

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONCEPTOS BÁSICOS DE LA  
NORMA ISO 9001:2008, APLICADOS AL ÁREA DE GESTIÓN DE COMPRAS DE LA  
EMPRESA CULTIVO FRESCO LTDA

NATALIA MARCELA VELÁSQUEZ ZÁRATE

DAISSY ANDREA RAMÍREZ BETANCUR

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN  
FACULTAD DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
“EDUCACIÓN A TRAVÉS DE ESCENARIOS MÚLTIPLES”  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SABANETA

2013

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONCEPTOS BÁSICOS DE LA  
NORMA ISO 9001:2008, APLICADOS AL ÁREA DE GESTIÓN DE COMPRAS DE LA  
EMPRESA CULTIVO FRESCO LTDA

NATALIA MARCELA VELÁSQUEZ ZÁRATE

DAISSY ANDREA RAMÍREZ BETANCUR



Trabajo de grado para optar al título de Administradores de Empresas

Asesor

ALBA PATRICIA PÉREZ CANO

Especialista en Gerencia de la Calidad

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA SAN MARTÍN  
FACULTAD DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA  
“EDUCACIÓN A TRAVÉS DE ESCENARIOS MÚLTIPLES”  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SABANETA

2013

## NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---



Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado 1

---

Firma del Jurado 2

---

Sabaneta, 27 de Mayo de 2013

## RESÚMEN

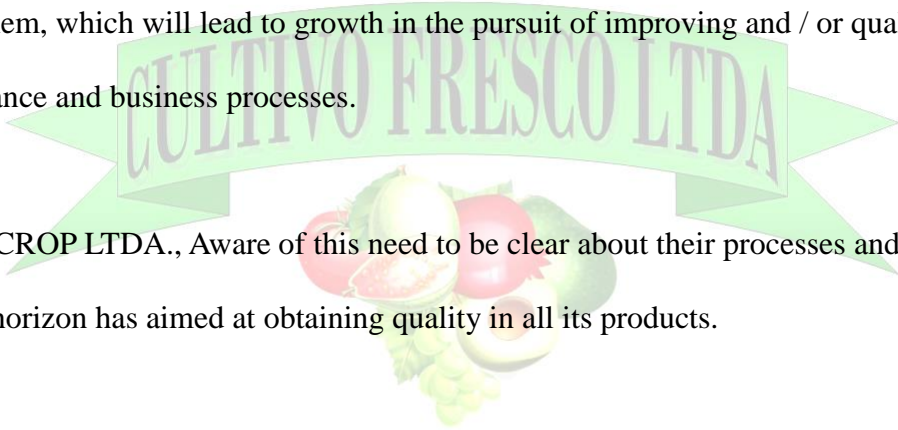
Con la evolución y el estar en la vanguardia en procesos de innovación, las organizaciones cualquiera que fuese su razón de ser, han creado la necesidad de implementar metodologías ajustadas a sistemas de la gestión de la calidad; esto como medio que les permita permanecer dentro de un mercado cada vez más competitivo, donde la satisfacción del cliente seguirá siendo el punto de partida. Es por esto que en esta tesis de grado se da a conocer la importancia que tiene que las organizaciones busquen certificarse bajo estándares de calidad y tener claro que la implementación de la norma ISO 9001:2008, ofrece múltiples beneficios en los procesos que se determinen al interior de éstas, lo cual redundará para su crecimiento, en la búsqueda de mejorar y/o cualificar el desempeño y los procesos de la empresa.

CULTIVO FRESCO LTDA., consciente de esta necesidad de tener claros sus procesos y de tener un horizonte bien definido se ha encaminado a la obtención de la calidad en todos sus productos.

Para realizar esta propuesta se utilizó como herramienta el estudio y/o soporte de la norma ISO 9001:2008; en primer lugar se identificaron los procesos involucrados en la ejecución del negocio; luego se realizó un análisis de la situación actual de la empresa, que permitió evidenciar y/o identificar las falencias y las fortalezas, seguidamente se rediseñó todo aquello que no cumplía con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2008, dándoles y/o sugiriéndoles estrategias, recomendaciones y propuestas que se deberían desarrollar para alcanzar en un futuro la certificación.

## ABSTRACT

With the evolution and be at the forefront in innovation processes, organizations whatever their rationale, have created the need to implement methodologies tailored to systems of quality management, this as a means to enable them to remain within a market increasingly competitive, where customer satisfaction will remain the starting point. That is why in this thesis discloses the importance of seeking organizations certified under quality standards and be clear that the implementation of ISO 9001:2008, offers multiple benefits in the processes that determine the within them, which will lead to growth in the pursuit of improving and / or qualify the performance and business processes.



FRESH CROP LTDA., Aware of this need to be clear about their processes and have a well-defined horizon has aimed at obtaining quality in all its products.

To make this proposal was used as a tool to study and / or support ISO 9001:2008 first identified the processes involved in the execution of the business, then an analysis of the current situation of the company, which allowed evidence and / or identify the weaknesses and strengths, then was redesigned everything that does not comply with the requirements of ISO 9001:2008, giving and / or suggesting strategies, recommendations and proposals should be developed to achieve in the future certification.

## TITULO

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS CONCEPTOS BÁSICOS DE LA NORMA ISO 9001:2008, APLICADOS AL ÁREA DE GESTIÓN DE COMPRAS DE LA EMPRESA CULTIVO FRESCO LTDA



## CONTENIDO

RESÚMEN .....	4
ABSTRACT .....	5
TITULO .....	6
APÉNDICE.....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	14
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	15
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	16
OBJETIVO GENERAL .....	16
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
JUSTIFICACIÓN .....	18
TEÓRICA.....	18
METODOLÓGICA .....	18
PRÁCTICA .....	19
MARCO REFERENCIAL.....	20
MARCO TEÓRICO .....	20
Norma ISO 9001:2008 .....	20
Sistema de Gestión de la Calidad.....	21
Planeación Estratégica.....	23
Calidad en los Alimentos.....	24
Importancia de la Gestión de la Calidad en Frutas y Hortalizas .....	25
Gestión Compras según la norma ISO 9001:2008 .....	27
Matriz de Perfil Competitivo .....	28
Ruta de la Calidad .....	30
MARCO CONCEPTUAL.....	32
ASPECTOS METODOLÓGICO .....	35
TIPO DE ESTUDIO.....	35
METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	35
FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	36
REFERENTE PRÁCTICO / DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	37
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA .....	39
HISTORIA .....	39
HALLAZGOS.....	42

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	45
Matriz de Perfil Competitivo para Cultivo Fresco Ltda.....	47
Matriz FODA .....	51
PROPUESTAS .....	53
Direccionamiento Estratégico .....	53
Misión .....	53
Visión .....	53
Valores.....	54
Política de Calidad .....	54
Objetivos de Calidad.....	55
Sistema Gestión de Calidad.....	56
Mapa de Procesos .....	56
Flujo grama de Proceso.....	58
Estructura Organizativa .....	59
Caracterización del Proceso Gestionar Compras .....	59
Matriz de Procedimientos .....	61
Matriz de Indicadores .....	62
Herramienta de Mejora Continua.....	63
Comportamiento de la no Conformidad .....	63
Identificación de la no Conformidad de los Clientes.....	64
Alcance del Problema .....	64
Medición de la Categoría más Relevante.....	66
Tips para Identificar el Problema.....	67
Variables del Proceso .....	68
Variables de Mayor Impacto .....	69
Análisis para Identificar las Causas Raíces que Intervienen en el Proceso .....	70
Posibles Soluciones.....	71
Implementación de Soluciones .....	72
Tips para Controlar .....	74
CONCLUSIONES .....	75
RECOMENDACIONES.....	77
PRESUPUESTO .....	79
CRONOGRAMA.....	81
BIBLIOGRAFÍA .....	82
CIBERGRAFÍA.....	83
ANEXOS .....	84

## LISTA DE TABLAS

**Tabla 1:** Matriz de Perfil Competitivo Cultivo Fresco Ltda.

**Tabla 2:** Calificaciones MPC

**Tabla 3:** Justificación de las Ponderaciones

**Tabla 4:** Matriz FODA Cultivo Fresco Ltda.

**Tabla 5:** Variables de Mayor Impacto

**Tabla 6:** Relación Costo - Beneficio

**Tabla 7:** Presupuesto Financiero del Proyecto

**Tabla 8:** Presupuesto Institucional del Proyecto

**Tabla 9:** Cronograma del Proyecto Cultivo Fresco Ltda.



## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1:** Mejora Continua del SGC

**Figura 2:** Ubicación de Cultivo Fresco Ltda., Plaza Mayorista de Itagui, Bloque 30, Local 4B

**Figura 3:** Perfil Facebook

**Figura 4:** Página Web

**Figura 5:** Mapa de Procesos Cultivo Fresco Ltda.

**Figura 6:** Flujo grama del Proceso Gestionar Compras

**Figura 7:** Organigrama Cultivo Fresco Ltda.

**Figura 8:** Caracterización Proceso Gestionar Compras

**Figura 9:** Matriz de Procedimientos

**Figura 10:** Matriz de Indicadores

**Figura 11:** Comportamiento Indicador Quejas y Reclamos

**Figura 12:** Segmentación de Quejas y Reclamos

**Figura 13:** Segmentos de Problemas Identificados

**Figura 14:** Motivos de Quejas de la Calidad del Producto en los últimos 4 meses

**Figura 15:** Flujo grama Selección del Pedido

**Figura 16:** Diagrama Causa Efecto

**Figura 17:** Gráfico Nivel de Satisfacción

## APÉNDICE

**FRUTIHORTICOLAS:** Patrón uniforme de venta directa e indirecta de frutas y hortalizas según el sexo, la edad, la cultura, las regiones, etc. Existen tres ejes de comportamiento.

