

Tabla 1 *Procesos de administración de proyectos*

Tópico	Nivel de dificultad
Administración de compras	Más difícil
Administración de riesgos	
Administración de la integración	
Administración de la calidad	
Administración del tiempo	
Administración de costos	
Administración del marco de referencia del proyecto	
Administración del alcance	
Administración del recurso humano	
Administración de las comunicaciones	
Administración de compras	Menos difícil
Fuente: Carvajal (2012).	

Tabla 2 Marco normativo nacional

No	Tipo de Norma	Nombre	Fecha	Tema –Descripción
1	Decreto	Ejecutivo 1607 de 1928	30 de agosto de 1928	Por el cual se crea la Cámara de Comercio de Buenaventura.
2	Decreto	Decreto 410 de 1971	1971	Por el cual se expide el Código de Comercio
3	Circular	Circular externa No. 1 de noviembre 3 de 1983 de la Comisión Nacional de valores. RM	3 de Noviembre de 1983	Con el ánimo de hacer claridad en lo que respecta con las obligaciones que deben cumplir las entidades sujetas al control de la Superintendencia Bancaria o al que ejerce la Comisión Nacional de Valores, frente al registro mercantil, por virtud de lo previsto en los decretos 410 de 1971, 125 de 1976, 2920 de 1982 y 3227 del mismo año
4	Decreto	Decreto 1798 de 1990	1990	Conservación de libros y papeles de los comerciantes.
5	Decreto	Decreto 1252 de 1990	1990	Por el cual se reglamenta parcialmente el título 6 del libro 1 del código de comercio
6	Decreto	Decreto No. 2153 de diciembre 30 de 1992 RG	1992	Por el cual se reestructura la Superintendencia de Industria y Comercio y se dictan otras disposiciones EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA en ejercicio de las atribuciones constitucionales, en especial de las que le confiere el Artículo Transitorio 20 de la Constitución Política y teniendo en cuenta las recomendaciones de la Comisión de que trata el mismo artículo.
7	Decreto	Decreto 2650 de 1993	1993	Por el cual se modifica el PUC de los comerciantes.
8	Ley	Ley 223 de 1995	1995	Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.
9	Circular	Circular externa No. 011 de septiembre 5 de 1996 de SIC. RM	5 de Septiembre de 1996	Autenticación de certificados expedidos por las cámaras de comercio.
10	Decreto	Decreto 650 de 1996	1996	Por el cual se reglamenta parcialmente la ley 223 de 1995
11	Ley	Ley 300 de 1996 Ley General de Turismo	1996	Ley general de turismo
12	Decreto	Decreto 1428 de 2000	2000	Por el cual se fijan los derechos por concepto de la función registral y se dictan otras disposiciones

No	Tipo de Norma	Nombre	Fecha	Tema –Descripción
13	Decreto	Decreto 622 de 2000	2000	Por el cual se fija la jurisdicción de las cámaras de comercio en todo el país.
14	Circular	Circular Única SIC de Superintendencia de Industria y Comercio	2002	"1.2.2.1. Instrucciones Generales. A cada proponente se le abrirá un expediente en el cual se archivarán en orden cronológico, el formulario y los documentos relacionados con su inscripción, renovación, actualización o modificación y cancelación. Las Cámaras de Comercio conservarán los documentos de soporte de la información suministrada por los proponentes; en aquellos casos en los que se almacenen de manera digital, se podrá prescindir de los documentos físicos y la cámara podrá destruirlos en cualquier tiempo siempre que garantice su reproducción exacta de acuerdo con los estipulado en el artículo 5 del Acuerdo 16 de 2002 del Archivo General de la Nación. 1.4.4. Trámite de las Cámaras de Comercio para el traslado y entrega de documentos de registro. B) Documentos inscritos, G) Formalidades de las actas de entrega, K) la cámara que remita los documentos dejará constancia de dicha circunstancia mediante certificación que se archivará en carpeta especial para el efecto. 1.4.7. Acceso a la información de los registros. A) Acceso a los archivos donde reposan los documentos atinentes al registro de proponentes.B) solicitud de copias de documentos que reposan los archivos de las cámaras. 1.5.3.1. Requerimientos de servicio. El sistema puede incluir procedimientos, equipos de cómputo, comunicaciones y seguridad, programas, archivos documentales físicos o electrónicos. 1.11.5 Conformación del expediente de recurso. La cámara de comercio deberá remitir el expediente del recurso a la Superintendencia de Industria y Comercio, Grupo de Trabajo de Cámaras de Comercio, debidamente foliados en la parte superior derecha. 2.1.1.1 Grupo de servicio público de registro. E) Recepción de estados financieros.F) Archivo de los documentos de registro público. 2.1.1.2. Grupo de atención al público. B) Información al público: los archivos, libros de los registros pueden ser consultados libre y gratuitamente y el interesado puede obtener copias de los mismos.
15	Circular	Circular Única 10 de 2002 de la SIC.	2002	Aspectos del funcionamiento de las cámaras respecto a los registros públicos
16	Circular	Circular externa No 14 de mayo 29 de 2002. Súper Industria y Comercio RG	29 de mayo de 2002	Modificación del Capítulo I, Título VIII de la Circular Única (Ampliación Cronograma Implementación del Sistema Único de Registro Mercantil y Proponentes)

