DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA FRESH TERUMA S.A.S BAJO LA NORMA NTC ISO 9001:2015

JUAN DAVID MENDEZ OLIVERA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS SECCIONAL TUNJA

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DE SISTEMAS DE LA CALIDAD

TUNJA, BOYACÁ

2023

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA LA EMPRESA FRESH TERUMA S.A.S BAJO LA NORMA NTC ISO 9001:2015

JUAN DAVID MENDEZ OLIVERA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de especialista en administración y gerencia de sistemas de la calidad

Asesor metodológico

Dra. Martha Patricia Striedinger Meléndez

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS SECCIONAL TUNJA

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DE SISTEMAS DE LA CALIDAD

TUNJA, BOYACÁ

2023

CONTENIDO

1. GLOSARIO 9
2. INTRODUCCION 13
3 PROBLEMA 14
3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA 14
3.2 TITULO DEL PROBLEMA 14
3.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 14
3.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA 15
3.5 ELEMENTOS DEL PROBLEMA 15
3.5.1 Competencia de las empresas 15
3.5.2 Los procesos poco eficientes 15
3.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 16
3.7 SUBPROBLEMAS 16
4.OBJETIVOS 17
4.1 OBJETIVO GENERAL 17
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 17
5.MARCOS 18
5.1 MARCO TEORICO 18
5.1.1Comercialización 18
5.1.2 Competitividad empresarial 19
5.1.3 Los requerimientos del cliente 19
5.1.4 Normas de reconocimiento internacional 20
5.2 MARCO CONCEPTUAL 21

5.2.1Calidad 21
5.2.2 Ciclo PHVA 21
5.2.3 Sistema de gestión de calidad (SGC) 22
5.2.4 Indicadores de calidad 23
5.2.5 Norma NTC-ISO 9001:2015 24
5.2.6 Norma GLOBAL G.A.P (Good Agricultural Practices) 24
5.2.7 Norma RAINFOREST ALLIANCE (RAS.) 25
5.3 MARCO LEGAL 25
5.4 MARCO REFERENCIAL 28
6. DISEÑO METODOLOGICO 31
6.1 ENFOQUE 31
6.1.1 Análisis interno de la organización 31
6.1.2 Establecer lineamientos de calidad requeridos por NTC ISO 9001:2015 que se adaptan a normas de agricultura internacional 32
6.1.3 Implementación del sistema de gestión de calidad en los procesos 32
6.2 METODOLOGIAS Y DESPLIEGUE DE OBJETIVOS 32
6.3 EL METODO 33
7 ALCANCE 34
7.1 ALCANCE DEL PROYECTO 34
8. CRONOGRAMA 36
9. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN 37
9.1 ANÁLISIS DE BRECHA 37
9.2 ENCUESTA A PROVEEDORES 39
9.3 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN 52

9.3.1 Información de la organización 52
9.3.2 Estructura organizacional 53
9.3.3 Objetivos de Fresh teruma 56
9.3.5 Productos de la organización 57
9.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA 59
9.4.1 Misión 59
9.4.2 Visión 59
9.4.3 Valores corporativos 59
9.5 MATRIZ DOFA 60
9.6 ANÁLISIS PESTEL 63
9.7 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC) 64
9.8 MAPA DE PROCESOS FRESH TERUMA S.A.S 64
9.9 MATRIZ DE RIESGO 69
9.10 MATRIZ DE PARTES INTERESADAS 72
9.11 MATRIZ CLIO 74
10 REQUERIMIENTOS DE LA NTC-ISO 9001:2015 PARA CUMPLIR LOS REQUERIMIENTOS DE LAS NORMAS DE AGRICULTURA INTERNACIONAL . 76
11 CONCLUSIONES 80
12 BIBLIOGRAFÍA 81
13 ANEXOS 83

LISTA DE GRAFICAS

Grafica 1 pregunta #1 de la encuesta a proveedores.....40
Grafica 2 pregunta #2 de la encuesta a proveedores.....40
Grafica 3 pregunta #3 de la encuesta a proveedores.....41
Grafica 4 pregunta #4 de la encuesta a proveedores.....41
Grafica 5 pregunta #5 de la encuesta a proveedores.....42
Grafica 6 pregunta #6 de la encuesta a proveedores.....42
Grafica 7 pregunta #7 de la encuesta a proveedores.....43
Grafica 8 pregunta #8 de la encuesta a proveedores.....43
Grafica 9 pregunta #9 de la encuesta a proveedores.....44
Grafica 10 pregunta #10 de la encuesta a proveedores.....44
Grafica 11 pregunta #1 de la encuesta a clientes 45
Grafica 12 pregunta #2 de la encuesta a clientes 46
Grafica 13 pregunta #3 de la encuesta a clientes 46
Grafica 14 pregunta #4 de la encuesta a clientes 47
Grafica 15 pregunta #5 de la encuesta a clientes 47
Grafica 16 pregunta #6 de la encuesta a clientes 48
Grafica 17 pregunta #7 de la encuesta a clientes 48
Grafica 18 pregunta #8 de la encuesta a clientes 49
Grafica 19 pregunta #9 de la encuesta a clientes 49
Grafica 20 pregunta #20 de la encuesta a clientes 50
Grafica 21 pregunta #11 de la encuesta a clientes 50
Grafica 22 pregunta #12 de la encuesta a clientes 51
Grafica 23 pregunta #13 de la encuesta a clientes 51

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Logo de Fresh teruma S.A.S 52

www.ustatunja.edu.co

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Etapas para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 22
Figura. 2 Indicadores de calidad 23

1. GLOSARIO

Buenas prácticas agrícolas: Son todas las acciones que se realizan en la producción de hortalizas, desde la preparación del terreno hasta la cosecha, el embalaje y el transporte, orientadas a asegurar la inocuidad del producto, la protección al medio ambiente y la salud y el bienestar de los trabajadores.

Buenas prácticas de higiene: Incluyen todas aquellas condiciones y medidas necesarias para prevenir y controlar los peligros de contaminación del producto, principalmente peligros de tipo biológico.

Buenas prácticas laborales: Es una iniciativa ejemplar que apunta a generar condiciones laborales que favorezcan el buen clima y el aumento del rendimiento colectivo; desarrollar el trabajo en forma más eficiente y eficaz, contribuyendo al logro de los objetivos institucionales.

Calidad: Es una forma de generar productos y servicios mejorados, disminuye costes y permite aumentar la rentabilidad financiera de las empresas.

Cadena de valor: Es un modelo de negocios que describe el rango completo de actividades necesarias para crear un producto o servicio. Para las empresas que producen bienes, esta cadena comprende los pasos que llevan un producto desde la etapa de concepción hasta la de distribución.

Comercialización: Es el conjunto de acciones y procedimientos para introducir eficazmente los productos en el sistema de distribución. Considera planear y organizar las actividades necesarias para posicionar un producto o servicio, logrando que los consumidores lo conozcan y lo consuman.

Demanda: Es la cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos, a los distintos precios que propone el mercado, por los consumidores en un momento determinado.

Desarrollo sostenible: Es aquel desarrollo que es capaz de satisfacer las necesidades actuales sin comprometer los recursos y posibilidades de las futuras generaciones.

Exportación: La exportación es la salida de bienes y servicios del territorio nacional o de una zona franca cumpliendo todos los requisitos de la ley en uso por los países involucrados y que produce como contrapartida un ingreso de divisas.

Gestión de la calidad total: Es un enfoque de gestión organizativa que se centra en la producción de productos y servicios de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Implica a todos los trabajadores para mantener un alto nivel de trabajo en toda la empresa.

Global GAP: Es una iniciativa que nace del sector privado y establece una serie de normas voluntarias a través de las cuales se puede certificar un producto agrícola.

ICA: El Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, es una entidad Pública del Orden Nacional, que diseña y ejecuta estrategias para, prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios, biológicos y químicos para las especies animales y vegetales, que puedan afectar la producción agropecuaria, forestal, pesquera y acuícola de Colombia.

Indicador de calidad: Es un instrumento de medición, de carácter tangible y cuantificable, que permiten evaluar la calidad de los procesos, productos y servicios para asegurar la satisfacción de los clientes.

Inocuidad: Es el conjunto de condiciones y medidas necesarias durante la producción, almacenamiento, distribución y preparación de alimentos para asegurar que una vez ingeridos, no representen un riesgo para la salud.

Normas de agricultura internacional: Es una normativa garantiza que las operaciones agrícolas estén bien gestionadas y sean seguras para el medio ambiente, lo que produce productos de calidad.

NTC ISO 9001:2015: Se trata de una norma de gestión de la calidad que especifica el logro para que una compañía consiga la satisfacción del cliente mediante el establecimiento de procesos de mejora continuada dentro de la misma.

Oferta: Son todos los bienes y servicios disponibles en el mercado que los socios comerciales pueden adquirir a cambio de dinero, bienes materiales u otros servicios.

Organización: Es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular.

Planificación estratégica: Es un proceso de gestión empresarial, que permite establecer los pasos a seguir para conseguir determinados objetivos. Incluye todos los procesos para medir los resultados de la planificación y realizar un análisis para mejorar de forma continua.

Proceso: Es una secuencia de tareas que se realizan de forma concatenada, es decir de forma seguida una detrás de la otra para alcanzar un objetivo o un fin concreto. Su propósito principal es ayudar a la empresa a hacer un mejor uso de sus recursos y alcanzar sus objetivos de forma más eficiente.

Proveedor: Es a aquella persona física o jurídica que provee o suministra un determinado bien o servicio a otros individuos o sociedades, como forma de actividad económica y a cambio de una contra prestación.

Rainforest Alliance: Es una certificación que ayuda a los agricultores a producir mejores cultivos, adaptarse al cambio climático, aumentar su productividad y reducir costos. Estos beneficios proporcionan a las empresas un suministro constante y seguro de productos certificados.

Responsabilidad social: Toda empresa por el simple hecho de existir tiene impactos sociales, ambientales y económicos, es decir, deja una huella. El objetivo

de la responsabilidad social es minimizar los impactos negativos, maximizando los positivos.

Riesgo: Es la probabilidad de ocurrencia de un evento o acción adversa y su impacto que impida u obstaculice el logro de los objetivos y metas institucionales.

Sistema de gestión de calidad: Es un conjunto de normas, procesos y procedimientos requeridos para la planificación y ejecución (producción/desarrollo/servicio) de la actividad principal de una organización.

Sostenibilidad empresarial: Son los esfuerzos que una empresa realiza para sostener su actividad económica, considerando factores sociales y medioambientales, y haciendo de su gestión, una acción responsable con los recursos.

Trazabilidad: Es la capacidad para seguir el histórico, la aplicación o la localización de un objeto. permite identificar el componente defectuoso, ubicar su origen, y tomar las medidas correctivas necesarias para garantizar la calidad del producto final.

Valor agregado: Es la característica extra que un producto o servicio ofrece con el propósito de generar mayor valor dentro de la percepción del consumidor.

2. INTRODUCCION

Fresh Teruma S.A.S, es una empresa dedicada a la comercialización de frutas para exportación como cítricos y aguacate a mercados de países como Europa, Asia y Norteamérica; posicionándose en el grupo de las exportadoras de fruta fresca más importante en el país, con una trayectoria en el mercado de 6 años, ha garantizado que los proveedores y clientes la prefieran por su nivel de confianza y cumplimiento, sin embargo, los compradores cada vez son más exigentes y la empresa constantemente requiere un nivel de organización versátil. Se planteó usar herramientas que permitan cumplir los objetivos y así desarrollar los procesos de manera efectiva para obtener un nivel de competitividad alto.

Para ello se requiere diseñar un sistema de gestión de la calidad basados en los lineamientos de la norma NTC-ISO 9001:2015, con la ayuda de las herramientas de análisis de la organización, logrando una planificación estratégica, en lo aprendido y desarrollado en torno a la organización, para mejorar las oportunidades de comercio y mejora en la calidad de los procesos.

Por lo cual se estableció realizar el diseño en base a lo requerido por la norma para realizar el sistema de gestión de la calidad, que se enfoque en mejorar los procesos, prevenir los riesgos y la opción de mejorar a lo largo del tiempo.

3 PROBLEMA

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La organización de exportación de frutas frescas Fresh Teruma S.A.S no cuenta con un sistema de gestión de la calidad que permita certificar sus procesos corporativos, esto conlleva que no se logre la certificación en las normas de agricultura internacional e impide que los clientes realicen contratos de suministro limitando el alcance de sus ventas.

3.2 TITULO DEL PROBLEMA

Diseño del sistema de gestión de la calidad basado en la Norma NTC-ISO 9001:2015 para la empresa Fresh Teruma S.A.S.

3.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se pretende establecer la manera de diseñar el sistema de gestión de calidad basado en la norma NTC-ISO 9001:2015, para optimizar los procesos y obtener la certificación en normas de agricultura internacional que solicitan los clientes de manera que cumplan las exigencias de calidad.

3.4 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las organizaciones dedicadas a la exportación de productos agrícolas como frutas, granos y aromáticas deben someterse a una serie de lineamientos que los regulen, para garantizar que el producto no afecte al consumidor final y no genere ningún tipo de inconveniente social, ambiental y laboral en su lugar de producción, permitiéndole al cliente conocer la trazabilidad. De acuerdo con Mondragón[1] la organización que no posee este tipo de norma diseñada e implementada no puede acceder a nuevos mercados dejándola en un punto donde no está al nivel de la competencia.

3.5 ELEMENTOS DEL PROBLEMA

3.5.1 Competencia de las empresas

Los mercados internacionales son altamente competitivos debido a que los proveedores se tienen que acoger a lo que exigen los clientes: La trazabilidad del producto, lo cual requiere que se posea un sistema que asegure la calidad para satisfacción de los compradores de la fruta.

3.5.2 Los procesos poco eficientes

Fresh Teruma al ser una organización que opera sin la supervisión de un sistema de gestión, sus procesos se vuelven obsoletos a la hora de realizar su ejecución,

[1]MONDRAGON, Victor. Las normas iso:iso 9001 [EN LINEA]. 1ª ed. [Lima:Peru],Dic. 2022. *diario del exportador* [citado 26 Mar,2014].Disponible en internet: https://www.diariodelexportador.com/2017/10/las-normas-iso-iso-9001.html.

generando una serie de malos procederes que hacen descender la productividad y la eficiencia.

3.6 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo se diseña el sistema de gestión de calidad basado en la Norma NTC ISO 9001:2015 en la empresa Fresh Teruma S.A.S?

3.7 SUBPROBLEMAS

- ¿Cómo identificar el estado actual de la empresa Fresh Teruma con respecto a los requisitos en base a la Norma NTC-ISO 9001:2015 para mejorar la calidad del producto?

- ¿Cómo realizar el análisis de los procesos que maneja Fresh Teruma S.A.S para establecer el diseño de gestión de la calidad, basados en los lineamientos de la Norma NTC-ISO 9001:2015?

- ¿Cómo planificar el SGC de los procesos misionales, con base en los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015 y los exigidos en las normas internacionales de agricultura?

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el sistema de gestión de la calidad en base a la Norma ISO 9001:2015 para la empresa Fresh Teruma S.A.S.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar el estado actual de la empresa Fresh Teruma S.A.S con respecto a la NTC-ISO 9001:2015 para mejorar la calidad del producto.

- Realizar análisis de los procesos que maneja Fresh Teruma S.A.S para establecer el diseño del sistema de gestión de la calidad basados en los lineamientos de la Norma NTC-ISO 9001:2015.

- Planificar el SGC de los procesos misionales, con base en los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015 y los exigidos en las normas internacionales de agricultura.

5. MARCOS

5.1 MARCO TEORICO

5.1.1 Comercialización

El mercado internacional se basa en cambios constantes, generando que las empresas exportadoras visualizar oportunidades y amenazas para la ampliación de su negocio. Generando capacidades para adaptarse a las condiciones, sosteniendo la ventaja volviéndose un reto que las organizaciones deben enfrentar.

La competencia de las empresas de productos alimenticios, aumentan la rivalidad en el sector, partiendo de implementar estrategias para aumentar su oferta y logar sus objetivos de crecimiento. Como lo plantean Aréchiga, Beatriz; Carmen, Rosa y Moreno, Luz: “el cumplimiento de las estrictas normativas sanitarias y la necesidad de brindar confianza a los consumidores, se identifican como factores relevantes para la sostenibilidad empresarial”[2], afirmando que se requiere un arreglo de operaciones que admitan consolidar el trato con los representantes del comercio internacional.

La comercialización permite que el consumidor consiga disponer de los productos en la forma, lugar apropiados y tiempo. Branson afirma que “La realización de todas las transformaciones y servicios asociados con el flujo de un producto desde el punto de producción inicial hasta el consumidor final, debe llevar un sistema de

[2] LLAMAS, Beatriz; DEL CARMEN, Rosa & MORENO, Luz : Impacto de la confianza en la percepción del consumidor. Revista De Investigación Académica Sin Frontera: División De Ciencias Económicas Y Sociales, 2013. Vol.6 No. 17. P. 4

gestión de calidad que permita conocer la trazabilidad”[3]. Planteando que el producto es más confiable por que se conoce todo sus procesos y así el consumidor está más seguro.

5.1.2 Competitividad empresarial

Una empresa competitiva es la que frente a sus adversarios representa la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores; para Pineda “si la compañía no está en constante movimiento a realizar mejor sus productos con un valor agregado que su competencia lo más lógico es que pierda su diferenciación y fracase en poco tiempo”[4]. Generando que las exportadoras de fruta fresca incorporen en su oferta calidad, responsabilidad social y medio ambiente.

5.1.3 Los requerimientos del cliente

Los clientes en los mercados internacionales tienen exigencias mayores creando un desafío mayor al agro colombiano dedicado a la exportación. Debido a que se requiere que manejen parámetros como los planteados por Ingenieros agrónomos Cleves, José; Fonseca, Jorge y Jarma, Alfredo: “Las empresas agrícolas tienen que basarse en la inocuidad, preservación del ambiente, gestión de la calidad en los procesos de producción alimentaria y responsabilidad social”[5]. Los anteriores parámetros constituyen una garantía en la protección de la salud humana y

[3]BRANSON, Robert. *Introduction to agricultural marketing.* New York, USA: McGraw-Hill. 1983. P.521

[4]PINEDA, Lady Castillo. *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo.* Bogota : Universidad Militar Nueva Granada, 2019. P. 11

[5]CLEVES, José; FONSECA, Jorge y JARMA, Alfredo**.** el aseguramiento de calidad y los procesos de certificacion en el agro colombiano:bondades y desafios**.. 2013.** 75, Cordoba : Temas Agrarios , 2013, Vol. 18. P.12

representan el núcleo alrededor del cual se establecen las bases para que el campo en Colombia crezca y sea favorable para todos sus participes.

5.1.4 Normas de reconocimiento internacional

Los comerciantes de frutas, hortalizas y aromáticas deben de adquirir materia prima con certificaciones de organismos privados como GLOBAL GAP y RAINFOREST ALLIANCE entre otras, permitiendo que se lleve la trazabilidad de los productos.

Los proveedores o compradores deben estar certificados, y una de las condiciones que las normas tienen es que se debe implementar un sistema de gestión de calidad SGC que tiene como base la NTC-ISO 9001:2015, GLOBAL GAP "en su lineamientos establece que todo grupo de productores y productores multi-sitio tengan implementado un sistema de gestión"[6] y RAINFOREST ALLIANCE establece que "se deberá contar con un sistema de gestión que establezca el alcance para el seguimiento en grupo de productores con múltiples sitios de producción y fincas grandes"[7]. Viéndose reflejado en el sistema de gestión manejado por la empresa CARTAMA que es una de las exportadoras de aguacate Hass más grandes a nivel nacional la cual posee un sistema de gestión que maneja los diferentes negocios de la empresa.

[6]GLOBAL GAP.. *Reglamento General.* cologne : adobe Global ., 2019. P. 34

[7]ALLIANCE, RAINFOREST. *reglas de certificacion auditoria 2020.* Berlin : Rainforest Alliance., 2021. P. 8.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

5.2.1Calidad

La calidad es la forma de medir las características del producto en relación con las funciones para las que son fabricados; como lo plantean Edward Deming[8]: La calidad es "hacer las cosas bien, a la primera y para siempre" y Kaoru Ishikawa dice que [9]"la calidad no cuesta y mejora las funciones integrales de toda organización, por el resultado de control que debe tener todo individuo y cada división que tenga la organización". Lo cual permite que los lineamientos estén planteados para ser diseñados e implementados en las organizaciones.

