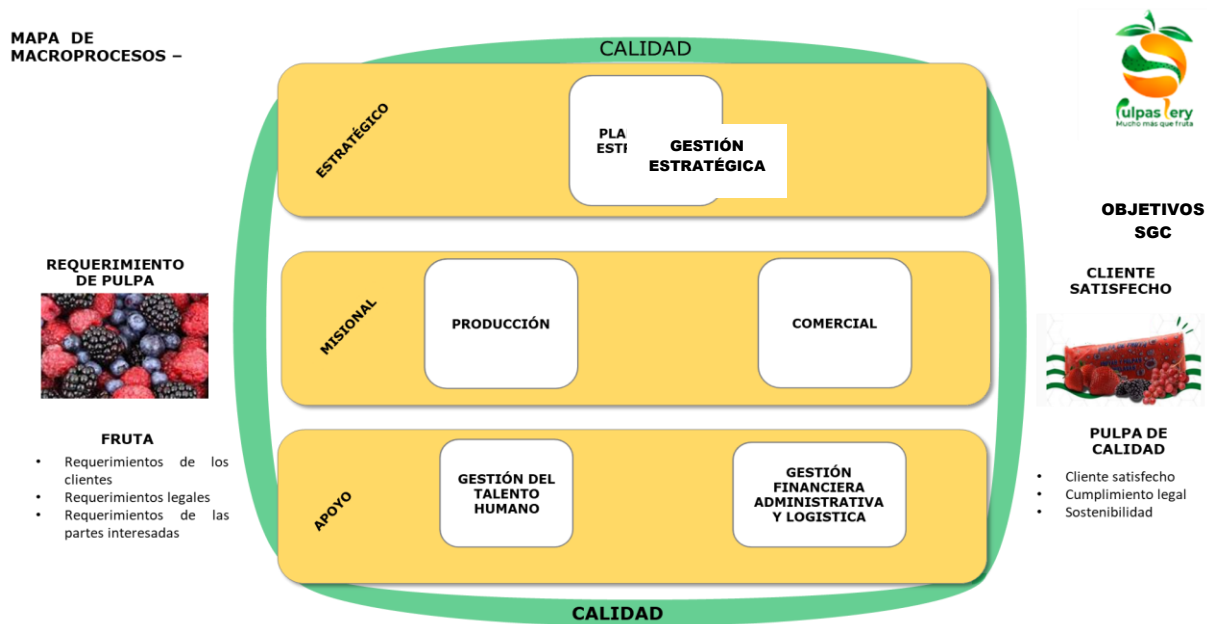
## **7.2.Sistema de gestión de calidad y sus procesos**

Posterior al análisis de contexto interno y externo, que son pertinentes para determinar el propósito y direccionamiento estratégico, y que afectan la capacidad para lograr los resultados previstos del sistema de gestión de la calidad; se determinó el alcance del sistema de gestión de la calidad en Pulpas Lery en la producción de pulpas:

“El alcance del sistema de gestión de calidad de Pulpas Lery incluye la producción, distribución y comercialización de pulpas de fruta en nuestras instalaciones de la ciudad de Bogotá, de acuerdo con los requisitos del cliente, y los normativos legales y de seguridad alimentaria. Nuestro sistema incluye todos los requisitos de la norma ISO 9001:2015”

El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada (ISO 9001:2015). De acuerdo a lo anterior y mediante el ejercicio de investigación en PULPAS LERY, se procede a realizar la propuesta del mapa de proceso, el cual, como se mencionó en el diagnóstico, aún no se encuentra definido en la empresa objeto de estudio (Ver Figura 8).

**Figura 8.**  
Mapa de Procesos.



*Nota.* Mapa de procesos propuesto para la empresa Pulpas lery.

El mapa de procesos de la PYME de pulpas de fruta; fue diseñado teniendo en cuenta su operación actual, y de acuerdo al análisis de contexto realizado y a las reuniones realizadas con la gerencia; dando como resultado cinco procesos, como se describe a continuación:

### **7.2.1. Procesos estratégicos**

El “Proceso de gestión estratégica” tiene por objetivo la formulación de los lineamientos, metodologías, estrategias y planes de acción que le permitan realizar la planeación, seguimiento y control de la empresa de acuerdo a la misión y visión de la empresa.

### **7.2.2. Procesos misionales**

- Proceso de producción cuyo objetivo es producir pulpa de fruta de alta calidad en las cantidades necesarias.
- Proceso de comercial cuyo objetivo es generar los lineamientos para la comercialización del portafolio de productos, así como estrategias de mercadeo que permitan llegar al cliente

### **7.2.3. Procesos de apoyo**

- Proceso gestión del talento humano cuyo objetivo es Ejecutar actividades de desarrollo del talento humano, bienestar y mejoramiento de las competencias laborales, la seguridad y salud en el trabajo.
- Proceso gestión financiera y administrativa cuyo objetivo es Gestionar, registrar, controlar y analizar los movimientos administrativos y financieros de la organización en busca de generar información contable disponible para la toma de decisiones y para cumplir con la normatividad legal.

Cada uno de los procesos mencionados contiene una caracterización propuesta que contempla actividades que apoyan la implementación de un sistema de gestión de calidad con enfoque de aprendizaje organizacional. Las actividades propuestas en el marco de las caracterizaciones de los procesos se definieron considerando los factores clave identificados y las dimensiones de los autores de referencia, así como la norma ISO 9000:2015. En el Anexo 11 y Anexo 12 se presentan los documentos de trabajo que sustentan las actividades definidas por proceso y que buscan incorporar el aprendizaje organizacional en el marco de los procesos del sistema de gestión de calidad.

En el anexo 14 al anexo 17 se observa en las caracterizaciones, uno de los aspectos clave es la documentación de los procesos, el cual debe estar apoyado por parte de todos los colaboradores y

líderes, en reuniones de equipo permanentes, y en actividades de retroalimentación, que permitan incluso documentar las lecciones aprendidas de cada proceso, todo lo anterior se logra mediante la incorporación del factor comunicación de manera permanente y asertiva. Por otra parte, los procesos de Gestión Estratégica y de Recursos Humanos se consideran centrales para la incorporación de todos los factores, ya que permiten su interacción, permitiendo el aprendizaje individual y colectivo.

Como todo proceso basado en el ciclo PHVA, las caracterizaciones contienen una propuesta de indicadores los cuales permiten la medición y trazabilidad permanente de los objetivos de cada proceso, lo cuales se encuentran alineados con los objetivos estratégicos organizacionales, como se observa en el Cuadro de Mando Integral (Ver **Tabla 4**). El cuadro armoniza la planeación, ejecución, seguimiento, verificación de todos los procesos y por ende de la organización.

**Tabla 4.**

Cuadro de mando estratégico de Pulpas Lery

PERSPECTIVA	No.	PROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO
FINANCIERO	1	Gestión Financiera y administrativa	Incrementar los ingresos en ventas	Ingresos por ventas	Gerente	Mensual
	2	Gestión Financiera y administrativa	Aumentar rentabilidad	Rentabilidad	Gerente	Mensual
CLIENTES	3	Comercial	Realizar actividades de mercadeo, para ampliar su clientela e incursionar en nuevas industrias	Número de estrategias de marketing exitosas implementadas	Jefe de Comercialización y Mercadeo	Trimestral
	4	Comercial	Fortalecer la presencia de productos nuevos	Ventas por producto	Jefe de Comercialización y Mercadeo	Semestral

PERSPECTIVA	No.	PROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO
			diferenciados en el mercado			
	5	Comercial	Incrementar clientes nuevos mensualmente para cada segmento	%clientes nuevos por segmento	Jefe de Comercialización y Mercadeo	Mensual
PROCESOS	6	Gestión Estratégica	Desarrollar la organización empresarial bajo los parámetros de un Sistema de Gestión de Calidad orientado a la satisfacción de los clientes y a la excelencia empresarial	Cantidad de Procesos documentados	Gerente	Mensual
	7	Gestión Estratégica	Documentar el conocimiento de las actividades del Core de la empresa	Cantidad de Procesos documentados	Gerente	Mensual
	8	Producción	Disminuir el nivel de desperdicios	% de desperdicios	Jefe de producción	Mensual
	9	Producción	Aumentar la satisfacción del cliente	% PQR	Jefe de producción	Mensual
	10	Producción	Aumentar el nivel de rendimiento de la maquinaria y equipos	Productividad de maquinaria y equipo	Jefe de producción	Trimestral
	APRENDIZAJE	11	Gestión del Talento Humano	Definir medición y evaluación de desempeño del talento humano	Evaluación de desempeño	Gerente
12		Gestión del Talento Humano	Diseñar y ejecutar un plan de capacitación empresarial	Capacitación= Empleados capacitados/ Total de empleados Evaluación de desempeño	Gerente	Anual

PERSPECTIVA	No.	PROCESO	OBJETIVO	INDICADOR	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO
				(capacitaciones)		
				Encuesta jefe Inmediato		
	13	Gestión del Talento Humano	Desarrollar e implementar un Plan de Bienestar Organizacional.	Índice de rotación de personal: No. Egresos Legalizados en el Periodo/No. Trabajadores en el periodo *100	Gerente	Trimestral
	14	Gestión del Talento Humano	Fortalecer la comunicación y cultura Organizacional.	Porcentaje de satisfacción de los empleados: No. de encuestas con niveles de satisfacción buenos o excelentes/Número de trabajadores encuestados *100	Gerente	Trimestral

### 7.3. Aprendizaje y apropiación del sistema de gestión de calidad

La propuesta para el aprendizaje y apropiación del sistema de gestión de calidad, incorpora actividades que incorporan los factores clave (liderazgo, talento humano, contexto, procesos y comunicación) los cuales se deben tener en cuenta para el diseño y éxito de un sistema de gestión de calidad.

En virtud de lo anterior, en el desarrollo de la propuesta de mapa de procesos, caracterizaciones y demás documentación adelantada, se inició con una reunión con la alta dirección que permitió



definir la visión, objetivo y fin, que se tiene frente al sistema de gestión de calidad; posteriormente se realizaron reuniones virtuales con la gerencia y con las personas encargadas de desarrollar las actividades de cada proceso; es por ello que esta actividad se debe mantener como directriz que permita que el talento humano este presente desde el diseño, hasta la implementación del sistema de gestión de calidad.

Por otra parte, para lograr el aprendizaje y apropiación del sistema de gestión de calidad se deben desarrollar un plan de socialización y capacitación que contenga actividades que permitan proporcionar orientación e información y que a su vez resuelva dudas e inquietudes sobre el sistema de gestión de calidad de forma permanentemente.

De acuerdo a lo anterior se proponen las siguientes actividades:

- Reunión de inicio, la cual presenta la iniciativa frente al sistema de gestión de calidad, con el fin de comunicar e involucrar a todo el talento humano.
- Reunión en la que se informe las fortalezas y beneficios que brinda el dar cumplimiento a los objetivos del sistema propuestos por la empresa.
- Taller ¿cómo estamos y que oportunidades de mejora tenemos?, con el fin de realizar una evaluación o diagnóstico inicial desde la percepción del talento humano.
- Talleres de comunicación asertiva: 7C de la comunicación
- Capacitación sobre sistema de gestión de calidad.
- Capacitación sobre herramientas del sistema de gestión de calidad.
- Ejercicio de autoevaluación de situación inicial.
- Ejercicio de autoevaluación final.
- Talleres periódicos de diseño y despliegue de direccionamiento estratégico.

Adicionalmente, en las actividades de levantamiento de información de procesos, se debe contar con la participación del talento humano que desarrolla las actividades y que será el insumo principal para la documentación del proceso, sus riesgos, oportunidades de mejora.

Finalmente, las actividades de socialización y capacitación sobre temas inherentes al sistema de gestión de calidad se deberán ejecutar de forma periódica y cada vez que ingrese un nuevo

integrante a la empresa, que permita el desarrollo del ciclo de mejora continua de los procesos y de la empresa.

#### **7.4.Lineamientos generales para implementar un sistema de gestión de calidad con enfoque de aprendizaje organizacional**

Se proponen actividades con el fin de implementar un sistema de gestión de calidad exitoso en una PYME, mediante la dinamización de los factores clave definidos y el enfoque de aprendizaje organizacional; estas actividades no constituyen una lista de cumplimiento rígido, sino un marco de referencia para intervenir las diferentes partes interesadas y lograr un impacto positivo en la organización.

- Establecer en el direccionamiento estratégico (misión, visión, objetivos de calidad, políticas entre otros) el reconocimiento de la organización frente a factores clave de talento humano, liderazgo, contexto, comunicación y procesos.
- Definir estructura orgánica plana, con pocos niveles, que permita una fluidez en la comunicación.
- Resaltar la importancia del involucramiento del talento humano mediante la estandarización y la información documentada de las lecciones aprendidas
- Establecer espacios de comunicación periódicos, en un ambiente de confianza, tales como compartir un café de la mañana o tu líder escucha, que sean el espacio de retroalimentación entre líderes y personal para exponer ideas, dar solución y mejora a los procesos.
- Incorporar como actividad permanente lo espacios de comunicación, mediante las caracterizaciones de cada uno de los procesos, permitiendo el fortalecimiento de los objetivos del sistema de gestión de calidad.
- Crear y dar a conocer los canales de comunicación que permitan la socialización de ideas en todos los niveles de la organización y la comunicación bidireccional.
- Promover la creatividad mediante debates y discusiones constructivas encaminadas a dar solución y mejorar procesos; atendiendo las ideas de los colaboradores y ofreciendo oportunidades de desarrollar todo su potencial.