No	Tipo de Norma	Nombre	Fecha	Tema –Descripción
17	Circular	Circular externa No. 001 y No. 002 de enero 16 de 2002. Confecamaras RE	Nombramiento de los órganos de administración y asamblea general de las entidades del sector solidario	
18	Circular	Circular 001 de enero 17 de 2008 Contraloría General de la Nación	17 de enero de 2008	Vigencia del SICE y su articulación con el SECOP. Ley 1150 de 16 de julio de 2007, directrices.
19	Ley	Ley 1727 de 2014 Gobernabilidad de la Cámaras de Comercio	11 de julio de 2014	Por medio de la cual se reforma el código de comercio, se fijan normas para el fortalecimiento de la gobernabilidad y el funcionamiento de las cámaras de comercio y se dictan otras disposiciones
20	Decreto	Decreto 2042 de oct 15 de 2014	15 de octubre de 2014	Por el cual se reglamenta la ley 1727 de 2014 y el titulo VI del libro I del Código de Comercio y se dictan otras disposiciones
21	Decreto	Decreto 1074 de 2015	26 de mayo de 2015	Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo
22	Decreto	Decreto 1840 de 2015	16 de septiembre de 2015	"Por el cual se adiciona un capítulo al Libro 2, Parte 2, Título 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Comercio, Industria y Turismo, y se dictan otras disposiciones."
23	Decreto	Decreto 2573 de diciembre 12 de 2014	12 de diciembre de 2014	Por el cual se establecen los lineamientos generales de la Estrategia de Gobierno en línea, se reglamenta parcialmente la Ley 1341 de 2009 y se dictan otras disposiciones

Tabla 3 Comparación entre auditorías 2012-2016

SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA ISO 9001 INVESTIGACION													
PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL											
		Fuente : AIQ - AEXQ											
		NC	2012		2013		2014		2015		2016		Factor Crítico de Éxito Asociado
Gestión Humana	P	1	No evidencio programa de capacitaciones ni cronograma anual de vacaciones	se realizado de desempeño de la Directora Jurídica, gestión año 2012. No se ha generado el plan de mejora, de acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño realizada en enero de 2013 a la Asistente de Calidad.	No se ha la evaluación de de desempeño para el año 2013	No se evidencio las evaluaciones de desempeño para el año 2013	Se evidencia un cronograma de capacitación para el año 2015, al cual no se le identifica un objetivo, para el desarrollo de las competencias .	No se cuenta con un plan de formación que tenga en cuenta los resultados de las pruebas de evaluación de competencia.	Fortalecer el proceso de inducción haciendo especial énfasis en la inducción de las funciones propias del cargo.	el de	1. Enfoque a Procesos 2.Procedimiento del programa de calidad 3. Integración con prácticas de mejora continua		