5.2.2 Ciclo PHVA

La gestión de la calidad usa como herramienta central PHVA y para Borrego: "su función es mejorar las actividades al interior de las agro empresas para prevenir las causas que originan los problemas en las fases iníciales de los diferentes procesos de producción y comercialización que se pueden llegar a manejar, reduciendo los errores y desperdicios"[10] pero complementa enfatizando que se deben de tener soporte de las evidencias escritas que se deben realizar en los registros de las actividades administrativas, técnicas y operativas de la producción.

[8]DEMING, Edward. *calidad, productividad y competitividad.* [ed.] juan bravo. Madrid : Diaz de Santos , 1982.p.53

[9]ISHIKAWA, kaoru. 1986.*¿Que es el control total de calidad.* Bogota : Norma , 1986. P. 16

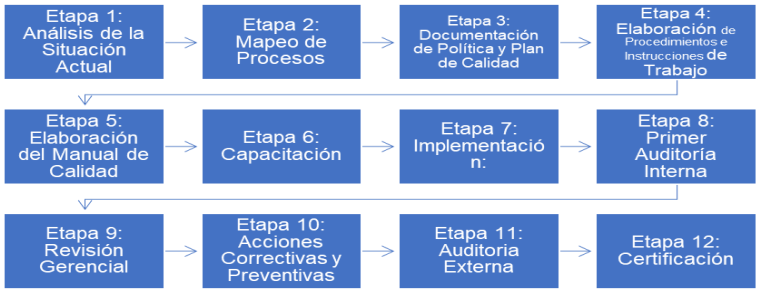
[10]BORREGO, D. Herramientas para la mejora continua, Ciclo Deming. . [En línea]. Blog Herramientas para Pymes.nov.2012. [citado 1-may,.2022]. disponible hp://www.herra-mientasparapymes.com/herramienta-para-la-mejora-continua-ciclo-deming.

5.2.3 Sistema de gestión de calidad (SGC)

Una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes implementando un sistema de gestión de la calidad según Yañez "existen más de 640.000 empresas en el mundo que gestionan y administran sus procesos mediante un SGC y cuentan con la certificación ISO 9001:2015"[11], teniendo en cuenta que la certificación es voluntaria. Lo cual evidencia que los procesos sean eficientes y se lleve una trazabilidad del producto que es lo que busca el consumidor.

Teniendo en cuenta que al momento de diseñar el SGC se requiere considerar las etapas del sistema como lo plantea DURAMA[12] para alcanzar las metas planteadas se requiere que se lleven a cabo 12 etapas. Planteadas en la Figura **1** Etapas para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001

Figura 1 Etapas para la Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001



Fuente: elaboración propia, con base en https://www.darumasoftware.com/gestion-calidad/etapas-implementacion-sistema-gestion-calidad-iso-9001/.

11 YÁÑEZ, Carlos. . Internacional Eventos. [En línea] dic.2008. [Citado el: 31 de 5 de 2022.] https://acortar.link/yrUPdH
12 DARUMA. 2016. Daruma. [En línea] marzo.2016. [Citado el: 31 de 05 de 2022.] disponible en internet: https://www.darumasoftware.com/gestion-calidad/etapas-implementacion-sistema-gestion-calidad-iso-9001/.

5.2.4 Indicadores de calidad

El indicador de calidad sirve para calcular el nivel de satisfacción de un cliente con un servicio o producto proporcionado por una organización como lo expresan en la revista de economía Supply Chain "Conoce cómo un manual de calidad puede ayudar a cumplir tus objetivos empresariales y todo lo que puedes hacer para incrementar la competencia empresarial a nivel internacional mediante las normas ISO"[13]. Por lo cual las exportadoras al encontrarse en constante competencia deben mantener una mejora permanente midiendo los siguientes indicadores contemplados en la figura 2 donde están expresados.

Figura. 2 Indicadores de calidad

Fuente: elaboración propia, con base en https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-calidad-optimizar-gestion/.

[13]SUPPLY CHAIN. . Business School. [En línea] Proyect Management, marzo.2022 [Citado el: 1 de Junio de 2022.].disponible en internet: https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-calidad-optimizar-gestion/.

5.2.5 Norma NTC-ISO 9001:2015

Los procedimientos, actividades, condiciones y controles que se aplican en las empresas agropecuarias y agroindustriales son preciso implementar los requisitos en el que se apliquen los puntos de la Norma ISO 9001 versión 2015.

En la implementación de un SGC de acuerdo con Silva[14] se herramienta estratégica para que la organización alcance su desempeño global y proporcionar una iniciativa de desarrollo sostenible; se requiere demostrar la capacidad para suministrar regularmente procesos, servicios y productos que compensen los requisitos de los clientes, legales y reglamentarios aplícale a la organización

5.2.6 Norma GLOBAL G.A.P (Good Agricultural Practices)

La Norma se establece como base en las Buenas Prácticas Agrícolas BPA, que son el grupo de criterios que implican aspectos basados en la actividad agrícola como los fundamentos de buenas prácticas de manufactura BPM y buenas prácticas de higiene (BPH), volviéndose transversales en la producción. Basados en la afirmación de Contreras[15] la unión de criterios hace que el sistema asegure la inocuidad del producto, enfocándose en un manejo preventivo donde se aplican a toda la cadena; facilitando las condiciones operativas necesarias para el mejoramiento de los métodos manejados en la producción.

Dentro de este tipo de normas, de acuerdo con los lineamientos del sello de calidad en buenas prácticas agrícolas GLOBAL GAP “se debe desarrollar un protocolo para las buenas prácticas agrícolas para frutas y vegetales que se

[14] SILVA, David**.** BMEDITORES. [En línea] ABvista, 17 de agosto de 2020. [Citado el: 31 de 5 de 2022.].disponible en https://bmeditores.mx/entorno-pecuario/implementacion-de-un-sistema-de-gestion-de-calidad-en-el-sector-agropecuario/.

[15] Contreras, U. Guía de la auditoria en el sistema de control interno para empresas agropecuarias. Editorial ECOPANGEA Ltda., Bogotá;2007 .P. 65.

constituye en requisito de obligatorio cumplimiento para las exportaciones agropecuarias hacia la Unión Europea y Estados Unidos”[16]. Volviéndose fundamental la implementación del sistema de gestión de calidad para su implementación.

5.2.7 Norma RAINFOREST ALLIANCE (RAS.)

La norma RAS fue diseñada para la evaluación de criterios ambientales y sociales de las actividades agrícolas, los cuales deben evaluados en inspección, la norma cuenta con 94 criterios que se reparten en 6 capítulos, permitiendo la certificación grupal o individual. Según Oyarzún “La norma, estimula a los agricultores y productores forestales a adoptar métodos sostenibles y premia sus esfuerzos”[17]; ayudando a disminuir el impacto de la agricultura en las zonas donde se realiza y garantizar la protección del medio ambiente.

5.3 MARCO LEGAL

Las organizaciones deben manejar sus leyes, decretos, normas y resoluciones, las que indican sus obligaciones y sus derechos a la hora de realizar sus actividades económicas para no comer fallas. A raíz de ello Fresh Teruma S.A.S se contempla en cumplir y acatar todos los dictámenes legales que se impongan de manera imperativa o voluntaria para no incurrir en faltas estando resumidas en la TABLA 1, percibiéndose en mayor satisfacción del cliente porque está consumiendo productos de en los cuales se tiene en cuenta la calidad, el medio ambiente, responsabilidad social y laboral.

[16]GLOBAL GAP. *Reglamento General.* cologne : Adobe GLOBAL, 2019.p.13.

[17] Oyarzún, María. Estudio sobre los principales tipos de sellos de calidad en alimentos a nivel mundial. Estado actual y perspectivas de los sellos de calidad en productos alimenticios de la agroindustria rural en América Latina. FAO, Santiago, Chile,2002. P .97.

Tabla 1 listado de leyes aplicables en la exportación de Aguacate Hass

Resumen de leyes aplicables a Fresh Teruma S.A.S		
leyes, decretos, normas y resoluciones	Organismo de control	Descripción
La ley Marco de Comercio Exterior, Ley 07 De enero 16 De 1.991	Ministerio del exterior	Diseñada para Promover la internacionalización de la economía colombiana el creciente y sostenido de desarrollo. Promover la evolución y la eficiencia de la producción local, para optimar su capacidad internacional y satisfacer debidamente las necesidades del consumidor.
Resolución 3492 de 1.990 de la Dirección General de Aduanas	Aduanas	El exportador deberá poseer todos los documentos legales en regla para realizar el cargue de su producto.
C105 - Convenio sobre la abolición del trabajo forzoso, 1957 (núm. 105)	Organismo internacional de derechos humanos	Establecer los parámetros para los trabajadores y que no se vulneren sus derechos.
C100 - Convenio sobre igualdad de remuneración, 1951 (núm. 100)	Organismo internacional de derechos humanos	los empleados tienen tasas fijas de remuneración, y garantizar la igualdad de sueldo bien sea hombre o mujer.
C087 - Convenio sobre la libertad sindical y la protección del derecho de sindicación, 1948 (núm. 87)	Organismo internacional de derechos humanos	Los trabajadores tienen derecho a realizar agrupaciones sindicales en el interior de la organización.
C098 - Convenio sobre el derecho de sindicación y de negociación colectiva, 1949 (núm. 98)	Organismo internacional de derechos humanos	Los trabajadores tienen derecho a realizar sindicatos y realizar negociaciones colectivas que garanticen sus derechos.

C111 - Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación), 1958 (núm. 1119	Organismo internacional de derechos humanos	Cualquier distinción, exclusión o preferencia establecida por preferencias de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto invalidar o alterar la equidad de oportunidades o de trato en el oficio y el empleo.
C138 - Convenio sobre la edad mínima, 1973 (núm. 138)	Organismo internacional de derechos humanos	los integrantes para el cual esté en vigor el presente Convenio se comprometen a seguir una política nacional que asegure la abolición efectiva del trabajo de los niños y eleve progresivamente la edad mínima de admisión al empleo o al trabajo a un nivel que haga posible el más completo desarrollo físico y mental de los menores.
Código sustantivo del trabajo Decreto 2663 de 1961	Ministerio del trabajo	Las empresas exportadoras deberán implementar las buenas prácticas sociales y laborales.
Decreto número 1843 de 1991	Ministerio de agricultura	la revisión epidemiológica los insumos para realizar el control sanitario, deberá verificar que no se afecte la salud de la comunidad, la sanidad animal y vegetal o causen deterioro del medio ambiente.
DECRETO 1594 DE 1984 Usos del agua y residuos líquidos	Ministerio de medio ambiente	Cuando quiera que el presente Decreto se refiera a recurso, se entenderá por tallas aguas superficiales, subterráneas, marinas y es taurinas, incluidas las aguas servidas.
NTC-ISO 9001:2015	Icontec	Las operaciones agrícolas exitosas tienen bienes que cumplen o superan las normas de calidad. La ISO 9001 es la norma internacional para los sistemas de gestión de la calidad. Ofrece un enfoque de gestión organizativa que beneficia a los clientes y a las partes interesadas como esquema marco y conjunto de principios.
Buenas prácticas agrícolas internacionales	GLOBAL GAP V.5.4	El protocolo GLOBALG.A.P. IFA Frutas y Hortalizas está basado en la aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas, HACCP y trazabilidad. Sus procedimientos se relacionan con la higiene y la reducción de posibles fuentes de contaminación a lo largo del proceso productivo, la cosecha y el acondicionamiento de la producción.
GRASP	GLOBAL GAP	GRASP es la abreviatura de “GLOBALGAP Risk Assessment on Social Practices”

	V.5.2	(Evaluación de Riesgos en las Prácticas Sociales). El Módulo GRASP es una herramienta que ayuda a los productores a demostrar su cumplimiento con la legislación laboral, tanto internacional como nacional.
Estándar de agricultura	RAINFOREST ALLIANCE	El sello RAINFOREST ALLIANCE promueve la acción colectiva para las personas y la naturaleza. Amplifica y refuerza los impactos beneficiosos de las selecciones responsables, desde las fincas y los bosques hasta la caja del supermercado.
RESOLUCIÓN No. 00000824 (28/01/2022)	ICA	"Por la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los lugares de producción, exportadores y empacadoras de vegetales para la exportación en fresco"
RESOLUCIÓN No. 00000448 (20/01/2016)	ICA	Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los predios de producción de vegetales para exportación en fresco, el registro de los exportadores el registro de las plantas empacadoras de vegetales para la exportación en fresco"
Resolución 1965 de 1989 del ICA exportación de fruta fresca	ICA	Para exportar fruta fresca, se requiere que los predios donde se produzcan y los exportadores se registren en el institutito colombiano de agricultura ICA
Circular postal soe · 401 de 21 de noviembre de 1991 del INCOMEX. Exportaciones de fruta y hortalizas destino a la comunidad económica internacional	INCOMEX	Todo producto que se desee exportar requiere que se le hagan documentos para seguir su trazabilidad.

Fuente: recopilación de información del ICA, Ministerio de agricultura, Norma NTC 9001:2015, Rainforest Alliance,

5.4 MARCO REFERENCIAL

La integración del sistema de gestión manejado para el sector pecuario es útil para complementarlo con normas de agricultura internacional, según Jose Cleves I,

Jorge Fonseca y Alfredo Jarma plantea que la norma GLOBAL GAP, ADD GRAPS y RAS abarca muchos aspectos de la Norma NTC-ISO 9001:2015, es fácil de integrar con las mismas y es muy práctico para el sector porque su énfasis es solo agropecuario[18]. El modelo en el diseño de un sistema de gestión de calidad se enfatiza en organizar y mejorar aspectos que permiten la mejora continua.

En el municipio de Venta Quemada un grupo de productores decidieron realizar la implementación del SGC en el agro negocio de la uchuva, según Sanabria,Nancy y Puentes, Gloria: Los pequeños productores logran mejores condiciones de vida ya que incrementan su ingreso al optimizar el porcentaje de fruta de exportación, regulan [19]; al implementar el SGC se logró la certificación de las asociaciones y la apertura de mercado a los cuales no tenían derecho por no tener los requisitos exigidos.

La competitividad de las ganaderías mexicanas se basa en la calidad y competitividad de sus productos a nivel internacional, por lo cual se generó una expansión de la producción pecuaria y se contempla como la segunda actividad con valor en las exportaciones Agroalimentarias de México. Los datos recolectados por Silva infieran que ¨la producción de carne en el 2017, fue superior a los 6.5 millones de toneladas, por lo que se observa un aumento del 12% en comparación al 2012, en cambio la producción de carne fue 8.5% y la producción de huevo aumentó 2%”[20]. Enfatizando esto porque los ganaderos decidieron implementar el sistema de gestión de la calidad.

---

[18] CLEVES,Jose; FONSECA,Jorge y JARMA, Alfredo. *EL* aseguramiento de calidad y los procesos de certificacion en el agro colombiano:bondades y desafios.Cordoba : Temas Agrarios , 2013, Vol. 18. P.5.

[19]SANABRIA,Nancy y PUENTES, Gloria.sistema de gestión de calidad para el agronegocio. ventaquemada : Gestion Empresarial , 2011. , Vol.1, N°.2.

En Colombia la empresa AGROTÚNEZ S.A.S dedicada a la exportación de limones, implementaron un SGC en la compañía permitiendo un seguimiento de los procesos realizados, Osorio enfatiza que se logró hallar los puntos críticos, revelar la trazabilidad que tienen los productos y realizar las mejoras de los procesos[21]. Dejando en evidencia que un sistema unificado donde el cliente tenga la seguridad de lo que está consumiendo es un producto altamente calificado e inocuo que es fundamental en un producto agrícola sin transformación.

En el país la creación de material didáctico que permita el desarrollado para que los profesionales del agro colombiano conozcan de los requisitos para desarrollar un SGC en su trabajo por lo cual ASOFRUCOL "creo una cartilla para realizar la implementación de sistemas de gestión de calidad y para hacer práctico, didáctico y fácil para los productores del sector entender un tema del cual no se ha tenido profundidad aun en Colombia"[22]. Con la realización de este trabajo se logró establecer patrones generales entre las normas.

El caso más exitoso a la hora de hablar de exportación de Aguacate Hass es el de la organización agrícola CARTAMA posicionándola como la empresa con mayor número de fruta exportada y alcanzar mercados de Europa, Asia y América, volviéndolos altamente competitivos, no obstante, según ASOFRUCOL[23] esto se debe a que la empresa tiene integrado todo su sistema de gestión de la calidad a las Normas de reconocimiento internacional; permitiendo alcanzar clientes con un alto grado de exigencia que no todas las otras exportadores pueden suplir.

[21]OSORIO, Juan. Implementación de un sistema de gestión de la calidad. Caldas : s.n., 2016. 1 P.99.

22ASOFRUCOL. lineamientos y estrategias de articulación de. medellin : s.n., 2017. vol.3. P.57.

[23] Ibid. p. 58.

6. DISEÑO METODOLOGICO

La organización Fresh Teruma S.A.S se caracteriza por ser una empresa que no ha realizado la implementación de los sistemas de gestión por lo cual muchas de las actividades que realizan no cumplen con lo requerido por la Norma ISO 9001:2015, demandando un análisis interno verificando en que se requiere mejorar desde el punto de los procesos que realiza y la alta gerencia. Así se obtiene un direccionamiento de la empresa, la calidad del producto y se alcanzarían los requerimientos del cliente.

6.1 ENFOQUE

En el diseño del sistema de gestión de la calidad se llega a la conclusión de que se tiene que realizar una verificación de los procesos que maneja en cuanto a establecer un análisis, realizar optimización y empalme con otras normas de agricultura para alcanzar el estándar de calidad requerido para el cliente.

6.1.1 Análisis interno de la organización

Un análisis detallado de la organización en base al cumplimiento de la NTC ISO 9001:2015, permite que se conozcan los procesos, el personal e infraestructura. Permitiendo establecer el alcance de en la organización. Y se requiere que se tenga un análisis del estado actual de la organización en el cual se evaluaran los funcionamientos de la empresa para alcanzar la calidad de sus procesos.

6.1.2 Establecer lineamientos de calidad requeridos por NTC ISO 9001:2015 que se adaptan a normas de agricultura internacional

La organización maneja 2 normas de agricultura internacional y sus anexos, requiriendo que se manejen unos estándares de higiene, trazabilidad y responsabilidad social y ambiental. Con el diseño de un sistema de gestión de calidad que permita fortalecer la organización. Por ello se requiere que el SIG de la organización tenga en cuenta el seguimiento de estos puntos clave para el cumplimiento de estos criterios a los proveedores.

6.1.3 Implementación del sistema de gestión de calidad en los procesos

Se requiere que los procesos tengan implementado un sistema de gestión de la calidad para asegurar la calidad del producto por lo que la gerencia de la organización enfoca sus esfuerzos y recursos en una serie de actividades y diagnósticos que permitan que los estándares de calidad se mantengan y mejoren, enfocándose en corregir las debilidades que se puedan evidenciar en el producto final.

6.2 METODOLOGIAS Y DESPLIEGUE DE OBJETIVOS

En la siguiente tabla 2 se observan los objetivos específicos, donde se realiza una estrategia metodológica, según ciertas acciones que se logran según el P.H.V.A (Planificar, hacer, verificar, aplicar) y un entregable que puede variar entre físico o digital.

6.3 EL METODO

El método que la organización pretende usar es Gestión de la calidad total (TQM) como lo establece Loayan[24] que la empresa que adopte este método centrado en la calidad incluye a mejora continua a largo tiempo, dependiendo de las decisiones basadas en datos para solucionar problemas. Centrándose en el cliente como objetivo final, con la participación de todo el equipo, buscando la mejora continúa basándose en datos y orientándose a los procesos que se deben realizar.

Tabla 2 Relación entre las metodologías y las acciones de la investigación.