- Establecer un sistema de recompensas que brinde reconocimiento al trabajo con calidad y las ideas del personal. De forma que a cada trabajador que aporte una idea clara de mejora a un proceso organizacional que cuente con solidez de argumentos y metodología se le recompensará mediante incentivos económicos o días de descanso remunerados.
- Definir objetivos y resultados clave de la mano de todos los colaboradores, de manera que se genere compromiso, ya que son ellos quienes conocen las acciones necesarias para alcanzar los objetivos.
- Generar confianza, mediante el respeto por los colaboradores definidos en valores éticos, en políticas de contratación que permitan un beneficio mutuo, que brinden seguridad, estabilidad y que disminuyan la rotación de personal.
- Salvaguardar y documentar el conocimiento de la empresa, evitando o disminuyendo la fuga de talentos y la rotación de personal.
- Fomentar el crecimiento profesional y personal; mediante un plan o política de beneficios.
- Realizar ejercicio de cambio de roles, que permita aprovechar la experiencia de cada colaborador en beneficio de toda la organización.
- Potencializar el conocimiento individual y grupal, compartiendo experiencias, conocimiento individual, profesional y empírico, mediante actividades lúdicas periódicas que involucren a todo el talento humano.
- Establecer relaciones cercanas con los stakeholders, de manera que permita tener un conocimiento y contexto real de la situación de manera permanente.
- Realizar una recopilación de información periódica que permita el análisis del sector y de la competencia.
- Generar fichas técnicas con las necesidades y expectativas de los actores clave o stakeholders del segmento del mercado determinado.
- Ahondar en las necesidades y expectativas del cliente, específicamente del segmento del mercado que se trabaja,
- Medir el nivel de satisfacción del cliente periódicamente e indagar en sus preferencias, recopilando la información y aprendizaje durante este contacto, como insumo para la innovación.

En virtud de lo anterior, estas actividades constituyen una carta de navegación diferencial al aprovechar el conocimiento y aprendizaje individual del talento humano, ya que permiten conservar el conocimiento individual (conocimientos, educación y experiencia de cada uno de los colaboradores) y transmitirlo al resto de la empresa, mediante el sistema y cultura organizacional, generando cambios y aportando al conocimiento colectivo.

## 8. CONCLUSIONES

A partir del desarrollo de la investigación a partir del análisis de las entrevistas y la revisión de la literatura se llegó a la conclusión que los factores clave para la implementación de un sistema de gestión desde un enfoque de aprendizaje organizacional son el talento humano, la comunicación, el liderazgo, el contexto y la gestión por procesos. Siendo el factor talento humano el que cobra mayor relevancia en la implementación del sistema de gestión de calidad bajo el enfoque de aprendizaje organizacional, debido a que la participación activa de todos los integrantes de la organización en todos los niveles propicia el cumplimiento de los objetivos del sistema de gestión y promueve la mejora continua para la adaptación a los cambios del entorno.

El análisis del contexto de la organización permite concluir que la empresa aprovecha las oportunidades externas y evita las amenazas a las que se enfrenta, además, de encontrarse bien posicionada en los mercados actuales, reiterando en la importancia de que la empresa reconozca y fortalezca su capacidad interna para ganar ventajas competitivas. En este sentido, se propone a la empresa de referencia documentar el amplio conocimiento empírico que tiene, como activo intangible de la organización, y establecer un sistema de gestión de calidad involucrando el talento humano en la gestión por procesos que permitan fortalecer el aprendizaje organizacional de la empresa de referencia.

Es así como la incorporación de factores clave con enfoque de aprendizaje organizacional, favorece el desarrollo de un sistema de gestión de calidad mediante el involucramiento del talento humano de manera transversal, agregando valor a la empresa y permitiendo su interacción por medio de la comunicación asertiva y el liderazgo en todos los niveles, bajo un contexto específico como lo es el de una industria de Pulpas.

## BIBLIOGRAFIA

- Adzic, S. (2018). Learning organization: A fine example of a management fad. *BEH - Business and Economic Horizons*. Vol. 14 (3), 477-487 pp. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.15208/beh.2018.34>
- Alanzi, S. (2018) PESTLE analysis introduction, *Managing people in projects*, 2 p. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/327871826>
- Alzate, A. M. (2017). ISO 9001: 2015 base para la sostenibilidad de las organizaciones en países emergentes. *Revista venezolana de gerencia*, Vol. 22(80), 576-592. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055967003>
- Alzueta, J. I. & Villanueva, P. (2012). *Sistemas de gestión de calidad*. Universidad Pública de Navarra, España. 358 p. Disponible en: <https://hdl.handle.net/2454/5409>
- Arnold, M. & Osorio, F. (1998). Introducción a los conceptos básicos de la teoría general de sistemas, *Cinta Moebio: Revista epistemológica de Ciencias Sociales*. Vol. 3, 40-49 pp. Disponible en: [www.moebio.uchile.cl/03/frprinci.html](http://www.moebio.uchile.cl/03/frprinci.html)
- Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: 1era ed., AddisonWesley. 344 p. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/40183951>
- Bolaños, A. & Baquerizo, M. (2018) Factores clave del éxito de las organizaciones que han adoptado la norma ISO 9001, *Innova Research Journal*, Vol. 3(2) 123-135 pp. Disponible en: <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n2.2018.425>
- Barragán, J.; González, J. & Aimée, E. (2020). Análisis FODA como elemento de la planeación estratégica. *International Journal of Good Conscience*. Vol. 15(1) 222-229 pp. Disponible en: [http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15\(1\)222-229.pdf](http://www.spentamexico.org/v15-n1/A15.15(1)222-229.pdf)
- Brien, S., Herring, D. & Dugar, P. (2020). *Apertura económica: Estudio de caso en Colombia*. Legatum Institute. 78 p. Disponible en: <https://li.com/wp-content/uploads/2020/06/Apertura-Econ%C3%B3mica-Estudio-de-Caso-de-Colombia-2020.pdf>
- BSI. (2015). *Introducción al anexo SL, La nueva estructura de alto nivel para todas las futuras normas de sistemas de gestión*. British Standard Institution, England. 4 p. Disponible en:

<https://www.bsigroup.com/LocalFiles/es-ES/Documentos%20tecnicos/Revisiones%20ISO/ISO%209001/BSI-Anexo%20SL-ISO-9001-2015.pdf>

- Castañeda, D. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional, *Revista Estudios Gerenciales*, vol. 31 62-37 pp. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>
- Casadesús, M., Giménez, G., & Heras, I. (2001). Benefits of ISO 9000 implementation in Spanish industry. *European Business Review*, Vol. 13(6), 327-35. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1108/EUM00000000006195>
- Cathalifaud, M. & Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*, (3), 1-12 p. Disponible en: <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/121598>
- Conde, Y., Correa, Z. & Delgado, C. (2010). Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. *Cuadernos de Administración*, Vol. 44, 25-39 pp. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n44/v26n44a02.pdf>
- Crosby, P. B. (1979). *La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad*, 1era ed. McGraw Hill, Connecticut, Estados Unidos. 320 p.
- Crossan, M.; Lane, H. & White, R. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*. Vol. 24 (3) 522- 537 pp. Disponible en: <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Cubillos, M. C. & Rozo, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, (48), 80-99 pp. Disponible en: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls>
- Daft, R. L. (2007). *La Experiencia del Liderazgo*. 3er ed., Ediciones Paraninfo. Madrid, España. 720 p.
- Dale, B. G. (2016) *Managing Quality: An essential guide and resource Gateway*. 6ta ed. Manchester, England, Editorial Wiley. 352 p.
- DANE (2019). Resultados encuesta Nacional agropecuaria – ENA 2019. Disponible en: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2019/presentacion\\_ena\\_2019.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2019/presentacion_ena_2019.pdf)

- Del Rio, J. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como Catalizador de escenarios competitivos. *Revista de ciencias estratégicas*, Vol. 19 (26), 247-246 pp. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322415008>
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Editorial Diaz de Santos. 1era ed., 416 p.
- Drucker, P. (1999). Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge. *California Management review*, Vol. 41(2), 79-94 pp. Disponible en: <https://doi.org/10.2307/41165987>
- Feigenbaum, A. (1961). Total Quality Control. McGraw Hill. New York. Estados Unidos. 1era ed., 627 p.
- Feldman, A. & Hernández, D. (2016). Cambio climático y la agricultura, una revisión de la literatura con énfasis en América Latina. *El trimestre económico*, Vol. 83(4) 459-496 p. Disponible en: <https://doi.org/10.20430/ete.v83i332.231>.
- Fontalvo, T., Quejada, R. y Puello, J. (2011). La Comunicación Organizacional Como Agente Dinamizador De La Mejora Continua En Los Sistemas De Gestión. *Encuentros*, Vol. 2, 147-160. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4050131>
- Garad, A. & Gold, J. (2019). The learning driven organization: Toward an integrative model for organizational learning. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 51 (6) 329-341 p. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2018-0090>
- Garzón, M. (2005). *Niveles del aprendizaje organizacional*. Centro Editorial Universidad del Rosario. 1era ed., Colombia. 75 p. Disponible en: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1162/BI%2022.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Garzón, M. & Fisher, A (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, (24), 195-224 pp. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n24/n24a08.pdf>
- Gebregergs, A. (2019). *Challenge of implementing quality management system in BGI Ethiopia*. Institute of quality and productivity management [Tesis de maestría, St. Mary's University] Disponible en: <http://repository.smuc.edu.et/handle/123456789/5169>
- González, S. (2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. *Escenarios*, Vol. 9(1), 69-89 pp. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11619/1631>



- Goetsch, D. & Davis, S. (2012). *Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality*. 7ma ed., Pearson Education Limited. Harlow, England. 472 p.
- Gregory C. W. (2020). Building a Quality Management System in a Core Facility: A Genomics Core Case Study. *Journal of biomolecular techniques*. Vol. 31(2), 57–65 pp. <https://doi.org/10.7171/jbt.20-3102-004>
- Gurel, E., & Tat, M. (2017). Swot analysis: theoretical review. *The Journal of International Social Research*, Vol. 10(51), 994-1006 pp. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*., 6ta ed., McGraw Hill, México. 634 p.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. 1era ed. McGraw Hill. 752 p.
- Höllerer, M. A., Walgenbach, P., & Drori, G. S. (2017). *The consequences of globalization for institutions and organizations*. The SAGE handbook of organizational institutionalism, 214 - 242. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4135/9781446280669.n9>
- Huber, G.P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organizational Sciences Journal*. Vol. 2 (1) 88-115 pp. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- ICONTEC. (2015). *Norma técnica Colombia NTC-ISO 9000*. Icontec internacional. 60 p.
- ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9001:2015. Sistemas de gestión de la calidad*. Génova: ISO.
- IDMC. (2020). *Informe mundial sobre desplazamiento interno*. Internal displacement monitoring center. Noruega. 136 p. Disponible en: [https://www.internal-displacement.org/sites/default/files/inline-files/GRID\\_Global\\_2020\\_Spanish\\_web.pdf](https://www.internal-displacement.org/sites/default/files/inline-files/GRID_Global_2020_Spanish_web.pdf)
- Isabelle, D., Horak, K., McKinnon, S. & Palumbo, C. (2020). Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries. *Technology Innovation Management Review*, Vol. 10(6), 28-41 pp. Disponible en: <https://doi.org/10.22215/timreview%2F1366>
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control: The Japanese way*. 1era ed. Prentice Hall, USA, 215 p.

- Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad: Un manual para ejecutivos*, 1era ed., Ediciones Díaz de Santos S.A. Madrid, España, 357 p.
- Juran, J. (1999). *Architect of Quality*. 1era ed. New York, United States. McGraw Hill. 392 p.
- Lara, F. (1982). *El Código Hammurabi*, 4ta ed., Madrid, España, 75 p.
- León, K. & Guerra, R. (2016). Las normas ISO 9000: una mirada desde la gestión del conocimiento, la información, innovación y el aprendizaje organizacional. *Revista Cofin Habana*, Vol. 11(2), 29-54 pp. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/cofin/v10n2/cofin02216.pdf>
- Liao, S., Wu, C. (2010). System perspective of knowledge management, organizational learning. *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, 1096–1103 pp. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.06.109>
- Lobo, S. R., Samaranayake, P., & Subramanian, N. (2019). The impact of TQM and information communication technology (ICT) as an enabler in the quality management assessment framework (QMAF) on business outcomes. *International Journal of Systems Science: Operations & Logistics*, Vol. 6(1), 69-85 pp. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1080/23302674.2017.1344329>
- Lofgren, V. (2012). *Developing and implementing a quality management system in a startup company*, Department of Technology Management and Economics. [Tesis de maestría, Chalmers University of technology] Goteborg, Suecia. Disponible en: <https://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/168061/168061.pdf>
- López, L. (2010). Transformación productiva de la industria en Colombia y sus regiones después de la apertura económica. *Revista Cuadernos de Economía*, Vol. 29(53), 239-286 pp. Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0121-47722010000200009](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722010000200009)
- Love, P., Li, H., Irani, Z. & Faniran, O. (2000). Total quality management and the learning organization: a dialogue for change in construction. *Construction Management and Economics*. (18), 321-331 pp. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/014461900370681>
- Martínez, S. & Requena, A. (1986). *Dinámica de sistemas: Modelos*. 1era ed., Editorial Alianza. Madrid. 295 p. Disponible en: <https://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=2039>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2021). *Informe sobre los acuerdos comerciales de Colombia*. Bogotá, Colombia. 144 p.
- Ministerio de Salud y Protección. (2013). *Reglamento técnico y medida sanitaria para frutas y sus productos*. Resolución 003929 de 2013. Gobierno de Colombia. p. 1.
- Morgan, G. (1996). *Imágenes de la Organización*. 1era ed. México: Alfaomega. Disponible en: <http://instituto195.com.ar/wp-content/uploads/2018/04/Imagenes-de-La-Organizaciones-1-Gareth-Morgan-CAP-1-AL-5.pdf>
- Mosquera, W., Grillo, C. & Rojas, L. (2013). Resultados sobre la relación entre la toma de decisiones, la comunicación y el manejo de las TIC en Pymes del sector industrial. *Ingeniería Solidaria*. Vol. 9(16). 109-118 pp. Disponible en: <http://hdl.handle.net/20.500.12494/9346>
- Nair, K. (2001). Adaptation to creation: Progress of organizational learning and increasing complexity of learning systems. *Systema Research and Behavioral Science*. Vol. 18. 505 - 521 pp. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/sres.413>
- Nanda, V. (2005) *Quality management system handbook for product development companies*. 1era ed., Editorial CRC Pressbooks. London, England. 352 p.
- Navarro, J. (2002). *Las Organizaciones como Sistemas Abiertos Alejados del Equilibrio*. [Tesis de Doctorado]. Universidad de Barcelona. 120 p. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.13140/2.1.3858.5927>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge – creating company, How Japanese companies create the dynamics of innovation*, 1era ed. New York, Oxford Press, 299 p.
- Odor, H. (2018). A Literature Review on Organizational Learning and Learning Organizations. *International Journal of Economics & Management Sciences*, Vol. 7(1), 1-6 pp. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4172/2162-6359.1000494>
- OIT. (2021). *Perspectivas sociales y del empleo en el mundo: Tendencias 2021*. ILO. Ginebra, Suiza. 164 p.
- Oh, S.Y. (2017). Exploring the role of organizational learning activities in the quality management context. *Leadership and organización development Journal*, vol. 38 (3), 38p. Disponible en: <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2015-0259>