El primero contempla a quienes poseen una actitud básica, es decir a los amantes de la cocina tradicional y casera pero consumidores de frutas y hortalizas genéricas e indiferenciadas. El segundo eje agrupa los que valoran en especial la diferenciación por calidad, por ejemplo, productos orgánicos o aquellos con certificación de calidad, marcas comerciales, denominaciones de origen, etc. El tercero es el de los consumidores que buscan la rapidez y la simplificación, es decir los que prefieren las ensaladas preparadas, productos pre cocidos, pre empacados, congelados, enlatados o todo otro tipo de proceso que tienda a simplificar la preparación diaria de la comida.

**INOCUIDAD:** La inocuidad es la incapacidad que algo o alguien presentan para infligir un daño, es decir, cuando de algo o alguien se dice que es inocuo será porque existe una probada razón que demostró que tal o cual no hacen daño.

Normalmente, la palabra inocuidad se emplea en relación a sustancias que los seres humanos manipulan y que por tanto pueden o no causar un daño mientras dura esa manipulación, por supuesto, esa duda se despeja una vez que se realiza el pertinente estudio que decreta la inocuidad de la misma

## INTRODUCCIÓN

Con este trabajo se pretende prestar y dar asesoría a la empresa Cultivo Fresco Ltda., una empresa comercializadora de frutas y verduras al por mayor, que lleva en el mercado más de 25 años, con sede en la Plaza Mayorista de Itagüí. Se busca analizar todas las falencias y oportunidades que esta empresa tiene a través de la implementación de un plan de estratégico que le permita organizarse en su estructura interna y su expansión de mercado hacia otros clientes, logrando mantener la sostenibilidad de la empresa.

Las variables competitivas en las empresas comercializadoras de frutas y verduras, la influencia de la globalización, la apertura de nuevos y mejores mercados, la carencia de un sistema de gestión de la calidad y las exigencias de los clientes, han obligado a las empresas a adaptarse a ciertas normas de calidad tomando como referencia la norma ISO 9001:2008, en busca de una certificación para obtener excelentes resultados y que determine el buen direccionamiento de la empresa.

El propósito de esta investigación es darle a conocer a Cultivo Fresco Ltda. la importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad tomando como referencia la norma ISO 9001:2008 para determinar estrategias que le facilite la estandarización de sus procesos y la documentación de los mismos como primer paso para iniciar la creación de su planeación estratégica como base para la formación y guía de su fuerza de trabajo.

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### Planteamiento del Problema

Cultivo Fresco Ltda., es una empresa con muy buena tradición en el mercado en el sur del área metropolitana del Valle de Aburra, la cual lleva más de 25 años posicionada en el mercado.

Aunque posee vasta trayectoria y goza de un reconocimiento a nivel local y regional, se ha identificado que la empresa no cuenta con un área de gestión de compras, ajustada a la Norma ISO 9001:2008, dentro de un marco de planeación estratégica.

La empresa refleja que los principales focos problemáticos están dados en no poseer un plan estratégico claramente definido, por lo que su dirección no ha identificado una ruta o estrategia a desarrollar por lo que actualmente Cultivo Fresco Ltda., no tiene una dirección definida, por esta causa lo que hace es acoger los cambios según sus circunstancias.

La empresa cuenta con una misión y visión con carencia en los lineamientos señalados como necesarios para considerarse una misión y visión estratégica.

No posee objetivos a corto, mediano y largo plazo y hay inexistencia de información documentada que les permita llevar un control en sus procesos para establecer límites en sus responsabilidades, el personal no está encaminado hacia el mismo horizonte organizacional.

Cultivo Fresco Ltda., no tiene clara la formulación de estrategias que incluyen la identificación de las debilidades y fortalezas internas y la determinación de las amenazas y oportunidades externas que puede intervenir en la sostenibilidad de la empresa.

Al no tener definida una planeación estratégica, no se han implementado propuestas de innovación para proyectarse, teniendo en cuenta las necesidades del mercado actual, por esta causa se propondrán diferentes alternativas de documentación que busquen la mejora continua principalmente en el proceso de gestión de compras.

Las propuestas que se le plantearan a la empresa es mejorar sus procedimientos de documentación principalmente en el proceso de Gestión de Compras, en aras de seguir impactando el medio en el que subyace su mercado, ha visto como una estrategia para ello cualificar sus procesos y acciones dentro del marco de la norma ISO 9001: 2008.

### **Formulación del Problema**

¿Cuenta la empresa Cultivo Fresco Ltda., con los conceptos básicos de la norma ISO 9001:2008 aplicados al área de gestión de compras?

## Sistematización del Problema

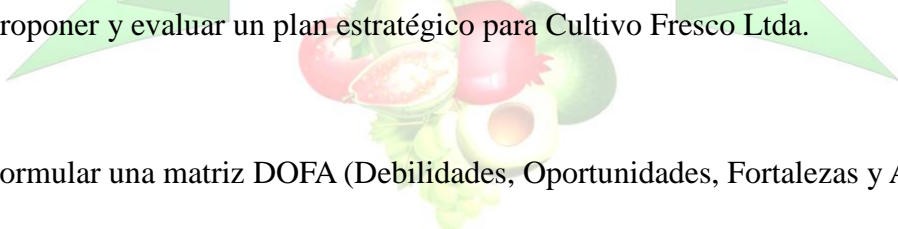
- ✓ ¿La empresa cuenta con un plan estratégico que le permita la divulgación dentro de sus clientes y empleados de su misión, visión, valores, políticas y objetivos de calidad?
- ✓ ¿La empresa desconoce o no ha identificado las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que tiene con respecto al mercado?
- ✓ ¿La empresa ha implementado estrategias de mejora continua que le permita mejorar su proceso de gestión de compras para garantizar la disponibilidad de productos de alta calidad?
- ✓ ¿La empresa cuenta con mapa de procesos, flujo grama, caracterizaciones, procedimientos e indicadores de gestión que le permitan medir, hacer seguimiento y evaluar su proceso de gestión de compras?
- ✓ ¿La empresa cuenta y/o realiza evaluaciones internas y externas que le permita realizar estrategias de mejora para conocer su perfil competitivo?

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

### Objetivo General

Implementar conceptos básicos de la norma ISO 9001:2008 aplicados al área de gestión de compras en la empresa Cultivo Fresco Ltda.

### Objetivos Específicos

- 
- ✓ Proponer y evaluar un plan estratégico para Cultivo Fresco Ltda.
  - ✓ Formular una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) que le permita a Cultivo Fresco Ltda., identificar su situación actual con respecto al mercado.
  - ✓ Crear una estrategia de mejora continua que le permita a Cultivo Fresco Ltda., garantizar la disponibilidad de los productos de alta calidad que satisfagan la demanda del cliente.
  - ✓ Implementar un mapa de procesos, flujo grama, caracterizaciones, procedimientos e indicadores de gestión que le permitan medir y evaluar a Cultivo Fresco Ltda., los resultados de forma periódica en el área de gestión de compras.

- ✓ Plantear la matriz de perfil competitivo para analizar cómo puede la empresa mejorar los factores claves de éxito frente a la competencia.



## JUSTIFICACIÓN

### Teórica

La norma ISO 9001:2008, se ha convertido en una excelente herramienta de trabajo, fundamentalmente cuando de gestionar y/o instalar procesos de calidad se trata y más cuando las organizaciones cualquiera que sea su naturaleza las requiere como mecanismo para optimizar, oxigenar, mejorar, priorizar los servicios que oferta, cualificar los insumos que pone en el mercado, pero sobretodo la relación que nace entre ella y sus clientes o usuarios.

Desde esa óptica se hace relevante que Cultivo Fresco Ltda., busque cualificar y optimizar sus procesos, esto como medida preventiva que le permitirá mantenerse vigente en el mercado y así competir con otros que ofertan iguales servicios. Con estas orientaciones la empresa podrá convalidar sus prácticas, mejorar los procesos que gesta, pero sobre todo seguir ofertando servicios de calidad en un mercado cada vez más exigente y competitivo.

### Metodológica

En este momento de la propuesta, empezarán a ganar validez estrategias como lo es la observación objetiva, la comunicación permanente, que derivará diagnósticos de contexto, que a su vez estarán acompañados y fortalecidos a través de la matriz propuesta y evaluada que será la

de perfil competitivo y a partir de un diagnóstico de los problemas planteados se aplicará la herramienta de mejora ruta de la calidad. Se busca entonces fortalecer esta investigación con visitas de campo que permitirán hacer seguimientos serios a las labores emprendidas y retomará convalidación la retroalimentación que se haga a cada situación, buscándose la mejora continua.

## **Práctica**

La implementación de un plan estratégico es vital en todo el proceso, porque es a través de estos que se podrán impulsar distintos mecanismos como condicionantes para determinar el impacto, la pertinencia y la efectividad; a su vez se fortalecerán las visitas guiadas de campo como mecanismo para potencializar lo que se estipula desde el planteamiento.

En común acuerdo con la alta dirección de Cultivo Fresco Ltda., se tendrá en cuenta herramientas que les ayuden a evaluar, encaminar y fortalecer sus procesos hacia el mejoramiento continuo de la calidad.

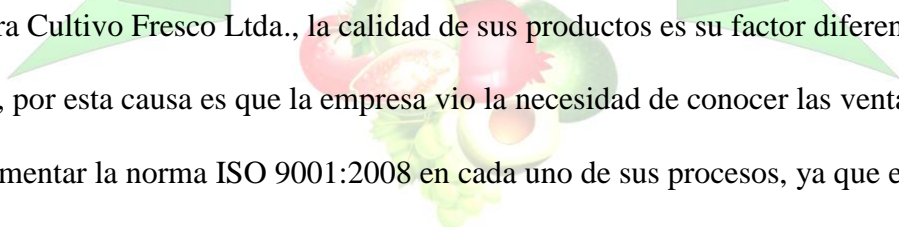
Con lo anterior, apoyados en las diferentes herramientas administrativas se espera que una vez entregado el presente proyecto, la empresa Cultivo Fresco Ltda., analice la importancia del sistema de gestión de la calidad basado en la norma ISO 9001:2008, para que por medio de esta propuesta evalúe la posibilidad de implementarlo y así poder lograr la estandarización en los procesos, su fortalecimiento y competitividad en el mercado.