**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA ISO 9001
INVESTIGACION**

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>						Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	2016	
	H	2	No Aplica	El 01 de febrero de 2013, se encargó a la funcionaria Norelaida Gonzalez como Cajera Auxiliar, no se evidencia los registros de las habilidades y de la capacitación en Registros públicos, de acuerdo con lo requerido en el perfil del cargo. No se cuenta con una metodología par aevaluar la eficacia de las capacitaciones dadas al personal par asatisfacer las necesidades de competencias.	No se evidencio como se asegura de la efectiva de las capacitaciones.	Los descriptivos de cargo: Abogado Asistente, Auxiliar de archivo, Asistente de Gestión Empresarial, se encuentran en revisión, no hay claridad sobre la autoridad. Los cargos de Dirección de Competitividad y Dirección de Conciliación, están aprobados dentro del organigrama, pero la Descripción no ha sido creada. No se evidencia la socialización de la responsabilidad y autoridad al personal.	Documentar un programa de capacitación que sea coherente con los resultados de las evaluaciones de competencia aplicadas.	1. Control del proceso 2. Objetivos del mejoramiento

**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA ISO 9001
INVESTIGACION**

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>					Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015 2016	
	H	3	Falta de retroalimentación en las capacitaciones que reciben los funcionarios con el personal de su área y los funcionarios que se encuentren interesados en el tema.	No Aplica	No hay evidencia de las acciones realizadas por la organización para que los colaboradores que no cumplan con el perfil se acerquen al cargo que desempeñan.	Incumplimientos con el procedimiento de selección de personal PR-GH-01: Coordinadora de Calidad, no se evidencia los exámenes psicotécnicos. La Asistente de Gestión Empresarial, no cumple con la Descripción del cargo, a título profesional o técnico. Presenta certificación de la Universidad Autónoma de Occidente, matricula académica años 2003 al 2009 (octavo semestre)	1. Control del proceso 2. Integración de prácticas con mejora continua

**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA ISO 9001
INVESTIGACION**

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>						Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	2016	
	H	4	No Aplica	No Aplica	No se evidencia soporte de la evaluación de competencias de los nuevos funcionarios: Tesorera, Coordinador de proyectos, Asesora CAE, Director Administrativo y Auxiliar Contable.	Se evidencia 17 evaluaciones de competencia, en esta herramienta no se utiliza Evaluación de Desempeño, se aplica a nivel directivo, no tiene en cuenta a todo el personal.	No Aplica	1. Documentación y Evaluación 2.Comunicación de la Información 3. Comunicación del proceso de implantación
Gestión de Calidad	H	5	No se evidencian errores de los otros procesos en el aplicativo de las pprs.	Los objetivos de calidad, No. 1 promover la cultura empresarial y No. 4 Desarrollar una cultura de mejoramiento continuo de nuestros servicios, no se midieron durante el año 2012.	No Aplica	No Aplica	Se debe mejorar el formato de las evaluaciones al proceso de auditoria conforme a la norma ISO 19011 para que se evidencien mejoras en el procedimiento y se puedan fortalecer las habilidades de los auditores.	1. Documentación y Evaluación 2. Comunicación de la Información 3.Comunicacion del proceso de implantación

**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA ISO 9001
INVESTIGACION**

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>						Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	2016	
	H	6	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	Se recomienda revisar la circular única de la Superintendencia de Industria y Comercio para fortalecer el modelo de la continuidad del negocio.	1. Proceso de Planeación 2. Constancia y planeación para la competitividad 3. Planeación estratégica
Gestion Financiera	V	7	No se encontró en las facturas o cuentas de cobro la firma del recibido a satisfacción tal como lo indica el procedimiento de compras	No se ha medido el indicador de gestión establecido en la caracterización del proceso de Administración "Desempeño de Proveedores". No se han medido los indicadores de gestión establecidos en la caracterización del proceso de Gestión Humana durante el año 2012.	No se evidencio la selección de los nuevos proveedores	No Aplica	No Aplica	1.Enfoque a Procesos/Proced imiento del programa de calidad