- Osman, A. M. (2016). *Barriers affecting of implementation of ISO 9001 organization*. [Tesis de maestría, Sudan University of Science and Technology] Disponible en: <http://repository.sustech.edu/handle/123456789/14809>
- Pertuz, V. & Pérez, A. (2020). Organizational learning conditions and innovation management practices: an analysis of medium-sized firms. *Información tecnológica*, Vol. 31(3), 209-218 pp. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000300209>
- Pondy, L. & Mitroff, I. (1979). Beyond open system models of organization. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 1. 3-39 pp. Disponible en: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.460.6748&rep=rep1&type=pdf>
- Porter, M. (1979). How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 56 (2), 137 -145 pp. Disponible en: [https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8\\_10](https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10)
- Purushothama, B. (2015). *Implementing ISO 9001: 2015*. 1era ed., Nueva Delhi. Woodhead Publishing India Ltd. 161 p.
- Rebelo, T. & Duarte, A. (2011). *The OLC Questionnaire: A measure to assess an Organization's Cultural orientation towards learning*. En. Mesquita, A. (ed.) *Technology for creativity and innovation: Tools techniques and applications*. 1era ed. IGI Global. pp. 216 -236. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.4018/978-1-60960-519-3.ch011>
- Rivera, B. (2017). *How to develop a Quality Management System*. IAS. 2 p. Disponible en: <https://www.iasonline.org/wp-content/uploads/2017/04/003-How-to-Develop-a-Quality-Management-System.pdf>
- Rojas, L. (2019). Diseño e Implementación de las bases de un modelo de sistema integrado de Gestión para una micro cervecería artesanal. [Tesis de Posgrado, Universidad Pontificia Javeriana] Cali, Colombia. Disponible en: <http://vitela.javerianacali.edu.co/handle/11522/12252>
- Saavedra, C., Urrutia, C., Paravie, D., Rohvein, C. & Corres, G. (2014). Propuesta metodológica para la determinación de capacidades estratégicas en pymes industriales. *INGE CUC*, Vol. 10(2), 43 – 50 pp. Disponible en: <http://hdl.handle.net/11323/1936>
- Sammut -Bonnici, T. & Galea, D. (2015). PEST analysis, *Encyclopedia of management*. Vol. 12, 11-22 pp. Disponible en: <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom120113>

- Santillán, L. & Medrano, E. (2015). Las redes sociales, una alternativa al marketing en las PYMES. *Revista Publicando*, Vol. 2 (4) 111-121 p. Disponible en: <https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/74>
- Senge, P. (2006). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. 2da ed., Currency Doubleday, New York. 445 p.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. 1era ed. Currency Doubleday, New York. 412 p. Disponible en: [http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km\\_59/manual\\_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf](http://kmcenter.rid.go.th/kmc08/km_59/manual_59/Book6/The-Fifth-Discipline.pdf)
- Shin, H., Picken, J. & Dess, G. (2017). Revisiting the learning organization: How to create it, *Organizational Dynamics*. Vol. 46(594) 1-11 pp. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.10.009>
- Vargas, L. (2017). *Caracterización del comercio exterior colombiano ¿Qué exporta realmente Colombia?* Tecnológico de Antioquia. 24 p. Disponible en: <https://dspace.tdea.edu.co/handle/tda/236>

## **ANEXOS**







**ANEXO 3.**  
**FORMATO CUESTIONARIOS ENTREVISTAS CONSULTORES**

**CUESTIONARIO 1. ENTREVISTA A CONSULTORES ESPECIALISTAS EN  
SISTEMAS DE GESTIÓN CALIDAD**

**OBJETIVO ESPECÍFICO DE INVESTIGACIÓN:**

Determinar los factores clave a considerar a fin de garantizar el éxito del sistema de gestión como modelo de gestión organizacional desde el enfoque de aprendizaje organizacional.

Fecha:

Ciudad:

Nombre del encuestado:

Profesión:

Experiencia:

Cargo actual:

Empresa:

1. ¿Existen señales dentro de las organizaciones que indique que es necesario implementar un sistema de gestión? ¿cuáles son esas señales?
2. Cuando inicia un proceso de consultoría con fines de implementación de un sistema de Gestión, ¿qué es lo primero que indaga en la empresa?
3. En un proceso de consultoría con fines de implementación de un sistema de gestión de calidad, ¿Cuáles considera que son los factores clave para garantizar el éxito del proceso?  
¿Cuáles son los factores claves en empresas grandes y en empresas pequeñas? (Complemento)
4. ¿Qué métodos o herramientas utiliza para el desarrollo de consultorías de diseño e implementación de SGC y que permitan el involucramiento del recurso humano?
5. ¿Cuáles son los principales riesgos a los que se enfrentan los factores claves en el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad?
6. ¿Cómo enseña a la organización a operar bajo un modelo de sistema de Gestión Calidad?
7. ¿En su experiencia como consultor, como ha sido el proceso de documentación durante la implementación de un sistema de gestión?
8. En caso de presentar resistencia al cambio (actitud defensiva) en la organización, ¿Qué hace para superar esta situación?

- 9.** ¿Basado en su experiencia qué modelos de gestión se adaptaría más a una Pyme procesadora de Frutas?
- 10.** ¿Cómo asegura que la implementación del sistema de gestión sea exitosa en la organización?
- 11.** A partir de su experiencia, ¿qué motiva a las organizaciones a implementar un sistema de gestión de calidad?

**ANEXO 4.**  
**FORMATO CUESTIONARIOS ENTREVISTAS LIDERES DE PROCESOS DE CALIDAD**

**CUESTIONARIO 2. ENTREVISTA LÍDERES DE PROCESOS DE CALIDAD**  
**OBJETIVO ESPECIFICO DE INVESTIGACIÓN:**

Determinar los factores clave a considerar a fin de garantizar el éxito del sistema de gestión como modelo de gestión organizacional desde el enfoque de aprendizaje organizacional.

Fecha:

Ciudad:

Nombre del encuestado:

Profesión:

Experiencia:

Cargo actual:

Empresa:

1. ¿Existen señales dentro de la organización que indique que es necesario implementar un sistema de gestión? ¿cuáles son esas señales?
2. ¿Cuál ha sido su experiencia en el proceso de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad?
3. En un proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad, ¿Cuáles considera que son los factores clave para garantizar el éxito del proceso?
4. ¿Cuáles son los principales riesgos a los que se enfrentan los factores claves en el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad?
5. En los procesos en los que ha obtenido acompañamiento de un consultor experto, ¿cuáles han sido las lecciones aprendidas?
6. ¿Qué considera usted importante en el mantenimiento de los sistemas de gestión de calidad?
7. ¿Qué métodos o herramientas utilizó para la implementación del sistema de gestión en su organización?
8. ¿En su experiencia de trabajo con la empresa, como ha sido el proceso de documentación del sistema de Gestión?
9. ¿Cómo logra un involucramiento del personal en la implementación de un sistema de gestión?

10. En caso de haber presentado resistencia al cambio (actitud defensiva) en la organización, ¿Qué hizo para superar esta situación?
11. ¿Cómo ha evaluado el proceso de implementación?
12. ¿Qué ventajas y desventajas ha percibido con la implementación del sistema de gestión de calidad en la organización?

**ANEXO 5.**  
**TABLA PERFIL Y CODIFICACIÓN DE ENTREVISTADOS**

<b>CODIGO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>GENERO</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
EG1	Entrevistado Líder procesos de calidad 1	M	Ingeniero industrial; especialización en finanzas; maestría en bioética; 35 años de experiencia como docente en educación superior y 40 años de experiencia en gerencia y administración de diferentes empresas.
EG2	Entrevistado Líder procesos de calidad 2	F	Ingeniera industrial; Especialista en ingeniería de la calidad; Auditora interna de calidad; Gerencia y administración en diferentes empresas, Docente en educación superior.
EG3	Entrevistado Líder procesos de calidad 3	M	Ingeniero Agroindustrial; Especialista en la gestión de la calidad; 17 años de experiencia en gerencia.
EC1	Entrevistado Consultor 1	F	Microbióloga industrial; Especialización en gerencia de la calidad; Especialización en calidad, producción y tecnología; Maestría en calidad y gestión integral y doctora en administración en la línea de la gerencia de la calidad, 14 años como docente y procesos de consultoría en sistemas de gestión.
EC2	Entrevistado Consultor 2	M	Ingeniero de sistemas; Especialista en gerencia de proyectos; Magister en administración de empresas; Gerente general en empresa de consultoría; Procesos en implementación de sistema de gestión y docente en educación superior.
EC3	Entrevistado Consultor 3	M	Ingeniero Industrial; Magister; Líder de Compliance Organizacional Acreditación, Certificación, Inspección, Producto y Personas.

CODIGO	DETALLE	GENERO	EXPERIENCIA
			Evaluador Líder para Sistemas de Gestión, Director de Proyectos en Modelos de Mejoramiento de Procesos y Gestión del Cambio Organizacional. Docente de Postgrado, Pregrado y Formación Continua.
EC4	Entrevistado Consultor 4	F	Administradora ambiental; Especialización en evaluación de impacto ambiental; Maestría en salud ocupacional y ambiental; Experiencia en implementación de sistemas de gestión y Coordinadora en calidad, ambiental y seguridad y salud en el trabajo

**ANEXO 6.**  
**ANÁLISIS DE ENTREVISTAS**

Señales dentro de las organizaciones que indiquen que es necesario implementar un sistema de gestión

¿Existen señales dentro de las organizaciones que indique que es necesario implementar un sistema de gestión? ¿cuáles son esas señales?			
Entrevistado #	1	2	3
EC1	Mejorar la productividad	Mejorar la competitividad	
EG1	Pérdida de clientes		
EG2	Repetición de los procesos	Pérdida de clientes	Desorganización
EG3	Insatisfacción de los clientes	Pensar en adaptarse a los cambios del futuro	
EC2	Están dadas por el mercado y el sector	Factor diferenciador en un producto o servicio	Que el cliente esté insatisfecho
EC3	Exigencias del mercado	Apuesta a futuro por gerentes visionarios	
EC4	Para mantenerse en el mercado		

Implementación de un sistema de Gestión,

Cuando inicia un proceso de consultoría con fines de implementación de un sistema de Gestión, ¿qué es lo primero que indaga en la empresa?		
Entrevistado #	1	2
EC1	Intención de la alta dirección	Requisitos legales que debo cumplir
EC2	Intención de la empresa	Capacidad que tiene la empresa
EC3	Intención de la empresa	Lo hace por requisito o por mejorar la empresa
EC4	Necesidades del cliente frente al producto	Necesidades de la organización

Experiencia en el proceso de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad

¿Cuál ha sido su experiencia en el proceso de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad?		
Entrevistado #	1	2
EG1	Lean service y lean manufacturing	ISO 9001 e ISO 18000
EG2	Direccionamiento y apoyo	Sensibilización en la gente
EG3	Sensibilización de la gente	

Factores clave para de implementación de un sistema de gestión de calidad.

En un proceso de consultoría con fines de implementación de un sistema de gestión de calidad, ¿Cuáles considera que son los factores clave para garantizar el éxito del proceso?					
Entrevistado #	1	2	3	4	5
EG1	Que venga de la cabeza	Lograr comprometer la gente			
EG2	Gente completamente consciente	Cumplir requisitos establecidos dentro del sistema			
EG3	Liderazgo	Conocimiento de la organización conocer contexto			
EC1	Organización/gente	Dar a conocer los beneficios	Comunicación		
EC2	Cultura empresarial	Contexto	Apoyo de la alta gerencia	Liderazgo	Seguimiento
EC3	Determinación de los procesos	Identificación del Know how			
EC4	Liderazgo	Seguimiento			



Métodos o herramientas para el desarrollo de consultorías.

¿Qué métodos o herramientas utiliza para el desarrollo de consultorías de diseño e implementación de SGC y que permitan el involucramiento del recurso humano?		
Entrevistado #	1	2
EC1	Metodologías ISO y manuales de consultoría OIT	
EC2	Metodologías ISO	Involucramiento de los gerentes
EC3	Identificar las características del negocio	hablar con los gerentes y el personal
EC4	Delegar responsabilidades en cada cargo	Reemplazar método jerárquico por método lineal

Principales riesgos que enfrentan los factores claves en el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad - Líderes de procesos de calidad

¿Cuáles son los principales riesgos a los que se enfrentan los factores claves en el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad?			
Entrevistado #	1	2	3
EG1	Que la gente no se comprometa	Que se haga solo por cumplir un requisito	
EG2	Falta de compromiso por operarios	Falta de recursos	Falta de compromiso de la gerencia
EG3	Conocer el contexto real de la empresa		

Principales riesgos que enfrentan los factores claves en el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad - Consultores.

¿Cuáles son los principales riesgos a los que se enfrentan los factores claves en el proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad?					
Entrevistado #	1	2	3	4	5
EC1	Falta de liderazgo	Falta de compromiso	Que no cumplamos a tiempo	Que se esté haciendo solo por requisito	Rotación de personal
EC2	Que no se cumplan los tiempos	Sobrecostos	Falta de compromiso	Ausencia de personal	Copiar modelos de otros
EC3	No considerar el contexto de la organización	No sensibilizar a los trabajadores	No conocer la funcionalidad de lo que se implementa		
EC4	No saber lo que se quiere	Asignación de recursos	La alta dirección piensa en lo económico		

Lecciones aprendidas en la implementación de un sistema de gestión - Líderes de procesos de calidad

En los procesos en los que ha obtenido acompañamiento de un consultor experto, ¿cuáles han sido las lecciones aprendidas?				
Entrevistado #	1	2	3	4
EG1	Bueno en general	No conocen el contexto de la empresa	No saben de empresas de servicios	Es algo costoso
EG2	No	Lo puede hacer la gerencia		
EG3	Fue bueno	Fue de tipo formativo (capacitaciones)		

Lecciones aprendidas en la implementación de un sistema de gestión -Consultores.