Objetivo Específico	Estrategia Metodológica	Acciones	Entregable
Realizar análisis de los procesos que maneja Fresh Teruma S.A.S para establecer el diseño del sistema de gestión de la calidad basados en los lineamientos de la norma NTC-ISO 9001:2015	Recopilación y consulta de información sobre la organización	P: Precisar la información necesaria.	Información extraída de la organización.
		H: solicitar información a la alta dirección	
		V: Organizar la información.	
		A: Revisar si se tiene la suficiente información.	
	Diagnóstico del estado actual de la organización	P: diseñar un diagnóstico de la organización para conocer sus procesos por medio de una lista de chequeo	Lista de chequeo
		H: Hacer una revisión por medio de una lista de chequeo.	
		V: Realizar un diagnóstico de los puntos que se encuentran fallas en la organización	
		A: Tomar medidas de mejora con el resultado del diagnóstico con la lista de chequeo	
Identificar e integrar en el diseño de la NTC-ISO 9001:2015 con los que se cumplen los requisitos de las normas de agricultura internacional exigidas por los clientes.	Realizar un análisis comparativo de los puntos que se requieren de la NTC-ISO 9001:2015 y son criterios de cumplimiento para normas de agricultura internacional.	P: Realizar una comparación documental para cumplir criterios de normas de agricultura internación con la norma NTC-ISO 9001:2015	Listas de chequeo, tabla de requerimientos adaptables y manual del sistema de gestión de la calidad
		H: Realizar una revisión a las listas de chequeo de las normas para encontrar cumplimientos y adaptarlos	
		V: Realizar un análisis detallado de los complementos para que se cumpla la adaptación.	
		A: Realizar la adaptación de los criterios en el sistema de la organización	
Planificar el SGC de los procesos misionales, con base en los requisitos de la norma NTC ISO 9001:2015 y los exigidos en las normas internacionales de agricultura que se puedan integrar	Diagnóstico de los procesos productivos para adaptarlos a los requerimientos del cliente	P: Establecer los requerimientos necesarios para desarrollar un diagnóstico de los procesos de la organización	Lista de diagnostico
		H: Evaluar con los requerimientos planteados para realizar el diagnostico	
		V: Realizar la observación de los requerimientos que no se están cumpliendo.	
		A: Plan de mejora para los requerimientos y alcanzar la mejora continua	
	Mesa de trabajo con la alta dirección.	P: Realizar reuniones con la alta gerencia para establecer las mejoras requeridas	Lista de observaciones y mejora continua
		H: Plantear a la alta gerencia los puntos que requieren mejora.	
		V: Realizar reuniones periódicas para revisar los avances	
		A: Revisiones periódicas a los requisitos que requieren mejora.	

Fuente: Elaboración propia

[24] LAOYAN, Sarah. 7 tipos de metodologías que deberías conocer para mejorar los procesos. asana [página web]. (18, septiembre, 2022). [Consultado el 9, septiembre, 2022]. Disponible en Internet: <https://asana.com/es/resources/process-improvement-methodologies>.

7 ALCANCE

Fresh Teruma S.A.S es una empresa dedicada a la compra y venta de fruta fresca para exportación para mercados internacionales, el producto cuenta con la implementación de normas de agricultura como Global GAP con su anexo GRASP y Rainforest Alliance, cede en la ciudad de Manizales, Caldas y operación de compra y asistencia técnica en los departamentos de Caldas, Tolima, Huila, Antioquia, Valle del Cauca y Risaralda con una base de proveedores de 300 productores de los cuales a 150 se les realiza asistencia técnica para mejorar .

7.1 ALCANCE DEL PROYECTO

El proyecto se dirige a la estructuración del SGC bajo los requisitos norma NTC ISO 9001:2015 en los procesos de compra y venta de fruta partiendo desde la evaluación de proveedores, inspección de los requisitos de compra y los requerimientos del cliente.

El desarrollo del proyecto se realizará a lo largo de 1 año iniciando en el mes de marzo del 2023 y se tiene como resultado un diseño del SGC enfocado en la ISO 9001:2015.

Los documentos entregables en el proyecto son:

- Diagnóstico de la empresa
- Matriz de clientes y partes interesadas
- Matriz DOFA
- Mapa estratégico
- Política de calidad

- Objetivos de calidad
- Matriz de indicadores
- Mapa de procesos
- Matriz de riesgos
- Matriz CLIO

8. CRONOGRAMA

La programación o cronograma del trabajo de estructuración del SGC basado en la norma NTC ISO 9001 del 2015 para la organización Fresh Teruma S.A.S se estableció que actividades planeadas se llevaran a cabo en el mes de marzo del 2023 como se evidencia en la tabla 3, basándose en el ciclo PHVA.

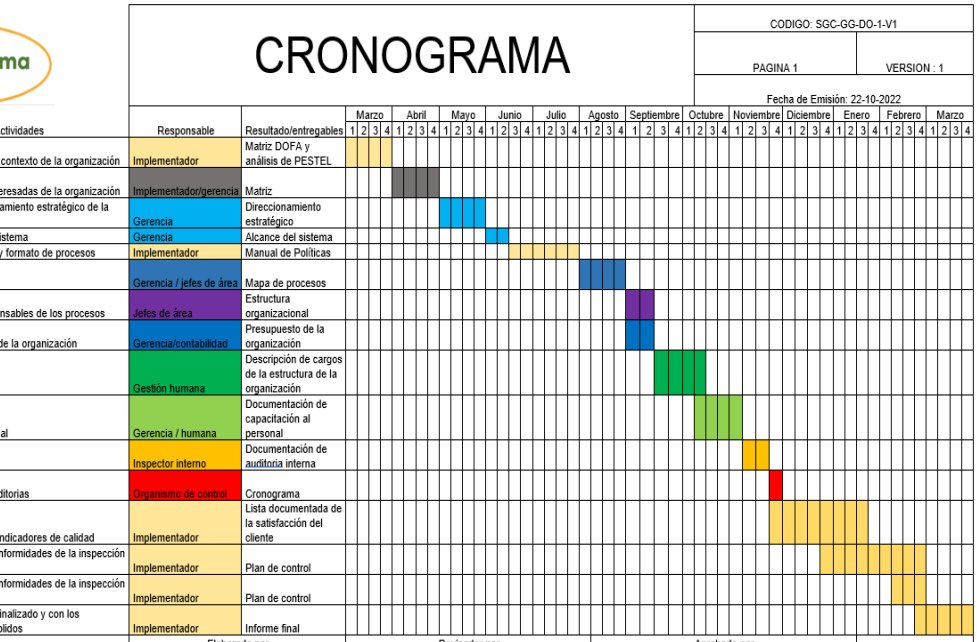
Tabla 3 cronograma de actividades

FreshTeruma

CRONOGRAMA

CODIGO: SGC-GG-DO-1-V1
PAGINA 1 | VERSION : 1
Fecha de Emisión: 22-10-2022

Etapa	Actividades	Responsable	Resultado/entregables
Planificación del proyecto	Realizar análisis del contexto de la organización	Implementador	Matriz DOFA y análisis de PESTEL
	Definir las partes interesadas de la organización	Implementador/gerencia	Matriz
	Realizar el direccionamiento estratégico de la organización	Gerencia	Direccionamiento estratégico
	Definir alcance del sistema	Gerencia	Alcance del sistema
	Manual de políticas y formato de procesos	Implementador	Manual de Políticas
	Definir los procesos	Gerencia / jefes de área	Mapa de procesos
	Establecer los responsables de los procesos	Jefes de área	Estructura organizacional
Hacer	Definir los recursos de la organización	Gerencia/contabilidad	Presupuesto de la organización
	El talento humano	Gestión humana	Descripción de cargos de la estructura de la organización
	Formación al personal	Gerencia / humana	Documentación de capacitación al personal
Evaluación	Auditoria interna	Inspector interno	Documentación de auditoria interna
	Cronogramas de auditorias	Organismo de control	Cronograma
Actuar	Seguimiento de los indicadores de calidad	Implementador	Lista documentada de la satisfacción del cliente
	Control de las no conformidades de la inspección interna	Implementador	Plan de control
	Control de las no conformidades de la inspección externa	Implementador	Plan de control
	Entrega del trabajo finalizado y con los requerimientos cumplidos	Implementador	Informe final



Item	Elaborado por	Revisador por	Aprobado por	
Nombre	Juan David Mendez Olivera			Fecha de revisión
Cargo	Implementador	Coordinador del SGC	Gerencia	

Fuente: elaboración propia

www.ustatunja.edu.co
icontec Operaciones Bioseguras
icontec ISO 9001 SC4289-1
IQNet

9. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

9.1 ANÁLISIS DE BRECHA

En el análisis de la organización se una análisis de brecha o AB para identificar el estado actual con los requerimientos de la NTC ISO 9001:2015, con las recomendaciones necesarias para realizar la implementación, el cual tiene como metodología realizar preguntas de los puntos de criterios requeridos en la norma por medio de cada numeral como se observa en la tabla 21 a la 28 donde se están especificadas las evidencias esperadas, nivel de aplicación hallazgos reales y recomendaciones para al final obtener un resultado que al promediarlo, permite conocer el estado de la organización como se evidencia en la tabla 5 y de igual forma se revisara los niveles de aplicación en la tabla 4 para obtener el nivel de madurez de la organización

Al finalizar la operación de evaluación se obtiene un resultado en cada uno de los puntos de la norma como se evidencia en la tabla 4 para determinar que la organización tiene un nivel de madurez 2; permitiendo evidenciar que se tiene información limitada, pocos objetivos ,la satisfacción del cliente no está debidamente medida y evaluada; el seguimiento a la mejora continua es muy pobre en acciones, lo que permite dictaminar el enfoque para alcanzar la excelencia o el grado más cercano a lo requerido por la norma.

Tabla 4 Descripción de los niveles de aplicación

Nivel de madurez	Descripción
1	No o no verdadero, 0% de ocurrencia, no existe práctica o no ha iniciado todavía, nada ha pasado. Sin evidencias de implementación. Sin evidencias de un enfoque sistemático, sin objetivos reales. Sin mediciones, y resultados pobres e impredecibles. Se abordan en forma inadecuada las quejas o necesidades de los clientes. Quizás algunas buenas ideas, pero no avanzan más allá de una etapa de pensamiento deseable.
2	Marginalmente verdad, aproximadamente 25% de ocurrencia, la práctica solo se ve en algunas áreas. Evidencias de implementación disponibles. Enfoque reactivo, principalmente para corregir problemas. Evidencias limitadas del enfoque de acciones correctivas. Información o entendimiento limitados de mejoramientos requeridos, pocos objetivos, algunos buenos resultados disponibles. Satisfacción de los clientes abordada en forma razonable pero poco avance en la satisfacción de otras partes interesadas. Algo de reconocimiento del enfoque de procesos, evidencias mínimas de que algo útil está realmente pasando. Evaluaciones o revisiones ocasionales que resultan en algunos mejoramientos.
3	Parcialmente verdad, aproximadamente 50% de ocurrencia, la práctica es comúnmente encontrada, aunque no en la mayoría de las áreas. Evidencias de mejoramientos visibles. El enfoque basado en procesos es evidente, más proactivo que reactivo. Estableciendo causas raíz con algunas acciones correctivas buenas y mejoramientos sistemáticos. Información disponible sobre objetivos y el desempeño contra dichos objetivos, algunas tendencias de mejoramientos buenas. Satisfacción de las partes interesadas generalmente siendo abordadas. Evidencias de que asuntos se han abordado con éxito moderado, con algunas revisiones y acciones para las metas. Evidencias esporádicas de claros mejoramientos, aunque todavía muchos aspectos clave que no están abordados en un alcance completo.
4	Mayormente verdad, aproximadamente 75% de ocurrencia, la práctica es muy típica y con solo algunas excepciones. Enfoque de procesos interrelacionado está bien establecido en el sistema. Proceso de mejoramiento continuo está bien enmarcado dentro de la organización y los proveedores clave. Resultados positivos y consistentes y tendencias de mejoramiento sostenidas, evidencias claras de que asuntos se han abordado bien. Satisfacción de las partes interesadas mayormente abordada. Proactivo cuando es apropiado, evidencias de acciones correctivas de la recurrencia se ha detenido, acciones preventivas/evaluaciones de riesgos claramente evidentes. Revisiones regulares y de rutina con claros mejoramientos, solo algunos asuntos no han sido abordados en un alcance completo. Evidencias de mejoramientos sostenidos en un período extenso, por ejemplo, al menos 1 año.
5	Sí, verdadero en todo. Próximo o en el 100% de ocurrencia. La práctica es desplegada a lo largo de la organización y virtualmente sin excepciones. Reconocido como el mejor en su clase, con buenas comparaciones competitivas, proceso de información y mejoramiento fuertemente integrado (desde el usuario final en el mercado y a lo largo de la cadena de suministros). El mejor en su clase en todos los resultados y fácilmente demostrable, como negocio sustentable asegurado, y todas las partes interesadas satisfechas. Una organización exitosa, ágil y de aprendizaje innovativo. Todos los enfoques relevantes, exitosos y abordados en un alcance completo en todas las áreas y aspectos. Un excelente modelo de roles. Es difícil visualizar mejoramientos significativos, aunque se conducen revisiones regulares. Evidencias de mejoramientos sostenidos en un período extenso, por ejemplo, al menos 3 años.

Fuente: elaboración por el ingeniero Javier Cristóbal Báez Mancera

Tabla 5 Resumen análisis de brecha con base en la NTC ISO 9001;2015

RESUMEN DE EVALUACIÓN ISO 9001:2015		
4	ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	2
5	LIDERAZGO	2
6	PLANIFICACIÓN DEL SGC	3
7	SOPORTE	2
8	OPERACIÓN	3
9	EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO	2
10	MEJORA	1
	PROMEDIO	2

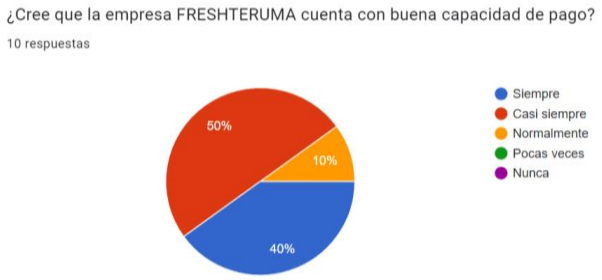
Fuente: elaborada por el ingeniero Javier Cristóbal Báez Mancera

9.2 ENCUESTA A PROVEEDORES

A la hora de realizar un análisis detallado de los proveedores de Fresh Teruma S.A.S se estableció realizar encuestas a 100 proveedores, la cual permite que se conozca el estado de aceptación a la hora de comercializar su producto con la organización, la cual permitió obtener una información muy útil para garantizarle al cliente en el exterior que se le pueden sostener los volúmenes y calidad de fruta que necesita.

En la gráfica 1 se indica que según las experiencias que han tenido los proveedores con la empresa, se ha efectuado el pago de la fruta, sin embargo, puede que durante el proceso que conlleva el cumplimiento del pago, se presenten demoras en algunas ocasiones con proveedores.

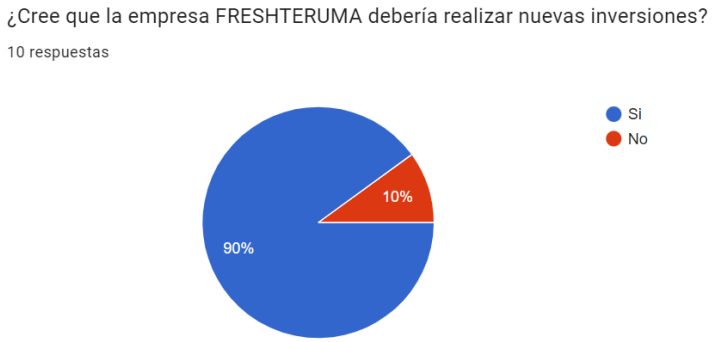
Grafica 1 pregunta #1 de la encuesta a proveedores



Fuente: elaboracion propia

En la gráfica 2 el 90% de los encuestados expresan que la inversión dentro de la empresa y/o adecuaciones, sería idóneo para el desarrollo de los procesos en la cadena productiva, algunos aspectos a mejorar según los proveedores son la planta de captación y de clasificación de fruta.

Grafica 2 pregunta #2 de la encuesta a proveedores

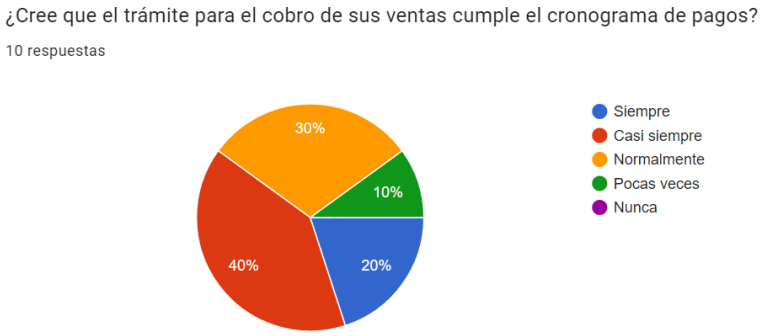


Fuente: elaboracion propia

el cronograma de pagos a los proveedores como se expresa en la gráfica 3 se ha mostrado que a un 20% de los encuestados siempre se cumple con las fechas, el 40% indica que casi siempre se cumple con el pago, un 30% expresa que normalmente se efectúa el desembolso del dinero y un 10% no está conforme con

el cronograma. Existe una gran variación en la conformidad que hay frente a las fechas, ya que esto depende diversos factores como la oferta del mercado, las fechas de pago por parte del cliente y el valor del aguacate en el mercado. Esto explica la variabilidad observada frente a la conformidad con el pago.

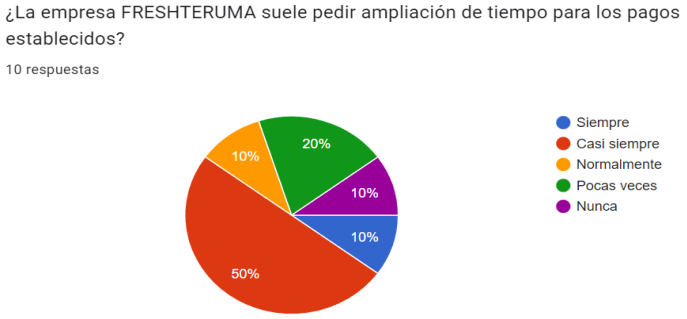
Grafica 3 pregunta #3 de la encuesta a proveedores



Fuente: elaboracion propia

Esta información concuerda con el cronograma de pagos en la gráfica 4, al existir factores que afecten las fechas de desembolso como lo evidencia en la gráfica 5, la empresa solicitará ampliación de tiempo para efectuar los pagos y la encuesta muestra que el 50% de los proveedores se les ha solicitado tiempo, en la misma proporción siempre, normalmente con un 10% y proveedores que nunca se ha solicitado ampliación, con un 10%. Regularmente requieren de una prórroga para el pago.

Grafica 4 pregunta #4 de la encuesta a proveedores



Fuente : elaboracion propia

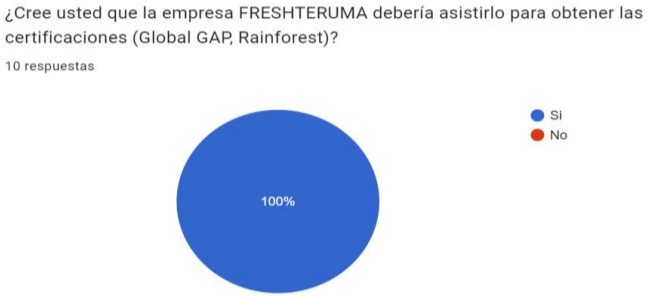
A pesar de que hay cierta demora en el cronograma de pagos, en la gráfica 5 el 60% de los productores encuestados tienen un nivel de confianza alto respecto al tiempo estimado de dos meses para el desembolso del dinero. Un 30% a veces sienten que puede tomar más tiempo el pago o que exista un riesgo en el pago a su totalidad del producto y un 10% piensa que esa demora puede llegar a ser muy riesgosa. En general, estos datos demuestran un nivel alto de confiabilidad hacia la empresa Fresh Teruma S.A.S.

Grafica 5 pregunta #5 de la encuesta a proveedores

Fuente: elaboracion propia

El 100% de los encuestados consideran que la empresa debe contar con asistencia para obtener las certificaciones internaciones de Global GAP y Rainforest como se evidencia en la gráfica 6, la empresa sostenga un mercado en Europa u otros países deben tener una trazabilidad que garantice que cumplen los requerimientos del cliente.

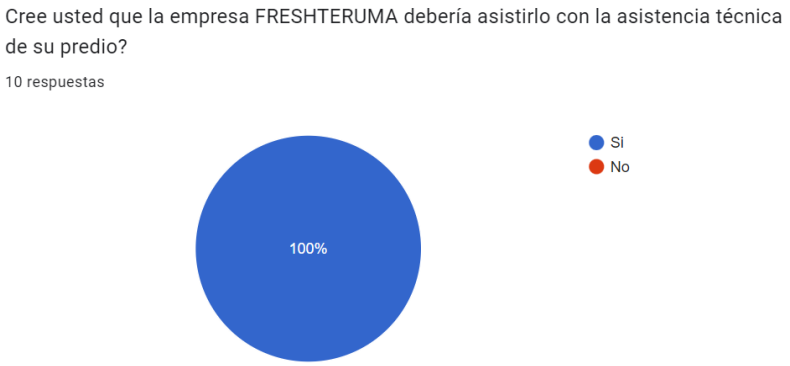
Grafica 6 pregunta #6 de la encuesta a proveedores



Fuente : Elaboracion propia

En la gráfica 7, el 100% de los proveedores están de acuerdo con que la organización asista el predio con asistencia técnica de profesionales, ya que así contribuyen aumentar la producción del producto, a manejar la calidad de una fruta optima y garantizar que no haya perdidas por condiciones ambientales adversas.