**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA ISO 9001
INVESTIGACION**

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>							Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	2016		
Gestión Administrativa	H	8	No Aplica	No se mantienen los registros de los resultados de las evaluaciones realizadas a los siguientes proveedores: CONFECAMA RASA, SERPRONET, Luis Fernando Mendez, SPI y ASOCAMAR AS	No se evidencia los resultados de los indicadores del proceso Administrativo y del Gestión Humana.	No Aplica	Fortalecer el formato de programación de mantenimientos, consolidando las actividades en un sólo documento; esto facilitará los seguimientos al proceso y la toma de acciones inmediatas en el momento que sea requerido.	1.Documentacion y Evaluación 2.Comunicación de la Información 3.Comunicacion del proceso de implantación	
	H	9	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	El plan de mantenimiento no evidencia el detalle de las actividades realizadas a los equipos (aires, vehículos entre otros). Se sugiere adicionar en el formato una casilla donde quede el reporte de la actividad de mantenimiento realizada.	1.Documentacion y Evaluación /Comunicación de la Información	

**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA ISO 9001
INVESTIGACION**

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>						Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	2016	
Gestión Administrativa	H	10	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	Identificar plenamente a los proveedores críticos, permitirá focalizar las acciones de mejoramiento en la relación comercial con los proveedores, dando alcance a los proveedores que son usados en la actividad misional del proceso de competitividad empresarial.	1.Documentacion y Evaluación /Comunicación de la Información
	H	11	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	Solicitar a Asocámaras un informe de auditorías que permita verificar de manera permanente la funcionabilidad y atención de vulnerabilidades del sistema SIRP.	1. Información y Análisis 2. Auditoria de Calidad

**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA ISO 9001
INVESTIGACION**

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>						Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	2016	
Gestión Estratégica	P	12	No Aplica	No Aplica	Se evidencia la falta de implementación del programa de control y seguimiento de la planeación estratégica.	No Aplica	La socialización que los líderes de proceso realicen a su personal a cargo de las recomendaciones definidas en el comité de directivos, fomentará el trabajo en equipo y encaminará las estrategias operativas al logro de los objetivos.	1.Documentacion y Evaluación /Comunicación de la Información
Gestión Administrativa	H	13	No Aplica	No Aplica	Se evidencia desinformación por parte del área de información acerca de los proyectos que se encuentra ejecutando la Cámara de Comercio	No Aplica	No Aplica	1.Documentacion y Evaluación /Comunicación de la Información

**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA ISO 9001
INVESTIGACION**

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>						Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	2016	
	H	14	No Aplica	No Aplica	No se evidencia el control de los mantenimientos de los equipos de cómputo.	No Aplica	No Aplica	1.Documentacion y Evaluación /Comunicación de la Información
	H	15	No Aplica	No Aplica	No se evidencia cruce de los mantenimientos preventivos con los correctivos	No Aplica	No Aplica	1.Documentacion y Evaluación /Comunicación de la Información
Conciliación y arbitraje	P	16	No Aplica	No Aplica	No se encuentra documentado el proceso de conciliación.			
	H	17	No Aplica	No Aplica	No Aplica			

**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA ISO 9001
INVESTIGACION**

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>						Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	2016	
	H	18	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	Debido a que la Cámara de Comercio de Buenaventura es un empresa de carácter nacional que tiene un sistema hipercomplejo, se recomienda modificar los términos de referencia para la elección de la Revisoría Fiscal, con el fin de garantizar que se realicen por dicho órgano, revisiones integrales (contable, sistemas, operativos, entre otros), abarcando así todos los temas álgidos que maneja esta institución.	1. Proceso de Planeación 2. Integración de mejora continua

**SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD OBSERVACION CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA ISO 9001
INVESTIGACION**

PROCESOS CAMARA DE COMERCIO DE BUENAVENTURA	PHVA	ESTADO ACTUAL <i>Fuente : AIQ - AEXQ</i>						Factor Crítico de Éxito Asociado
		NC	2012	2013	2014	2015	2016	
	H	19	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	Se recomienda socializar y garantizar la aprehensión de los mapas de riesgos en todos los niveles de la organización.	1.Documentacion y Evaluación /Comunicación de la Información
Registros Públicos	v	20	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica	Fortalecer los controles a la actividad registral que permita detectar errores a tiempo minimizando el riesgo de incumpliment o de la normatividad legal.	1.Control estadístico de proceso