¿Cómo enseña a la organización a operar bajo un modelo de sistema de Gestión Calidad?		
Entrevistado #	1	2
EC1	Conocer la organización	Enseñar en un lenguaje para todos
EC2	Concientización	Enseñar la importancia del sistema
EC3	Enseñar la esencia de lo que se implementa	
EC4	Conocer el contexto	Usar la norma

Importancia de los sistemas de gestión de calidad - Lideres de procesos de calidad

¿Qué considera usted importante en el mantenimiento de los sistemas de gestión de calidad?				
Entrevistado #	1	2	3	4
EG1	No detenerse con la certificación	Continuar implementando		
EG2	Ciclo de mejoramiento continuo	Mantener las auditorías	Monitorear los procesos	Departamento de calidad
EG3	El tema de revisión de los procesos	Que se evidencien resultados		

Importancia de los sistemas de gestión de calidad -Consultores.

¿En su experiencia como consultor, como ha sido el proceso de documentación durante la implementación de un sistema de gestión?			
Entrevistado #	1	2	3
EC1	Usa medios audio visuales	Hacerlo fácil para los demás	Video de los colaboradores haciendo un procedimiento
EC2	Formatos ya están hechos	Ajustar los formatos a la empresa	Ha sido sencillo
EC3	No sigo en detalle las instrucciones	En función de las competencias del personal	
EC4	Necesitas del encargado del proceso	Participación del personal	Ha sido sencillo

Métodos o herramientas para la implementación del sistema de gestión - *Líderes de procesos de calidad*

¿Qué métodos o herramientas utilizó para la implementación del sistema de gestión en su organización?					
Entrevistado #	1	2	3	4	5
EG1	Explicar los objetivos y la norma	Concientización	Participación de personal	Participación de clientes	SIX-SIGMA y LEAN
EG2	SIX SIGMA, TQM, LA MES, QFD, Ciclo Deming	Círculos de calidad	7 nuevas y antiguas herramientas de calidad		
EG3	Determinar necesidades y expectativas	Documentar	Hacer auditorías	Con la norma ISO	

Métodos o herramientas para la implementación del sistema de gestión - *Consultores.*

En caso de presentar resistencia al cambio (actitud defensiva) en la organización, ¿Qué hace para superar esta situación?				
Entrevistado #	1	2	3	4
EC1	Explicar el beneficio	Motivar		
EC2		Convencer a las personas	Explicar el beneficio	Respaldo de la alta dirección
EC3	Empoderar a la gente	Involucramiento de todos		
EC4	Involucrar a la gente	Apoyo de los jefes		

Experiencia del proceso de documentación- Líderes de procesos de calidad

¿En su experiencia de trabajo con la empresa, como ha sido el proceso de documentación del sistema de Gestión?		
Entrevistado #	1	2
EG1	Diagramar los procesos	Mejorar la calidad en la información
EG2	Involucrar al encargado del proceso	Hacer prueba piloto
EG3	Involucrar al personal	Hubo resistencia

Experiencia del proceso de documentación - Consultores.

¿Basado en su experiencia qué modelos de gestión se adaptaría más a una Pyme procesadora de Frutas?			
Entrevistado #	1	2	3
EC1	ISO 6001	22000	Normas de producto
EC2	Administración por objetivos	Sistema de gestión de riesgos	Sistema de gestión de calidad
EC3	Requisitos de alimentos (bpm)	Que se ajuste a la escolaridad de la persona	
EC4	ISO 6001		

Involucramiento del personal en la implementación de un sistema de gestión - *Líderes de procesos de calidad.*

¿Cómo logra un involucramiento del personal en la implementación de un sistema de gestión?			
Entrevistado #	1	2	3
EG1	Logrando el compromiso	Reconocimiento	
EG2	Empoderarlos	Efecto cascada con los jefes de área	Explicar los beneficios
EG3	Haciendo que participen		

Involucramiento del personal en la implementación de un sistema de gestión- *Consultores*.

¿Cómo asegura que la implementación del sistema de gestión sea exitosa en la organización?				
Entrevistado #	1	2	3	4
EC1	Enseñar y convencer de los beneficios	Incluirlo en el día a día	Permear en la cultura organizacional	
EC2	Teniendo indicadores de gestión	Indicadores de desempeño	Dar tiempo de madurez	Se ve reflejado en la productividad
EC3	Empoderar a las personas	Tener claros los requisitos	Explicar para que sirven esos requisitos	
EC4	Que sea sencillo y practico	Tener claro los beneficios		

Resistencia al cambio- Líderes de procesos de calidad

En caso de haber presentado resistencia al cambio (actitud defensiva) en la organización, ¿Qué hizo para superar esta situación?		
Entrevistado #	1	2
EG1	Persuasión y disuasión	Despedir
EG2	Acompañamiento y seguimiento	Despedir
EG3	Cambiarles el chip	Involucrarlos

Resistencia al cambio- Consultores.

A partir de su experiencia, ¿qué motiva a las organizaciones a implementar un sistema de gestión de calidad?				
Entrevistado #	1	2	3	4
EC1	La mejora continua			
EC2	Mejoramiento	Competencia	Distinción	Rentabilidad
EC4	El cliente lo pide	Competitividad	Mercados internacionales	

Evaluación proceso de implementación- Líderes de procesos de calidad

¿Cómo ha evaluado el proceso de implementación?		
Entrevistado #	1	2
EG1	Contratos de desempeño	Indicadores de logros
EG2	Auditoría interna periódicamente	Auditoría externa
EG3	Auditoría interna periódicamente	objetivos cumplidos

Evaluación proceso de implementación- Consultores.

¿Qué ventajas y desventajas ha percibido con la implementación del sistema de gestión de calidad en la organización?				
Entrevistado #	1	2	3	4
EG1	Fidelización de clientes	Costoso		
EG2	Ordenar, estandarizar procesos	Se puede hacer trazabilidad	Si no se cumple perdimos el tiempo	
EG3	Organización	Conocer toda mi empresa	Eficiencia y eficacia de procesos	Inversión grande de recursos

**ANEXO 7.**  
**. MATRIZ PESTAL PULPAS LERY**

FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
		CORTO (Un mes o menos)	MEDIANO (de 1 a 3 años)	LARGO (Más de 3 años)	
POLITICO	Normatividad que deben cumplir los productores, para incursionar en exportaciones.		X		POSITIVO
	Cumplimiento de políticas y circulares sobre inocuidad de alimentos.		X		POSITIVO
	Falta de políticas Gubernamentales en cuanto a incentivos para las implementaciones necesarias que se exigen para poder exportar.		X		NEGATIVO
	El Gobierno nacional por medio del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo ha trabajado en la firma de varios acuerdos comerciales que benefician la producción hortofrutícola con destino al exterior.		X		NEGATIVO
	Se necesitan políticas contundentes que apoyen a los productores que están lejos de las cabeceras municipales, inversiones en vías terciarias y créditos que realmente beneficien a los productores, que facilite el crecimiento del sector de frutas		X		NEGATIVO
ECONOMICO	Recursos para la inversión, en el gremio de la fruta y la pulpa.	X			NEGATIVO
	Los proveedores de fruta pueden desabastecer si encuentran un cliente ocasional que pague un mayor precio.	X			NEGATIVO
	Altos costos de la cadena de frío.	X			NEGATIVO
	La disponibilidad de la fruta depende de factores externos: Clima, estacionalidad de las cosechas, oferta y demanda variable (diaria)	X			NEGATIVO
	Los clientes de Pulpas Lery pertenecen a niveles de estrato medio bajo; lo cual dificulta la dinámica de crédito y pagos.	X			NEGATIVO



FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO	
		CORTO (Un mes o menos)	MEDIANO (de 1 a 3 años)	LARGO (Más de 3 años)		
	Aumento de la inflación, durante los últimos años se ha presentado una tendencia en el aumento de precios de las frutas frescas.		X		NEGATIVO	
	Amenaza por el aumento de costos de materia prima					
	TLC Las alianzas internacionales permiten mayor facilidad en el proceso de importaciones y exportaciones	X			NEGATIVO	
	Nivel de confianza del consumidor, ya que la marca es local y solo es conocida en la ciudad de Bogotá	X			NEGATIVO	
	Los precios de la fruta son muy variables y esto afecta los pronósticos en costos de la materia prima.	X			NEGATIVO	
	Aumento de desempleo	x			NEGATIVO	
SOCIAL	Consumo de Productos sustitutos por costumbre o gusto de los consumidores, frutas frescas, pulpas de frutas conservadas por adición de preservativos químicos, los jugos envasados o néctares y otras frutas procesadas (frutas en almíbar, fruta deshidratada, etc.). así mismo por la cultura hay personas que consumen vino, té, agua de panela, gaseosas o agua para acompañar sus comidas.	X			NEGATIVO	
	Colombia es un país Hortofrutícola por tradición, por lo cual, las personas han consumido fruta fresca y jugos de fruta en sus hogares.	X			POSITIVO	
	Cada vez son más las personas que están dejando la vida rural para buscar una oportunidad en mundo urbano, es un problema que tarde o temprano afectara la vida urbana puesto que la edad promedio de un campesino es de 55 años y en la mayoría de oportunidad los hijos de los agrarios no desean continuar el hilo conductor de su padre.				X	NEGATIVO
	Conflicto armado en Colombia genera desplazamiento de campesinos		X			NEGATIVO

FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
		CORTO (Un mes o menos)	MEDIANO (de 1 a 3 años)	LARGO (Más de 3 años)	
	La sociedad está adoptando estilos de vida saludable, por lo cual el consumo de frutas y de pulpas naturales es una gran opción	X			POSITIVO
	El consumo de pulpas de fruta tiene un gran potencial, ya que son fáciles y prácticos de preparar.	X			POSITIVO
	El tipo de vida actual es de un ritmo agitado, buscando actividades que ocupen el menor tiempo, por lo cual el consumo de productos de preparación instantánea es muy utilizado.	X			POSITIVO
	Las redes están impulsando hábitos de vida fitness, lo cual incorpora el consumo de bebidas naturales o de combinaciones de jugos de pulpas de vegetales y frutas.	X			POSITIVO
	Debido al cambio de estilos de vida, las ideas innovadoras sobre batidos verdes y otro tipo de bebidas saludables, permiten un gran potencial de creación de productos.	X			POSITIVO
TECNOLOGICO	Desarrollo tecnológico de cadena frio		X		NEGATIVO
	La tecnología manejada por los competidores es de mayor calidad, lo que les permite producir masivamente con calidad	X			NEGATIVO
	La proliferación de la información facilita las ventas por redes y medios de comunicación virtuales	X			POSITIVO
	Colombia ha tenido avances importantes en la implementación de tecnologías para desarrollar cuartos fríos y de congelación eficientes para los procesos productivos.	X			POSITIVO
	La masificación de publicidad en redes permite posicionar marca y hacer que sea más conocida y cercana para los consumidores.	X			POSITIVO
	La exigibilidad del consumidor a nivel de productos saludables y de calidad va en aumento, lo cual hace que la tecnología permanentemente sea actualizada y que la industria busque la automatización de todos sus procesos.		X		NEGATIVO

FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
		CORTO (Un mes o menos)	MEDIANO (de 1 a 3 años)	LARGO (Más de 3 años)	
	La industria busca continuamente innovación y tecnología, lo cual requiere una alta inversión de capital.		X		NEGATIVO
AMBIENTAL	Se presentan cambios climáticos que afectan a los proveedores de fruta.	X			NEGATIVO
	Los residuos de la transformación de fruta fresca son altamente biodegradables y se pueden utilizar como abono orgánico para los cultivos	X			POSITIVO
	Los cultivos de Colombia se encuentran expuestos a los cambios climáticos, dado que la agricultura es descubierta, por esta razón está propensa a adquirir plagas y enfermedades, esto genera que las frutas y hortalizas requieran de la aplicación de plaguicidas y fungicidas.	X			NEGATIVO
	El tipo de empaques que se utiliza debe ser biodegradable.	X			NEGATIVO
	Los cambios climáticos, los fenómenos del Niño y de la Niña, plagas y demás efectos naturales que afectan la producción nacional de fruta.	X			NEGATIVO
LEGAL	Resolución número 03929 del 02 octubre 2013 Por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir las frutas y las bebidas con adición de jugo (zumo) o pulpa de fruta o concentrados de fruta, clarificados o no, o la mezcla de éstos que se procesen, empaquen, transporten, importen y comercialicen en el territorio nacional”	X			POSITIVO

FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO
		CORTO (Un mes o menos)	MEDIANO (de 1 a 3 años)	LARGO (Más de 3 años)	
	Las principales barreras que tiene el sector hortofrutícola son: fitosanitarias, calidad, límites máximos de residualidad, baja disponibilidad de insumos agropecuarios permitidos, certificaciones internacionales y formalidad en las negociaciones	X			NEGATIVO
	Cumplimiento de buenas Prácticas de Manufactura Decreto 3075 de 1997 Principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones	X			POSITIVO
	Cumplir con la resolución número 14712 de 1984 que reglamenta lo relacionado con producción, procesamiento, transporte, almacenamiento y comercialización de vegetales como frutas y hortalizas elaboradas.	X			POSITIVO

**ANEXO 8**  
**MATRIZ DE CINCO FUERZAS DE PORTER PULPAS LERY**

**ANALISIS 5 FUERZAS DE PORTER**

1.AMENAZAS DE NUEVOS PARTICIPANTES			
	SI	MEDIO	NO
1. ¿Las grandes empresas tienen una ventaja en costo o desempeño?	x		
2. ¿Hay diferencias en patentes en los productos de la industria?	x		
3. ¿Hay identidades establecidas de marca en su industria?	x		
4. ¿Sus clientes incurren en costos significativos si cambian de proveedores?		x	
5. ¿Es necesario mucho capital para entrar la industria?	x		
6. ¿Hay dificultad en el acceso a canales de distribución?		x	
7. ¿Hay curva de aprendizaje?	x		
8. ¿Hay dificultad en acceder a gente capacitada materiales o insumos?		x	
9. ¿Su producto o servicio tiene características únicas que le den costos más bajos?			x
10. ¿Hay licencias, seguros o estándares difíciles de obtener?			x
11. ¿Enfrenta el nuevo entrante la posibilidad de contraataque por parte de las empresas establecidas?		x	
2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES			
	SI	MEDI O	NO
1. ¿Hay una gran cantidad de compradores relativo al número de firmas en el negocio?	x		
2. ¿usted tiene una gran cantidad de clientes) cada uno con las compras relativamente pequeñas?	x		
3. ¿El cliente hace frente a un costo significativo si cambia de proveedor?			x
4. ¿El comprador necesita mucha información importante?			x