## MARCO REFERENCIAL

### Marco Teórico

#### Norma ISO 9001:2008

La norma ISO 9001 es una norma Internacional que se aplica a los sistemas de gestión de la calidad para mejorar todos sus productos y servicios el cual requiere una inversión si la empresa decide obtener una certificación.

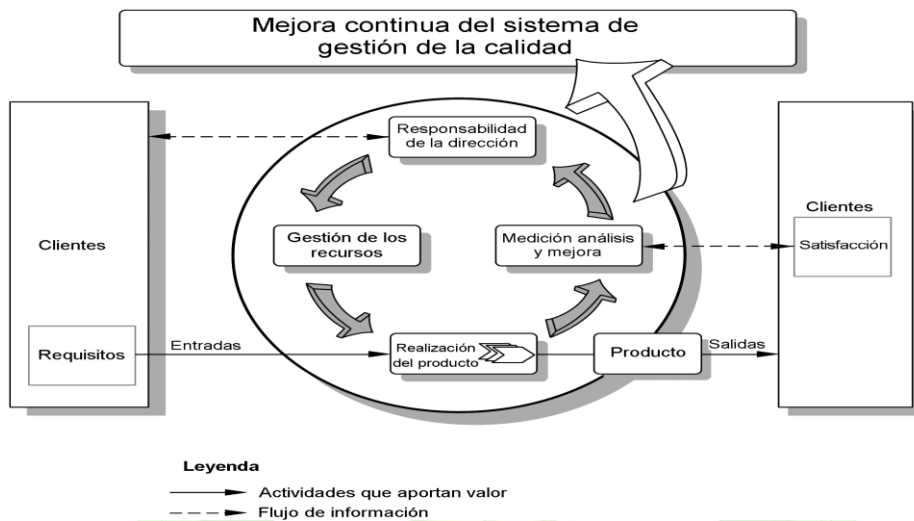


Para Cultivo Fresco Ltda., la calidad de sus productos es su factor diferenciador en el mercado, por esta causa es que la empresa vio la necesidad de conocer las ventajas competitivas de implementar la norma ISO 9001:2008 en cada uno de sus procesos, ya que el factor calidad está muy relacionado con la satisfacción del cliente en la prestación del servicio lo que les puede favorecer en la sostenibilidad de su negocio.

*“La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios”. (¿Qué es ISO 9001:2008?)*

Se puede evidenciar que el objetivo principal de la norma ISO es lograr la satisfacción del

cliente y la mejora continua de cada uno de sus procesos, esto con el fin de poder medirlos por medio de unos indicadores de gestión y hacerle seguimiento a cada uno de ellos para validar si la empresa está logrando lo que se les propuso en el direccionamiento estratégico.



**Figura 1:** Mejora Continua del SGC

**Fuente:** <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>

## Sistema de Gestión de la Calidad

En un mundo tan cambiante y exigente como el de hoy es predecible saber que los mercados también lo son, por esta causa es indispensable que las empresas independientemente de su tamaño o actividad económica, tomen conciencia sobre lo importante que es adoptar un sistema de gestión de calidad, tal y como se menciona en la norma ISO 9001:2008 para poder documentar de forma coherente y ordenada sus procesos.

“La adopción de un sistema de gestión de calidad debería ser una decisión estratégica que tome la alta dirección de la organización. El diseño y la implementación de un sistema de gestión de la calidad está influenciado por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea, el tamaño y la estructura de la organización”. (*Grupo Kaizen*)

Hoy en día como consecuencia del comportamiento del mercado las expectativas de los clientes cambian permanentemente, es por esta causa que todas las empresas están obligadas a mantener un mejoramiento continuo de sus procesos y aumentar sus niveles de competitividad y así poder lograr los resultados esperados y en el mejor de los casos garantizar su supervivencia y mantener la sostenibilidad del negocio.

Al hablar de mejorar la calidad a través de un sistema de gestión de calidad equivale a obtener ventajas competitivas en diferentes aspectos como lo son:

- ✓ Mejorar la calidad de los productos (frescura, madurez, apariencia).
- ✓ Adaptar y mejorar el servicio según los requisitos exigidos por el cliente.
- ✓ Disminuir variables en todos sus procesos que ayuden a disminuir costos.

En cuanto a las relaciones con el cliente:

- ✓ Identificar necesidades y expectativas de los clientes.
- ✓ Responder a tiempo para cumplir al cliente

- ✓ Ofrecer valor adicional en los productos y servicios
- ✓ Mejorar la satisfacción del cliente con el servicio prestado.

“El análisis de la evolución que la calidad está teniendo en las empresas nos lleva a contemplar la gestión por procesos como un avance lógico: una forma de enfocar la participación del personal y orientar la empresa hacia el cliente” (*Velasco, 1996*)

### **Planeación Estratégica**

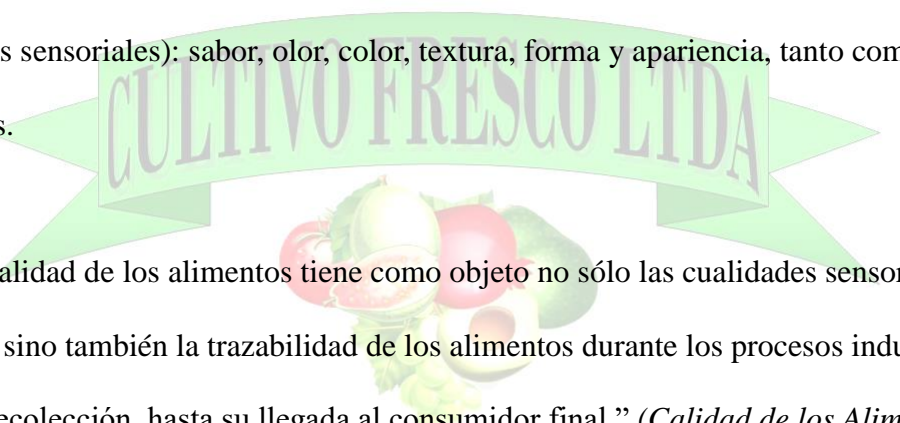
“Según Jean Paul Sallenave en el libro Gerencia y Planeación Estratégica, la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo”. De hecho el concepto de estrategia y el de planeación están ligados, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo. (*Sallenave, 1943*)

Toda organización puede identificar múltiples niveles de planificación estratégica, dichos niveles dependen de su grado de complejidad organizacional. En las pequeñas y medianas empresas como Cultivo Fresco Ltda., las decisiones son tomadas por el dueño, sin embargo la administración actualmente la tiene a cargo Ferney Cano Gracia, hijo del propietario, quien quiere darle un nuevo rumbo a la empresa y por esta causa entre ambos tomaron la decisión de aceptar esta propuesta de planeación para darle un nuevo direccionamiento a la organización con un enfoque más alineado al horizonte de la nueva administración.

## Calidad en los Alimentos

El tema de calidad siempre está en continuo desarrollo, no es solo hacer las cosas bien, es darle valor agregado al cliente en todos los servicios. Es entregarle no lo que quiere sino lo que no se imagina recibir.

“La calidad de los alimentos es el conjunto de cualidades que hacen aceptables los alimentos a los consumidores. Estas cualidades incluyen tanto las percibidas por los sentidos (cualidades sensoriales): sabor, olor, color, textura, forma y apariencia, tanto como las higiénicas y químicas.



La calidad de los alimentos tiene como objeto no sólo las cualidades sensoriales y sanitarias, sino también la trazabilidad de los alimentos durante los procesos industriales que van desde su recolección, hasta su llegada al consumidor final.” (*Calidad de los Alimentos*)

Hoy en día la comercialización de frutas y verduras está reglamentada por estándares de calidad, es por esto que el consumidor evalúa simultáneamente la calidad de los productos, reconoce según la textura, el sabor, aroma, color y brillo si un fruto está inmaduro y si no satisface plenamente su necesidad.

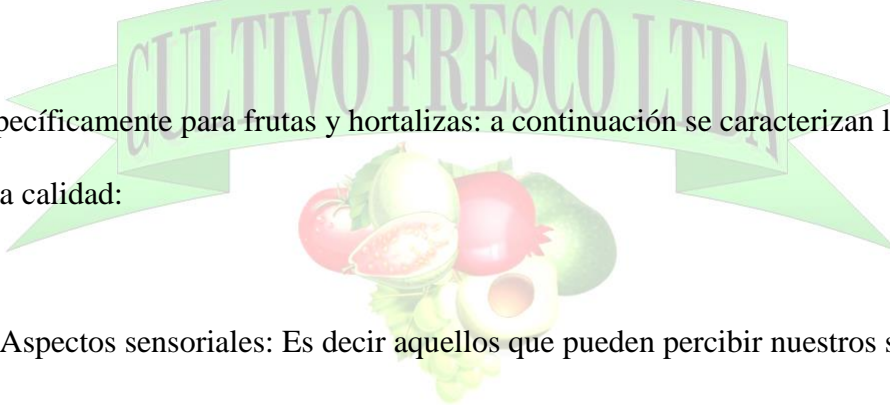
## **Importancia de la Gestión de la Calidad en Frutas y Hortalizas**

Según el informe citado en la revista Agromensajes, el concepto de calidad ha evolucionado desde ser una “adaptación a las especificaciones internas” a la “capacidad de una organización de satisfacer las necesidades, explícitas e implícitas, que el cliente tenga”.

*(Ferratto, Importancia de la gestión de la calidad en frutas y hortalizas, 2004)*

Esto explica la razón por la cual la calidad debe ser el factor diferenciador de la empresa para lograr la mejora continua en los procesos de Cultivo Fresco Ltda.