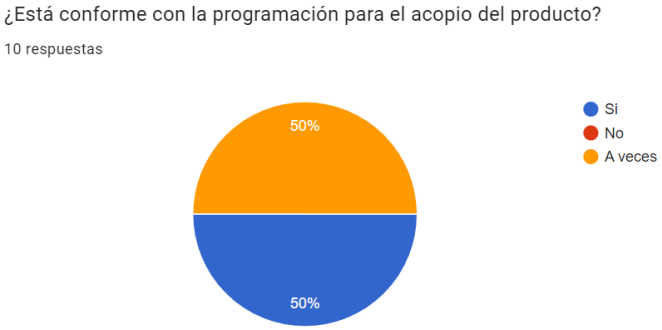
Grafica 7 pregunta #7 de la encuesta a proveedores



Fuente : Elaboracion propia

En la gráfica 8, el 50% de los productores está de acuerdo con la programación para el acopio del producto, sin embargo, el otro 50% a veces tiene inconformidad; esto se debe a que como el aguacate es una fruta perecedera, cualquier cambio en la programación puede causar daño en la calidad del producto que a la final puede hacer perder recursos económicos a la hora de seleccionar la fruta para exportación. Ningún proveedor mostró una inconformidad total en la programación.

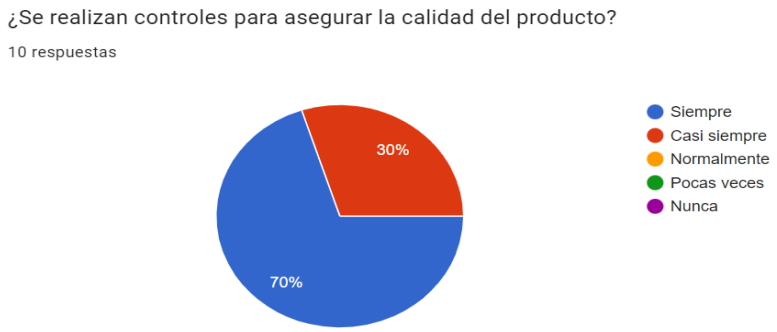
Grafica 8 pregunta #8 de la encuesta a proveedores



Fuente: Elaboracion Propia

El 70% de los proveedores manifiestan que siempre se realizan controles para asegurar la calidad del producto y un 30% indica que casi siempre se lleva a cabo. En general los productores están de acuerdo con el manejo al interior de la empresa como se evidencia en la gráfica 9, donde se realizan controles para asegurar la calidad de la fruta, mediante un proceso de clasificación en el cual se obtiene un producto conforme y producto no conforme; dependiendo de la condición del aguacate, así mismo será la ganancia del proveedor.

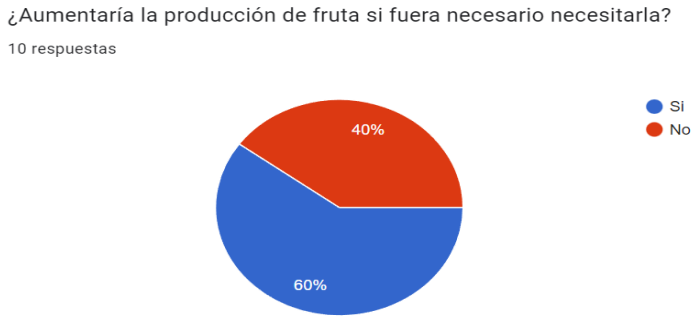
Grafica 9 pregunta #9 de la encuesta a proveedores



Fuente: elaboracion propia

En la gráfica 10 el 60% de los productores estarían dispuestos a sembrar más aguacate Hass si hubiese más demanda en el mercado internacional y el 40% no lo aumentaría por cuestiones de espacio o no está interesado en sembrar más aguacate y está conforme con la producción en el predio.

Grafica 10 pregunta #10 de la encuesta a proveedores



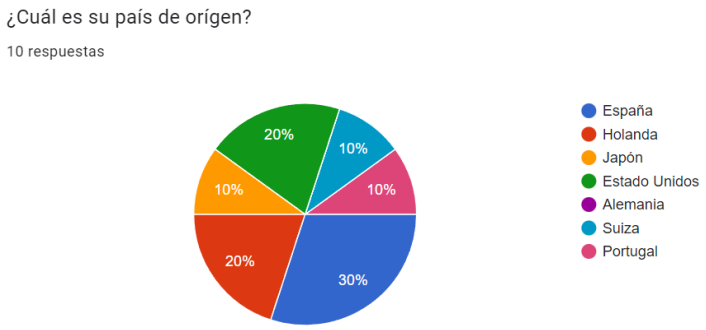
Fuente: elaboracion propia

9.2.2 ENCUESTA A CLIENTES

Al realizar evaluación de las necesidades de los clientes de Fresh Teruma S.A.S se estableció realizar encuestas a 30 clientes, la cual permite que se conozca las necesidades del cliente para que, al comercializar el producto, la cual permite obtener una información muy útil para establecer la política de calidad.

La grafica 11 de la encuesta muestra la diversidad de clientes que existe en el mercado, el aguacate Hass actualmente tiene un gran atractivo en diversos países en Europa. Estados unidos al igual, es unos los grandes consumidores de aguacate a nivel mundial y tiene gran demanda.

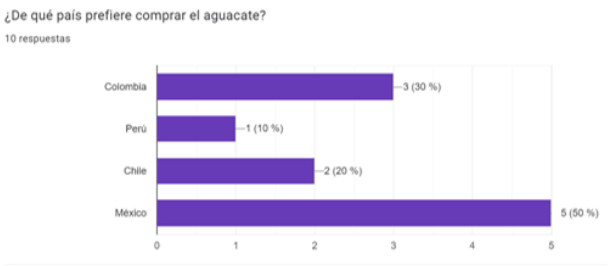
Grafica 11 pregunta #1 de la encuesta a clientes



Fuente: elaboracion propia

Como se evidencia en la gráfica 12 en México se ha caracterizado por ser el principal exportador de aguacate a nivel mundial, por su calidad y el nivel producción que manejan, sin embargo, en la encuesta se ve preferencia de los clientes por el aguacate colombiano. De acuerdo con lo anterior, Colombia se ha convertido en unos de los referentes en producción de aguacate Hass, por su calidad, garantía de su estado de conservación y presentación al consumidor final, lo que representa su calidad e interés en el mercado internacional.

Grafica 12 pregunta #2 de la encuesta a clientes



Fuente: elaboracion propia

En la gráfica 13, el 70% de los clientes esperan encontrar aguacate de primera calidad con nivel de madurez óptimo, que garantice métodos adecuados de postcosecha para la distribución física internacional del producto, para los largos tiempos de tránsito en transporte marítimo, que permita la conservación del aguacate hasta la llegada al país de destino. El 20% busca aguacate de primera calidad con nivel de madurez medio, esto indica que son más tolerables en cuanto a la calidad de la fruta. Y el 10% busca aguacate de primera calidad sobre madura, este segmento de clientes tiene un nivel de exigencia más bajo en la condición del producto.

Grafica 13 pregunta #3 de la encuesta a clientes

Fuente : elaboracion propia

El 100% de los clientes están de acuerdo en la importancia de que el proveedor cuente con las normas internacionales de agricultura, que garanticen la inocuidad

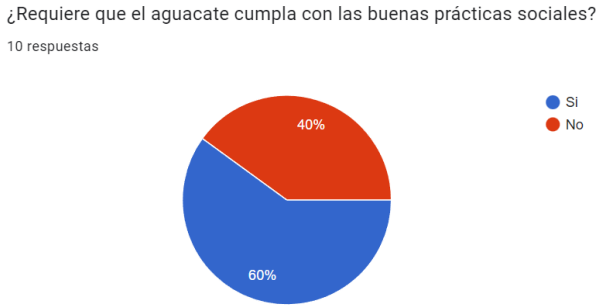
del producto y a su vez la calidad en la cadena productiva como se evidencia la Grafica.

Grafica 14 pregunta #4 de la encuesta a clientes

Fuente : Elaboracion propia

En la Grafica 15, el 60% de los clientes requieren que el producto maneje y cumpla con las buenas prácticas sociales, este segmento reconoce la importancia del bienestar, salud y seguridad de los trabajadores del predio. Por otro lado, para el 40% no es necesario, ya que es una normativa que hace poco se está empezando a implementar a nivel internacional y hasta el momento, no es un dictamen esa sección en la implementación.

Grafica 15 pregunta #5 de la encuesta a clientes

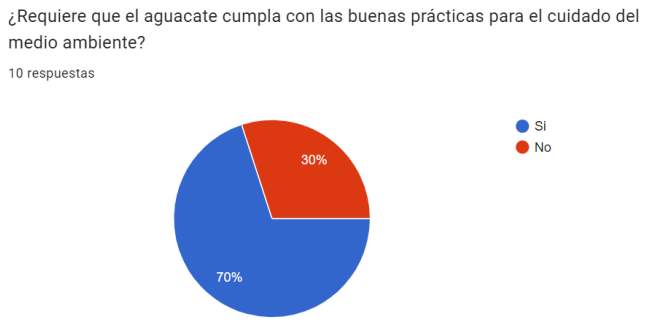


Fuente : Elaboración propia

El medio ambiente ha sido una preocupación a nivel mundial, por la rápida degradación que ha tenido los bosques y los efectos del cambio climático, que para muchas personas es una prioridad, esto se ve reflejado en la encuesta,

donde en la gráfica 16, el 70% requiere el manejo de buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente, sin embargo, el 30% no lo manifiestan como un requerimiento.

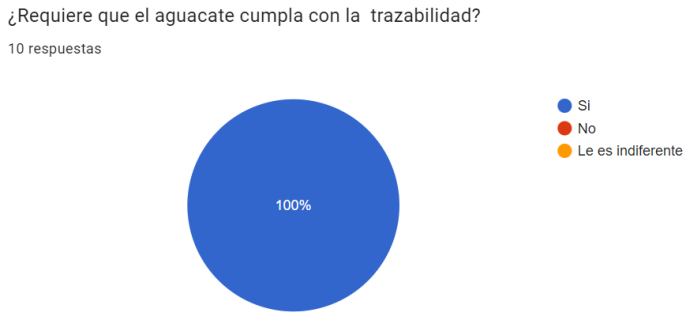
Grafica 16 pregunta #6 de la encuesta a clientes



Fuente: Elaboracion propia

El 100% concuerda con el cumplimiento en la trazabilidad del aguacate, debido a la creciente demanda de la fruta, los productores deben tener un sistema de trazabilidad, mediante el monitoreo de la cosecha hasta la postcosecha, para tener un mejor control del producto, que certifique la inocuidad al cliente como se puede apreciar en la gráfica 17.

Grafica 17 pregunta #7 de la encuesta a clientes

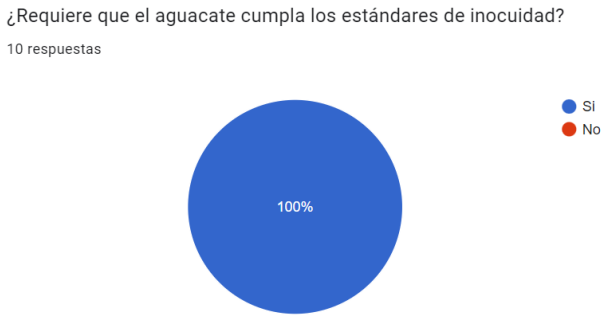


Fuente : Elaboracion propia

El 100% de los clientes como se evidencia en la gráfica 18, está de acuerdo que se cumpla los estándares de inocuidad, ya que esto garantiza la ejecución de las

prácticas correspondientes, asegurando la calidad e inocuidad de la cadena de valor del aguacate.

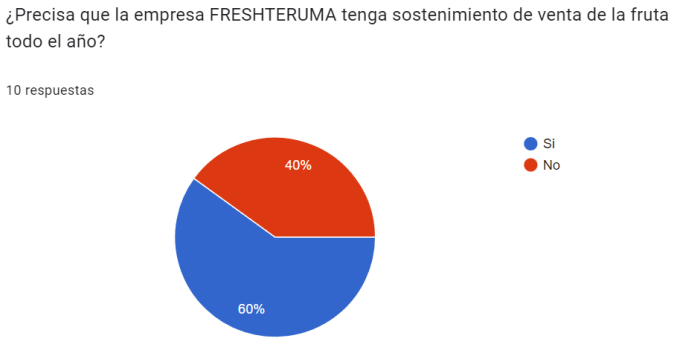
Grafica 18 pregunta #8 de la encuesta a clientes



Fuente: Elaboracion Propia

El 60% de los clientes como se evidencia en la Grafica 19, solicitan la venta de la fruta en diversos tiempos del año, por lo tanto, requiere que la empresa cuente con la capacidad de producción. El 40% solicitan la venta en una temporada del año, por lo tanto, no es necesario que la empresa tenga el producto disponible a lo largo de todo el año.

Grafica 19 pregunta #9 de la encuesta a clientes

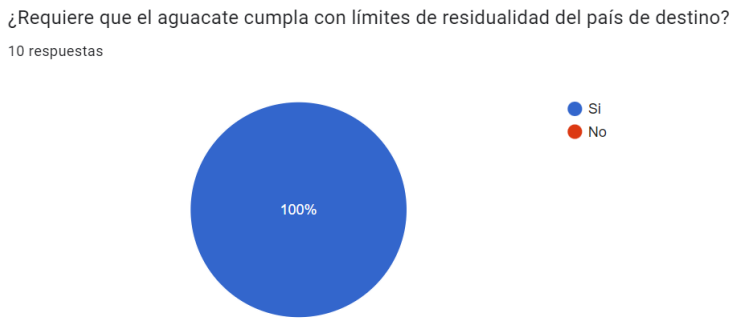


Fuente : Elaboracion propia

Todos los clientes encuestados manifiestan en la encuesta Grafica 20 que el aguacate debe cumplir con los límites de residualidad que son aceptados y tolerados legalmente en un producto cuando se aplica un pesticida correctamente, siguiendo las BPA y en la dosis recomendada por la etiqueta del fabricante. Es

una pauta, donde cada país establece en los límites de residualidad permitidos en los productos alimenticios.

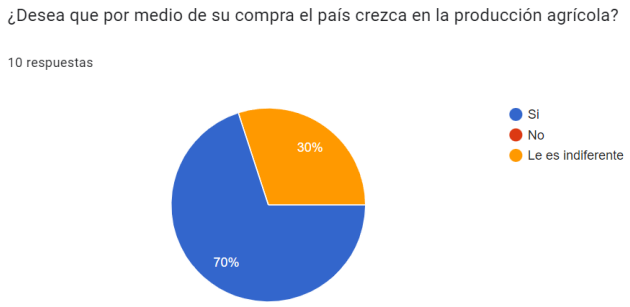
Grafica 20 pregunta #20 de la encuesta a clientes



Fuente: Elaboracion propia

La agricultura y en especial la exportación han sido incentivos para el crecimiento económico del país y el 70% de los clientes reconoce el crecimiento que da la compra de la fruta, ya que esto garantiza más oportunidades para que los países en desarrollo diversifiquen sus exportaciones. El 30% de los clientes no tienen alguna inclinación respecto a los beneficios de la exportación en países de Latinoamérica como se evidencia en la gráfica 21.

Grafica 21 pregunta #11 de la encuesta a clientes

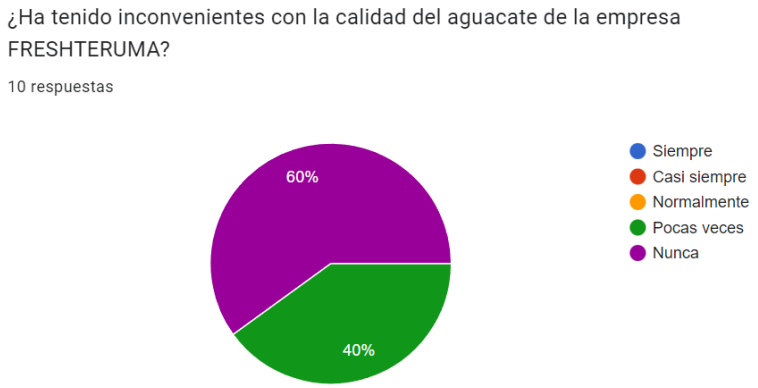


Fuente: Elaboracion propia

El 60% de los clientes en la encuesta grafica 22 nunca han presentado inconvenientes con la calidad del aguacate, esto indica el manejo que se da dentro de la empresa en el seguimiento entre la cosecha y la postcosecha, para

garantizar un producto de calidad. Por otro lado, el 40% en pocas ocasiones han tenido ciertos inconvenientes con el producto, puede que haya ciertas fallas en el sistema de calidad, sin embargo, no es un atributo significativo para dar a entender algún mal manejo que se esté dando a la fruta.

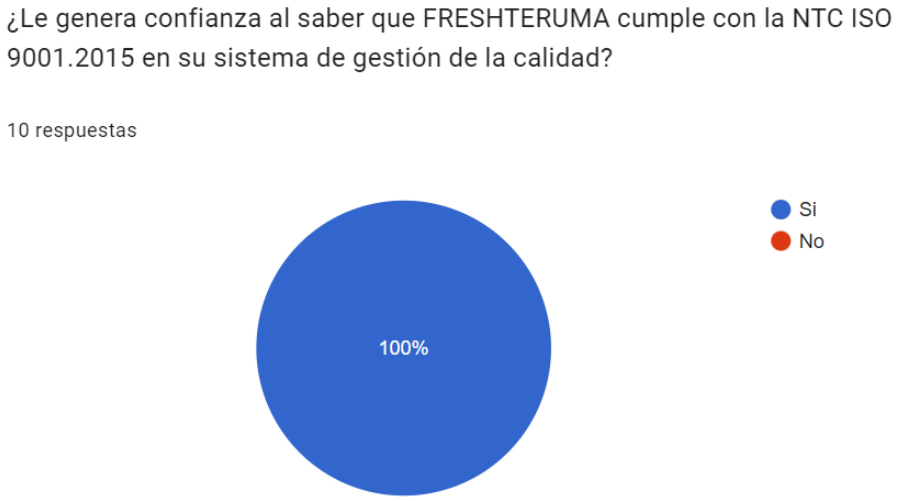
Grafica 22 pregunta #12 de la encuesta a clientes



Fuente : Elaboracion propia

En la encuesta el 100% de los clientes en la gráfica __ al momento que conoce que la empresa cuenta con la norma NTC ISO 9001.2015, siente más confianza a la hora de comprar la fruta.

Grafica 23 pregunta #13 de la encuesta a clientes



Fuente: Elaboracion propia

9.3 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

9.3.1 Información de la organización

Nombre: FRESH TERUMA S.A.S

NIT: 901101112-9

Reseña histórica de la empresa:

La empresa Fresh Teruma fue constituida por la familia Iacoboni que es proveniente de Venezuela, y debido a problemas internos en su país de origen decidieron establecer sus negocios en Colombia. Fresh Teruma S.A.S ilustración 1 fue legalmente constituida el 26 de octubre de 2017 como objetivo principal la compra y venta, producción y distribución de productos agrícolas y agropecuarios, estableciendo como domicilio principal la calle 90 no 19- 41 oficina 801 de la ciudad de Bogotá D.C y como sede satélite km 14 vía al Magdalena – bodega # 13 en la ciudad de Manizales, Caldas, es considerada una empresa pequeña por lo cual tiene un grupo laboral de 30 colaboradores entre los cuales se encuentran 6 en la parte comercial , 4 en el área de administrativa , 4 en el área técnica y siendo el área de planta la que más tiene mano de obra cuenta con 16 colaboradores como se establece en la tabla 6 y se establece que se les realizara una descripción del cargo en un formato como se evidencia en la tabla .7 .