ANALISIS 5 FUERZAS DE PORTER			
5. ¿Puede el cliente integrarse hacia atrás?			x
6. ¿Sus clientes no son muy sensibles al precio?			x
7. ¿Su producto es único en un cierto grado o tiene una marca reconocida?		x	
8. ¿Son los negocios de sus clientes lucrativos?	x		
3. AMENAZA DE POSIBLES SUSTITUTOS			
	SI	MEDI O	NO
1. Los sustitutos tienen limitaciones de desempeño Que no compensan su precio bajo.	x		
2. Su funcionamiento no es justificado por su precio alto.		x	
3. EL cliente incurre en costos al cambiar a un sustituto	x		
4. Su cliente no tiene un sustituto verdadero.	x		
5. No es probable que su cliente cambie a un sustituto	x		
4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES			
	SI (+)	MEDI O	NO (-)
1. Mis insumos (materiales, trabajo, provisiones, servicios, etc.) son estándares más que únicos o diferenciados	x		
2. Es barato y rápido cambiar entre proveedores.	x		
3. Mis proveedores encuentran difícil entrar a mi negocio (integración hacia adelante)	x		
4. Puedo cambiar los insumos realmente.			x
5. Tengo Muchos proveedores potenciales.		x	
6. Mi negocio es importante para mis proveedores.	x		
7. Mis costos de insumos no tienen influencia significativa en mis costos			x
5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES			
	SI (+)	MEDI O	NO (-)
1. La industria está creciendo rápidamente		x	
2. La industria no es cíclica con capacidad excesiva intermitente.	x		
3. Los costos fijos son una porción relativamente baja del costo total			x
4. Hay diferencias significativas del producto e identidades de marca entre los competidores.	x		
5. Los competidores están diversificados más que concentrados en algún producto			x
6. No es difícil salir de la industria porque no hay habilidades especializadas) instalaciones o contratos de largo plazo			x
7. Mis clientes incurren en un costo significativo al cambiar a un competidor.	x		
8. Mi producto es complejo y se requiere una comprensión detallada de parte de mi cliente			x

ANALISIS 5 FUERZAS DE PORTER			
9. Todos mis competidores son de aproximadamente el mismo tamaño que mi empresa			x
EVALUACIÓN GLOBAL DE LA INDUSTRIA			
	SI (+)	MEDIO	NO (-)
1. Amenaza de entrantes potenciales	x		
2. Poder de negociación de los compradores		x	
3. Amenaza de sustitutos.			x
4. Poder de negociación de los proveedores.	x		
5. Intensidad de la rivalidad entre los competidores establecidos.	x		

**ANEXO 9.**  
**TEST VRIO PULPAS LERY**

	SUBCAPACIDAD	RECURSOS	PESO RELATIVO	ASPECTOS A ANALIZAR	SE TIENE	NO SE TIENE	
Directiva	Visión estratégica	Administración General	60%	Definición de organigrama		x	
				Definición de objetivos claros		x	
				Revisión periódica de objetivos		x	
				Cumplimiento de objetivos		x	
				Preocupación de la imagen	x		
				Proyección de ventas	x		
				Existencia de política RR.HH.		x	
				Existencia de política de compras		x	
				Existencia de política de calidad	x		
				Existencia de plan de Inversión		x	
	Gestión de finanzas	20%	Inversiones realizadas	x			
			Gestión de la producción	20%	Flexibilidad en Instalaciones, máquinas y equipos		x
					Existencia de capacidad ociosa	x	
					Existencia de planes de mantenimiento		x
	Registro de acciones de mantenimiento	x					
	Administración recursos humanos	Selección Y reclutamiento	30%	Práctica de actividades de reclutamiento y selección	x		
				Definiciones de perfiles de puesto de trabajo		x	
		Competencias y capacitación	30%	Realización de formación inicial	x		
Existencia de plan de formación				x			
Realización de evaluación de desempeño					x		



	SUBCAPACIDAD	RECURSOS	PESO RELATIVO	ASPECTOS A ANALIZAR	SE TIENE	NO SE TIENE		
				Realización y registro de capacitaciones	x			
				Evaluación de la formación	x			
				Autonomía del personal		x		
		Motivación	30%	Participación del personal en la toma de decisiones		x		
				medición de la satisfacción del personal		x		
				existencia de área para personal	x			
		Sistema de retribución	10%	Presencia de un sistema basado en la competencia del personal		x		
				Retribución complementaria por objetivos		x		
		Innovación	Desarrollo de producto	Desarrollo tecnológico	100%	Introducción de innovaciones	x	
						Realización de actividades de I%D	x	
Existencia de un departamento I&D						x		
Colaboración con universidades o centros tecnológicos nacionales						x		
Desarrollo de proceso productivo	Desarrollo tecnológico		100%	Introducción de innovaciones		x		
				Realización de actividades de I%D		x		
				Existencia de un departamento I&D		x		
				Colaboración con universidades o centros tecnológicos nacionales		x		
Desarrollo de Gestión de procesos	Control de entrada		10%	Definición de controles de insumos y materias primas		x		
	Almacenamiento Gestión de existencias		15%	Política de gestión de stock	x			
				Área definida para almacenamiento	x			
				Existencia de inventario	x			
Identificación de costos de almacenamiento			x					

	SUBCAPACIDAD	RECURSOS	PESO RELATIVO	ASPECTOS A ANALIZAR	SE TIENE	NO SE TIENE
				Realización de control de existencias	x	
				Clasificación de existencias	x	
		Planificación y control de la producción	15%	Optimización de tiempo de fabricación		x
				Uso de técnicas para planeación		x
				Existencia de cuellos botella	x	
				Identificación de costos directos de fabricación	x	
				Existencia y registro de controles o inspecciones	x	
				Aplicación y análisis de indicadores para evaluar el desempeño del proceso		x
				Detección y registro de desperdicios		x
		Gestión de compra y proveedores	15%	Definición de los procedimientos de compras		x
				Existencia de dificultades en las compras		x
				Revisión de peticiones de compra		x
				Existencias de un registro de proveedores	x	
				Evolución de proveedores		x
		Gestión de la calidad	15%	Política de calidad documentada y explícita	x	
				Existencia de certificación de calidad		x
				Procesos principales relevados		x
				Realización de auditorías internas		x
				Plan de auditorías y registros de las mismas		x
				Implementación de acciones correctivas	x	
		Ambiente de trabajo	15%	Higiene, limpieza y orden adecuados	x	
				Existencia de área para personal	x	

	SUBCAPACIDAD	RECURSOS	PESO RELATIVO	ASPECTOS A ANALIZAR	SE TIENE	NO SE TIENE
Comercialización	Aplicación de sistemas de información y comunicación			Existencia de sistema de prevención de riesgos		x
				Existencia de registro de accidentes		x
				Uso de elementos de protección personal	x	
		Gestión Ambiental	15%	Conocimiento de la generación de impacto ambiental		x
				Aplicación de acciones correctivas		x
		Tecnología de información y comunicación	40%	Uso de correo electrónica	x	
				Acceso de internet y usos de la misma	x	
			Comunicación	60%	Existencia de canales de comunicación con la dirección	x
	Uso de medios de comunicación internos	x				
	Orientación al mercado	Estudio de mercado	50%	Identificación del mercado	x	
				Recolección de información del mercado		x
				Identificación de los clientes	x	
				Realización de exportaciones		x
		Promoción	50%	Realización de campañas de publicidad		x
Existencia de página web de la empresa				x		
Gestión de canales de distribución	Almacenamiento de productos terminados Gestión de productos	80%	Existencia de inventario de producto terminados	x		
			identificación de costos de mantenimiento de inventario		x	
			Identificación y gestión del área de productos terminados	x		
			Uso de procedimientos		x	
			Disponibilidad de seguro para los productos terminados	x		
			Grado de avance en la trazabilidad de los productos	x		

	SUBCAPACIDAD	RECURSOS	PESO RELATIVO	ASPECTOS A ANALIZAR	SE TIENE	NO SE TIENE
		Promoción	20%	Perdidas de ventas por falta de stock		x
				Identificación de costos logísticos de salida		x
				Modos de realización de transporte	x	
Integración	Relación con proveedores	Proveedores	100%	Reuniones periódicas con proveedores		x
				Cumplimiento de los requisitos especificados		x
	Relación con clientes	Estudio de mercado	40%	Existencia de un registro de clientes	x	
				Identificación de necesidades y expectativas de clientes		x
				Realización de reuniones periódicas	x	
				Definición de un responsable contacto con los clientes	x	
		Servicio Posventa	20%	Prestación de servicios posventa		x
				Existencia de una garantía Formal		x
				Presentación del servicio de instalación del producto		x
		Atención de reclamos-Satisfacción del cliente	40%	Atención y solución a reclamos	x	
				Existencia de un registro de reclamos		x
				Definición de producto no conforme	x	
				Respuesta ante fallas y estudio de las mismas		x
				Medición de la satisfacción del cliente		x
	Definición de indicadores				x	
	Relación interna	Estudio de mercado	20%	Información a las demás áreas de necesidades y expectativas de clientes		x
				Motivación	20%	Fomento del trabajo en equipo

	SUBCAPACIDAD	RECURSOS	PESO RELATIVO	ASPECTOS A ANALIZAR	SE TIENE	NO SE TIENE
		Comunicación	20%	Conocimiento del personal de lo que se espera de ellos	x	
				Conocimiento del nivel de satisfacción del cliente por parte del personal		x
		Administración General	20%	Definición de funciones y responsabilidades del personal		x
				Objetivos conocidos y compartidos por toda la organización		x
		Gestión de la calidad	20%	Política de calidad conocida y compartida por todos los miembros		x

## ANEXO 10.

### ANÁLISIS DE DEBILIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

INTERNO	
FORTALEZA	DEBILIDADES
<b>F1.</b> Los precios que maneja son asequibles para sus clientes	<b>D1.</b> Empresa joven en el mercado
<b>F2.</b> Tiene portafolio de pulpas diverso (variedad de frutas)	<b>D2.</b> El proceso de empaque es manual
<b>F3.</b> No utiliza químicos ni aditivos en sus pulpas	<b>D3.</b> La capacidad de producción es limitada
<b>F4.</b> Materia prima de fácil adquisición	<b>D4.</b> No existe reconocimiento de marca en el mercado
<b>F5.</b> Disposición de producción permanente	<b>D5.</b> Algunas frutas se deben preparar manualmente, lo cual hace que el tiempo de producción requerido sea más amplio.
<b>F6.</b> Cumplimiento y oportunidad de pedidos	<b>D6.</b> Presencia en pocos supermercados o puntos de venta.
<b>F7.</b> Facilidad y practicidad para la preparación del producto	<b>D7.</b> Ausencia de documentación de lineamientos de proveedores.
<b>F8.</b> Conservan todas las propiedades nutricionales de la fruta.	<b>D8.</b> No se cuenta con definición de perfiles y funciones del recurso humano documentados.
<b>F9.</b> Producto de consumo diario	<b>D9.</b> Falta de divulgación de los objetivos y metas de la empresa.
<b>F10.</b> Instalaciones ordenadas y señalizadas, espacio optimizado.	<b>D10.</b> Falta de documentación de plan estratégico de la empresa.
<b>F11.</b> La alta dirección, cuenta con un perfil y conocimiento amplio de la industria de pulpas.	<b>D11.</b> El espacio no es suficientemente amplio para permitir la organización de un proceso de producción en línea o de forma flexible.
<b>F12.</b> Se cuenta con profesionales con experiencia en materia administrativa y comercial	<b>D12.</b> Ausencia de políticas o estrategias de motivación del recurso humano.
<b>F13.</b> Planes de formación y capacitación normativos de acuerdo a la Resolución 2674 de 2013 del Ministerio de Salud y Protección social.	<b>D13.</b> Inexistencia de actividades de evaluación de desempeño
<b>F14.</b> Desarrollo de mezclas de pulpas y de productos de pulpas de frutas exóticas.	<b>D14.</b> No se tiene establecido un departamento o actividades o procesos periódicos encaminados a la investigación y desarrollo.
<b>F15.</b> Política de stock y manejo de existencias de inventario en cuarto frío	<b>D15.</b> No se realiza medición y análisis de indicadores para evaluar el desempeño del proceso
<b>F16.</b> Fichas técnicas, con especificaciones claras y sobre ese criterio se realizan las compras.	<b>D16.</b> No se realiza gestión de manejo de desperdicios
<b>F17.</b> Se tiene documentada una política de calidad, de acuerdo al lineamientos y criterios de la administración	<b>D17.</b> No se tienen procesos certificados, plan o ejecución de auditorías internas.
	<b>D18.</b> No cuentan con un registro o sistema de prevención de riesgos documentado.

EXTERNO	OPORTUNIDADES	ESTRETAGIAS	
		ESTRATEGIA F + O OFENSIVA	ESTRATEGIA D + O REORIENTACION
	<b>O1.</b> Expandir su portafolio a pulpas de frutas combinadas	Realizar actividades de mercadeo, para ampliar su clientela e incursionar en nuevas industrias	Realizar publicidad a través de medios que permita darse a conocer a otras entidades la empresa y el portafolio.
	<b>O2.</b> Incursionar en nuevos mercados y usos gastronómicos	Fortalecer la presencia de productos nuevos diferenciados en el mercado	Establecer posibles riesgos en la operación de la empresa y determinar tratamiento de estos.
	<b>O3.</b> Generación de nuevos nichos de mercado, de acuerdo a los estilos de vida saludables.	Fortalecer y mantener el desarrollo de nuevos productos para aumentar participación en el mercado	Establecer organigrama, perfiles, roles funciones y responsabilidades
	<b>O4.</b> Uso de redes sociales para reconocimiento y acercamiento a clientes y consumidores	Documentar procesos de desarrollo de productos. conocimiento del talento humano	Determinar actividades de medición de desempeño de procesos y actividades
	<b>O5.</b> Cumplimiento de normas de calidad y obteniendo certificación	Establecer y realizar actividades periódicas de medición de satisfacción.	Definir medición y evaluación de desempeño del talento humano. Documentar procesos y procedimientos
	<b>O6.</b> Tendencia del consumidor actual que tiene	Implementar 100% el sistema integrado de gestión de calidad	Documentar lineamientos y mandatos que se realizan de manera empírica
	<b>O7.</b> Mayor consciencia sobre los alimentos que ingiere para conservar una buena salud	Mantener y fortalecer modelo de comunicación interna.	Estandarización de procesos
	<b>O8.</b> Diversas opciones de materia prima y de pulpas exóticas en el territorio.	Realizar alianzas con otras empresas del sector	Documentación del know how de la empresa
		Desarrollar plan de inversión para el mejoramiento de la empresa.	Generar planes de mercadeo, capacitación y comunicación.