Específicamente para frutas y hortalizas: a continuación se caracterizan los aspectos que hacen a la calidad:



Aspectos sensoriales: Es decir aquellos que pueden percibir nuestros sentidos.

Visuales: “la primera impresión entra por los ojos” es muy válida para los productos frutihortícolas. Un aspecto que no hace al producto en sí mismo, pero sí a su presentación es la forma en que el mismo se encuentra empacado (caja, etiquetas, etc.)

Táctiles y auditivos: La textura de un producto es un atributo complejo percibido como sensaciones por los labios, la lengua, los dientes, el paladar y los oídos.

Olfatorios: El aroma de los productos frutihortícolas es un componente muy importante

de la calidad y es producido por numerosos compuestos.

Gustatorios: Son los percibidos por el sentido del gusto, ellos son: dulzura, amargura, acidez y salinidad.

Nutricional: "Las frutas y hortalizas son agua bien envasada"; son fuente importante de vitaminas, minerales, fibras y otros compuestos que benefician enormemente a la salud.

Inocuidad o aspecto que hace a la Seguridad alimentaria: Un alimento deber estar libre de contaminantes químicos (plaguicidas, metales pesados, etc.); biológicos (hongos, bacterias, parásitos animales, etc.) y físicos (vidrios, metales, etc.). A veces se diferencia lo que es Calidad y Seguridad alimentaria, sin embargo un producto no puede ser de calidad si no es seguro, de modo que dentro del concepto de calidad interviene la inocuidad; también es verdad que un alimento puede ser seguro y no de calidad. (Ferratto, Importancia de la gestión de la calidad en frutas y hortalizas)

Como se puede evidenciar la importancia de que la calidad sea un factor prioritario en el servicio prestado por la empresa es ya prácticamente un requisito para competir en el mercado actual, por esta causa es que ya se implementan normas que condicionen el nivel de calidad exigido por un cliente.

Para Cultivo Fresco Ltda., la Inocuidad, es decir los aspectos que hacen parte de la Seguridad alimentaria es una de las especificaciones primordiales para cada uno de sus productos

ya que todos son adquiridos directamente en la Plaza Mayorista de Itagüí, por lo tanto muchos vienen de otras partes del departamento, inclusive a nivel país, y por esta razón contratan proveedores de confianza que le puedan brindar tranquilidad en este aspecto de seguridad alimentaria, sin embargo en la empresa son muy pendientes del estado del producto en cuanto a sus características visuales y olfatorias.

### **Gestión Compras según la norma ISO 9001:2008**

Los requisitos aplicables al proceso de compras se encuentran definidos en el apartado 7.4 compras de la norma ISO 9001:2008. Los requisitos básicos a tener en cuenta en el proceso de compras son la selección de proveedores, la determinación de los requisitos a solicitar a los proveedores, la inspección en recepción y la evaluación del comportamiento de los proveedores a lo largo del tiempo.

El control y la metodología del proceso de compra deben ser adecuados a la organización, al tipo de producto comprado y a la influencia del producto o servicio adquirido en la satisfacción del cliente final. (Gómez)

Según el artículo publicado por Ignacio Gómez, se deben contemplar las siguientes etapas:

- ✓ Selección de Proveedores: Cada organización debe seleccionar los proveedores en función de su capacidad para que suministren los productos que se requieren, en cuanto a precio, calidad del producto, descuentos, plazos, certificaciones y ser un proveedor

histórico, analizar las ofertas recibidas y seleccionar el que más se ajuste a las necesidades.

- ✓ Solicitud del Pedido: Cada organización debe establecer técnicas que le den a conocer a los proveedores en la petición u orden de compra, número de unidades, precios, plazos y todos los detalles que cada empresa considere necesario.
  
- ✓ Inspección en Recepción: Cada organización debe implementar metodologías de inspección que le ayuden a identificar no conformidades en función de los resultados a la hora de verificar los productos entregados por los proveedores. Esta inspección o comprobación física se debe realizar antes de que sean incluidos en los procesos de la empresa.
  
- ✓ Evaluación de Proveedores: Cada organización debe evaluar periódicamente según lo establezca cada una, a los proveedores para obtener un índice de calidad e identificar fuentes potenciales y así evaluar su capacidad para suministrar los productos que se requieren.

### **Matriz de Perfil Competitivo**

Definición según Jose Contretas la matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una

muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades, los factores críticos o determinantes para el éxito en una MPC son amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas. El propósito de una MPC es asimilar y evaluar la información de manera sensata que sirva para tomar decisiones. (*Contreras*).

Como dice el autor el análisis que se realiza con esta matriz se puede considerar como una auditoria externa de la empresa donde se puede conocer el proceso de administración estratégica, esto aplica para una organización de cualquier tamaño.

Según lo informado anteriormente se busca mostrarle a Cultivo Fresco Ltda., la evaluación de sus objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de su empresa y de sus principales competidores con unos factores que se consideran críticos para el éxito como son: participación en el mercado, competitividad de precios, posición financiera, calidad de los productos y lealtad del cliente.

Con esta Matriz de Perfil Competitivo se busca darle respuestas a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Quiénes son los competidores?
- ✓ ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en el sector?
- ✓ ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en el sector?

- ✓ ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor de la matriz?
- ✓ ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor?

### **Ruta de la Calidad**

La ruta de la calidad es un procedimiento estándar de solución de problemas. Se trata de una especie de recuento o representación de las actividades relacionadas con el ciclo de control de la calidad (Planear, Hacer, Verificar, Actuar (PHVA)). (*Ruta de la Calidad*)

#### **Pasos para Implementar una Ruta de la Calidad**

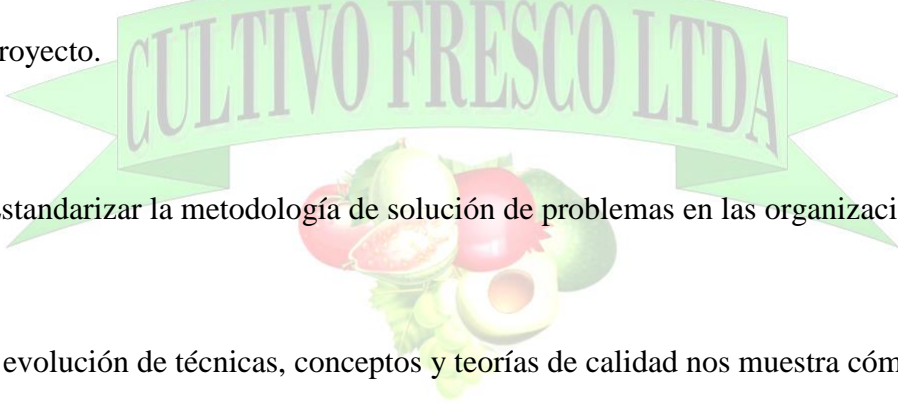
1. Definición del problema.
2. Reconocimiento de las características del problema (Observación).
3. Búsqueda de las principales causas (Análisis).
4. Acciones para eliminar las causas (Acción).
5. Confirmación de la eficacia de la acción (Verificación).
6. Eliminación permanente de las causas (Estandarización).
7. Revisión de las actividades y planeación del trabajo futuro (Conclusiones).

Se puede decir que es una secuencia normalizada de actividades, que permite solucionar problemas o llevar a cabo proyectos en cualquier área de trabajo de la empresa y que al aplicarse

sistemáticamente genera un proceso de mejoramiento continuo.

### **Objetivos de la Ruta de la Calidad**

- ✓ Lograr que los problemas o proyectos que analizan los círculos de Calidad o grupos de mejoramiento se solucionen y culminen exitosamente.
- ✓ Seguir la secuencia lógica de las actividades que se requieren para desarrollar un proyecto.
- ✓ Estandarizar la metodología de solución de problemas en las organizaciones.



La evolución de técnicas, conceptos y teorías de calidad nos muestra cómo se pasa de llevar un control al final del proceso a prevenir y reducir defectos. Es por esto que la implementación de diferentes herramientas que ayudan al mejoramiento continuo de la calidad de los productos o servicios, más que un enfoque es una estrategia; para Cultivo Fresco Ltda., se le propuso la idea de implementar esta herramienta que les diera un diagnóstico respecto al incremento de quejas y reclamos que han tenido durante el año.

## Marco Conceptual

**ACCIÓN CORRECTIVA:** Es un acción tomada para eliminar la causa de no conformidad detectada.

**ACCIÓN PREVENTIVA:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial.

**ACCIÓN DE MEJORA:** Acción tomada para mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad.

**AMENAZAS:** Circunstancias en el entorno que limitan o dificultan su desarrollo.

**CALIDAD:** La calidad significa aportar valor adicional al cliente, es ofrecer condiciones superiores a las que el cliente espera recibir.

**CARACTERIZACIÓN:** Es un documento en donde se identifican y especifican los factores que intervienen en un proceso y su alcance y que deben de ser controlados.

**CLIENTE:** Cliente es la persona u organización que adquiere de forma voluntaria un producto o servicio.

**COMPETENCIA:** Son los conocimientos, habilidades y valores que tiene una persona para desarrollarse en el ámbito personal, social y laboral.

**DEBILIDADES:** Características que dificultan aprovechar las oportunidades o contrarrestar las amenazas.

**DIAGRAMA DE FLUJO:** Representación gráfica de la continuidad o etapas de un proceso que se utilizan para obtener cierto resultado.

**ESTANDARIZACIÓN:** Consiste en establecer normas o parámetros para la producción de un bien en donde se obtiene un resultado.