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4 Bases de datos utilizadas

BD CONSULTADAS	Calidad de artículos	Autores	Factores críticos de éxito	Descripción de los factores críticos de éxito
Google académico	1		14	1. Enfoque por procesos 2. X 3. X 4. X 5. X 6. X 7. X 8. X 9. X 10. X 11. X 12. X 13. X 14. x
Sciencie Direct	4		3	
Jstore	3		3	
revistas.unlp.edu.ar	1		6	
Biblioteca Universidad Santo Tomàs	10		5	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5 Sistematización teórica sobre factores críticos de éxito

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
1.	Planeación Estratégica	Hace referencia a la misión, valores, visión y los medios con los que se harán realidad. Indicadores: presencia en la empresa de una clara visión de largo plazo, misión, planes de corto plazo para el desempeño del negocio, en especial en lo relacionado a calidad y valores definidos, todo lo cual es comunicado a todos los empleados	La calidad total es el paso a la excelencia, y ésta última es el objetivo estratégico de toda empresa que pretenda ser competitiva y ganarse el posicionamiento en la mente del público consumidor. Por tales razones, es esencial que la calidad sea uno de los elementos centrales de la planeación estratégica. Sólo cuando la calidad forma parte de la visión, de la misión, de los objetivos, los valores y las políticas de la empresa, será factible lograr un compromiso absoluto de toda la organización, sus proveedores y, distribuidores con la Calidad Total.			
2.	Liderazgo Directivo en Calidad	Grado de compromiso de ese grupo directivo con sus empleados, clientes, proveedores y accionistas en relación con la gestión de calidad.	Por tales razones, es esencial que la calidad sea uno de los elementos centrales de la planeación estratégica. Sólo cuando la calidad forma parte de la visión, de la misión, de los objetivos, los valores y las políticas de la empresa, será factible lograr un compromiso absoluto de toda la organización, sus proveedores y, distribuidores con la Calidad Total.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
3.	Participación	Participación. Motivación a los trabajadores para que tengan iniciativa, compromiso y cumplimiento en la parte que les corresponde de la gestión de calidad y medida en que se hace realidad.				
4.	Educación en Calidad	Importancia que se le da a la capacitación en habilidades relacionadas con la calidad.	La calidad total comienza y termina con la educación. Cuando se habla de calidad total estamos hablando de calidad en todos los sectores y actividades o procesos de la empresa, por tal motivo, hacer real dicha calidad implica sí o sí capacitar a todo el personal de la empresa, incluyendo a todos los directivos. No importa cuál sea su nivel jerárquico o sector funcional, todos deben comprender el significado de la calidad, su importancia, y cómo hacerla realidad y mejorarla día a día.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
5.	Compensaciones a la Calidad	Enfoque en la promoción de la calidad contenido en el sistema de compensaciones.	En materia de premios, éstos deben ser de carácter global, de manera tal de evitar las competencias entre individuos o entre grupos. Lo que importa es el buen funcionamiento del sistema como un todo y no sólo de partes de éste. Cuando se trata de sugerencias, premiar al que produce la idea y no a los que la ponen en práctica, llevará a que estos últimos no tengan mayor interés en que dicha idea triunfe. En cambio si se premia tanto al que la genera como a los que la ponen en práctica se crea un ambiente de “gano – ganas”. Los que la tienen que implementar pondrán lo mejor de sí para que las ideas triunfen, alentando a los compañeros a generar ideas, ya que todos saldrán beneficiados de éstas.			
6.	Enfoque al Cliente	Identificación de las necesidades del cliente y atención dedicada.	La auténtica calidad sólo es factible cuando se tiene en consideración las necesidades y deseos de los clientes y consumidores. Diseñar y producir algo que no necesitan o no valoran los consumidores carece de calidad.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
7.	Diseño del Producto	Importancia que se le da al diseño y al trabajo en equipo en esta función para asegurar la calidad.	Realizar la calidad es tener en cuenta lo que el cliente entiendo por calidad para un determinado producto o servicio. Sólo así la empresa está en condiciones de generar un auténtico valor agregado.			
8.	Enfoque a procesos / Procedimiento del programa de calidad	Importancia que se le da a percibir los flujos principales dentro de la empresa como cadenas de valor.	Implantar métodos y herramientas conducentes a prevenir la ocurrencia de errores y fallas. Dar prioridad al “control en la fuente” y la utilización del Poka Yoke.			
9.	Relación con proveedores	Importancia que se le da a la promoción de la calidad entre nuestros principales abastecedores de materia prima y componentes.				