Ilustración 1 Logo de Fresh Teruma S.A.S

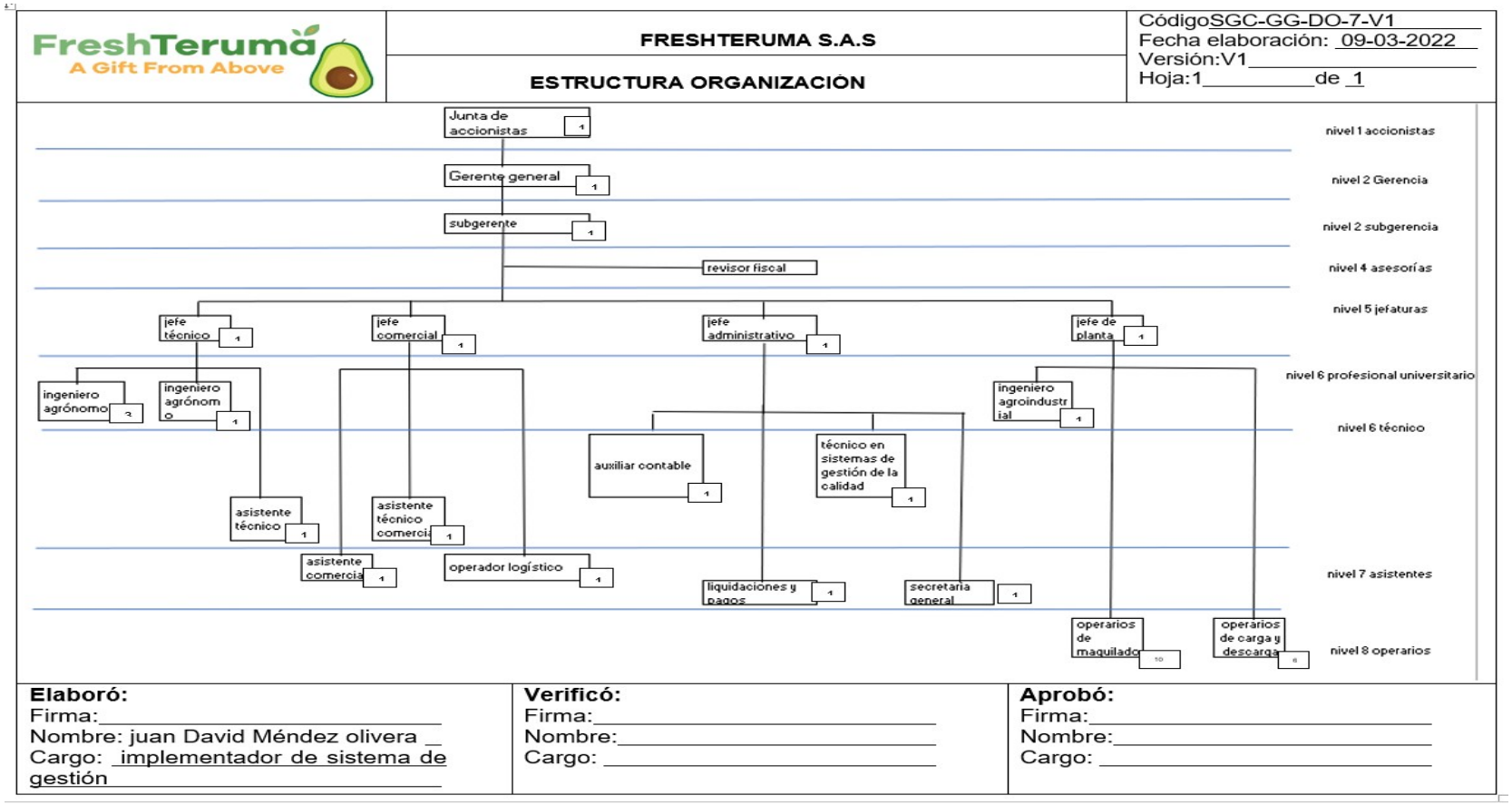
FreshTeruma
A Gift From Above

Fuente: https://www.freshteruma.com

9.3.2 Estructura organizacional

La estructura organizacional de Fresh Teruma S.A.S se basa en los requerimientos de personal de cada uno de sus procesos, por lo cual la empresa tiene en su nómina a 38 colaboradores entre coordinadores, administrativos, jefes técnicos y operarios. Implementando un sistema de separación de cargos teniendo en cuenta la experiencia y el nivel de estudio como se puede identificar en la tabla 6. Implementando un sistema que tiene 8 niveles que permiten visualizar el panorama general de los puestos de trabajo, la empresa al tener el cargo definido realiza una descripción del cargo en el cual se establecen las funciones, las competencias, la experiencia y el nivel de estudio que el personal debe tener para desarrollar su trabajo como se evidencia en la tabla 7.

Tabla 6 estructura organizacional Fresh Teruma



Fuente: Elaboración propia basado en la estructura organizacional de la profesora Nohora Milena López Sánchez

Tabla 7 Descripción de cargos

DESCRIPCIÓN DE CARGO		
Nombre del cargo	Asistencia técnica	
Proceso relacionado	Suministro y compras	
Jefe inmediato	Director técnico	
Personal a cargo	Ninguno	
Objetivos del cargo	Realizar evaluaciones agronómicas de los cultivos y corregir problemas sanitarios.	
Funciones		Responsabilidad
Planear las visitas técnicas para manejos agronómicos	P	Cronogramas de visitas
Realizar las visitas técnicas a los proveedores	H	Hacer recomendaciones agronómicas para mejorar la productividad
Informe de visita	V	Reporte de condiciones agronómicas encontradas y récord de visita al proveedor
Manejo de condiciones agronómicas que disminuya la productividad	A	Plan de trabajo para realizar correcciones a lo encontrado en la visita
Perfil del cargo		
Persona con conocimientos en asistencia técnica de frutales de exportación y legislación aplicable para realizar visitas a los proveedores de la empresa y así garantizar el suministro.		
Competencias	Requisitos	
Educación	Ingeniero agrónomo -agrónomo - ingeniero agroecológico	
Formación	Manejo de la resolución 824 del ICA para predio exportador manejo de las condiciones agronómicas de los cultivos de aguacate Hass	
Habilidades	Manejo de Excel expresión oral saber conducir vehículo en vías terciarias	
Experiencia	Experiencia en manejo de frutales de más de 2 años manejo de resolución del ICA 824 del 2022	

Fuente: Elaboración propia

9.3.3 Objetivos de Fresh Teruma

Objetivo general

Realizar compra y venta de materias primas en sector agropecuario para la exportación con los más altos estándares de calidad.

Objetivos específicos

- Realizar Compra y venta de fruta fresca para exportación que cumpla los requisitos de calidad y trazabilidad para los mercados internacionales y nacionales.
- Acompañamiento técnico a los proveedores para aumentar su productividad y calidad.
- Implementar normas de agricultura internacional para garantizar la trazabilidad del producto en base a la higiene, la responsabilidad social y el medio ambiente.

9.3.4 Clientes de Fresh Teruma

- Personas naturales: son clientes que desean adquirir fruta fresca para realizar reventa al menudeo, los cuales se caracterizan por realizar pedidos no muy grandes, pero su demanda por el producto es permanente.

- Supermercados: son empresas o microempresas familiares dedicadas a la venta de fruta fresca en sus instalaciones, pero se caracterizan por requerir

fruta que cumpla con la trazabilidad que ellos requieran para garantizar el bienestar de sus clientes.

- minimercados: negocios familiares o franquicias dedicadas a las ventas de fruta permanente o por temporada en sus instalaciones, que al igual que los supermercados requieren que cumpla con la trazabilidad para garantizar el bienestar de los clientes.

- Restaurantes: son clientes que se caracterizan por exigir fruta de muy buena calidad para prepararlos en diferentes platos, pero la exigencia es mayor porque no permiten fruta que no cumpla los estándares de calidad que ellos piden.

- Fábricas de procesamiento y transformación: son empresas emergentes o de años de trayectoria que realizan subproductos de aguacate los cuales se caracterizan por requerir volúmenes muy altos de producto para realizar sus procesos.

9.3.5 Productos de la organización

La empresa Fresh Teruma se dedica a la exportación de Aguacate Hass y limón Tahití, las frutas son comprados a pequeños y grandes productores de los departamentos de Tolima, Valle del Cauca, Antioquia, Caldas, Eje cafetero y Huila entre otros departamentos, ofreciendo producto de exportación con sellos y registros como Predio Exportador del ICA, GLOBAL GAP, GRASP y RAINFOREST, garantizando que el producto cumple los requerimientos de trazabilidad. La venta de los productos varía dependiendo del peso de la fruta

como se evidencia en la tabla 8, este producto se les garantiza a los clientes que se encuentra libre de agroquímicos y con los niveles óptimos de madures.

Tabla 8 propuesta comercial para la compra y venta de Aguacate Hass

Gramaje	Calibre
306-450gr	**12**
267-305gr	**14**
246-266gr	**16**
214-245gr	**18**
192-213gr	**20**
171-191gr	**22**
155-170gr	**24**
141-154gr	**26**
131-140gr	**28**
121-130gr	**30**
100-120gr	**32**

Fuente: Propuesta comercial para la compra y venta de fruta de la semana 45 de Fresh Teruma S.A.S

9.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

9.4.1 Misión

Fresh Teruma S.A.S empresa familiar dedicada a la comercialización de frutas como aguacate Hass y cítricos para exportación, con un compromiso con los clientes y proveedores, apoyando desarrollando agrario implementando los más altos estándares de calidad, social y ambiental contando con tecnología de punta convirtiéndola en una de las mejores.

9.4.2 Visión

Fresh Teruma S.A.S aumentara su cantidad de fruta exportada volviéndose una de las exportadoras más grandes del país. Con su propia planta empacadora de fruta, cumpliendo los estándares requeridos para la exportación a mercados exclusivos comprometiéndose con el desarrollo del agro colombiano.

9.4.3 valores corporativos

- Amabilidad: actuar con gentileza y cortesía hacia los demás.
- Confianza: creer en las capacidades, responsabilidades y decisiones.
- Honestidad: hablar con la verdad y actuar con honradez y transparencia; buscar, aceptar y decir la verdad respetando los intereses de los demás.
- Respeto: actuar reconociendo los derechos de las demás personas.
- Pagos: única empresa en el mercado que paga lo justo a sus proveedores.
- Trazabilidad: se tiene registro de cada uno de los procesos que afectan la calidad del producto.

9.4.4 Política de calidad

Fresh Teruma S.A.S es una exportadora dedicada a la compra y venta de frutas como aguacate Hass y Limón Taití a diferentes países del mundo. Con altos estándares de calidad enfocados en la NTC-ISO 9001, normas de buenas prácticas agrícolas a nivel internacional (GLOBAL G.A.P) y Normas de buenas prácticas sociales y ambientales (RAINFOREST ALLIANCE) para garantizar la trazabilidad de los productos. Cumpliendo con las exigencias del cliente y asegurando que se sostengan los volúmenes requeridos con los estándares de calidad y trazabilidad requeridos. Lo cual permite que se logre posicionarse como una de las exportadoras lideres cumpliendo con las expectativas de los clientes, proveedores, colaboradores y lo más importante pro del agro colombiano

9.5 MATRIZ DOFA

Toda organización requiere que se evalúen los puntos que pueden llegar a ser críticos, intermedios y favorables, por lo cual en Fresh Teruma se realizó la evaluación con la matriz DOFA como se observa en Tabla 9. En la herramienta se observa que se obtienen la descripción necesaria para identificar los factores internos y externos que intervienen en el desempeño de una empresa. Dependiendo el resultado se proceden a diseñar las estrategias en la matriz de estrategias como se observa en la tabla 10.

Tabla 9 Matriz DOFA de Fresh Teruma S.A.S

FreshTeruma	Matriz DOFA		CODIGO: SGC-GG-DO-2-V1	
			PAGINA 1	VERSION : 1
			Fecha de Emisión: 22-10-2022	
FRESHTERUMA S.A.S				
ANÁLISIS ESTRATEGICO BAJO EL ENFOQUE DOFA				
#	ANALISIS INTERNO		ANALISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1	Se realiza compra de fruta a los proveedores con pagos oportunos.	No se mano de obra calificada para realizar funciones de alto requerimiento.	Apertura de mercados exclusivos que reciben fruta a mejores precios.	La alta demanda de frutas para exportación genero un aumento considerable en la creación de empresas exportadoras
2	Los proveedores tienen la certeza de que se les pagara la fruta antes del tiempo estipulado por la mayoría de las otras empresas.	No se puede obtener materia prima debido a la competencia.	Aumento de las áreas de siembra para obtener materia prima lo cual permitirá exportar todo el año.	Las condiciones climáticas es una de las principales causas de perdida de fruta por condiciones sanitarias o perdida de la calidad.
3	Se respalda a los proveedores con asistencia técnica y acompañamiento comercial hasta cosecha.	Falta de capacitación a los colaboradores.	La variación de los comoditas para mercados internacionales.	Las zonas rurales, carreteras nacionales son blanco de grupos al margen de la ley.
4	Se les implementa normas y certificaciones para adquirir valor agregado.	No se tiene comunicación entre las áreas demorando los procesos.	Los bajos costos de producción en colombia con respecto a otros países permite que los clientes elijan el país como proveedor de fruta.	Las crisis económicas de los países objetivo.
5	Se realiza responsabilidad social, ambiental y laboral.	Se esta presentando sobrecarga laboral en los trabajadores por el tamaño de la empresa.	Escases de materia prima para las empresas competencia.	Afectación de la frutas en las zonas de producción por inconvenientes sanitarios que bajan la calidad de la fruta.
6	Mejorar la calidad de vida de los proveedores.	Se presentan deficiencia en sus procesos internos de la empresa.	Tener un grupo de proveedores que garanticen un suministro de fruta.	0
7	0	0	Adquirir mejores profesionales gracias a los programas de educación .	0
item	elaborado por	revisador por	aprobado por	fecha de revisión
nombre	Juan David			
cargo	implementador	Coord del SGC	Gerencia	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10 matriz de estrategias en base al análisis DOFA

FreshTeruma	MATRIZ DE ESTRATEGIAS			CODIGO: SGC-GG-DO-2-V1
				PAGINA 1 / VERSION: 1

ASESORIAS ESTRATEGICAS				
EMPRESA		Fresh Teruma		
ESTRATEGIAS PROPUESTAS				
	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
1	Mejorar la participación en el mercado con precios que permitan conseguir materia prima y así mantener las exportaciones todo el año.	Organizando jornadas de socialización de los tiempos de pago a proveedores.	Acompañamiento a los proveedores mejor arando sus cultivos para obtener materia prima de calidad	Jornadas de socialización a grupos de productores para prestar el servicio de asistencia técnica.
2	Desarrollo de procesos para búsqueda de clientes que requieran producto con responsabilidad social, ambiental y laboral.	Tener una planta de asistentes técnico que mejore la calidad de fruta.	Selección de personal de las bases de datos de talento humano capacitado y el personal activo se les realizaran capacitaciones para mejorar sus competencias.	Realizar reuniones generales con los jefes de área para encontrar falencias y tomar medidas.
3	Organizar días de campo para socializar los beneficios de vender la fruta productores que desee convertirse en un proveedor.	Capacitaciones a los niños, jóvenes y adultos adquieran competencias laborales y educativas.	Correcciones y evaluaciones en los procesos para mejorar y abrir mercados.	0
4	Reuniones de la junta directiva para definir el presupuesto de operaciones.	0	0	0
ítem	Elaborado por	Revisador por	Aprobado por	Fecha de revisión
nombre	Juan David Méndez Olivera			
cargo	Implementador	Coordinador del SGC	Gerencia	

Fuente: Elaboración propia

9.6 ANÁLISIS PESTEL

La herramienta para conocer el contexto de la organización a nivel macro es el análisis PESTEL como se puede observar en la tabla 11, observándose cada uno de los factores que tienen influencias de forma externa sobre la organización.

Tabla 11 Análisis PESTEL

FreshTeruma NIT: 901101112-9	ANALISIS PESTEL				CODIGO: SGC-GG-DO-2-V1	
					PAGINA 1	VERSION: 1
					Fecha de Emisión: 22-10-2022	
POLITICA	ECONOMIA	SOCIAL	TECNOLOGIA	LEGAL	ECOLOGIA	
El control de la apertura del TLC	Intercambio de divisas aumentando por la devaluación del peso nacional.	Problemas de orden público en zonas rurales afectadas por el conflicto armado.	Uso de insumos que mejoran la producción	Normas y resoluciones que el ICA tiene para exportación	Resolución de las corporaciones autónomas para el uso de suelos protegidos ley 2 (zonas de protección ambiental)	
La implementación de la reforma tributaria del 2021	Aumento desproporcionado en el precio de los insumos agrícolas	Implementación de buenas prácticas sociales	El internet está llegando al campo	Legislación colombiana para la exportación	Ley de protección ambiental para bosques y zonas de reserva forestal.	
La corrupción en el ministerio de agricultura	La oferta y demanda de países no productores	Falta de educación y capacitaciones a las personas de la zona.	Uso de app para conocer el estado del cultivo en tiempo real	Norma del trabajo		
Falta de subsidios a los campesinos.	Competencia con otros países tropicales por ingresar a mercados internacionales	Falta de acceso a salud en las zonas rurales		Los impuestos sobre los productos exportados son muy altos		
Falta de políticas de desarrollo rural.	Diversificación en las líneas de negocio	Abandono social a las comunidades rurales.				
Ítem	Elaborado por		Revisador por		Aprobado por	Fecha de revisión
Nombre	Juan David Méndez Olivera					
Cargo	Implementador		Coordinador del SGC		Gerencia	

Fuente: Elaboración propia

Con el análisis PESTEL se puede observar que la organización tiene bastantes factores que se deben tener en cuenta para realizar las operaciones de exportación de frutas en fresco.

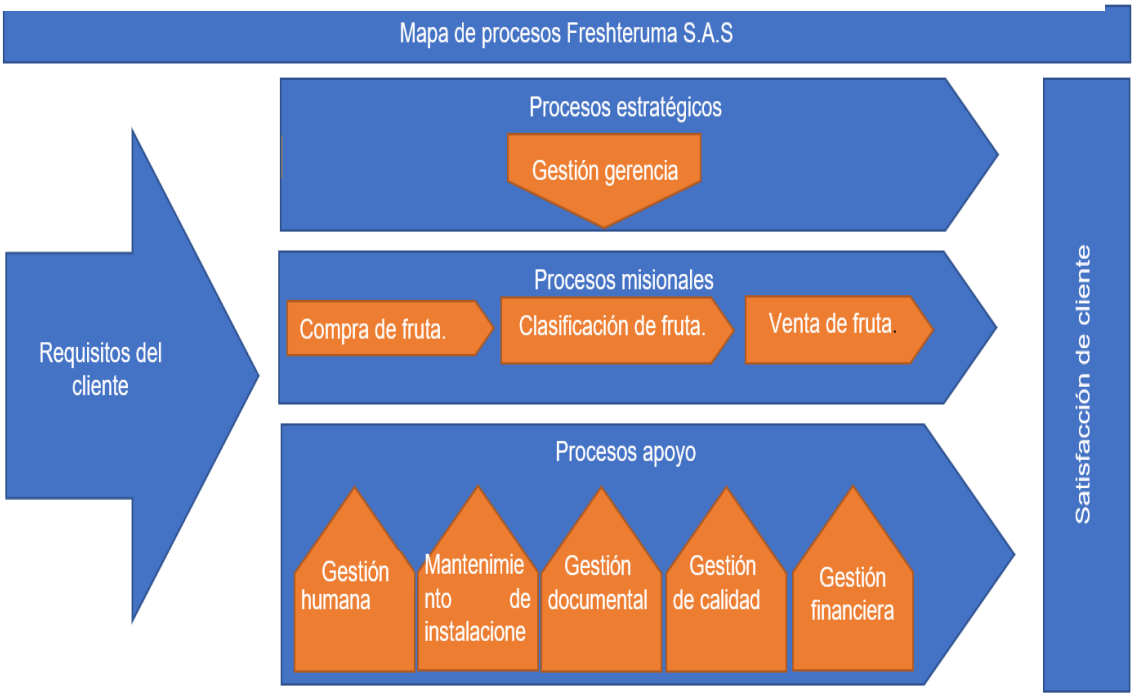
9.7 ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC)

Fresh Teruma S.A.S es una organización dedicada a la compra y venta de fruta fresca para exportación a mercados internacionales, cuenta con equipo comercial, grupo de productores, asistencia técnica, transporte, área de maquila y empaque, junto con el área de calidad. Contando con un grupo de proveedores de fruta ubicados en los departamentos de Tolima, Caldas, Antioquia, Risaralda, Quindío y Huila. La organización enfoca su esfuerzo en producir y conseguir fruta de calidad para realizar exportaciones todo el año. El alcance del sistema de gestión de la calidad incluye los procesos antes mencionados por qué se debe realizar una gestión de la calidad Total debido que las exigencias de los clientes se tienen que cumplir unos requisitos como que la fruta cumpla con condiciones fitosanitarias, parámetros de calidad, trazabilidad química, higiene y responsabilidad ambiental y social.

9.8 MAPA DE PROCESOS FRESH TERUMA S.A.S

En el mapa de la gráfica 24 se detallada los procesos de la organización donde se evidencia los procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo. Donde se establecen que la cadena de valor va desde la compra y venta de fruta hasta la clasificación

Grafica 24 Mapa de Procesos Fresh teruma S.A.S



Fuente: Elaboracion propia

Una vez realizado el mapa permite que la organización se realizo la caracterizacion de sus procesos misionales donde se puede observar la caracterizacion del proceso de compra tabla 12 venta de fruta en la Tabla 14 y la caracterizacion del proceso en la tabla 13 donde se evidencian los cargos de los procesos y los clientes y proveeodres que interactuan para que se cumpla los objetivos de la organización, tambien se especifican los recursos y las herramientas requeridas para realizar las operaciones.