**ESTRATEGÍAS:** Es el medio por el cual se logran los objetivos.

**FORTALEZAS:** Características que tiene una organización y son utilizadas para aprovechar las oportunidades.

**MAPA DE PROCESOS:** Es una representación gráfica de los procesos que tiene la empresa.

**METODOLOGÍAS:** Estudio de un método que determina un objetivo.

**MERCADO:** Es el área en el cual los vendedores y compradores mantienen relaciones comerciales.

**MISIÓN:** Es la razón de ser de la empresa, se identifican objetivos y estrategias.

**OBJETIVOS:** Deben ser específicos, medibles, alcanzables, retadores y en un tiempo determinado, son los propósitos de la empresa y es en donde se identifican los esfuerzos con los que se cumple la misión.

**OPORTUNIDADES:** Son los eventos o acontecimientos que se presentan en una organización y que facilitan el desarrollo.

**PROCESO:** Conjunto de actividades que se realizan con un fin u objetivo determinado.

**SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD:** Son una serie de actividades que se realizan para lograr la calidad en los productos o servicios de una empresa.

**TRAZABILIDAD:** Es el histórico de un proceso, su distribución y localización aplicado a un producto.

**VISIÓN:** Se refiere a lo que la empresa quiere crear en el futuro, es tener un horizonte hacia donde apuntar.

## ASPECTOS METODOLÓGICO

### Tipo de Estudio

El estudio se realizó por medio de dos métodos:

De tipo exploratorio ya que se partió del conocimiento de la empresa y de diferentes fuentes como entrevistas, cuestionarios y observación directa, para tener una clara idea de cómo se realizan los procesos, procedimientos, actividades y funciones dentro de Cultivo Fresco Ltda.

Luego del campo exploratorio, se contempla la parte descriptiva para facilitar la representación gráfica de procesos y la documentación de esta propuesta, mediante un estudio para adquirir el conocimiento necesario con el fin de destacar lo más relevante y poder analizar la información y los datos obtenidos para el desarrollo de este trabajo.

### Metodología de Investigación

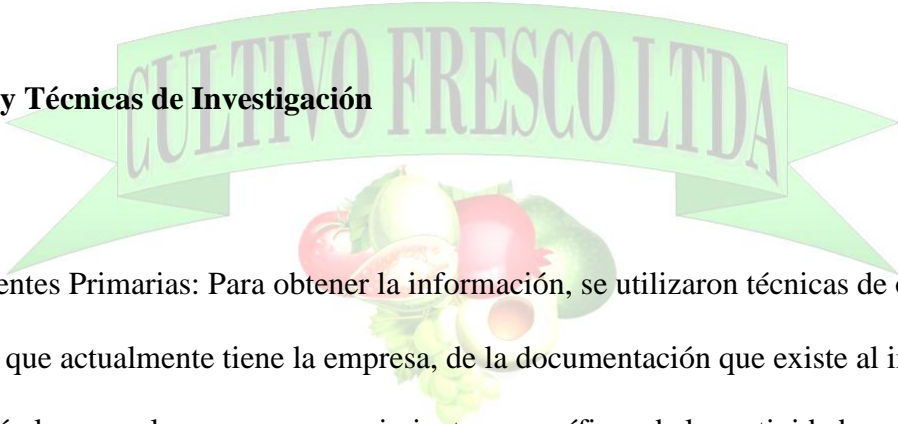
El presente proyecto se elabora bajo los métodos de investigación de análisis y el deductivo:

La metodología que en primera instancia se utilizó para esta propuesta de planeación estratégica para Cultivo Fresco Ltda., fue el de análisis, ya que por medio de este procedimiento

de investigación fue posible percibir todos los rasgos existentes en la realidad de su direccionamiento y de su proceso de gestión de compras para poder investigar y hacer propuestas donde las personas encargadas de la empresa tomen las decisiones que consideren.

En cuanto al método deductivo, se partió de un entorno general de conceptos y estudios teóricos para identificar falencias en la empresa fundamentado en un estudio empírico de hechos y situaciones específicas para desarrollar un conocimiento de forma integral y así facilitar la aplicación de herramientas para la implementación de la norma ISO 9001:2008.

### **Fuentes y Técnicas de Investigación**



Fuentes Primarias: Para obtener la información, se utilizaron técnicas de observación de los procesos que actualmente tiene la empresa, de la documentación que existe al interior y se entrevistó al personal que posee conocimientos específicos de las actividades y procedimientos.

Fuentes Secundarias: La propuesta del Sistema de Gestión de la Calidad para Cultivo Fresco Ltda., se hará utilizando como referencia la norma ISO 9001:2008, tesis y trabajos de grados, textos de teorías e Internet.

Ambas fuentes de investigación son relevantes para la implementación de esta propuesta ya que dan una visión clara de la situación actual y la confiabilidad de la información.

## Referente Práctico / Diseño de la Investigación

Una vez obtenida la información por las diferentes fuentes, se procederá al diagnóstico que servirá como base para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2008, específicamente por los requisitos de información detallados en el numeral 4.2.1. (Generalidades de la Norma) señalados a continuación:

- a) Declaraciones documentadas de una política de la calidad y de objetivos de la calidad,
- b) Un manual de la calidad (No hace parte del alcance de este proyecto).
- c) Los procedimientos documentados y los registros requeridos por esta Norma Internacional, y
- d) Los documentos, incluidos los registros que la organización determina que son necesarios para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos.

Se realizará un proceso de documentación y propuestas de mejora continua en el proceso de gestión de compras, implementando diferentes herramientas administrativas que llevaran a conocer y recolectar información que puede ser de gran utilidad para la empresa.

El plan de trabajo que se propuso para determinar qué tanto conocían del direccionamiento de la empresa los empleados y administradores, consistió en realizar conversatorios a través de preguntas abiertas que permitieron determinar cuánto conocían de su horizonte institucional, de sus metas de calidad, de su impacto en el mercado, lo que permitió evidenciar falencias en este sentido lo que condujo a establecer, mejorar y acondicionar unos canales de comunicación

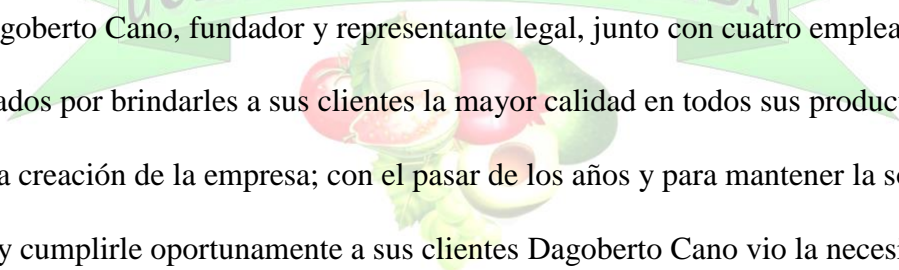
mucho más efectivos y pertinentes, que contribuirá a la formulación conjunta entre los investigadores y la planta de personal de un conjunto de metas organizacionales que le permitieran a la empresa alinear y proyectarse como una empresa visionaria dentro de un campo competitivo, con identidad pero sobretodo con direccionamiento claro sobre sus reales funciones y propósitos.



## SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

### Historia

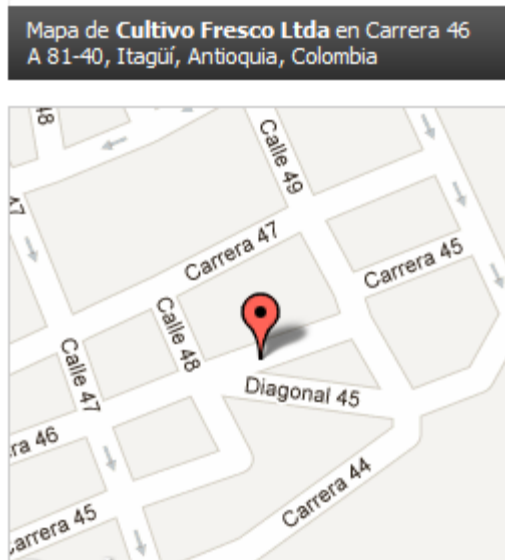
En el año 1986 nace la idea en la familia Cano García de constituir su propio negocio, idea liderada por el señor Dagoberto Cano. Lleno de expectativas y de confianza, abrió en Itagüí Cultivo Fresco Ltda., más específicamente en la Plaza Mayorista, uno de los focos de comercio más importante y de mayor flujo de consumidores en frutas y verduras, del departamento de Antioquia.



Dagoberto Cano, fundador y representante legal, junto con cuatro empleados inicialmente, identificados por brindarles a sus clientes la mayor calidad en todos sus productos hicieron posible la creación de la empresa; con el pasar de los años y para mantener la sostenibilidad del negocio y cumplirle oportunamente a sus clientes Dagoberto Cano vio la necesidad de aumentar su número de empleados, es así como actualmente cuenta con 8 empleados.

Entre el grupo de sus principales clientes se encuentra: hoteles y guarderías, como el club campestre Fizebad, la Fundación Carla Cristina, Hotel Lagotours, Hotel Dann, Colegio Campestre La Colina, Hotel Portón Medellín, Hotel Estelar Poblado Plaza, entre otros.

Su objeto social es la distribución al por mayor de frutas y verduras; compromiso, calidad, fidelización, sostenibilidad y honestidad son algunos de los valores fundamentales que soportan el diario vivir y son el soporte de la empresa Cultivo de Fresco Ltda.