10.	Documentación y Evaluación /Comunicación de la Información	Sistema de calidad. Dedicación y grado de cuidado que se tiene en registrar todo lo referente a la calidad y a la evaluación periódica del sistema correspondiente.	Sistemas de información eficaces y eficientes resultan fundamentales a la hora de controlar, analizar y mejorar los niveles de calidad, productividad y satisfacción. Tableros de Comando, Andón, Gerencia Visual, son algunos de los elementos prácticos y creativos disponibles para mantener a todo el personal y directivos al tanto del funcionamiento de los procesos			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
12.	Trabajo en Equipo		La implementación de los sistemas de trabajo en equipo destinados a la resolución de problemas y generación de soluciones, son una forma de lograr la participación activa y comprometida de las personas que están más cerca de los problemas, con lo cual se hace un uso efectivo de sus conocimientos y experiencias, además de provocar un trabajo en equipo lo cual aparte de generar sinergias permite una más rápida puesta en práctica de las soluciones. Una empresa de alta competitividad no se concibe sin la existencia de trabajos en equipo, y sobre todo sin Círculos de Control de Calidad. Debe siempre tenerse presente que “no hay compromiso sin participación”, y la mejor forma de fomentar la participación es mediante el trabajo en equipo.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
13	Medición de la Calidad		El control de calidad debe basarse en hechos y no en simples apreciaciones. Definir las especificaciones a cumplimentar y alcanzar, determinar los puntos de control, los elementos o aspectos a ser medidos, determinar los medios o sistemas a utilizar para la medición y, capacitar a las personas encargadas de la misma, son aspectos cruciales a tener en consideración. El sistema y medios a utilizar deben cumplir con niveles de exactitud y precisión.			
14.	Corrección de Problemas		Implica llegar a las diversas causa raíz de los diversos inconvenientes a los efectos de superarlos, actuando de tal forma sobre las verdaderas causas de los problemas y no sobre sus síntomas o causas más inmediatas o superficiales. Saber preguntar cinco o más veces de manera sucesiva el “¿por qué?” de cada situación o problema existente, permite llegar a la causa raíz y con ello dar solución definitiva a la misma			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
15	Comité de Calidad		La cuestión Calidad es lo suficientemente importante, razón por la cual requiere la existencia de un comité especialmente creado a ese sólo efecto, con el fin de monitorear la implantación del sistema de gestión de calidad total, su posterior desarrollo y la mejora continua de los procesos y, niveles de calidad y satisfacción alcanzados.			
16	Objetivos de Mejoramiento		La planificación para la mejora continua acompañado por la actividad de benchmarking permite establecer nuevos objetivos a alcanzar en materia de calidad, productividad, costes, y tiempos de entrega. Mejorar la calidad es disminuir los desperdicios, generar mayores ventas e incrementar la rentabilidad. Por tal razón la utilización del “análisis inverso” permite partiendo de los objetivos en materia de rentabilidad saber que niveles de calidad deben ser alcanzados para hacerlos factible. Luego deberán establecerse los plazos y los recursos necesarios para lograr tales objetivos.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
17.	Prevención de defectos		La capacitación, al igual que el Poka Yoke, el Análisis Negativo y el Control Estadístico de Procesos (SPC) son las herramientas fundamentales para el aseguramiento de la calidad. Actuar preventivamente y no por reacción ante el surgimiento de los problemas es la cuestión fundamental cuando de Gestión de la Calidad Total se trata. Asegurar la calidad adelantándose a los hechos y adoptando medidas para evitar su ocurrencia, determinando los factores que hacen a la calidad y controlando su cumplimiento, permiten hacer factible procesos y productos libres de fallas.			
19.	Crecimiento con rentabilidad económica		Los costos incurridos en prevención y evaluación aparte de ser fijos, deben ser considerados como inversiones. El incrementar la prevención implica menores necesidades de evaluación, pero sobretudo una importante caída en los costos por fallas internas y externas. En la medida en que la producción aumenta, los costos fijos por unidad disminuyen, aumento que se ve impulsado por las mayores ventas debido a la excelencia en calidad y los menores precios.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
19	Proceso de Planeacion		Planificar para la calidad, o tomar con la debida consideración la calidad en la planificación es el tema fundamental de este punto. Si la calidad debe invadir todas las áreas, actividades y procesos de la organización, es fundamental que ésta tome en cuenta la calidad en cada una de las funciones fundamentales del proceso administrativo, siendo la primera de las funciones la planificación			
20	Cultura de la Calidad		La conducta de los directivos, la política de la empresa y los valores trascendentes de la organización deben evitar contradicciones que “torpedeen” los planes y objetivos estratégicos y operativos de la empresa.			