		ESTRATEGIA F + A DEFENSIVA	ESTRATEGIA D + A SUPERVIVENCIA
		<b>AMENAZAS</b>	<b>A1.</b> Dificultad en la adquisición de algunas frutas en épocas del año, intermitencia o irregularidad en la oferta de frutas.
	<b>A2.</b> Aumento de la competencia en el sector	Definición de proceso de innovación desarrollo y de política de proveedores.	De acuerdo al conocimiento de falencias de la empresa establecer acciones que permitan generar productividad y competitividad
	<b>A3.</b> Expansión de marcas reconocidas de supermercados de grande superficie.	Implementar sistemas de gestión que permita llevar trazabilidad y control de los procesos.	Implementar actividades que mitiguen el impacto de las debilidades de la empresa
	<b>A4.</b> Productos sustitutos en el mercado, como bebidas carbonatadas, Té, aguas saborizadas, agua con gas, batidos, productos en polvo para saborizar, entre otros.	Establecer alianzas estratégicas con proveedores	Generar planes de contingencia que den respuesta a las amenazas del mercado.
	<b>A5.</b> Los competidores fuertes que actualmente existen en el mercado tienen una trayectoria importante.	Fortalecer relación y comunicación con proveedores.	Identificar los procesos internos dando claridad al personal de la empresa y establecer mecanismos de control que los fortalezcan
	<b>A6.</b> Cambio climático que afecta la producción de frutas.	Realizar campaña de mercadeo, haciendo énfasis en la novedad de los productos y su aporte nutricional y enfoque a los estilos de vida saludable	Establecer un sistema de captación de todos los grupos focales.
	<b>A7.</b> Los precios de la fruta fresca pueden variar de acuerdo a la temporada y a la época del año.		
	<b>A8.</b> Pandemia, puede afectar el trabajo rutinario del sector productivo de un país, aumentando costos y disminuyendo márgenes.		



**ANEXO 11.**

**PROPUESTA DE ACTIVIDADES PARA EL INVOLUCRAMIENTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA ESTRUCTURA BIDIMENSIONAL DE REBELO Y DUARTE (2011)**

<b>CULTURA DE APRENDIZAJE</b>	<b>CONSTRUCTO Rebello y Duarte (2011)</b>	<b>ACTIVIDADES PROPUESTAS BASADO EN LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>PROCESO(S) ASOCIADO</b>
INTEGRACIÓN INTERNA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A la gente también se le paga por pensar.</li> <li>2. Los líderes están disponibles e interesados en escuchar las sugerencias de mejora de los trabajadores.</li> <li>3. Tenemos la costumbre de discutir en grupos las formas de resolver los problemas cuando aparecen.</li> <li>4. Los líderes aceptan y apoyan la implementación de algunas sugerencias por parte de sus subordinados.</li> </ol>	<p>-Realizar reuniones rutinarias de retroalimentación entre los líderes y el personal, en donde se exponen las ideas que buscarán dar solución a problemas y buscarán la mejora de los procesos.</p> <p>-Realizar reuniones periódicas de evaluación de proceso.</p> <p>Recomendaciones según ISO 9000:2015:</p> <p>-Por medio del énfasis en el compromiso de las personas,</p> <p>-Promoviendo la comprensión de la importancia de la contribución de las personas a través de la comunicación.</p> <p>-Facilitando el diálogo abierto y que se compartan los conocimientos y la experiencia para promover la colaboración en toda la organización.</p> <p>-Empoderar el dialogo abierto y que se compartan los conocimientos y la experiencia.</p> <p>-Reconocer y agradecer la contribución, el aprendizaje la mejora de las personas.</p>	<p>Planeación estratégica</p> <p>Producción</p> <p>Comercial</p> <p>Gestión del talento Humano</p> <p>Gestión Financiera y administrativa</p>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Los fracasos se ven como una oportunidad para experimentar nuevas formas de hacer las cosas.</li> </ol>	<p>-Documentar las lecciones aprendidas, en los estándares, procedimientos e instructivos.</p> <p>-Revisión periódica de eficacia de las acciones</p> <p>-En todas las caracterizaciones de proceso se debe incorporar actividades de mejora continua y registro de lecciones aprendidas.</p> <p>Recomendaciones según ISO 9000:2015:</p>	<p>Planeación estratégica</p> <p>Producción</p> <p>Comercial</p> <p>Gestión del talento Humano</p> <p>Gestión Financiera y administrativa</p>

CULTURA DE APRENDIZAJE	CONSTRUCTO Rebello y Duarte (2011)	ACTIVIDADES PROPUESTAS BASADO EN LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD	PROCESO(S) ASOCIADO
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisiones basadas en la evidencia</li> <li>- Mejora</li> </ul>	
	6. El contacto entre la alta dirección y cualquier colaborador es sencillo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Canales de comunicación sencillos y eficaces-</li> <li>-Matriz de comunicación.</li> <li>-Contacto con “confianza/transparencia”.</li> <li>-Definir roles y responsabilidades en los procesos de comunicación.</li> </ul> <p>Recomendaciones según ISO 9000:2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestión de las relaciones</li> <li>- Liderazgo</li> </ul>	Planeación estratégica Producción Comercial Gestión del talento Humano Gestión Financiera y administrativa
	7. Tenemos la costumbre de compartir información y conocimientos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Retención del talento humano.</li> <li>-Fuga de talentos</li> <li>-Salvaguardar el conocimiento de la empresa</li> <li>- Gestión de la información.</li> <li>-Generar ambientes de confianza.</li> <li>- Salario emocional.</li> </ul>	Planeación estratégica Producción Comercial Gestión del talento Humano Gestión Financiera y administrativa
	8. Aquellos que aportan ideas y soluciones para la mejora de los procesos de trabajo son considerados los mejores empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimientos por desempeño.</li> <li>-Salario emocional; variable dependiendo de logros como organización, generando motivación</li> <li>-Plan de bienestar definido.</li> </ul> <p>Recomendaciones según ISO 9000:2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Compromiso de las personas Inspirar, fomentar y reconocer la contribución de las personas</li> </ul>	Planeación estratégica Producción Comercial Gestión del talento Humano Gestión Financiera y administrativa.

CULTURA DE APRENDIZAJE	CONSTRUCTO Rebelo y Duarte (2011)	ACTIVIDADES PROPUESTAS BASADO EN LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD	PROCESO(S) ASOCIADO
	<p>9. Los líderes fomentan la búsqueda de soluciones por parte de sus subordinados.</p> <p>10. Esta organización estimula el desarrollo profesional de sus trabajadores.</p>	<p>-Mediante el Plan de reconocimiento.</p> <p>-Plan de capacitación en liderazgo y empoderamiento</p> <p>- Ambientes confianza.</p> <p>-Capacitaciones y formación en temas de calidad.</p> <p>-Desarrollo de competencias y habilidades interpersonales</p>	<p>Planeación estratégica</p> <p>Producción</p> <p>Comercial</p> <p>Gestión del talento Humano</p> <p>Gestión Financiera y administrativa</p>
	<p>11. Las personas están informadas sobre los objetivos de la organización.</p>	<p>-Establecer objetivos actualizarlos y comunicarlos, Por ejemplo: hacerlos visibles en la entrada de la empresa.</p> <p>-Oficializar con el personal los perfiles de cargo (funciones, educación).</p> <p>-Los objetivos deben ser medibles mediante indicadores de gestión de proceso.</p> <p>Recomendaciones según ISO 9000:2015:</p> <p>- Comunicar en toda la organización la misión, visión, la estrategia, las políticas y los procesos de la organización.</p>	<p>Planeación estratégica</p> <p>Gestión del talento Humano</p>
	<p>12. Hay un ambiente de confianza y respeto, donde la gente escucha lo que dicen los demás, aunque sean críticas.</p>	<p>Crear un ambiente de confianza con el personal, empoderándolos, dándoles mayores responsabilidades.</p> <p>Reconocer todas las opiniones y sugerencias por parte de un líder que genere confianza</p>	<p>Planeación estratégica</p> <p>Producción</p> <p>Comercial</p> <p>Gestión del talento Humano</p> <p>Gestión Financiera y administrativa</p>
ADAPTACIÓN EXTERNA	<p>13. Sabemos que, si trabajamos con estándares de calidad, aseguraremos el éxito organizacional.</p>	<p>-Requisitos legales y normativos – instructivos (por ejemplo, Invima, HACCP) – formatos (evidencia de las actividades) - mejora</p> <p>Recomendaciones según ISO 9000:2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque al cliente</li> <li>- Liderazgo</li> </ul>	<p>Planeación estratégica</p> <p>Producción</p> <p>Comercial</p> <p>Gestión del talento Humano</p> <p>Gestión Financiera y administrativa</p>

CULTURA DE APRENDIZAJE	CONSTRUCTO Rebello y Duarte (2011)	ACTIVIDADES PROPUESTAS BASADO EN LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD	PROCESO(S) ASOCIADO
		<p>– Planificar, diseñar, desarrollar producir, entregar y dar soporte a los productos y servicios para cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.</p> <p>Gestionar de manera activa las relaciones con los clientes para lograr el éxito</p> <p>Fomentar un compromiso con la calidad en toda la organización sostenido</p>	
	14. Sabemos que una buena relación con los proveedores es importante.	<p>-Procesos de selección justos y claros.</p> <p>Buscar relaciones gana/gana.</p> <p>Trabajar en pro de la fidelización.</p> <p>Comunicación requisitos, acuerdos de pago, resolver problemas con el cliente (verificación), evaluación (retroalimentación-mejora), priorizar proveedores por criticidad -Identificación y expectativas de partes interesadas</p> <p>En ISO 9000:2015, lo vemos enmarcado en la Gestión de las relaciones</p>	<p>Planeación estratégica</p> <p>Producción</p> <p>Comercial</p> <p>Gestión del talento Humano</p> <p>Gestión Financiera y administrativa</p>
	15. Somos conscientes de que sin clientes no hay salario ni estabilidad.	<p>“Si cuidas de tus empleados, ellos cuidaran de tus clientes” Richard Branson enfoque al cliente, conocer las necesidades y expectativas cliente, importancia del trabajo que realiza a fin de satisfacer esas necesidades y expectativas (partes interesadas) dar a conocer los resultados empresariales relacionados con los clientes.</p> <p>Recomendaciones según ISO 9000:2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Enfoque al cliente</li> <li>-Reconocer a los clientes directos e indirectos como aquellos que reciben valor de la organización</li> <li>-Entender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes</li> <li>-Relacionar los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas del cliente</li> </ul>	<p>Planeación estratégica</p> <p>Producción</p> <p>Comercial</p> <p>Gestión del talento Humano</p> <p>Gestión Financiera y administrativa</p>

CULTURA DE APRENDIZAJE	CONSTRUCTO Rebello y Duarte (2011)	ACTIVIDADES PROPUESTAS BASADO EN LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD	PROCESO(S) ASOCIADO
		-Comunicar las necesidades y expectativas del cliente a través de la organización	
	16. Somos conscientes de que el trabajo de un departamento depende del trabajo de otros departamentos y viceversa.	<p>Determinar Mapa de procesos.  Documentar caracterización de procesos con los responsables.  Realizar mesas de trabajo para retroalimentar la interacción entre procesos. Entradas: proveedores insumos; Salidas: Producto Cliente.  Socializar las caracterizaciones de los procesos con toda la empresa.  Trabajo en equipo ¿cómo fomentar el trabajo en equipo?</p> <p>Recomendaciones según ISO 9000:2015:  -Enfoque a procesos  - Determinar las interdependencias del proceso y analizar el efecto de las modificaciones a los procesos individuales sobre el sistema como un todo gestionar los riesgos que pueden afectar a las salidas de los procesos</p>	Planeación estratégica Producción Comercial Gestión del talento Humano Gestión Financiera y administrativa
	17. Existe la creencia de que la gente puede y quiere aprender a mejorar.	Retroalimentación, reconocimiento, capital intangible (“conocimiento” individual y colectivo), capacitación y formación, Recomendaciones según ISO 9000:2015: -Mejora -Promover el establecimiento de objetivos de mejora en todos los niveles de la organización -Educar y formar a las personas en todos los niveles sobre cómo aplicar las herramientas básicas y las metodologías de mejora	Planeación estratégica Producción Comercial Gestión del talento Humano Gestión Financiera y administrativa
	18. Las quejas de los clientes se analizan cuidadosamente para mejorar.	PQRD, análisis (herramientas y técnicas innovadoras), la comunicación, lección aprendida.	Gestión Comercial Y Producción

CULTURA DE APRENDIZAJE	CONSTRUCTO Rebelo y Duarte (2011)	ACTIVIDADES PROPUESTAS BASADO EN LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD	PROCESO(S) ASOCIADO
		Recomendaciones según ISO 9000:2015: -Enfoque al cliente -Mejora -Medir y realizar el seguimiento de la satisfacción del cliente y tomar acciones adecuadas.	
	18. Sabemos que es importante aportar ideas innovadoras para la mejora de los procesos de trabajo.	– Reuniones de retroalimentación entre líderes y personal exponen idea para dar solución y mejora a los procesos	Planeación estratégica Producción Comercial Gestión del talento Humano Gestión Financiera y administrativa
	Reconocemos que es importante conocer a nuestros competidores para hacerlo mejor que ellos.	Benchmarking, relacionamiento con la competencia,	Planeación estratégica Producción Comercial Gestión del talento Humano Gestión Financiera y administrativa

Fuente: Rojas, Villalba y Alzate (2021) basado en Rebelo, T.; Duarte, A. (2011) e ISO 9000:2015