**Figura 2:** Ubicación de Cultivo Fresco Ltda., Plaza Mayorista de Itagüí, Bloque 30, Local 4B

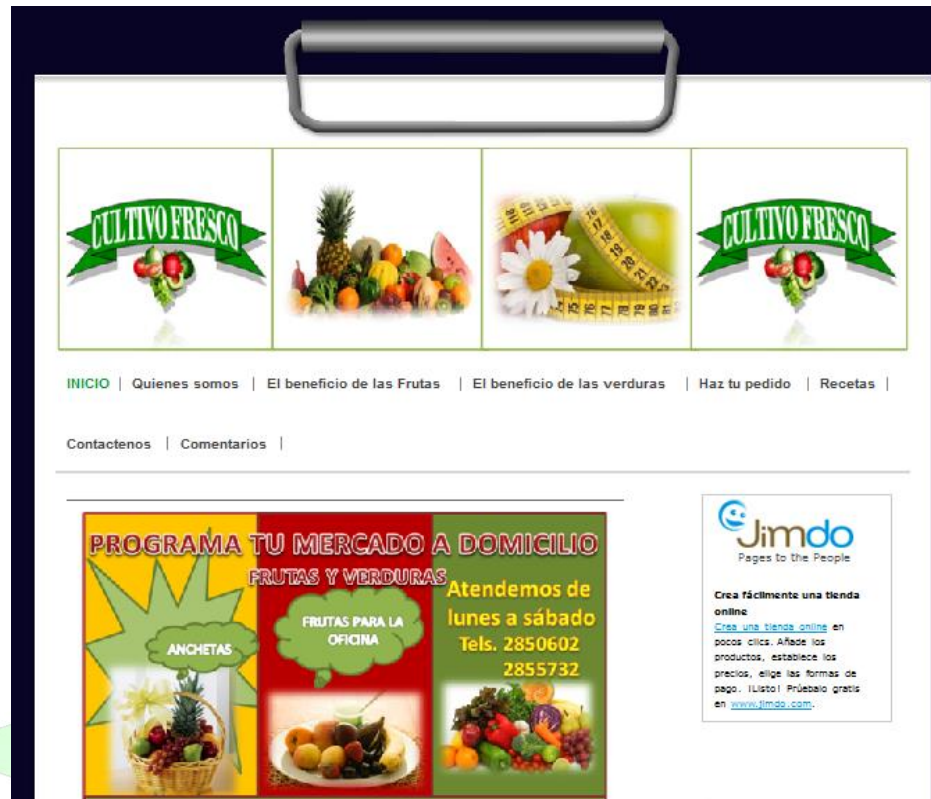
**Fuente:** [http://imigra.com.co/antioquia/medellin/verduras/73f1d1c27499eeda/cultivo\\_fresco Ltda](http://imigra.com.co/antioquia/medellin/verduras/73f1d1c27499eeda/cultivo_fresco Ltda)

La empresa en el 2013 ha buscado innovar en el mercado y ha implementado estrategias tecnológicas para darse a conocer; creó su página web y su sitio en la red social Facebook para iniciar su proceso de innovación y expansión en el mercado actual.



**Figura 3:** Perfil Facebook

**Fuente:** [www.facebook.com.co](http://www.facebook.com.co)



**Figura 4:** Página Web  
**Fuente:** <http://frutasyverduras-cultivofresco.jimdo.com/>

Por medio de estas herramientas la empresa está buscando no sólo darse a conocer sino que también está implementando estrategias para mostrar los beneficios de las frutas y las verduras para motivar a sus clientes a aumentar el consumo.

La empresa está buscando su expansión y diversificación de productos para aumentar sus ingresos, ya que en los últimos años las ventas han disminuido considerablemente, lo que les ha generado algunas crisis en la sostenibilidad de su negocio.

## Hallazgos

- ✓ Carencia de un Plan Estratégico.

Cultivo Fresco Ltda., no posee un Plan Estratégico bien establecido por lo cual se evidencia que las decisiones y estrategias tomadas dentro de la empresa no tienen una base ni un horizonte definido. Cultivo Fresco Ltda., fue creada sin haber establecido previamente una misión y visión formal dentro de unos lineamientos, no cuenta con valores estratégicos, no existen políticas y objetivos de calidad que sean del conocimiento de todos.

- ✓ Ausencia de Sistemas de Información documentada.

La empresa no dispone de información documentada, por lo cual no se lleva un óptimo control y seguimiento a sus procesos, lo que dificulta identificar cambios significativos que generen reproceso y costos adicionales, no posee como tal una planificación escrita y formalizada, todo se hace de forma empírica, sus decisiones son tomadas a partir de su experiencia.

Cultivo Fresco Ltda., no tiene actualmente sus procesos, actividades, procedimientos y matriz de indicadores estandarizados ni documentados, lo que no le permite monitorear la efectividad de cada uno y medir su cumplimiento óptimo.

- ✓ Inexistencia de una Estructura Organizativa

Cultivo Fresco Ltda., no tiene planteada una estructura organizativa que identifique cargos y funciones definidos para cada uno de los roles en los que intervienen los distintos miembros de la empresa, lo que implica que las funciones no se cumplan, se troque o se obvien; esto puede

conllevar a posibles extravíos en la información y a que se generalice la cultura de una no identidad con la organización.

- ✓ Desconocimiento de una Matriz FODA

Cultivo Fresco Ltda., no tiene clara la formulación de estrategias que incluyen la identificación de las debilidades y fortalezas internas y la determinación de las amenazas y oportunidades externas que le ayuden a generar y evaluar estrategias, las autoras del proyecto en compañía de la alta dirección establecieron la matriz de acuerdo a circunstancias y al diagnóstico realizado quedando de la siguiente manera:

### **Debilidades**

- ✓ Carencia de un plan estratégico claramente definido
- ✓ Inexistencia de una estructura organizacional que permita identificar roles y funciones
- ✓ Ausencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes
- ✓ Falta de herramientas de mejora continúa
- ✓ Publicidad y Mercadeo con poca frecuencia

### **Oportunidades**

- ✓ Localización privilegiada de la empresa
- ✓ Comportamiento del mercado
- ✓ Alto consumo de frutas y verduras

- ✓ Implementación de tecnologías para la información
- ✓ Incursionar en nuevos mercados
- ✓ Amplia red de proveedores

### **Fortalezas**

- ✓ La infraestructura necesaria para ejecución del negocio
- ✓ Participación en el mercado estable
- ✓ Buena calificación de servicio por sus clientes
- ✓ Capital de trabajo suficiente
- ✓ Permanencia en el mercado por más de 25 años

### **Amenazas**

- ✓ Aumento de competidores en la zona
- ✓ Posibles contaminaciones de frutas y verduras
- ✓ Escasez de productos
- ✓ Alza en precios por situaciones externas
- ✓ Pérdida de clientes
- ✓ Competidores con precios bajos



## Análisis de la Información

A continuación se señala el diagnóstico realizado conjuntamente por las autoras del proyecto y la alta dirección de Cultivo Fresco Ltda., en cuanto a la Planeación Estratégica fundamentada principalmente en la misión, visión, valores, políticas y objetivos de calidad las cuales carecían de lineamientos basados en la norma ISO 9001:2008.

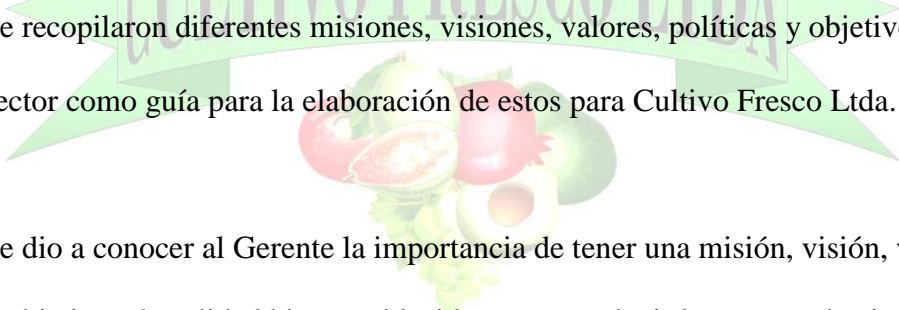
Se realizó un diagnóstico paso a paso de la situación actual de Cultivo Fresco Ltda., de acuerdo a los requerimientos de la norma ISO 9001:2008 se evidenció lo siguiente:

Actualmente en Cultivo Fresco Ltda., existe una Misión y Visión pero sin difundir en la organización y con carencia en sus lineamientos, por lo cual se realizaron propuestas para su formulación clara y definida, se respondieron seis preguntas específicas en cuanto a Misión: ¿Quiénes somos?, ¿A que nos dedicamos?, ¿Por qué y para qué hacemos lo que hacemos?, ¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo lo hacemos? y ¿En qué nos diferenciamos?, y para el planteamiento de la visión se tuvo en cuenta cinco preguntas relevantes: ¿Qué y cómo queremos ser dentro de X años?, ¿En qué nos queremos convertir?, ¿Para quién trabajamos?, ¿En qué nos diferenciamos? y ¿Qué valores respetamos?

Adicional a esto la empresa no contaba con unos valores, políticas ni objetivos de calidad, por lo cual se realizó una evaluación de las directrices estratégicas de la empresa de Cultivo Fresco Ltda., teniendo en cuenta las condiciones de rentabilidad que buscan, para realizarles una propuesta que se ajuste a sus necesidades teniendo muy presente los lineamientos informados en el módulo de gerencia de procesos y sistema de gestión de la calidad. Para los valores se tuvo

muy presente que fueran las referencias básicas de comportamiento para la convivencia y construcción conjunta de una mejor empresa, para las políticas de calidad que respondieran las siguientes preguntas ¿A que se dedican?, ¿Qué quieren lograr?, ¿Bajo qué método de trabajo? y ¿Cómo lo quieren lograr?, y para los objetivos de calidad que sean específicos, medibles, alcanzables, retadores y que los resultados que se desean alcanzar fueran en un periodo de tiempo determinado.


Debido a estos aspectos fue necesario replantear una nueva misión y visión y proponer unos valores, objetivos y políticas de calidad teniendo en cuenta las siguientes acciones:

- 
- ✓ Se recopilaron diferentes misiones, visiones, valores, políticas y objetivos de calidad del sector como guía para la elaboración de estos para Cultivo Fresco Ltda.
  - ✓ Se dio a conocer al Gerente la importancia de tener una misión, visión, valores, políticas y objetivos de calidad bien establecidos para conducir la empresa hacia un horizonte claramente definido.
  - ✓ Se analizó la información recopilada y entregada por la empresa y se procedió a redactar la misión, visión, valores, políticas y objetivos de calidad.
  - ✓ Se finalizó con la entrega del resultado final al Gerente para que diera su visto bueno y aprobación.