Tabla 12 caracterización de procesos Compra

FreshTeruma NIT: 901101112-9	Caracterización de procesos "COMPRA DE FRUTA"	CODIGO: SGC-GG-DO-5-V1	
		PAGINA 1	VERSION: 1
		Fecha de Emisión: 22-10-2022	

OBJETIVO		**ALCANCE**
Realizar compras (Aguacate Hass) para exportación.		Negociación con el proveedor. Negociación con el cliente Recolección de fruta en finca Entrega al cliente
LIDER DEL PROCESO		**PARTICIPANTES**
Jefe comercial		• Comerciales compradores de zona • Comerciales vendedores • Operarios de transporte • Operador logístico.
PROVEEDOR	**ACTIVIDADES Y SEGUIMIENTO AL PROCESO Y AL PRODUCTO** Determine las actividades necesarias para lograr los resultados previstos del proceso	**CLIENTE**
-Productores de frutas en los predios. -Transporte.	**P** Realizar el planeamiento de la fruta que se requiere para suplir las necesidades de los clientes. Estableciendo que calidad necesita y cantidad. **H** Comprar la fruta que se requiere para suplir las necesidades de los clientes. Realizando diferentes visitas a proveedores de la base de datos para realizar el negocio. **V** Revisar que la fruta si cumple con los requerimientos de los clientes. Realizar análisis de trazabilidad química para verificar que la fruta está libre de agroquímicos. **A** Al momento que se ha realizado todos los análisis que requiere la fruta se le ofrece al cliente.	Mayoristas en diferentes mercados de Europa.
ENTRADAS:		**SALIDAS**
Fruta fresca que cumpla el estándar requerido para exportación. Solicitudes de los clientes mayoristas		Fruta fresca para seleccionar en planta. Fruta fresca seleccionada y empacada para el cliente
REQUISITOS LEGALES		**RECURSOS**
La fruta debe tener norma 824 del ICA. Rainforest, GRASP y Global GAP		Carros de transporte, comerciales y operador logístico.
DOCUMENTOS		**RIESGOS**
Remisiones, liquidación, solicitud del cliente de pedido		· Que la fruta no cumpla los requisitos aplicables y las necesidades del cliente. • La competencia tenga mejor oferta comercial · La producción de la zona sea baja.
INDICADORES (OPCIONAL)		
NOMBRE		**FÓRMULA**
Rotación de fruta para compra y venta todo el año.		Plantear una estrategia en la cual permita abastecerse de frutas y conseguir clientes para mantener operaciones el año completo.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13 Caracterización de procesos clasificación y empaque de fruta

FreshTeruma NIT: 901101112-9	Caracterización de procesos "CLASIFICACIÓN Y EMPAQUE DE FRUTA"	CODIGO: SGC-GG-DO-5-V1
		PAGINA 1 / VERSION: 1
		Fecha de Emisión: 22-10-2022

OBJETIVO	**ALCANCE**
Realizar la clasificación de fruta que ingresa a la planta para ser despachada al cliente	- Transporte de la fruta desde el predio. - Ingreso de la fruta a las instalaciones. - Salida de la fruta a puerto.
LIDER DEL PROCESO	**PARTICIPANTES**
Jefe de planta	• Ingeniero agroindustrial de calidad • Operarios • Laboratorio de calidad.

PROVEEDOR	**ACTIVIDADES Y SEGUIMIENTO AL PROCESO Y AL PRODUCTO** Determine las actividades necesarias para lograr los resultados previstos del proceso	**CLIENTE**
Servicio de seguridad Transporte Servicio de aseo	P Realizar la planeación de cuanta fruta se va recibir de pendiendo de la fruta que requiera el cliente. H Recibir la fruta que se requiere clasificar y empaquetar V Revisar que la fruta si cumple con los requerimientos exigidos por las normas aplicables de exportación y no tenga plagas cuarentenarias. A Realizar la entrega de la fruta clasificada para el área comercial o entregar al cliente que se les clasificó su fruta para exportación.	Mayoristas en diferentes mercados de Europa. Empresas o personas que quieran realizar exportación.
ENTRADAS:		**SALIDAS**
Fruta fresca que cumpla el estándar requerido para exportación del área comercial de la empresa. Fruta de otras empresas o personas que quieran realizar la clasificación.		Fruta seleccionada y empacada para exportación. Fruta fresca seleccionada y empacada para exportación de otras empresas o personas que quieran exportar. Fruta de descarte para mercado nacional.

REQUISITOS LEGALES	**RECURSOS**
La fruta debe tener norma 448 del ICA. Practicas higiénicas y medidas de protección (Art. 15 Literal(a) Dec. 3075/97 Educación y capacitación (Art. 14 Literal (b) Dec 3075/97) Control de plagas (Art. 14 literal (b) D 3075/97 Condiciones de proceso fabricación equipos y utensilios (Art. 12 literal 24 (b) Dec 3075/97 Rainforest, GRASP y Global GAP	Carros de transporte, comerciales y operador logístico.
DOCUMENTOS	**RIESGOS**
Remisiones, solicitud del cliente con las especificaciones del pedido, desprendible de clasificación	Que la fruta no cumpla los requisitos aplicables y las necesidades del cliente. la fruta se encuentre contaminada con agente biológicos, químicos. Se presentes daños en las máquinas de clasificación

INDICADORES (OPCIONAL)	
NOMBRE	**FÓRMULA**
Cumplimiento de calidad de fruta ingresada	Plantear la estrategia para cumplir los estándares de calidad de la fruta para exportación.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14 Caracterización de procesos Venta de fruta

FreshTeruma	Caracterización de procesos	CODIGO: SGC-GG-DO-5-V1
		PAGINA 1 / VERSION: 1
		Fecha de Emisión: 22-10-2022

OBJETIVO	ALCANCE
Realizar venta de fruta (Aguacate Hass) para exportación.	Negociación con el cliente, Entrega al cliente y programación de envíos
LIDER DEL PROCESO	**PARTICIPANTES**
Jefe comercial	• Comerciales vendedores • Operador logístico.

PROVEEDOR	ACTIVIDADES Y SEGUIMIENTO AL PROCESO Y AL PRODUCTO	CLIENTE
	Determine las actividades necesarias para lograr los resultados previstos del proceso	
-Productores de frutas en los predios. -Transporte.	**P** Realizar el planeamiento de la fruta que se requiere para suplir las necesidades de los clientes. Estableciendo que calidad necesita y cantidad. **H** Vender la fruta que se requiere para suplir las necesidades de los clientes. Realizando diferentes visitas a clientes de la base de datos para realizar el negocio. **V** Revisar que la fruta si cumple con los requerimientos de los clientes. Realizar análisis de trazabilidad química para verificar que la fruta está libre de agroquímicos. **A** Al momento que se ha realizado todos los análisis que requiere la fruta se le ofrece al cliente.	Mayoristas en diferentes mercados de Europa.
ENTRADAS:		**SALIDAS**
Fruta fresca que cumpla el estándar requerido para exportación. Solicitudes de los clientes mayoristas		Fruta fresca para seleccionar en planta. Fruta fresca seleccionada y empacada para el cliente

REQUISITOS LEGALES	RECURSOS
La fruta debe tener norma 824 del ICA. subpartida arancelaria, Rainforest, GRASP y Global GAP	Carros de transporte, comerciales y operador logístico.
DOCUMENTOS	**RIESGOS**
Orden de pedido.	Que la fruta no cumpla los requisitos aplicables y las necesidades del cliente. • La competencia tenga mejor oferta comercial · La producción de la zona sea baja.
INDICADORES (OPCIONAL)	
NOMBRE	**FÓRMULA**
Rotación de fruta para compra y venta todo el año.	Plantear una estrategia en la cual permita abastecerse de frutas y conseguir clientes para mantener operaciones el año completo.

Fuente: Elaboración propia

9.9 MATRIZ DE RIESGO

En matriz de riesgos se contemplan los diferentes tipos riesgos los cuales se les realiza la evaluación de la probabilidad y la gravedad basado en la tabla 15 y 16 durante las operaciones de la organización como lo demuestra la Tabla 17 en la cual se demuestra de una manera cualitativa y cuantitativa el impacto de cada riesgo, para asignar los recursos y gestionarlos de manera más efectiva

En base a la matriz de riesgos que se presentan en la organización se generan una serie de indicadores que se tienen que contemplar para medir el nivel de cambio que la organización está haciendo

Tabla 15 Mapa de calor

Matriz de riesgo		consecuencia				
		Mínima	Menor	Moderada	Mayor	Máxima
Probabilidad		1	2	4	8	16
Muy alta	5	5	10	20	40	80
Alta	4	4	8	16	32	64
Media	3	3	6	12	24	48
Baja	2	2	4	8	16	32
Muy baja	1	1	2	4	8	16

Fuente: Elaboración propia basado en la evaluación de riesgos con el uso del mapa de calor.

Tabla 16 Nivel de riesgos

Nivel del riesgo	Color
Riesgo aceptable	1 a 4
Riesgo tolerable	5 a 12
Riesgo alto	16 a 24
Riesgo extremo	32 a 80

Tabla 17 Matriz de riesgos Fresh Teruma S.A.S

FreshTeruma NIT: 901101112-9	Matriz de riesgos	CODIGO: SGC-GG-DO-6-V1
		PAGINA 1 / VERSION: 1
		Fecha de Emisión: 22-10-2022

matriz de riesgo de Fresh Teruma S.A.S

Riesgo	Causa	Efecto	Control existente	Evaluación del riesgo				plan de tratamiento
				Probabilidad	Impacto	Cuantificación	Cualitativa	
Se contrata personal sin competencias para realizar sus funciones	Mano de obra no calificada para realizar sus funciones.	Baja la productividad y genera la eficiencia de los procesos	1)se realizan capacitación 2) se realiza seguimiento de las funciones para evaluar su desempeño	Alta	Moderada	16	Riesgo alto	1)realizar un riguroso proceso de selección de personal con competencias para las funciones. 2)realizar un proceso de capacitación para mejorar las competencias
Se presenta muy baja productividad por parte de los proveedores no cumpliendo con los volúmenes requeridos para operar.	No se puede obtener materia prima debido a la competencia.	No se cumple con los volúmenes de producto requerido por el cliente	Realizar asistencia técnica especializada para volver más eficientes los procesos de los proveedores	Alta	Mayor	32	Riesgo extremo	Realizar caracterización de proveedores nuevos que produzcan los volúmenes que se requieren para satisfacer los requerimientos del cliente.
Las áreas de la empresa no generan información que sea verídica en tiempo real	No se tiene comunicación entre las áreas demorando los procesos.	Los tiempos de entrega no son los estipulados para el cliente presentando demoras y falta de calidad de producto.	Se realizan reuniones con los jefes de área para estipular los objetivos semanales.	Baja	Moderada	8	Riesgo tolerable	Implementar un sistema de información en tiempo real en la cual todos los procesos tengan sus requerimientos.
Los procesos de la empresa están creciendo cada vez más pero el personal no aumenta	Se está presentando sobrecarga laboral en los trabajadores por el tamaño de la empresa	La sobrecarga laboral está afectando a los empleados	Se están incorporando empleados para las actividades que requieren apoyo.	Baja	Moderada	8	Riesgo tolerable	Realizar una cartilla de descripción de cargos para establecer los alcances del puesto.
Los procesos internos no están debidamente establecidos generando inconvenientes.	Se presentan deficiencia en sus procesos internos de la empresa	La eficiencia de la empresa se pierde por lo cual se ve afectado el nivel de exigencia del cliente	Se realizan reuniones de los encargados de área para establecer objetivos semanales	Alta	Máxima	64	Riesgo extremo	Se realizará una matriz de tiempos y movimientos para mejorar la eficiencia.

1)competencia en el mercado 2) menor cantidad de proveedores	La alta demanda de frutas para exportación con baja producción.	1) el cliente puede finalizar cualquier acuerdo comercial 2) no se cumplen los volúmenes de producto requeridos por el cliente.	1) se realizan evaluaciones de la competencia y se realiza análisis del producto en el mercado. 2) se realiza caracterización de proveedores.	Muy alta	Máxima	80	Riesgo extremo	1) establecer negocios con clientes que requieran producto con exigencias exclusivas. 2) aumentar la lista de proveedores y mejorar sus procesos para que el producto tenga las exigencias del cliente.
Se presentan eventos climáticos que afecta el producto.	Las condiciones climáticas bajan la productividad del proveedor dejando sin producto o bajando la calidad	No se cumplen las exigencias de calidad de los clientes y los volúmenes exigidos	Realizar asistencia técnica para prevenir y disminuir las perdidas por eventos climáticos	Alta	Mayor	32	Riesgo extremo	Los eventos climáticos son muy difíciles de prevenir por lo cual se realizarán capacitaciones.
La presencia de grupos al margen de la ley no permite aumentar la base de proveedores	Las zonas rurales, carreteras nacionales son blanco de grupos al margen de la ley.	Las posibilidades de conseguir producto son limitadas a unas cuantas zonas.	No se puede hacer ningún trato con un grupo al margen de la ley	Alta	Mayor	32	Riesgo extremo	El gobierno en turno intervenga esas zonas para aumentar la cantidad de proveedores.
El aumento de los conflictos en la unión europea.	Las crisis económicas de los países importadores del producto.	Disminución de los requerimientos de producto.	Se buscan países que requieran producto para su consumo.	Alta	Moderada	16	Riesgo alto	Esperar que los conflictos se solucionen y se regule el mercado.
La contaminación del producto por agentes que son un riesgo para la salud.	la fruta se encuentre contaminada con agente biológicos, químicos.	El cliente no va aceptar el producto por no cumplir los requisitos.	1) se realizan inspecciones al producto cuando ingresa a las instalaciones de clasificación. 2) se realizan evaluaciones toxicológicas de concentración de agroquímicos	Alta	Mayor	32	Riesgo extremo	Realizar capacitaciones a los proveedores y al personal encargado sobre los requerimientos exigidos por el cliente.
1)la falta de mantenimiento 2) la falla de piezas y mecanismos 3) errores humanos por mala operación	Daños en las máquinas de clasificación.	Se retardan los tiempos de trabajo y no se pueden cumplir los plazos de entrega.	1) se realizan mantenimientos preventivos. 2) se revisan las partes del mecanismo en los mantenimientos preventivos 3) se implementa un plan de capacitaciones a los empleados para el manejo de la maquina clasificadora	Media	Menor	6	Riesgo tolerable	1) y 2) obtener una maquinaria nueva. 3)establecer plan de capacitación permanente a empleados con la maquinaria nueva.
Los proveedores y la planta de empaquetado no cumplan con la ley aplicable para exportación.	El producto no cumpla los requisitos aplicables.	No se puede realizar ninguna exportación.	Realizar revisión e implementación de leyes aplicables para exportación en planta y algunos productores.	Alta	Moderada	16	Riesgo alto	Realizar la implementación de las leyes aplicables a la totalidad de proveedores y a la planta de clasificación de fruta.

Ítem	Elaborado por	Revisador por	Aprobado por	Fecha de revisión
Nombre	Juan David Méndez Olivera			
Cargo	Implementador	Coordinador del SGC	Gerencia	

Fuente: Elaboración propi

9.10 MATRIZ DE PARTES INTERESADAS

En la herramienta matriz de partes interesadas se evidencia cuáles son las necesidades de los diferentes aspectos bien sean internos o externos, para planificar su interés en el sistema de gestión de la organización como se evidencia en la tabla 18

Tabla 18 Matriz de artes interesadas

FreshTeruma NIT: 901101112-9	matriz de partes interesadas	CODIGO: SGC-GG-DO-7-V1	
		PAGINA 1	VERSION: 1
		Fecha de Emisión: 22-10-2022	

Matriz de partes interesadas de la empresa Fresh Teruma S.A.S				
Aspectos	Partes interesadas	Necesidades y expectativa	Planificación en el sistema de gestión	Información documental
Interno	Personal de la empresa	Capacitaciones.	Capacitaciones técnicas y profesionales a operarios, administrativos y área técnica	Programación de fechas para las capacitaciones
		Pago de salarios más acordes a sus labores	Proceso de nómina y prestaciones sociales	Plataforma Syscafe de nomina
		Beneficios laborales	Política de bienestar laboral	Registro fotográfico y listado de asistentes a los eventos.
		Herramientas de trabajo.	Entrega de equipos y herramientas	Formato de entrega de dotación.
		Carga laboral de acuerdo al cargo	Descripción de cargo y labores a desarrollar	Cartilla con la descripción de los cargos
Externo	Clientes	Calidad en la fruta	Proceso de seguimiento de calidad.	Indicadores de satisfacción de los clientes
		Implementación de ISO9001:2015.	Sistema de gestión de calidad	Certificados de acreditación
		Seguimiento de la trazabilidad	Política de trazabilidad y sanidad.	Hoja de seguimiento de producto
		Tiempos de entrega	Procedimiento de logística y despachos	Hoja de seguimiento de producto y tabla de cronograma de envíos
Externo	Proveedores	Pagos oportunos	Planificación de pagos.	Recibos de pago y cronograma de pagos a proveedores
		Horarios de 7entrega	Procedimiento de logística y despachos	Hoja de seguimiento de producto y tabla de cronograma de envíos.

		Transporte	Procedimiento de logística y despachos	Registro de información del vehículo y su encargado.
		Quejas y reclamos	Procedimiento de quejas y reclamos	Formato de quejas y reclamos
Interno	Accionistas	Aumentar los clientes	Campaña de marketing	Registro de las campañas publicitarias y contrato con la agencia
		Establecer los requisitos financieros	Balance financiero trimestral	Informe del contador.
		Cumplimiento de objetivos	Plan de objetivos corporativos	Documento firmado por los accionistas
		Investigación del mercado	Estudio de mercado.	Informe de estudio de mercado.
		Implementar la iso9001:2015	Sistema de gestión de calidad	Certificados de acreditación
Externo	Bancos	Cumplimiento del pago de deudas.	Establecer los requisitos de pagos y las cuotas	Extractos financieros y recibos de pago
		Aumentar las inversiones	Plan de inversiones	Registro de los movimientos de las invenciones
		Fidelidad bancaria	Planes de inversiones	Registro de los movimientos de las invenciones
Externo	Competidores	Establecer precios de venta que permitan competir	Acuerdo comercial	Tabla de precios acordada con la competencia
		Implementar un sistema de predios tecnificados	Certificar y desarrollar predios para mejorar las condiciones comerciales.	Registro de predio exportador, certificado de normas internacionales de agricultura
Externo	Estado	Pago de impuestos	Declaración de renta	Informe del registro contable.
		Realizar responsabilidad social	Política de responsabilidad social	Registro de las actividades realizadas para la sociedad
		Desarrollo	Política de buenas prácticas sociales	Informe de los fondos invertidos para el desarrollo de la sociedad
Externo	Comunidad local	Inversión en la zona	Política de inversión social	Gestión de recursos para inversión en las zonas donde está presente la compañía.
		General empleo	Realizar procesos de oferta laborales	Contrato con empresas reclutadoras de talento.
		Programas ambientales como sociales	Política ambiental y política de responsabilidad social	Registro y fotos de las actividades realizadas en las zonas donde opera la empresa.
Ítem	Elaborado por	Revisador por	Aprobado por	Fecha de revisión
Nombre	Juan David Méndez Olivera			
Cargo	Implementador	Coordinador del SGC	Gerencia	

Fuente: elaboración propia

9.11 MATRIZ CLIO

Para las operaciones de la organización Fresh Teruma S.A.S se requiere tener en cuenta unas leyes aplicables que son fundamentales como se evidencia en la Matriz CLIO en la tabla 19 donde están demarcadas por las funciones de compra y venta de fruta y/o maquila de fruta.