21	Enfoque total de Sistemas		Entender, pensar y enfocar la empresa como un sistema es el gran secreto para alcanzar la calidad total. El comprender que el todo supera a la suma de las partes, y que un componente o factor, sea humano o material es tan bueno como lo es el sistema, son conceptos que tanto los directivos como los empleados deben entender y saber comprender. De nada servirá la suma de numerosos empleados “estrellas”, si los conflictos entre ellos o su particular forma de ser, generan resultados menores que aquella organización que sumando individuos inclinados al trabajo en equipo producen óptimos resultados			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
22	Enfoque total de Sistemas		Entender, pensar y enfocar la empresa como un sistema es el gran secreto para alcanzar la calidad total. El comprender que el todo supera a la suma de las partes, y que un componente o factor, sea humano o material es tan bueno como lo es el sistema, son conceptos que tanto los directivos como los empleados deben entender y saber comprender. De nada servirá la suma de numerosos empleados “estrellas”, si los conflictos entre ellos o su particular forma de ser, generan resultados menores que aquella organización que sumando individuos inclinados al trabajo en equipo producen óptimos resultados			
23	Misión y visión		Tener bien definido a que se dedica la empresa, y donde quiere encontrarse dentro de un largo plazo, sirve para definir los objetivos estratégicos en materia de calidad. Sin una visión clara se dificulta el liderazgo y el consecuente apoyo de los seguidores. Una visión de alto valor servirá para potenciar la inspiración y firmeza del líder.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
24	Constancia y planeación para la competitividad		La calidad se diseña y se produce, no se controla. Es una forma de afirmar con justeza la importancia crucial que tiene planear y dejar elementos que permitan una estandarización tanto de los procesos como de los productos y servicios. La calidad no debe ser nunca propiedad de un individuo, sino de la organización. Cuando la calidad depende de un individuo la organización perderá la calidad cuando pierda a éste. La calidad debe depender del buen funcionamiento del sistema, y no de las capacidades de uno o varios individuos. Ello hace también a pensar a la organización y a la calidad total como un sistema			
25.	Métodos de supervisión		Los métodos y sistemas de supervisión han cambiado radicalmente. Los grupos tienden a auto dirigirse, con lo cual los supervisores pueden controlar a un mayor número de personal, concentrar sus esfuerzos en ser facilitador e inspirador de los Círculos de Calidad, dedicarse a las actividades con mayor grado de creatividad e innovación, para de tal forma mejorar la calidad de los productos y procesos. Su conducta debe dejar de ser reactiva, para darle prioridad al enfoque preventivo y proactivo.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
26	Interacción entre los departamentos	La conjunción entre los diversos departamentos es fundamental tanto a la hora de reducir costes, como a la hora de mejorar los plazos y tiempos de respuesta. Una mejor comunicación horizontal acelera y facilita la resolución de los problemas, mejorando además la gestión de los procesos.				
27.	Control de proveedores		Se debe terminar con la práctica de adquirir bienes o servicios sobre la base del menor precio, es necesario evaluar el coste total, para lo cual debe tomarse en consideración la calidad de los productos, los planes de mejoramiento a mediano y largo plazo, la participación de los proveedores en los diseños de productos, servicios y procesos, las frecuencias y volúmenes de entregas entre otras			
28	Auditoria de Calidad		Las Auditorías Operativa e Interna, deben centrar su esfuerzo en mejorar la calidad de la organización como un todo, para lo cual se encargarán de controlar el cumplimiento de los estándares fijados, como así también de las políticas de calidad establecidas.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
29	Control de proceso	¿Estadístico?	Definir los estándares, evaluar el cumplimiento de los mismos, y planear su posterior mejora conforman las características distintivas del control de proceso. El Control Estadístico de Procesos es el arma fundamental, y por lo tanto la comprensión de éste de parte de directivos y empleados es crucial.			
30.	Diseño del Producto		Concentrar el esfuerzo en el momento de diseñar el producto o servicio tiene consecuencias e implicancias de gran magnitud en los posteriores costos de elaboración y procesamiento. Aumentar el tiempo y los recursos en ésta labor, genera importantes reducciones posteriores en materia de costos y fallas			
31	Compromiso con la mejora continua		La aplicación de las etapas de Planear-Realizar-Evaluar y Actuar (PREA), constituyen la esencia del proceso de mejora instaurado por el Sistema y Filosofía Kaizen			
32.	Creatividad e innovación		Hacer de la creatividad e innovación fuentes permanentes de mejora en los productos, servicios y procesos. La organización debe hacer de la creatividad una forma de resolver y prevenir problemas, satisfacer nuevas necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos.			