## Matriz de Perfil Competitivo para Cultivo Fresco Ltda.

Como se puede evidenciar en la siguiente matriz Cultivo Fresco Ltda., tiene la calificación más alta con respecto a sus competidores, la empresa tiene una calificación de 3.6 teniendo como su mayor fortaleza la calidad del producto, la competitividad en precios, la lealtad de sus clientes y su experiencia ya que lleva más de 25 años en el mercado.

Sin embargo el principal competidor de la empresa es Guillermo Molina ya que con relación a los factores de participación en el mercado y posición financiera tiene mejor calificación, lo que significa que Cultivo Fresco Ltda., debe mejorar en estos aspectos.



Factores Claves	Ponderación	Cultivo Fresco Ltda.		Guillermo Molina		Agrofresh	
		Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado	Calificación	Resultado Ponderado
Calidad del Producto	0,30	4	1,2	3	0,9	4	1,2
Participación en el Mercado	0,20	3	0,6	4	0,8	3	0,6
Posición Financiera	0,20	3	0,6	4	0,8	2	0,4
Competitividad en Precios	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Lealtad del Cliente	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Experiencia	0,10	4	0,4	3	0,3	2	0,2
<b>Total Ponderado</b>	<b>1,00</b>		<b>3,6</b>		<b>3,5</b>		<b>3,1</b>

**Tabla 1:** Matriz de Perfil Competitivo Cultivo Fresco Ltda.


**Fuente:** Autoras del Proyecto

Calificación	
Muy Fuerte	4
Fuertes	3
Menos Débil	2
Débil	1

Competidores	Calificación
Cultivo Fresco Ltda.	3,6
Guillermo Molina	3,5
Agrofresh	3,1

**Tabla 2:** Calificaciones MPC  
**Fuente:** Autoras del Proyecto

A continuación se justificará la calificación brindada a la empresa y a sus competidores en los diferentes factores claves para el éxito de Cultivo Fresco Ltda., adicional se conocerán las fortalezas de las empresas según la ponderación dada por el nivel de importancia del factor.



Factores Claves	Cultivo Fresco Ltda.	Guillermo Molina	Agrofresh
Calidad del Producto	4 Calidad del producto factor diferenciador. Muy fuerte	3 Calidad aceptable, variedad en productos (abarrotes, aseo). Fuerte	4 Calidad del producto factor diferenciador. Muy fuerte
Participación en el Mercado	3 Participación aceptable a través de los años. Fuerte	4 Participación muy fuerte en el mercado a través de los años. Muy fuerte	3 Participación aceptable a través de los años. Fuerte
Posición Financiera	3 Posicion estable a través de los años. Fuerte	4 Posición fuerte, es distribuidor de varios productos en el mercado. Muy fuerte	2 Posición menos debil a través de los años. Menos debil
Competitividad en Precios	4 Precios justos y poco margen de negociabilidad al distribuidor. Muy fuerte	4 Precios justos y poco margen de negociabilidad al distribuidor. Muy fuerte	4 Precios justos y poco margen de negociabilidad al distribuidor. Muy fuerte
Lealtad del Cliente	4 Clientes leales, llevan mas de 5 años con la empresa. Pocos clientes nuevos. Muy fuerte	3 Clientes fieles llevan mas de 2 años con la empresa. Fuerte	3 Clientes fieles llevan mas de 2 años con la empresa. Fuerte
Experiencia	4 Experiencia razonable y agresiva en el mercado (25 años)	3 Experiencia razonable y agresiva en el mercado (10 años)	2 Es minima pero conocen el mercado (5 años)

**Tabla 3:** Justificación de las Ponderaciones  
**Fuente:** Autoras del Proyecto

Según la información brindada se puede evidenciar que:

- ✓ Quienes son los competidores

El principal competidor de Cultivo Fresco Ltda., es Guillermo Molina ya que tiene una calificación de 3.5 en total y es fuerte en los factores claves donde la empresa tiene debilidad.

- ✓ Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en el sector

Los factores claves para Cultivo Fresco Ltda., han sido la lealtad de sus clientes y la experiencia.

- ✓Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en el sector.

Los factores claves para Cultivo Fresco Ltda., han sido la lealtad de sus clientes ya que ha adquirido un compromiso con ellos de servicio y calidad en sus productos y el factor de la experiencia, actualmente la empresa tiene más 25 años en el mercado lo que le genera confianza y respaldo a los clientes.

- ✓ Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor de la matriz.

La empresa Guillermo Molina es muy fuerte en el mercado por su participación ya que es una empresa que ofrece variedad de productos como abarrotes, aseo, carnes frías, entre otras, y su posición financiera es muy fuerte por la cantidad de clientes que ha adquirido durante los años.

La empresa Agrofresh es muy fuerte por la calidad de sus productos ya que tienen grandes proveedores de frutas, verduras y hortalizas, también el factor de competitividad en sus precios les favorece en el mercado.

- ✓ Qué tan fuerte o débil es cada competidor.

El competidor más fuerte en este sector es Guillermo Molina, gracias a su variedad de productos adquiere cada vez más clientes lo que les genera una mayor sostenibilidad del negocio y les favorece para mantener precios y clientes.

Como se puede evidenciar en la MPC uno de los factores claves con menor calificación fue la participación en el mercado, sin embargo la empresa ya está realizando estrategias para mejorar esta calificación y poder ampliar su mercado actual y así poder también mejorar su posicionamiento financiero.

Las estrategias que están implementando son:

- ✓ Buscando diversificar sus clientes crearon un perfil abierto en Facebook para darse a conocer a diferentes grupos y personas que pueden ser futuros clientes donde dan a conocer los servicios que ofrecen.
- ✓ Crearon una página web donde implementaron el servicio de hacer el pedido por este medio sin tener que comunicarse directamente a la empresa y su envío es a domicilio sin ningún costo adicional, en esta página también mencionan los diferentes beneficios de las

frutas, verduras y hortalizas.

- ✓ Están realizando campañas de volanteo en diferentes sitios de la plaza mayorista y de la ciudad, especialmente en restaurantes, negocios de comidas y guarderías donde informan los servicios de la empresa.

### **Matriz FODA**

Cultivo Fresco Ltda., no conoce los factores críticos de éxito para elaborar estrategias que los pueda hacer más competitivos, por medio de esta Matriz, la empresa podrá usar las fuerzas internas para aprovechar las oportunidades externas, logrará superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas, de igual manera al aprovechar las fortalezas internas podrá evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las autoras del proyecto junto con la dirección de Cultivo Fresco Ltda., establecieron el diagnóstico estratégico para poder identificar y medir los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y amenazas del proyecto, dando como resultado el siguiente gráfico:

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	La infraestructura necesaria para ejecución del negocio	Carencia de un plan estratégico claramente definido
	Participación en el mercado estable	Inexistencia de una estructura organizacional que permita identificar roles y funciones
	Buena calificación de servicio por sus clientes	Ausencia de un mecanismo de control para medir el grado de satisfacción de los clientes
	Capital de trabajo suficiente	Falta de herramientas de mejora continúa
	Permanencia en el mercado por más de 25 años	Publicidad y mercadeo con poca frecuencia
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>
Localización privilegiada de la empresa	Aprovechar al máximo la ubicación e infraestructura de la empresa para diversificar sus productos	Gestionar el control y cumplimiento de las metas a través de actividades y capacitaciones para conocer el comportamiento del mercado actual
Comportamiento del mercado	Realizar investigaciones de mercado para identificar a que empresas se les puede ofrecer el servicio	
Alto consumo de frutas y verduras		Aprovechar el alto consumo de frutas y verduras para implementar estrategias de publicidad y mercado
Implementación de tecnologías para la información	Desarrollar planes de publicidad y mercadotecnia para la captación de clientes	Realizar campañas publicitarias gestionando el servicio que presta la empresa
Incursionar en nuevos mercados	Producir al máximo con el capital de trabajo que se cuenta para poder incursionar en nuevos mercados	
Amplia red de proveedores	Beneficiarse del tiempo que lleva la empresa en el mercado para ampliar su red de proveedores	
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
Aumento de competidores en la zona	Conocer la competencia para sostener el comportamiento de su mercado actual y fidelizar sus clientes	Fomentar y desarrollar programas para el control de las actividades realizadas
Posibles contaminaciones de frutas y verduras	Adecuar las instalaciones de la empresa para evitar al máximo posibles contaminaciones del producto	Implementar herramientas de mejora continua que le permitan reducir contaminaciones del producto. Ruta de la calidad
Escasez de productos	Gracias a su permanencia es posible contactar proveedores para la consecución de ciertos productos en época de escasez y en casos de alza en precios	Incentivar el uso de publicidad y campañas de mercadeo para prevenir pérdidas de clientes, o al menos para conocer la causa y mejorar tomando medidas preventivas
Alza en precios por situaciones externas		
Pérdida de clientes	Trabajar cada vez más por el sostenimiento de una excelente calificación en servicio para recuperar clientes y conseguir prospectos	Realizar mercadeo y actividades promocionales
Competidores con precios bajos		

**Tabla 4:** Matriz FODA Cultivo Fresco Ltda.

**Fuente:** Autoras del Proyecto

## Propuestas

### Direccionamiento Estratégico

Con el análisis y estudio realizado conjuntamente con la empresa para el direccionamiento estratégico, se hace entrega de elementos a la dirección para que estructuren la misión, visión, valores, política de calidad y objetivos de calidad y en reunión con ellos se construyeron y quedaron formuladas de la siguiente manera:

#### Misión



CULTIVO FRESCO LTDA

“Somos un equipo humano dedicado a la comercialización y distribución de frutas y verduras al por mayor, comprometidos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes, proporcionando el mejor servicio y producto, bajo un esquema de mejoramiento continuo, responsabilidad y dedicación para ser identificados en el mercado por un concepto claro de calidad.”