Tabla 19 Matriz CLIO

	MATRIZ CLIO	CODIGO: SGC-GG-DO-8-V1	
		PAGINA 1	VERSION: 1
		Fecha de Emisión: 22-10-2022	

Matriz Clío de Fresh Teruma S.a. S				
servicios/ productos	cliente	Legales	Intrínsecos	Organización
Compra y venta de fruta para exportación	Fruta con trazabilidad	Resolución 4174 del 6 de noviembre del 2009, por medio de la cual se reglamenta la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas en la producción primaria de fruta y vegetales para consumo en fresco.	RESOLUCIÓN No. 00000824 (28/01/2022) "Por la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los lugares de producción, exportadores y empacadoras de vegetales para la exportación en fresco"	Prevención y control realizando análisis a la cadena de suministro de proveedores
			El certificado de inspección sanitaria es expedido por la autoridad sanitaria del puerto de salida, se emite por lotes de producción o cargamentos, y los trámites se realizan por medio del Instituto Nacional de Medicamentos y Alimentos (Invima).	Realizando informes solicitado por el ente de control sanitario ICA.
		Artículo 126. Notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario.	Reglamento (CE) 396/2005 establece los contenidos máximos de residuos de plaguicidas permitidos en los productos de origen animal o vegetal destinados al consumo humano o animal.	Implementando auditorías internas para conocer el estado de los procesos.
	Producto de	Artículo 126. Notificación sanitaria, permiso sanitario o	implementación de norma ISO 9001:2015	Realizando inspecciones internas de

	calidad	registro sanitario.		procesos y sanitaria a los proveedores.
	Producto certificado	Artículo 126. Notificación sanitaria, permiso sanitario o registro sanitario.	Resolución 1507 de 2016 - "Por medio de la cual se declaran las plagas de control oficial en el cultivo de aguacate *Persea americana* Miller en el territorio nacional, se establecen las medidas para su manejo y control".	Registros de exportación ante aduanas y ICA.
	Responsabilidad social y ambiental	Ley 29381(2009) ley de organización y funciones del ministerio de trabajo y promoción del empleo, señala como función exclusiva en el artículo 7.8: "promover normas y estándares nacionales de responsabilidad social empresarial en materia laboral".		
		ARTICULO 1°. Para el desarrollo de la economía forestal y protección de los suelos, las aguas y la vida silvestre, se establecen con carácter de "Zonas Forestales Protectoras"		
Maquila (clasificación de frutas para exportación)	Debe contar con registros y cadena de custodia	RESOLUCIÓN No. 00000824 (28/01/2022) "Por la cual se establecen los requisitos para el registro ante el ICA de los lugares de producción, exportadores y empacadoras de vegetales para la exportación en fresco"	La planta empacadora deberá contar con un sistema de cadena de custodia obtenido por normas de agricultura internacional RAINFOREST ALLIANCE, GLOBAL GAP y GRAPS	Realizar formatos detallados de todos los procesos de ingreso y salida de fruta.
	Proceso certificado	Resolución NÚMERO e Q 3 9 2 9 DE 2013 (- 2 OCT. 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		Realizar certificación de registro de empacadora de fruta.
	Logística de transporte	Resolución 3973 del 14 de abril del 2016, por medio de la cual se reglamenta la Licencia Fitosanitaria para la Movilización de Material Vegetal		

Ítem	Elaborado por	Revisador por	Aprobado por	Fecha de revisión
Nombre	Juan David Méndez Olivera			
Cargo	Implementador	Coordinador del SGC	Gerencia	

Fuente Elaboración propia

10. REQUERIMIENTOS DE LA NTC-ISO 9001:2015 PARA CUMPLIR LOS REQUERIMIENTOS DE LAS NORMAS DE AGRICULTURA INTERNACIONAL

Las normas de agricultura internacional contienen una serie de requerimientos en los cuales varían según sea su lineamientos contenido en la estructura, en el caso de GLOBAL GAP [25] se cuentan con que existe una opción de productor con múltiples sitios de producción (productor multi-sitio) con sistema de gestión de productores o la opción de grupo de productores con sistema de gestión de calidad y en su add-on GRASP con su lista de chequeo [26] "donde se debe contemplar los requisitos para cumplir las buenas prácticas sociales en una organización agrícola" y Rainforest Alliance que requiere que se tenga en cuenta la parte laboral, social y ambiental por lo cual en la tabla 20 se realiza una homologación de los puntos de NTC ISO 9001:2015 con respecto a las normas de agricultura internacional.

[25] REGLAMENTO GENERAL Parte I – Requisitos generales [Anónimo]. colonia: FoodPLUS GmbH:, 2020. 38 p. ISBN 55,50672.
[26] GLOBAL GAP. Evaluación de Riesgos en las Prácticas Sociales (sigla en inglés, GRASP). 2a ed. cologne: FoodPLUS GmbH:, 2015. 25 p.

Tabla 20 Contexto de homologación de normas.

Contexto de homologación de normas para el manejo de normas internaciones de agricultura con la NTC ISO 9001:2015				
Normas				
NTC ISO 9001:2015		GLOBAL GAP versión 5.4.1	ADD-on GRASP	RAINFOREST ALLIANCE 2020
4.3.	¿La organización ha establecido el alcance del sistema?	La norma le da alcance a la inocuidad, medio ambiente y seguridad personal	Las buenas prácticas sociales de una organización	Buenas prácticas sociales, ambientales y pago justo.
4.4.	Para cada proceso identificado dentro del alcance del SGC ¿existe un manual de políticas y procedimientos que especifique el proceso?	Se requiere establecer un SGC		Genera los lineamientos para establecer el SGC
4.4.	¿Se han establecido las responsabilidades y autoridades para el personal que labora en los procesos?	Se requiere que todos los trabajadores en el alcance tengan matriz que afectan la inocuidad	Se establece que las personas que hacen parte del proceso tengan los beneficios de ley.	Se establece que las personas que hacen parte del proceso tengan los beneficios de ley y que se respeten las condiciones laborales.
4.4.	¿Existen objetivos para asegurar la eficacia y mejora de los procesos?	Se requieren que se cumplan el 100% de las obligaciones menores y el 95 de las obligaciones mayores.	Se requiere que cumpla un plan de mejora continua para alcanzar el 100 de cumplimiento.	Se requiere que se cumplan los criterios críticos en su totalidad y a medida de los años realizar planes de mejora continua
4.4.	¿Se ha analizado cuál es la información del sistema de gestión de la calidad que es necesario documentar?	Se requiere documentar los documentos requeridos por la norma como planes, registros y evaluaciones.	Se debe gestionar la información como contratos, actas, reuniones de empleados.	Se debe documentar procedimientos, registros, evaluaciones e información como contratos, reuniones de empleados y mapas de riesgos ambientales con sus respectivas interpretaciones.
4.4.	¿Existe una partida presupuestaria específica suficiente para gestionar de manera eficaz el sistema de gestión y el cumplimiento de los objetivos del proceso?			La norma requiere que se establezca cuanto será el presupuesto anual para su implementación.

5.1.2.	¿El equipo directivo asegura el enfoque al cliente de la organización, sus procesos, productos y servicios?	Parte del enfoque es que el producto cuente en su trazabilidad los buenos manejos en higiene.	Parte del enfoque es que el producto cuente en su trazabilidad con que se cumplieron las buenas prácticas sociales.	Parte del enfoque es que el producto cuente en su trazabilidad es que se cumplieron los lineamientos ambientales, sociales y precio justo.
5.1.2.	¿El equipo directivo identifica de manera sistemática cuál es la normativa legal y reglamentara que aplica a los procesos, productos y servicios de la organización?	La norma parte de la legislación colombiana con la resolución 824 de exportación de vegetales	Parte de la implementación de las políticas de trabajo aplicables a Colombia	Parte de las políticas suministradas por las corporaciones autónomas, las políticas de trabajo de Colombia y resolución 824 del ICA para exportación de vegetales en fresco
5.1.2.	¿El equipo directivo asegura el cumplimiento legal y reglamentario aplicable a la organización?	Se debe cumplir	Se debe cumplir	Se debe cumplir
5.3.	¿El equipo directivo revisa periódicamente el SGC?	Se requiere actualizar el SGC por lo menos una vez al año		Se requiere actualizar el SGC por lo menos una vez al año
6.2.1.	¿Se han definido y documentado los objetivos de calidad?	Se requieren que se cumplan el 100% de las obligaciones menores y el 95 de las obligaciones mayores.	Se requiere que cumpla un plan de mejora continua para alcanzar el 100 de cumplimiento.	Se requiere que se cumplan los criterios críticos en su totalidad y a medida de los años realizar planes de mejora continua
7.1.1.	¿La organización ha determinado y proporciona los recursos necesarios para gestionar el sistema?			La norma requiere que se establezca cuanto será el presupuesto anual para su implementación.
7.5.1.	¿Se ha documentado la información necesaria del SGC de calidad para asegurar su efectividad?	Se requiere documentar los documentos requeridos por la norma como planes, registros y evaluaciones.	Se debe gestionar la información como contratos, actas, reuniones de empleados.	Se debe documentar procedimientos, registros, evaluaciones e información como contratos, reuniones de empleados y mapas de riesgos ambientales con sus respectivas interpretaciones.
7.5.2.	¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información documentada del SGC y se asegura su accesibilidad?	Se debe realizar revisión al sistema 1 vez al año	Se debe realizar revisión al sistema 1 vez al año	Se debe realizar revisión al sistema 1 vez al año
7.5.3.	¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información externa necesaria a nivel estratégico y operativo?	Se debe realizar revisión al sistema 1 vez al año	Se debe realizar revisión al sistema 1 vez al año	Se debe realizar revisión al sistema 1 vez al año

8.2.1. 8.2.2.	¿Existe un proceso de comunicación con el cliente para definir los requisitos de los productos y servicios?	Existe un proceso donde se informa la trazabilidad del producto		
8.4.1.	¿Se realiza una evaluación, seguimiento y reevaluación de proveedores?	Se realiza una evaluación a los proveedores para verificar si cumplen con los requisitos para exportar.		
8.4.2.	¿Se garantiza mediante controles que los proveedores cumplen con los requisitos aplicables y legales?	Los proveedores deben cumplir con normas de higiene.	Los proveedores deben cumplir con las buenas prácticas sociales a sus empleados	Los proveedores deben cumplir con las buenas prácticas sociales.
8.4.3.	¿La organización comunica a los proveedores los requisitos aplicables?	Los proveedores se requieren que sean informados.		
8.5.4.	¿La organización asegura la conformidad de productos y servicios durante su producción y prestación, según los requisitos?	Se evidencia que se tiene que implementar un procedimiento de producto no conforme		
8.7.	¿La organización identifica y controla los procesos, productos y servicios no conformes?	Los productos deben manejar la trazabilidad requerida por el cliente.		
9.1.1.	¿La organización hace seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema de gestión?	Se realiza el seguimiento y actualización al sistema de gestión.		
9.2.1.	¿La organización realiza auditorías internas a intervalos planificados?	Se realiza auditorías internas 1 ves al año	Se realiza auditorías internas 1 ves al año	Se realiza auditorías internas 1 ves al año
9.2.2.	¿La organización planifica, establece, implementa y mantiene un programa de auditorías?	Se establece que se hace 1 auditoria al año, pero a los proveedores se les realizan 2 o más al año para evidenciar su nivel de cumplimiento ç	Se establece que se hace 1 auditoria al año, pero a los proveedores se les realizan 2 o más al año para evidenciar su nivel de cumplimiento ç	Se establece que se hace 1 auditoria al año, pero a los proveedores se les realizan 2 o más al año para evidenciar su nivel de cumplimiento ç
10.2.	¿La organización controla y corrige las NC?	El plan de auditorías exige que se corrijan las no conformidades encontradas.		

Fuente: Elaboración propia

11 CONCLUSIONES

- al realizar el diagnóstico de la empresa Fresh teruma S.A.S, se evidencia que es una organización a la cual sus clientes le solicitan que tenga implementado un SGC para que les garantice que el producto cumpla con los requerimientos exigidos, pero en el diagnostico se evidencio que es una organización que es muy joven según los resultados obtenidos en el análisis de brechas, por lo cual es fundamental para continuar realizando sus operaciones que su SGC se implemente.
- Se evidencia que en la organización se tienen documentos que establecer el rumbo, pero no se tiene información actualizada. por lo cual se revisaron y actualizaron para establecer los verdaderos objetivos de calidad, misión, visión y política de calidad, usando herramientas de gerencia estratégica que permitieron establecer el plan de trabajo de implementación de NTC ISO 9001:2015 en Fresh teruma S.A.S.
- Se propuso integrar la NTC ISO 9001:2015 con las normas de agricultura internacional para obtener resultados favorables en los resultados de estas normas, pero en revisión, se obtuvo que los requisitos que se pueden homologar son muy pocos debido a que los requerimientos son distintos por sus lineamientos. De igual forma en una revisión se puede adaptar a la norma GLOBAL GAP debido a que la organización tiene un SGC para opción 2 grupo de productores y permitió enriquecer la administración del mismo.

12 BIBLIOGRAFÍA

ALLIANCE, Rainforest. 2021. *reglas de certificacion auditoria 2020.* Berlin : Rainforest Alliance., 2021. P. 8.

ASOFRUCOL. 2017. *LINEAMIENTOS Y ESTRATEGIAS DE ARTICULACIÓN DE.* medellin : s.n., 2017. vol.3. P.57.

CARBEDILLO, Victor manuel nava. 2006. *¿que es la calidad?: conceptos, gurus y modelos funcionales .* ciudad de Mexico : Limusa , 2006. 186.

CLEVES, Jose; FONSECA, Jorge; DE J JARMA, AlfredoEl aseguramiento de calidad y los procesos de certificacion en el agro colombiano:bondades y desafios. 2013. 75, Cordoba : Temas Agrarios , 2013, Vol. 18. P.

CONTRERAS , U. 2007. *guia de la auditoria en el sistema de control interno para empresas agropecuarias.* BOGOTA : ECOPANGEA, 2007. P:65.

DARUMA. 2016. [En línea] 15 de marzo de 2016. [Citado el: 31 de 05 de 2022.] Disponible en: https://www.darumasoftware.com/gestion-calidad/etapas-implementacion-sistema-gestion-calidad-iso-9001/.

DEMING, Edward. 1982. *calidad, productividady competitividad.* [ed.] juan bravo. Madrid : Diaz de Santos , 1982.

GLOBAL GAP. 2019. *Reglamento General.* cologne : s.n., 2019.

GLOBAL GAP. Evaluación de Riesgos en las Prácticas Sociales (sigla en inglés, GRASP). 2ª ed. cologne: FoodPLUS GmbH: 2015. 25 p.

ISHIKAWA, kaoru. 1986. *¿Que es el control total de calidad.* Bogota : Norma , 1986.

LAOYAN, Sarah. 7 tipos de metodologías que deberías conocer para mejorar los procesos. asana [página web]. (18, septiembre, 2022). [Consultado el 9, septiembre, 2022]. Disponible en Internet: <https://asana.com/es/resources/process-improvement-methodologies>.

MONDRAGON, victor. 2022. diario del exportador . [En línea] 2022. https://www.diariodelexportador.com/2017/10/las-normas-iso-iso-9001.html.

MONDRAGON, Victor. Las normas iso:iso 9001 [EN LINEA]. 1ª ed. Lima:Peru, 2022. diario del exportador [citado 26-Marzo-2014]. Obtenido de https://www.diariodelexportador.com/2017/10/las-normas-iso-iso-9001.html. [En línea]

MONDRAGON, Victor. Las normas iso:iso 9001 [EN LINEA]. 1ª ed. Lima:Peru, 2022. diario del exportador [citado 26-Marzo-2014]. Obtenido de https://www.diariodelexportador.com/2017/10/las-normas-iso-iso-9001.html. [En línea]

OLVERA, David . 2020. BMEDITORES. [En línea] ABvista, 17 de agosto de 2020. [Citado el: 31 de 5 de 2022.] . Dsiponible en: https://bmeditores.mx/entorno-pecuario/implementacion-de-un-sistema-de-gestion-de-calidad-en-el-sector-agropecuario/.

OSORIO, Juan José. 2016. *Implementación de un sistema de gestión de la calidad.* Caldas : s.n., 2016. 1 P.99.

OYARZUN , M y Tartanac, F. 2002. *Estudios sobre los principales tipos de sellos de calidad en alimentos a nivel mundial. estado actual y perspectivas de los sellos de calidad en productos alimenticios de la agroindustria rural en america latina .* Chile : FAO, 2002. P.97.

PINEDA, Lady Castillo. 2019. *El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo.* Bogota : Universidad Militar Nueva Granada, 2019.

REGLAMENTO GENERAL Parte Ⅰ – Requisitos generales [Anónimo]. colonia: FoodPLUS GmbH: 2020. 38 p. ISBN 55,50672.

SANABRIA, Nancy y PUENTES Cristina. 2011. *SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD PARA EL AGRONEGOCIO.* ventaquemada : Gestion Empresarial , 2011. , Vol.1, N°.2.

SUPPLY CHAIN. 2022. Business School. [En línea] Proyect Management, 17 de marzo de 2022. [Citado el: 1 de Junio de 2022.] https://retos-operaciones-logistica.eae.es/indicadores-de-calidad-optimizar-gestion/.

YAÑEZ, Carlo. 2008. Internacional Eventos . [En línea] 05 de diciembre de 2008. Disponible en: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/34112639/ArticuloISO-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653751643&Signature=CyYbjA7jwlTX9mxwAubawkZapB232k-O0aI7U8HhkO~QHvWb2PYaU2mMwV3BBMN42KdZG~0n1tjqIccj4ulYZQvBlWnl3ZHhK1AOfZdEAO0A18YZMI3pZT5jE1MGHIlwuCe7Rcg

13 ANEXOS

Tabla 21 Análisis de brecha Contexto de la organización

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015										
ISO 9001:2015		**PREGUNTA**	**EVIDENCIAS ESPERADAS**	**NIVEL DE APLICACIÓN**					**HALLAZGOS REALES**	**RECOMENDACIONES**
				1	**2**	**3**	**4**	**5**		
4. ENTORNO/CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN										
1	**4.1.**	¿La organización analiza de manera periódica su entorno, en los aspectos que le puedan influir?	Matriz DOFA - Análisis PESTEL				4		la empresa cuenta con los la matriz DOFA y el análisis de PESTEL, pero falta autorización por parte del coordinador del sistema y gerencia.	se recomienda realizar autorización de coordinación del SGC y gerencia
2	**4.2.**	¿Se han analizado y definido cuáles son las "partes interesadas" de la organización?	matriz de partes interesadas			3			la matriz se encuentra en construcción para definir su organización	se recomienda realizar autorización de coordinación del SGC y gerencia
3	**4.2.**	¿La organización identifica, analiza y actualiza información sobre las necesidades y expectativas de sus clientes, proveedores, empleados y otras partes interesadas?	matriz de partes interesadas			3			la matriz se encuentra en construcción para definir su organización	se recomienda realizar autorización de coordinación del SGC y gerencia

4	**4.1.**	¿La organización cuenta con una dirección estratégica, derivada de la información clave interna y externa?	Dirección Estratégica (Misión, Visión, Objetivos, Valores corporativos)					5	la organización tiene establecido la dirección estratégica hasta el 2025	realizar ajustes en vista de las necesidades de los clientes y el mercado.
5	**4.3.**	¿La organización ha establecido el alcance del sistema?	alcance del sistema	1					la organización no posee los alcances establecidos para su sistema.	definir el alcance de su SGC
6	**4.4.**	Para cada proceso identificado dentro del alcance del SGC ¿existe un manual de políticas y procedimientos que especifique el proceso?	Manual de política y caracterización de procesos		2				la organización cuenta con el manual, pero no están definidas las funciones y la caracterización de procesos no está completa.	concluir el manual con las funciones requeridas y la caracterización de los procesos.
7	**4.4.**	¿Se han definido los procesos y la documentación necesarios para asegurar la calidad de los productos y servicios?	Mapa de Procesos Requisitos de los productos y servicios		2				se tiene el mapa de procesos debido a que es muy sencillo por ser una compra y venta de fruta para exportación sin realizar ningún tipo de transformación	concluir los requisitos de los productos.
8	**4.4.**	¿Se han establecido las responsabilidades y autoridades para el personal que labora en los procesos?	Matriz de responsabilidades y autoridades diligenciadas	1					no se cuenta con la matriz	realizar la matriz
9	**4.4.**	¿Existen objetivos para asegurar la eficacia y mejora de los procesos?	Objetivos de eficiencia y eficacia	1					la organización no tiene los objetivos.	realizar los objetivos de eficiencia y eficacia

10	**4.4.**	¿Se ha analizado cuál es la información del sistema de gestión de la calidad que es necesario documentar?	Matriz de documentos				4		se evidencia que la organización tiene un listado maestro de documentos, pero no está actualizada.	realizar actualización del listado maestro de documentos.
11	**4.4.**	¿Existe una partida presupuestaria específica suficiente para gestionar de manera eficaz el sistema de gestión y el cumplimiento de los objetivos del proceso?	presupuesto	1					en el 2022 no se designó presupuesto para la implementación de la certificación.	establecer el presupuesto para las certificaciones en el 2023
4. ENTORNO/CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN - NIVEL DE APLICACIÓN →				**2**						

Fuente: planilla de evaluación AB elaborado por docente Javier Cristóbal Báez Mancera