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
33	La Ética como factor clave determinante		Sin ética no hay calidad. Una auténtica calidad en servicios y productos, requiere del más alto nivel ético por parte de directivos y empleados. La ética en los negocios y la ética de trabajo es lo que se observa como factores fundamentales en las empresas de excelencia.			
34	Alineación del equipo de trabajo			Se compone de acciones encaminadas a conformar un equipo de trabajo multidisciplinario y enfocado al despliegue cuyos integrantes reúnan tributos de liderazgo y sus metas estén alineadas con el plan estratégico de implementación		
35	Integración y con clientes y proveedores			Permite estrechar para su despliegue estrechar relaciones con sus clientes a fin de identificad sus necesidades que deben ser consideradas durante el diseño del equipo de esta forma las rutinas considerando los requisitos de clientes en cuanto a calidad y tiempo de entrega además se debe considerar mantener estrechas relaciones con los proveedores del equipo de producción y con quienes suministran las refacciones prefiriendo los certificados.		

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
36	Aplicación de Tecnología de Vanguardia			En el contexto estudiado. Las empresas que se enfocan a lograr el liderazgo en la incorporación de tecnología de vanguardia implantan efectivamente el mantenimiento, dado que la renovación del equipo de producción le frece la oportunidad de adquirirlo con mejor nivel de sostenibilidad.		
37	Comunicación del proceso de implantación			La resistencia al cambio es una de las principales barreras al momento de despegar la estrategia. Para el caso de mantenimiento se recomienda comunicar con objetividad los beneficios obtenidos durante el proceso de implantación		
38	Integración con prácticas de mejora continua			integración de herramientas contenidas en la Administración Total de la Calidad y el Justo a Tiempo como un marco de referencia que potencia la implantación . Este factor se incluyen las actividades requeridas para la capacitación y sensibilización , lo cual explica por qué estos aspectos son comunes		

No.	FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Juan Rositas Martínez / Definición	Mauricio Lefcovich/Definición	J. M. Larios Prado et al.	Carlos Gómez Díaz	Sir Edward B. Tylor
39	Cultura Organizacional				Cultural en este contexto teórico es descubrir los mecanismos o principios que explican esta articulación, que en la mayoría de los casos se supone congruente, armónica y funcional, y expresarlos en un modelo explicativo holístico de la vida social humana, que incluya desde factores biológicos hasta ideográficos.	la cultura es todo aquello que se aprende a través del proceso de socialización

Fuente: Elaboración propia.



Figura 1 Fases de desarrollo de la propuesta

Tabla 6 Inversión de almuerzo buffet

CONCEPTO	VALOR
Alquiler de 100 juegos de mesas con sillas	\$500.000
Alquiler equipo de sonido e iluminación	\$1.000.000
Contrato con músicos por show de 1 hora	\$800.000
Almuerzo tipo buffet para 200 personas	\$2.400.000
Meseros y personal de servicio	\$800.000
TOTAL	\$5.500.000

Fuente: Elaboración propia.