**ANEXO 12.**

**PROPUESTA DE ACTIVIDADES PARA EL INVOLUCRAMIENTO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO OH (2017)**

CULTURA DE APRENDIZAJE	CONSTRUCTO Oh (2017)	ACTIVIDADES PROPUESTA	PROCESO(S) ASOCIADO
Liderazgo	<p>Nuestros líderes comparten creencias similares y la dirección futura de esta organización.</p> <p>Nuestros líderes fomentan activamente el cambio e implementan una cultura de Mejora, aprendizaje e innovación hacia la "excelencia"</p> <p>Los empleados tienen la oportunidad de participar y se les anima a ayudar al Organización implementar cambios.</p>	<p>Establecer el direccionamiento estratégico, comunicar (despliegue), seguimiento y medición</p> <p>Proponer una estructura organizativa que permita trabajar de forma eficaz</p> <p>medición de indicadores de gestión - metas</p> <p>Implementar un programa de incentivos mejora (cambios), aprendizaje e innovación</p> <p>Recomendaciones según ISO 9000:2015:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo</li> <li>- Mejora</li> </ul>	Gestión estratégica
Enfoque en las personas	<p>Contamos con un proceso de formación y desarrollo en toda la organización, que incluye Planificación de trayectorias profesionales para todos los empleados.</p> <p>Nuestra empresa ha mantenido procesos de comunicación "de arriba hacia abajo" y "de abajo hacia arriba".</p> <p>La satisfacción de los empleados se mide de manera formal y regular.</p> <p>La flexibilidad, la polivalencia y la formación de los empleados se utilizan activamente para respaldar la mejora del rendimiento.</p> <p>Siempre mantenemos un ambiente de trabajo que contribuye a la salud, seguridad y bienestar de todos los empleados.</p>	<p>Encuestas de satisfacción de los empleados.</p> <p>Definición de los perfiles en cada cargo</p> <p>Incentivos a la formación académica del empleado</p> <p>Generación de un ambiente de trabajo óptimo en condiciones de seguridad y bienestar</p> <p>Roles, responsabilidades y autoridades en la organización</p>	Gestión de recursos humanos y producción

CULTURA DE APRENDIZAJE	CONSTRUCTO Oh (2017)	ACTIVIDADES PROPUESTA	PROCESO(S) ASOCIADO
Gestión por procesos	El concepto de "cliente interno" (es decir, el siguiente proceso en la línea) se comprende bien en nuestra empresa. Diseñamos procesos en nuestra planta para que sean "infalibles" (orientados a la prevención). Tenemos instrucciones de proceso claras, estandarizadas y documentadas que nuestros empleados comprenden bien. Hacemos un uso extensivo de técnicas estadísticas (por ejemplo, spc) para mejorar los procesos y reducir la variación.	-Proponer una estructura organizativa que permita trabajar de forma eficaz (eficacia de los procesos) - Medición de indicadores de gestión – metas -Estructuración del sistema de gestión: caracterización, propuesta de documentación, -Mediciones y análisis estadísticos de diferentes variables periódicamente -Enfoque a procesos -Evaluación del desempeño	Planeación estratégica Producción Comercial Gestión del talento Humano Gestión Financiera y administrativa
Aprendizaje individual	Las personas sienten una sensación de logro en lo que hacen. Las personas se sienten orgullosas de su trabajo. Las personas tienen un alto nivel de energía en el trabajo. Las personas pueden crecer a través de su trabajo. Los individuos tienen un claro sentido de dirección en su trabajo.	-Medición de la satisfacción del empleado -Mejorar condiciones y ambiente laborales -Actividades externas en busca del bienestar laboral ¿En los principios de calidad no hay un ítem sobre la motivación del personal?	Planeación estratégica Producción Comercial Gestión del talento Humano Gestión Financiera y administrativa
Aprendizaje grupal	Las ideas surgen en reuniones que no se le ocurrieron a ningún individuo. Tenemos una resolución de conflictos efectiva cuando trabajamos en grupo. Los grupos de la organización son adaptables. Los grupos tienen a las personas adecuadas involucradas para abordar los problemas. Los grupos están preparados para repensar las decisiones cuando se les presentan nueva Información	-Fomentar las actividades grupales y la interacción entre empleados -Definición de estándares de convivencia y establecer instancias de resolución de conflictos  Recomendaciones según ISO 9000:2015: -Liderazgo -Compromiso de las personas -Comunicación	Planeación estratégica Producción Comercial Gestión del talento Humano Gestión Financiera y administrativa
Aprendizaje organizacional	Tenemos una estrategia que nos posiciona bien para el futuro. La estructura organizativa nos permite trabajar de forma eficaz. La cultura de la organización podría caracterizarse como innovadora.	-Establecer el direccionamiento estratégico, comunicar (despliegue), seguimiento y medición  -Proponer una estructura organizativa que permita trabajar de forma eficaz -Medición de indicadores de gestión - metas	Gestión estratégica




CULTURA DE APRENDIZAJE	CONSTRUCTO Oh (2017)	ACTIVIDADES PROPUESTA	PROCESO(S) ASOCIADO
	Nuestros sistemas organizativos contienen información importante.	-Implementar un programa de incentivos mejora (cambios), aprendizaje e innovación -Actividades de gestión de la información y/o gestión del conocimiento	
	Contamos con una cultura organizacional caracterizada por un alto grado de confianza. Las políticas y los procedimientos ayudan al trabajo individual. Nuestras prácticas de contratación nos permiten atraer al mejor talento. Los archivos y bases de datos de la empresa proporcionan la información necesaria para hacer el trabajo. La capacitación cruzada, la rotación de trabajos y las asignaciones especiales se utilizan para desarrollar un mano de obra más flexible. Al tomar decisiones para el futuro, parece que no tenemos ningún recuerdo del pasado.	- Delegar roles y Generar los perfiles de cargo con las responsabilidades, definidas con los métodos claros de medición del cumplimiento de las metas; dejar claro en estos perfiles los niveles de autonomía para el desarrollo de las actividades (toma de decisiones) - Ambiente de trabajo que genere un desarrollo profesional. - Considerar las ideas de los empleados en la solución de problemas y la toma de decisiones - Brindar capacitaciones en los puestos de trabajo  Recomendaciones según ISO 9000:2015: - Liderazgo - Compromiso de las personas - Política (ISO 9001) Roles, responsabilidades y autoridades en la organización (ISO 9001)	Planeación estratégica Producción Comercial Gestión del talento Humano Gestión Financiera y administrativa
	Las lecciones aprendidas por un grupo se comparten activamente con otros. Las personas participan en la estrategia de la organización. Los grupos proponen soluciones innovadoras a problemas de toda la organización. Las personas recopilan información para que todos la utilicen. Los individuos desafían las suposiciones del grupo.	Fomentar el debate para la mejora de los procesos Dar a conocer las problemáticas y aspectos a mejorar en cada actividad Escuchar las sugerencias del encargado del proceso	Planeación estratégica Producción Comercial Gestión del talento Humano Gestión Financiera y administrativa

Fuente: Fuente: Rojas, Villalba y Alzate (2021) basado en Rebelo, T.; Duarte, A. (2011) e ISO 9000:2015

**ANEXO 13.**

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

	<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESO</b>	<b>CODIGO:</b>	<b>CRT-01-01</b>
		<b>FECHA VIGENCIA:</b>	<b>Junio de 2021</b>
	<b>PRODUCCIÓN PULPA DE FRUTA</b>	<b>VERSION:</b>	<b>1</b>


<b>PROCESO</b>	GESTIÓN ESTRATÉGICA
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente
<b>OBJETIVO</b>	Formular lineamientos, metodologías y estrategias que le permitan realizar la planeación, seguimiento y control de la empresa de acuerdo a la misión y visión de la empresa.
<b>ALCANCE</b>	El proceso de Planeación Estratégica comprende las actividades relacionadas con la formulación del plan estratégico, y la definición de procesos que contribuyan al logro de las metas.

<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>	<p>*Desarrollar la organización empresarial bajo los parámetros de un Sistema de Gestión de Calidad orientado a la satisfacción de los clientes y a la excelencia empresarial</p> <p>*Fortalecer la comunicación y cultura Organizacional.</p> <p>*Incrementar los ingresos en ventas</p> <p>*Aumentar rentabilidad</p>	<b>INDICADORES</b>	<p>* Cantidad de Procesos documentados</p> <p>*Productividad</p> <p>*Índice de rotación de personal</p> <p>*Ingresos por ventas</p> <p>*Rentabilidad</p>
-------------------------------	---	--------------------	--

ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDAS	
PROVEEDOR	INSUMO		PRODUCTO	CLIENTE
<b>PLANEAR</b>				
Partes interesadas	Necesidades y expectativas de las partes interesadas	Definición de política de planeación institucional	Planeación estratégica	Partes interesadas
		Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.		
		Definición de riesgos		
		Definición de procesos de la empresa - Mapa Procesos		
		Identificación de los recursos necesarios para la ejecución de los procesos de la empresa		
		Definición de objetivos estratégicos de la empresa		
		Determinar las necesidades de recursos humanos		
		Establecer el direccionamiento estratégico, comunicar (despliegue), seguimiento y medición.		
<b>HACER</b>				
Partes interesadas	Necesidades Ideas Acciones correctivas	Ejecutar proyectos	Proyectos	Partes interesadas
		Realizar gestión de Recursos		
		Realizar análisis de contexto		
		Seguimiento a la ejecución de los procesos, de acuerdo con la planeación diseñada para cada uno de ellos		
		Ejecutar el direccionamiento estratégico, comunicar (despliegue), seguimiento y medición.		

VERIFICAR				
Partes interesadas	Protocolos Planes Planeación estratégica	Revisión periódica de eficacia de las acciones.	Informe de resultados	Partes interesadas
		Reuniones de retroalimentación entre líderes y personal exponen idea para dar solución y mejora a los procesos		
		Seguimiento y medición al direccionamiento estratégico, comunicar (despliegue)		
ACTUAR				
*Todos los procesos * Entes control y vigilancia internos y externos *Sistemas de información *Gestión de calidad	*Resultados de seguimiento y evaluación de los procesos *Planes y/o acciones de mejora suscritos *Resultados de auditorías internas *Resultados de auditorías externas	Acciones correctivas, preventivas y mejoramiento.  Implementar planes y/o acciones de mejora continúa	Seguimiento a la ejecución de planes y/o acciones de mejora  Aprendizaje organizacional  Lecciones aprendidas	*Planeación estratégica *Gestión de calidad *Entes control y vigilancia *Control interno
<b>DOCUMENTOS ASOCIADOS :</b>	<b>FORMATOS Y REGISTROS:</b>		<b>REQUISITOS ISO 9001:</b>	
Políticas empresariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ficha de caracterización de procesos</li> <li>Guía de elaboración de Documentos</li> <li>Listado maestro de documentos</li> </ul>		4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO	
Misión y visión de la compañía			5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO	
Manual de procesos y procedimientos			5.2 POLÍTICA	

**ANEXO 14.**  
**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN**

	<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESO</b>	<b>CODIGO:</b>	<b>CRT-02-01</b>
		<b>FECHA VIGENCIA:</b>	<b>Junio de 2021</b>
	<b>PRODUCCIÓN PULPA DE FRUTA</b>	<b>VERSION:</b>	<b>1</b>

<b>PROCESO</b>	PRODUCCIÓN
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de producción
<b>OBJETIVO</b>	Producir pulpa de fruta de alta calidad en las cantidades necesarias.
<b>ALCANCE</b>	El proceso incluye recepción de materia prima y producción


<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Desarrollar la organización empresarial bajo los parámetros de un Sistema de Gestión de Calidad orientado a la satisfacción de los clientes y a la excelencia empresarial</li> <li>*Documentar el conocimiento de las actividades del Core de la empresa</li> <li>*Aumentar la satisfacción del cliente</li> <li>*Disminuir el nivel de desperdicios</li> <li>*Aumentar el nivel de rendimiento de la maquinaria y equipos</li> </ul>	<b>INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Cantidad de Procesos documentados</li> <li>*% de desperdicios</li> <li>*%PQR</li> <li>*Productividad</li> </ul>
-------------------------------	---	--------------------	--

ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDAS	
PROVEEDOR	INSUMO		PRODUCTO	CLIENTE
<b>PLANEAR</b>				
Planeación estratégica	Objetivos estratégicos Estructura estratégica	Adecuación de las instalaciones	Plan de Producción de cantidades de producción Definición de tiempos de entrega	Proceso de Producción jefe de Producción
		Adquisición de materias primas		
		Selección de la fruta		
		Clasificación de la fruta		
		Consolidación de órdenes de compra		
		Plan de producción		
<b>HACER</b>				
Proveedor de materias primas Proveedor de Corabastos Cultivador de la región Gestión del talento humano	Fruta entera: Zapote, mora, guanábana, mango, etc.  Talento Humano	Pesaje y clasificación de las materias primas	Pulpa de fruta: Zapote, mora, guanábana, mango, etc. Entrega de pedidos	Gestión Comercial Cliente final
		Lavado de la fruta		
		Escaldado de las frutas		
		Despulpado de frutas		
		Pasteurización y aditivos		
		Refinado de la pulpa		
		Empaque según las diferentes presentaciones		
		Almacenamiento en frío		
<b>VERIFICAR</b>				
Proceso de producción	Informe de producción	Inspección cadena de frío	Informe de seguimiento	Proceso de producción
		Calibración y mantenimiento de maquinaria		
		Prueba organoléptica de los productos		
		Reunión comité diario de retroalimentación		
		Revisión periódica de eficacia de las acciones		
		Reuniones de retroalimentación entre líderes y personal exponen idea para dar solución y mejora a los procesos		
		Análisis de las PQR		

ACTUAR				
*Todos los procesos * Entes control y vigilancia internos y externos *Sistemas de información *Gestión de calidad	*Resultados de seguimiento y evaluación de los procesos	Lección aprendida del análisis de la PQRD y documentación	Seguimiento a la ejecución de planes y/o acciones de mejora  Aprendizaje organizacional  Lecciones aprendidas	*Planeación estratégica de calidad *Gestión de calidad *Entes control y vigilancia *Control interno
	*Planes y/o acciones de mejora suscritos *Resultados de auditorías internas *Resultados de auditorías externas	Acciones correctivas, preventivas y mejoramiento.  Implementar planes y/o acciones de mejora continúa		
DOCUMENTOS ASOCIADOS:		FORMATOS Y REGISTROS:		REQUISITOS ISO 9001:
Guía metodológica de producción		Formato seguimiento de cadena de frío		8.1 Planificación y control operacional
Certificación en BPM		Listado de chequeo de las instalaciones y equipos		8.2 Requisitos para los productos y servicios
RESOLUCIÓN 3929 DE 2013				8.5 Producción y prestación del servicio
NTC 5468				8.6 Liberación de los productos y servicios
HACCP				