Tabla 3 Análisis de brecha Liderazgo

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015										
ISO 9001:2015		**PREGUNTA**	**EVIDENCIAS ESPERADAS**	**NIVEL DE APLICACIÓN**					**HALLAZGOS REALES**	**RECOMENDACIONES**
				1	**2**	**3**	**4**	**5**		
5. LIDERAZGO										
12	**5.1.1.**	¿La dirección revisa el cumplimiento de los objetivos para el desarrollo de la dirección estratégica en función de las necesidades detectadas?	indicadores	1					no se han planteado los indicadores de la organización ni de los procesos.	realizar los indicadores por cada uno de los procesos de la organización
13	**5.1.2.**	¿El equipo directivo asegura el enfoque al cliente de la organización, sus procesos, productos y servicios?	Política de calidad Matriz de necesidades y expectativas		2				se tiene la política de calidad, pero no sé a autorizado y la matriz de necesidades no se ha realizado.	hacer autorizar la política de calidad y realizar la matriz
14	**5.1.2.**	¿El equipo directivo identifica de manera sistemática cuál es la normativa legal y reglamentara que aplica a los procesos, productos y servicios de la organización?	Matriz legal (incluidos los requisitos reglamentarios)				4		están definidos los requisitos legales en la matriz legal	realizar actualizaciones.
15	**5.1.2.**	¿El equipo directivo asegura el cumplimiento legal y reglamentario aplicable a la organización?	Matriz legal (incluidos los requisitos reglamentarios) y su aplicabilidad					5	realizar la verificación del requerimiento legal	realizar actualizaciones.
16	**5.2.1.** **5.2.2.**	¿El equipo directivo ha definido, actualiza y comunica la Política de Calidad y asegura que ésta es accesible?	Política de calidad		2				se tiene política de la calidad, pero no se encuentra autorizada.	se recomienda realizar autorización de coordinación del SGC y gerencia

17	**5.3.**	¿El equipo directivo revisa periódicamente el SGC?	Informes de Auditorías Internas y externas	1					no se han realizado auditorias	realizar las auditorias cuando se tenga el SIG
18	**5.3.**	¿El equipo directivo ha establecido cómo conocer las necesidades de los clientes?	encuestas a proveedores y clientes	1					no se tienen en las cuentas ni el modelo.	realizar las encuestas y el modelo.
19	**5.3.**	¿Se han definido y actualizado los roles, responsabilidades y autoridades del personal?	Matriz de Responsabilidades y autoridades	1					no se tiene en cuenta la matriz.	realizar la matiz
5. LIDERAZGO - NIVEL DE APLICACIÓN →				**2**						

Fuente: planilla de evaluación AB elaborado por docente Javier Cristóbal Báez Mancera

Tabla 4 análisis de brecha planificación del sistema de gestión de calidad

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015										
ISO 9001:2015		**PREGUNTA**	**EVIDENCIAS ESPERADAS**	**NIVEL DE APLICACIÓN**					**HALLAZGOS REALES**	**RECOMENDACIONES**
				1	**2**	**3**	**4**	**5**		
6. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD										
20	**6.1.1.**	¿El sistema de gestión implantado incluye el análisis de riesgos y oportunidades por la actividad de la organización?	Matriz DOFA diligenciada Análisis PESTEL Matriz de riesgos				4		La empresa tiene la matriz DOFA, análisis PESTEL y matriz de riesgos, pero no se encuentran revisados y autorizados por el coordinador y el gerente	Realizar revisión y autorización de las herramientas por el coordinador y el gerente
21	**6.1.2.**	¿Existe un plan de tratamiento de riesgos y oportunidades por la actividad de la organización?	Matriz de riesgos				4		La organización tiene la matriz de riesgos en la cual contemplan sus riesgos, pero no se encuentra autorizada y revisada por el coordinador y el gerente	Realizar revisión y autorización de las herramientas por el coordinador y el gerente
22	**6.2.1.**	¿Se han definido y documentado los objetivos de calidad?	Objetivos de la calidad					5	La empresa tiene marcados los objetivos de la calidad, pero falta actualización.	Realizar actualización de los objetivos de la calidad.
23	**6.2.2.**	¿Se ha definido un plan de mejora enfocado al cumplimiento de objetivos?	Plan de mejora		2				La organización no posee un plan de mejora muy claro acorde al sector de la organización.	Establecer el plan de mejora de acuerdo a la organización,
24	**6.3.**	¿Se actualiza el sistema de gestión de manera sistemática en función de las necesidades detectadas?	Control de cambios	1					No existe el control de cambios en el sistema.	Crear base de datos donde se evidencie el control de cambios.
6. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD - NIVEL DE APLICACIÓN →				**3**						

Fuente: planilla de evaluación AB elaborado por docente Javier Cristóbal Báez Mancera

Tabla 5 análisis de brecha Soporte

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015										
ISO 9001:2015		**PREGUNTA**	**EVIDENCIAS ESPERADAS**	**NIVEL DE APLICACIÓN**					**HALLAZGOS REALES**	**RECOMENDACIONES**
				1	**2**	**3**	**4**	**5**		
7. SOPORTE										
25	**7.1.1.**	¿La organización ha determinado y proporciona los recursos necesarios para gestionar el sistema?	Presupuesto	1					No se ha realizado la asignación del presupuesto para el año 2023	Realizar la asignación del presupuesto para el 2023
26	**7.1.2.**	¿La organización cuenta con el personal suficiente y capaz para cumplir con las necesidades de los clientes y los requisitos legales aplicables?	Organigrama				4		Se cuenta con el organigrama. Pero no se encuentra revisado y autorizado por la coordinadora del sistema y la gerencia.	Realizar revisión y autorización de las herramientas por el coordinador y el gerente
27	**7.1.3.**	¿La organización cuenta con las infraestructuras y equipos necesarios para lograr la conformidad de sus productos y servicios?	La empresa no posee unas instalaciones necesarias para realizar sus actividades, debido a que todo lo subcontrata.	1					No se tiene evaluación de los subcontratistas para evidenciar que cumplan con los requerimientos.	Realizar a los proveedores-
28	**7.1.4.**	¿Se analiza y mantiene el entorno ambiental para el buen funcionamiento de los procesos, productos y servicios?	Política de buenas prácticas sociales en la organización.					5	La empresa tiene implementada una política de buenas prácticas sociales basada en los convenios internacionales de derechos humanos.	No

29	**7.1.5.**	¿Se utilizan sistemas de medición adecuados y éstos se mantienen para asegurar su fiabilidad?	Equipos de medición	1					No se tiene evidencia de los procesos que requieren medición.	Realizar verificación de los procesos de medición.
30	**7.1.6.**	En caso de no existir normativa ¿Se ha identificado un sistema de calibración o verificación adecuado?	Seguimientos a las garantías	1					No se requieren equipos para hacer mediciones.	Ninguna
31	**7.1.6.**	¿Existe un plan de formación del personal, adaptado a las necesidades actuales y futuras de los procesos, productos y servicios de la organización?	Plan de capacitaciones					5	Se realizan capacitaciones a los colaboradores cada 6 meses en sus áreas	Ninguna
32	**7.2.**	¿Se realiza una evaluación y seguimiento del desempeño de las personas?	Evaluación de desempeño	1					No se realiza ninguna evaluación de desempeño	Realizar la evaluación de desempeño.
33	**7.3.**	¿El personal es consciente de la política de calidad, los objetivos, los beneficios del SGC y la mejora?	Planilla de asistencia a la socialización de la política de calidad, los objetivos, los beneficios del SGC, la mejora y evidencia de la publicación de la misma			3			La política está construida pero no está autorizada y revisada por coordinadora y gerencia y no esta publicada y socializado	Realizar autorización y revisión del coordinador y el sistema de gestión.
34	**7.4.**	¿Se han definido cuáles son las comunicaciones internas y externas relevantes para el sistema de gestión de calidad?	Matriz de comunicaciones		2				A empresa cuenta con las siguientes líneas de comunicación (Cartelera, Correo electrónico institucional y Teléfono corporativo) pero no se usa de una forma adecuada.	Capacitar al personal para usarlo de una manera eficiente.

35	**7.5.1.**	¿Se ha documentado la información necesaria del SGC de calidad para asegurar su efectividad?	Planes de mejora Informes de auditoría. Indicadores de Gestión.		2				La empresa no ha recibido auditorias, no están definidos los indicadores de gestión.	Realizar auditoria en el 2023, planes de mejora y la mejora continua.
36	**7.5.2.**	¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información documentada del SGC y se asegura su accesibilidad?	Control de cambios.	1					No se tiene control de cambio.	Realizar el proceso de control de cambios
37	**7.5.3.**	¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información externa necesaria a nivel estratégico y operativo?	Contexto de la organización. Comprensión de las necesidades.					5	La información se encuentra actualizada al año 2022	Ninguno
7. SOPORTE - NIVEL DE APLICACIÓN →				**2**						

Fuente: planilla de evaluación AB elaborado por docente Javier Cristóbal Báez Mancera

Tabla 6 análisis de brecha Operación.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015										
ISO 9001:2015		**PREGUNTA**	**EVIDENCIAS ESPERADAS**	**NIVEL DE APLICACIÓN**					**HALLAZGOS REALES**	**RECOMENDACIONES**
				1	**2**	**3**	**4**	**5**		
8. OPERACIÓN										
38	**8.1.**	¿Existe una planificación, ejecución y control de los procesos del SGC?	plan de control del proceso.	1					no se evidencia plan de control del proceso	realizar el plan de control de proceso.
39	**8.2.1. 8.2.2.**	¿Existe un proceso de comunicación con el cliente para definir los requisitos de los productos y servicios?	encuestas a proveedores y clientes	1					no se tienen las encuestas al cliente ni a proveedores.	realizar las encientas
40	**8.2.3.**	¿Se adaptan los productos producidos y servicios prestados a las exigencias y cambios de los clientes y/o partes interesadas?	Contrato donde se especifican los requerimientos del cliente Encuesta de satisfacción		2				se evidencia que no se tienen encuestas de satisfacción, pero se tienen contratos con los clientes y sus especificaciones.	realizar encuestas
41	**8.2.3.**	¿Se adaptan los productos producidos y servicios prestados a los requisitos legales y reglamentarios?	Matriz legal especificada por proceso.					5	la organización tiene los requerimientos legales para su funcionamiento. Matriz legal	ninguna
42	**8.2.3.**	¿Se comunican los cambios que afectan a productos y servicios al personal correspondiente?	Socialización de las actualizaciones de Control de cambios				4		se notifica a los clientes los cambios y se tiene listado de control de cambios	actualizarlo
43	**8.3.1.**	¿La organización cuenta con un proceso definido de diseño y desarrollo?	Caracterización de los Proceso					5	la organización cuenta con la caracterización de con algunos procesos, el cual contiene Objetivo, responsable, listado y flujograma de las tareas	ninguna

44	**8.3.2.**	¿El proceso de diseño y desarrollo incluye su planificación, verificación y validación?	Encuesta para validación. Lista de chequeo para verificación.	1					no se tienen las encuestas al cliente ni a proveedores. No se verifica la lista de chequeo.	realizar encientas y lista de chequeo
45	**8.3.3.**	¿Se tienen en cuenta los requisitos aplicables, de cliente y legales en el diseño y desarrollo de los productos y servicios?	lista de requisitos y normativa legal aplicable.					5	la empresa cuenta con los requisitos legales para la exportación y los normativos al día para establecer	ninguna
46	**8.3.4.**	¿Se controla el proceso de diseño y desarrollo para que cumpla con lo planificado?	Cronograma de diseño y desarrollo	1					no se realiza proceso y desarrollo	no aplica
47	**8.3.5.**	¿Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos y con el suministro de productos y servicios?	Estandarización de recetas					5	la empresa cuenta con los requerimientos del producto y la calidad que se requiere.	actualizarlo
48	**8.3.6.**	¿Se controlan los cambios en requisitos de diseño y desarrollo de productos y servicios, incluso mientras se producen/prestan?	Control de cambios	1					no se tiene control de cambios	realizar control de cambios
49	**8.4.1.**	¿Se realiza una evaluación, seguimiento y reevaluación de proveedores?	Herramienta usada para realizar evaluación, seguimiento y reevaluación de proveedores			3			se realizan evaluaciones a proveedores cada año, el documento está adaptado a las certificaciones de global gap, GRASP y Rainforest	actualizara
50	**8.4.2.**	¿Se garantiza mediante controles que los proveedores cumplen con los requisitos aplicables y legales?	lista de chequeo de las normas de agricultura internacional					5	se realizan evaluaciones a proveedores cada año, el documento está adaptado a las certificaciones de global gap, GRASP y Rainforest	ninguna
51	**8.4.3.**	¿La organización comunica a los proveedores los requisitos aplicables?	matriz de comunicaciones, comunicación con los proveedores.				4		la matriz de comunicación no se encuentra, pero la comunicación con los proveedores es eficiente.	realizar matriz de comunicación.

52	**8.5.1.**	¿La organización ha identificado e implantado el sistema de control de producción o prestación de servicios?	procedimiento de control de compras	1					no se cuenta con el procedimiento de compras	realizar procedimiento de control de compras
53	**8.5.2.**	¿En caso de ser necesario, la organización identifica y controla las salidas de procesos internos y externos?	procedimiento de salida y formato			3			se cuenta con el formato y el procedimiento, pero no se encuentra autorizado y revisado por la gerencia y coordinador del sistema	realizar autorización y revisión del coordinador y el sistema de gestión.
54	**8.5.3.**	¿La organización cuida y protege los bienes de clientes y proveedores?	Acta de entrega a satisfacción de los bienes alquilados	1					no se ha realizado el acta de satisfacción de los productos	realizar el acta de satisfacción del producto.
55	**8.5.4.**	¿La organización asegura la conformidad de productos y servicios durante su producción y prestación, según los requisitos?	Aspectos tenidos en cuenta en la producción de los productos y servicios			3			la organización verifica la calidad de la fruta que compra, pero no hay evidencia.	organiza las evidencias de la fruta que se compra.
56	**8.5.5.**	¿En caso de ser necesario, la organización identifica y cumple con los requisitos posteriores a la entrega de productos y prestación de los servicios?	matriz de requisitos de productos antes y después de salir			3			la empresa cuenta con procedimiento de productos no conformes, pero no se encuentra actualizado	actualizar procedimiento de productos no conforme.
57	**8.5.6.**	¿La organización revisa y controla los cambios no planificados para asegurar la conformidad de productos y servicios?	matriz de requisitos de productos antes y después de salir			3			la empresa cuenta con procedimiento de productos no conformes, pero no se encuentra actualizado	actualizar procedimiento de productos no conforme.
58	**8.7.**	¿La organización identifica y controla los procesos, productos y servicios no conformes?	control de procesos, productos y servicios no conformes					5	la organización cuenta con procedimiento de productos no conformes.	ninguna
8. OPERACIÓN - NIVEL DE APLICACIÓN →				**3**						

Fuente: planilla de evaluación AB elaborado por docente Javier Cristóbal Báez Mancera

Tabla 7 Análisis de brecha evaluación de desempeño.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015										
ISO 9001:2015		**PREGUNTA**	**EVIDENCIAS ESPERADAS**	**NIVEL DE APLICACIÓN**					**HALLAZGOS REALES**	**RECOMENDACIONES**
				1	**2**	**3**	**4**	**5**		
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO										
59	**9.1.1.**	¿La organización hace seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema de gestión?	Indicadores de gestión			3			La empresa tiene los indicadores de gestión, pero no se encuentran autorizados y verificados por coordinadora de SIG y gerencia	Realizar autorización y revisión del coordinador y el sistema de gestión.
60	**9.1.2.**	¿Se obtiene el grado de satisfacción de los clientes respecto la organización, productos y servicios?	Medición de la satisfacción de los clientes				4		La empresa cuenta con satisfacción por parte del consumidor solo que no posee evidencias.	Completar los requerimientos del punto.
61	**9.1.3.**	¿La organización analiza y evalúa la información clave?	Actualización del contexto de la organización Evaluación de desempeño			3			No se ha realizado la actualización del contexto de la organización.	Realizar formato de desempeño.
62	**9.2.1.**	¿La organización realiza auditorías internas a intervalos planificados	Informe de auditoria	1					La organización no realiza auditorías internas	Realizar inspección interna a los procesos.
63	**9.2.2.**	¿La organización planifica, establece, implementa y mantiene un programa de auditorías?	Cronograma de auditorías internas y externas	1					No se tienen cronograma de auditorías internas y externas	Realizar cronograma de auditoria internas y externas
64	**9.3.1.**	¿La dirección revisa el SGC para asegurar su eficacia?	Revisión documental del SGC	1					No se ha realizado revisión documental al SGC	Realizar revisión del sistema de gestión de calidad
65	**9.3.2.**	¿La dirección toma decisiones y acciones en base a los resultados de la revisión del SGC?	Revisión documental del SGC	1					No se ha realizado revisión documental al SGC	Realizar revisión del sistema de gestión de calidad
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - NIVEL DE APLICACIÓN →				2						

Fuente: planilla de evaluación AB elaborado por docente Javier Cristóbal Báez Mancera

Tabla 8 análisis de brecha evaluación de desempeño

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015										
ISO 9001:2015		**PREGUNTA**	**EVIDENCIAS ESPERADAS**	**NIVEL DE APLICACIÓN**					**HALLAZGOS REALES**	**RECOMENDACIONES**
				1	**2**	**3**	**4**	**5**		
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO										
59	**9.1.1.**	¿La organización hace seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema de gestión?	indicadores de gestión			3			la empresa tiene los indicadores de gestión, pero no se encuentran autorizados y verificados por coordinadora de SIG y gerencia	realizar autorización y revisión del coordinador y el sistema de gestión.
60	**9.1.2.**	¿Se obtiene el grado de satisfacción de los clientes respecto la organización, productos y servicios?	Medición de la satisfacción de los clientes				4		la empresa cuenta con satisfacción por parte del consumidor solo que no posee evidencias.	completar los requerimientos del punto.
61	**9.1.3.**	¿La organización analiza y evalúa la información clave?	Actualización del contexto de la organización Evaluación de desempeño			3			no se ha realizado la actualización del contexto de la organización.	realizar formato de desempeño.
62	**9.2.1.**	¿La organización realiza auditorías internas a intervalos planificados	informe de auditoria	1					la organización no realiza auditorías internas	realizar inspección interna a los procesos.
63	**9.2.2.**	¿La organización planifica, establece, implementa y mantiene un programa de auditorías?	cronograma de auditorías internas y externas	1					no se tienen cronograma de auditorías internas y externas	realizar cronograma de auditoria internas y externas
64	**9.3.1.**	¿La dirección revisa el SGC para asegurar su eficacia?	revisión documental del SGC	1					no se ha realizado revisión documental al SGC	realizar revisión del sistema de gestión de calidad
65	**9.3.2.**	¿La dirección toma decisiones y acciones en base a los resultados de la revisión del SGC?	revisión documental del SGC	1					no se ha realizado revisión documental al SGC	realizar revisión del sistema de gestión de calidad
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO - NIVEL DE APLICACIÓN →				2						

Tabla 9 Análisis de brecha Mejora

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015										
ISO 9001:2015		**PREGUNTA**	**EVIDENCIAS ESPERADAS**	**NIVEL DE APLICACIÓN**					**HALLAZGOS REALES**	**RECOMENDACIONES**
				1	**2**	**3**	**4**	**5**		
		10. MEJORA								
66	**10.1.**	¿La organización cumple requisitos de cliente, mejora su satisfacción y los resultados del SGC?	Seguimiento de la encuesta de satisfacción.	1					No se realiza seguimiento al nivel de satisfacción del cliente.	Realizar seguimiento y control al nivel de satisfacción del cliente.
67	**10.2.**	¿La organización controla y corrige las NC?	Plan de control e informes de no conformidades	1					No se han realizado inspecciones internas ni externas	Realizar las inspecciones internas y auditoría externa.
68	**10.2.**	¿La organización analiza las NC y adopta medidas para eliminar las causas (acciones correctivas)?	Plan de control e informes de no conformidades	1					No se han realizado inspecciones internas ni externas	Realizar las inspecciones internas y auditoría externa.
69	**10.3.**	¿La organización mejora continuamente la eficacia del SGC?	Plan de control e informes de no conformidades	1					No se han realizado inspecciones internas ni externas	Realizar las inspecciones internas y auditoría externa.
70	**10.3.**	¿La organización selecciona y utiliza herramientas de investigación para mejorar el desempeño?	Formatos formularios archivos Excel	1					La organización cuenta con herramientas que permiten un mejoramiento continuo, aunque aún faltan herramientas en algunos procesos	Mantener la información documentada.
10. MEJORA - NIVEL DE APLICACIÓN →				**1**						

Fuente : planilla de evaluación AB elaborado por docente Javier Cristóbal Báez Mancera