**ANEXO 15.**

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO COMERCIAL**

	<b>CARACTERIZACION DE PROCESO</b>	<b>CODIGO:</b> CRT-03-01
		<b>FECHA VIGENCIA:</b> Junio de 2021
	<b>PRODUCCIÓN PULPA DE FRUTA</b>	<b>VERSION:</b> 1

<b>PROCESO</b>	COMERCIAL
<b>RESPONSABLE</b>	Jefe de Comercialización y Mercadeo
<b>OBJETIVO</b>	Generar los lineamientos para la comercialización del portafolio de productos, así como estrategias de mercadeo que permitan llegar al cliente.
<b>ALCANCE</b>	El proceso incluye la comercialización y las estrategias de mercadeo de todo el portafolio de la organización

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Realizar actividades de mercadeo, para ampliar su clientela e incursionar en nuevas industrias</li> <li>*Fortalecer la presencia de productos nuevos diferenciados en el mercado</li> <li>*Incrementar clientes nuevos mensualmente para cada segmento</li> </ul>	<b>INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ventas por producto</li> <li>*Número de estrategias de marketing</li> <li>*Número de productos en el portafolio</li> </ul>




ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDAS	
PROVEEDOR	INSUMO		PRODUCTO	CLIENTE
<b>PLANEAR</b>				
Alta gerencia Clientes	Objetivos estratégicos Bases de datos de clientes y proveedores	Definición de recursos para las estrategias de mercadeo	Estrategias de mercadeo Políticas de Comercialización	Clientes Todos los procesos
		Definición la población objetivo		
		Definición de políticas de comercialización		
		Definición del portafolio de productos		
<b>HACER</b>				
Alta gerencia Clientes	Portafolio de productos Necesidades y expectativas de clientes	Evaluación de posibles clientes	Contratos con clientes Contratos de publicidad	Todos los procesos
		Ejecución de las estrategias de mercadeo		
		Programación de visitas para ofrecer los productos		
		Evaluación de la competencia y el entorno		
		Diseño de nuevos productos		
<b>VERIFICAR</b>				
Alta gerencia Clientes	Informe de satisfacción al usuario Portafolio de productos Necesidades y expectativas de clientes	Evaluación de satisfacción de los clientes	Informe de la gestión comercial	Alta dirección
		Evaluación de los indicadores de ventas		
		Evaluación del número de nuevos clientes		
		Medición del éxito de estrategias de mercadeo		
		Evaluación de ventas por producto		
		Revisión periódica de eficacia de las acciones		
		Reuniones de retroalimentación entre líderes y personal exponen idea para dar solución y mejora a los procesos		
<b>ACTUAR</b>				
*Todos los procesos *Entes control y vigilancia internos y externos *Sistemas de información *Gestión de calidad	*Informe de la gestión comercial Resultados de seguimiento y evaluación de los procesos *Planes y/o acciones de mejora suscritos *Resultados de auditorías internas y externas	Definición de plan de mejora	Seguimiento a la ejecución de planes y/o acciones de mejora Aprendizaje organizacional Lecciones aprendidas	*Planeación estratégica *Gestión de calidad *Entes control y vigilancia *Control interno
		Destinación de recursos a estrategias de mercadeo		
		Jerarquización de productos en el portafolio		
		Acciones correctivas, preventivas y mejoramiento		
		Implementar planes y/o acciones de mejora continua		

<b>DOCUMENTOS ASOCIADOS:</b>	<b>FORMATOS Y REGISTROS:</b>	<b>REQUISITOS ISO 9001:</b>
Instructiva facturación	Formato encuesta satisfacción clientes	5.1.2 Enfoque al cliente
Manual de calidad en atención al usuario		7.2 Competencia
Manual de atención a PQR		8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios

**ANEXO 16.**

**.CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

	<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESO</b>	<b>CODIGO:</b>	<b>CRT-04-01</b>
		<b>FECHA VIGENCIA:</b>	<b>Junio de 2021</b>
	<b>PRODUCCIÓN PULPA DE FRUTA</b>	<b>VERSION:</b>	<b>1</b>


<b>PROCESO</b>	<b>GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente
<b>OBJETIVO</b>	Ejecutar actividades de desarrollo del talento humano, bienestar y mejoramiento de las competencias laborales, la seguridad y salud en el trabajo.
<b>ALCANCE</b>	El proceso incluye la provisión de colaboradores, la gestión de las actividades de capacitación, formación, nómina, bienestar, incentivos y evaluación del desempeño.

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Definir medición y evaluación de desempeño del talento humano</li> <li>*Diseñar y ejecutar un plan de capacitación empresarial</li> <li>*Desarrollar e implementar un Plan de Bienestar Organizacional.</li> <li>*Fortalecer la comunicación y cultura Organizacional.</li> </ul>	<b>INDICADORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Evaluación de desempeño</li> <li>*Porcentaje de satisfacción de los empleados</li> <li>*Número de personas capacitadas</li> <li>*Índice de rotación de personal</li> </ul>
-------------------------------	---	--------------------	--

ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDAS	
PROVEEDOR	INSUMO		PRODUCTO	CLIENTE
<b>PLANEAR</b>				
Planeación Estratégica Ministerio de trabajo	Políticas de la empresa Contratación Perfiles Requisitos Legales	Definición de políticas de talento humano	Planeación, políticas y planes de Talento humano Estructura organizacional Necesidades de talento humano	Gestión del Talento Humano
		Planeación de la estructura organizacional		
		Definición de perfiles		
		Definición de plan de formación y capacitación		
		Definir plan de trabajo anual de seguridad y salud en el trabajo		
		Definir plan de comunicación		
		Definir reglamento interno de trabajo		
		Definir plan de bienestar e incentivos		
		Definir estrategias de retención del talento humano		
		Definir programa de incentivos mejora (cambios), aprendizaje e innovación		
<b>HACER</b>				
Planeación estrategia Gestión del Talento Humano	Planeación, políticas y planes de Talento humano Planeación, políticas y planes de Talento humano	Realizar convocatoria y selección de colaboradores	Nómina Liquidada Talento humano	Colaboradores Todos los procesos Proceso: Gestión financiera, administrativa y logística
		Realizar contratación de acuerdo a las necesidades de colaboradores		
		Ejecutar actividades de ingreso, permanencia y retiro de colaboradores		
		Liquidar nomina		
		Ejecutar plan de seguridad y salud en el trabajo		
		Actividades de convivencia y bienestar		
		Implementar un programa de incentivos mejora (cambios), aprendizaje e innovación		

VERIFICAR				
Todos los procesos	Información de desempeño de colaboradores	Evaluación de desempeño de colaboradores	Informe periódico de talento humano Informe de SSST	Todos los procesos
		Evaluación de capacitaciones realizadas		
		Evaluar el clima organizacional y el plan de salud y seguridad en el trabajo.		
		Evaluar el programa de bienestar e incentivos.		
		Revisión periódica de la eficacia de las acciones correctivas		
		Reuniones de retroalimentación entre líderes y personal exponen idea para dar solución y mejora a los procesos		
ACTUAR				
Todos los procesos	Informes	Definir planes de mejoramiento individuales	Planes de mejor	Todos los procesos
		Definir compromisos con los colaboradores		
		Formular acciones correctivas y de mejora a partir del análisis de los resultados del Plan de Capacitación y el Programa de Bienestar e Incentivos.		
DOCUMENTOS ASOCIADOS:		FORMATOS Y REGISTROS:	REQUISITOS ISO 9001:	
Listado de cargos y perfiles		Formato de nomina	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	
Política de talento humano		Formato de contrato	7.1.2 Personas	
Decreto 1083 de 2015		Formato de hoja de vida	7.2 Competencia	
Política de seguridad y salud en el trabajo			7.3 Toma de conciencia	
			7.1.6 Conocimientos de la organización	
			9.1.3 Análisis y evaluación	
			9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección	
			10. Mejora	

**ANEXO 17.**  
**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN FINANCIERA Y**  
**ADMINISTRATIVA**

	<b>CARACTERIZACION DE PROCESO</b>	<b>CODIGO:</b>	<b>CRT-05-01</b>
			<b>FECHA VIGENCIA:</b>
	<b>PRODUCCIÓN PULPA DE FRUTA</b>	<b>VERSION:</b>	<b>1</b>

<b>PROCESO</b>	GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA
<b>RESPONSABLE</b>	Gerente
<b>OBJETIVO</b>	Gestionar, registrar, controlar y analizar los movimientos administrativos y financieros de la organización en busca de generar información contable disponible para la toma de decisiones y para cumplir con la normatividad legal.
<b>ALCANCE</b>	El proceso incluye todas las actividades financieras y administrativas de la organización.

<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	*Incrementar los ingresos en ventas *Aumentar rentabilidad	<b>INDICADORES</b>	*Ingresos por ventas *Rentabilidad
-------------------------------	---	--------------------	---------------------------------------

ENTRADA		ACTIVIDADES	SALIDAS	
PROVEEDOR	INSUMO		PRODUCTO	CLIENTE

--	--	--	--	--

PLANEAR				
Alta gerencia	Capital. Objetivos estratégicos.	Generar presupuestos		Producción Alta gerencia Planeación estratégica Gestión comercial
		Establecer Costos		
		Establecer Cartera		
		Definir precios		
		Plan presupuestal integral Tabla de costos		

HACER				
	Presupuesto	Ejecución presupuestal de ingresos	Informe de ejecución de gastos e ingresos	Todas las áreas de la organización
		Ejecución presupuestal de gastos		
		Novedades de presupuesto		
		Facturación de ventas		
		Administración de los recursos de caja menor		
		Registro de movimientos financieros		
		Conciliaciones de cartera		
		Realización de los pagos		
VERIFICAR				
Proceso administrativo y financiero	Documentación administrativa y financiera	Revisión de la alta dirección	Facturas Registro presupuestal Evaluación de riesgos	Alta dirección  Gerencias  Socios
		Auditoría interna		
		Medición de los objetivos		
		Identificación de los riesgos		
		Revisión periódica de eficacia de las acciones		
		Reuniones de retroalimentación entre líderes y personal exponen idea para dar solución y mejora a los procesos		
ACTUAR				
Proceso administrativo y financiero	Documentación administrativa y financiera	Acciones correctivas, preventivas y mejoramiento.	Plan de acción y mejoramiento	Proceso administrativo y financiero Alta dirección Gerencias Socios
		Administración de los riesgos		
		Recortes presupuestales		
DOCUMENTOS ASOCIADOS:		FORMATOS Y REGISTROS:		REQUISITOS ISO 9001:
Decreto 2420 de 2015		Formato de presupuesto periódico		7.1 Recursos
Estados financieros NIIF				9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación.
				9.2 Auditoría interna

**ANEXO 18.**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE PULPAS LERY**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>No.</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>
<b>FINANCIERO</b>	<b>1</b>	Incrementar los ingresos en ventas	Ingresos por ventas
	<b>2</b>	Aumentar rentabilidad	Rentabilidad
<b>CLIENTES</b>	<b>3</b>	Realizar actividades de mercadeo, para ampliar su clientela e incursionar en nuevas industrias	Numero de estrategias de marketing
	<b>4</b>	Fortalecer la presencia de productos nuevos diferenciados en el mercado	Ventas por producto
	<b>5</b>	Incrementar clientes nuevos mensualmente para cada segmento	Número de productos en el portafolio
<b>PROCESOS</b>	<b>6</b>	Desarrollar la organización empresarial bajo los parámetros de un Sistema de Gestión de Calidad orientado a la satisfacción de los clientes y a la excelencia empresarial	Cantidad de Procesos documentados
	<b>7</b>	Documentar el conocimiento de las actividades del Core de la empresa	Cantidad de Procesos documentados
	<b>8</b>	Disminuir el nivel de desperdicios	% de desperdicios
	<b>9</b>	Aumentar la satisfacción del cliente	% PQR
	<b>10</b>	Aumentar el nivel de rendimiento de la maquinaria y equipos	Productividad de maquinaria y equipo
<b>APRENDIZAJE</b>	<b>11</b>	Definir medición y evaluación de desempeño del talento humano	Evaluación de desempeño
	<b>12</b>	Diseñar y ejecutar un plan de capacitación empresarial	Capacitación=Empleados capacitados/ Total de empleados Encuesta jefe Inmediato
	<b>13</b>	Desarrollar e implementar un Plan de Bienestar Organizacional.	Índice de rotación de personal: N.º Egresos Legalizados en el Periodo/N.º Trabajadores en el periodo *100
	<b>14</b>	Fortalecer la comunicación y cultura Organizacional.	Porcentaje de satisfacción de los empleados: N.º de encuestas con niveles de satisfacción buenos o excelentes/Número de trabajadores encuestados *100



## **ANEXO 19.**

### **RECOMENDACIONES**

Una vez determinados los factores clave en el desarrollo de un sistema de gestión de calidad desde el enfoque de aprendizaje organizacional en una pyme productora de pulpas de fruta, se recomienda un fortalecimiento de la planeación estratégica de la empresa Pulpas Lery.

Asimismo, se recomienda la aplicación del mapa de procesos, caracterizaciones y procedimientos, con el fin de a mediano plazo evaluar esta implementación y su impacto, para tomar acción; cabe resaltar que este sistema es activo y de permanente actualización y permitirá la operación de la empresa mediante un enfoque de aprendizaje organizacional.

Pulpas Lery debe realizar revisión periódica del direccionamiento estratégico, para hacer una actualización y seguimiento permanente a las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas; a su vez, debe contar con colaboradores que se capaciten de forma permanente apoyados por la empresa, de manera que sea un beneficio mutuo y un plan de bienestar y de carrera que permita el aprendizaje individual y colectivo; para ello deben desarrollar un plan de capacitación que incorpore a todas las personas de la empresa

De acuerdo al aprendizaje y apropiación del sistema se recomienda fortalecer las competencias de los colaboradores en temas de gestión de calidad.