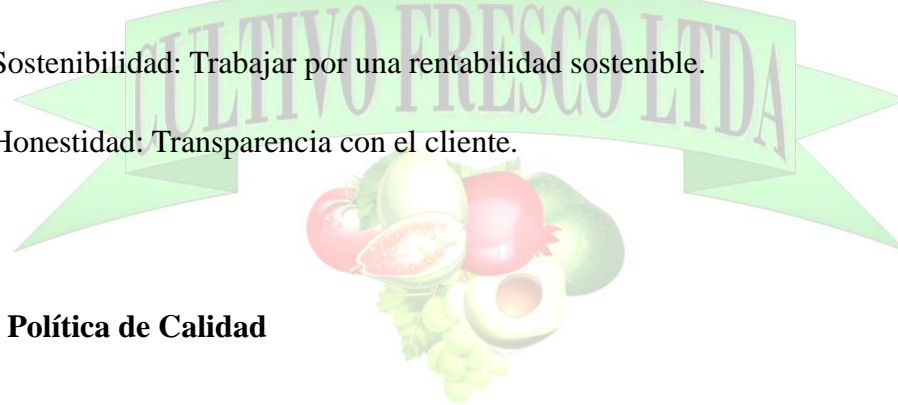
#### Visión

“Para el 2018 Cultivo Fresco Ltda., será una empresa con expansión en el mercado local, regional y nacional, con un desarrollo confiable, seguro, sólido, flexible y rentable, siendo los primeros en la comercialización de frutas y verduras, generando así fidelidad en nuestros clientes por la rapidez en el servicio y la calidad de nuestros productos.”

## Valores

Se establecieron en conjunto con la empresa unos valores estratégicos para definir principios y comportamientos para la sana convivencia de los empleados.

- ✓ Compromiso: Comprometidos con el mejor servicio, capacidad para realizar cada labor con responsabilidad y entrega.
- ✓ Calidad: Productos con la mejor calidad del mercado competidor.
- ✓ Fidelización: Crear relaciones duraderas con nuestros clientes.
- ✓ Sostenibilidad: Trabajar por una rentabilidad sostenible.
- ✓ Honestidad: Transparencia con el cliente.



## Política de Calidad

Se detectó que la empresa era consciente de la necesidad de mejorar la calidad en cada uno de sus productos, pero no tenían una política de calidad definida, por esta razón se les realizó una propuesta para que tengan un manifiesto establecido en la orientación de la organización.

Se muestra a continuación como quedó formulada la Política de Calidad

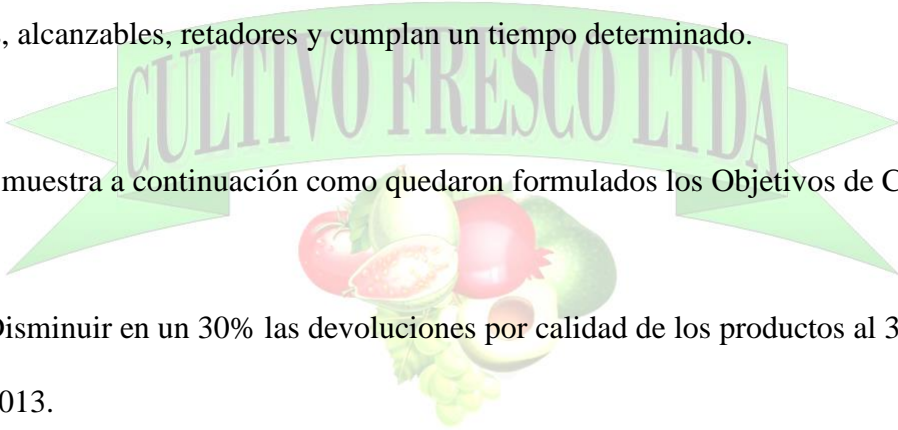
“En Cultivo Fresco Ltda., estamos comprometidos con el servicio y la satisfacción de nuestros clientes, para esto tenemos un equipo humano idóneo que se responsabiliza con la

entrega oportuna y con la calidad de nuestros productos, logrando mantener relaciones a largo plazo con nuestros clientes y proveedores”

### **Objetivos de Calidad**

Se evidenció que la empresa no cuenta con objetivos de calidad establecidos, por esta causa se plantearon unos objetivos conjuntamente con la dirección de la empresa para dar a conocer los resultados que pretenden alcanzar, teniendo en cuenta que estos sean claros, medibles, alcanzables, retadores y cumplan un tiempo determinado.

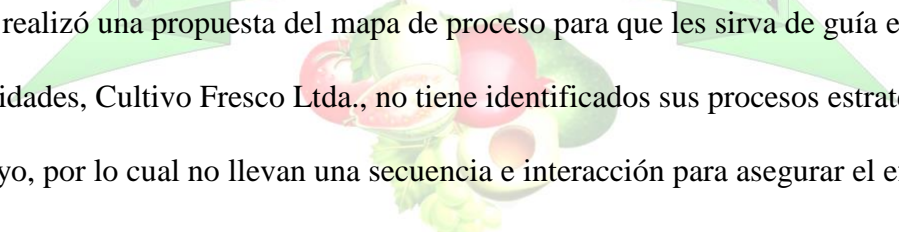
Se muestra a continuación como quedaron formulados los Objetivos de Calidad:

- 
- ✓ Disminuir en un 30% las devoluciones por calidad de los productos al 30 de junio de 2013.
  - ✓ Mantener un inventario de verduras según la demanda del cliente para evitar pérdidas por almacenamiento en un 35% al 31 de diciembre de 2013.
  - ✓ Buscar proveedores potenciales que permitan disminuir costos en un 15% al 1 de junio de 2014.
  - ✓ Incrementar a noviembre 30 de 2013 el nivel de satisfacción del cliente en un 25 % en la variable relacionada con la calidad de los productos.

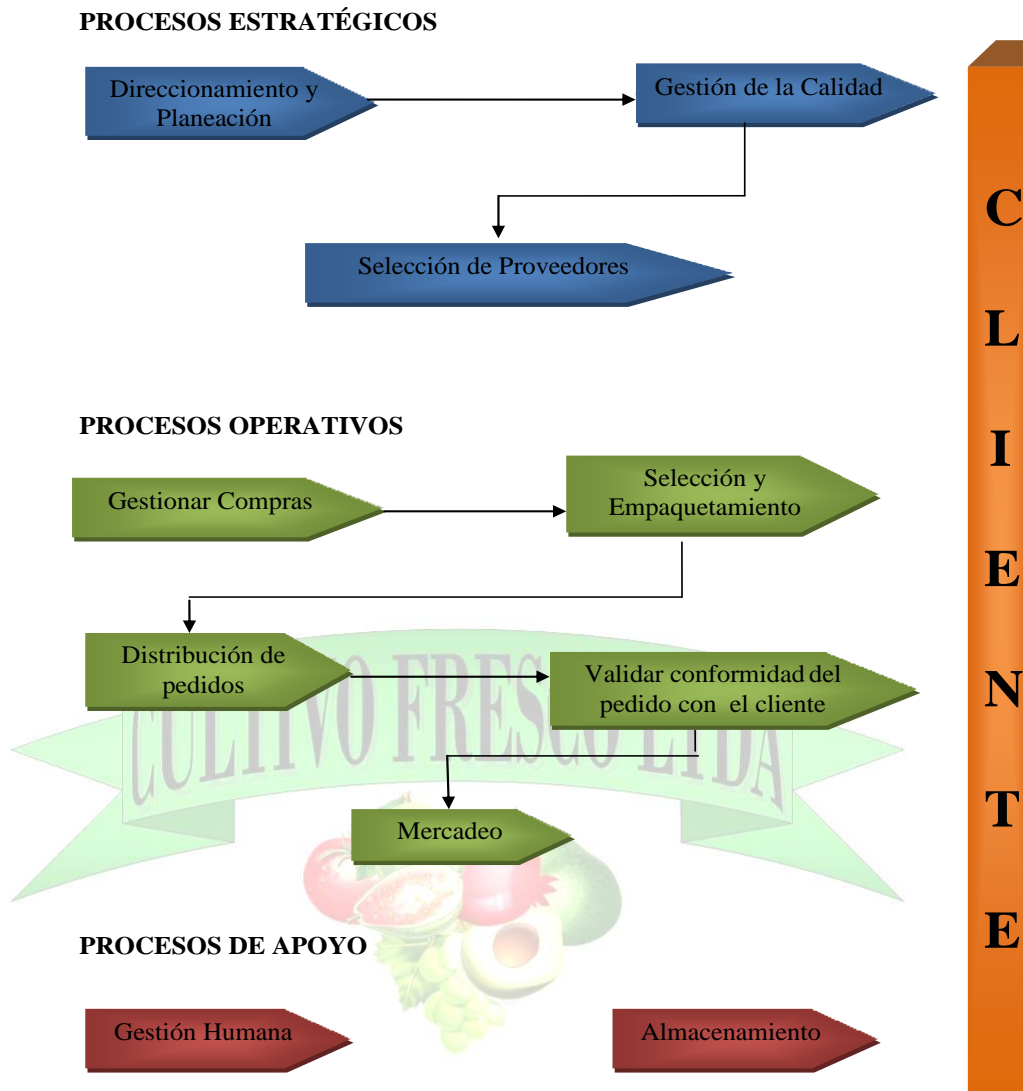
## **Sistema Gestión de Calidad**

Con el análisis y estudio realizado conjuntamente con la empresa, se hace entrega de elementos a la dirección para que documenten sus procesos y lleven control sobre estos, básicamente mediante un mapa de procesos, flujo grama de procesos, estructura organizativa, caracterizaciones, matriz de procedimientos y matriz de indicadores, en reunión con ellos se construyeron y quedaron formuladas de la siguiente manera:

### **Mapa de Procesos**



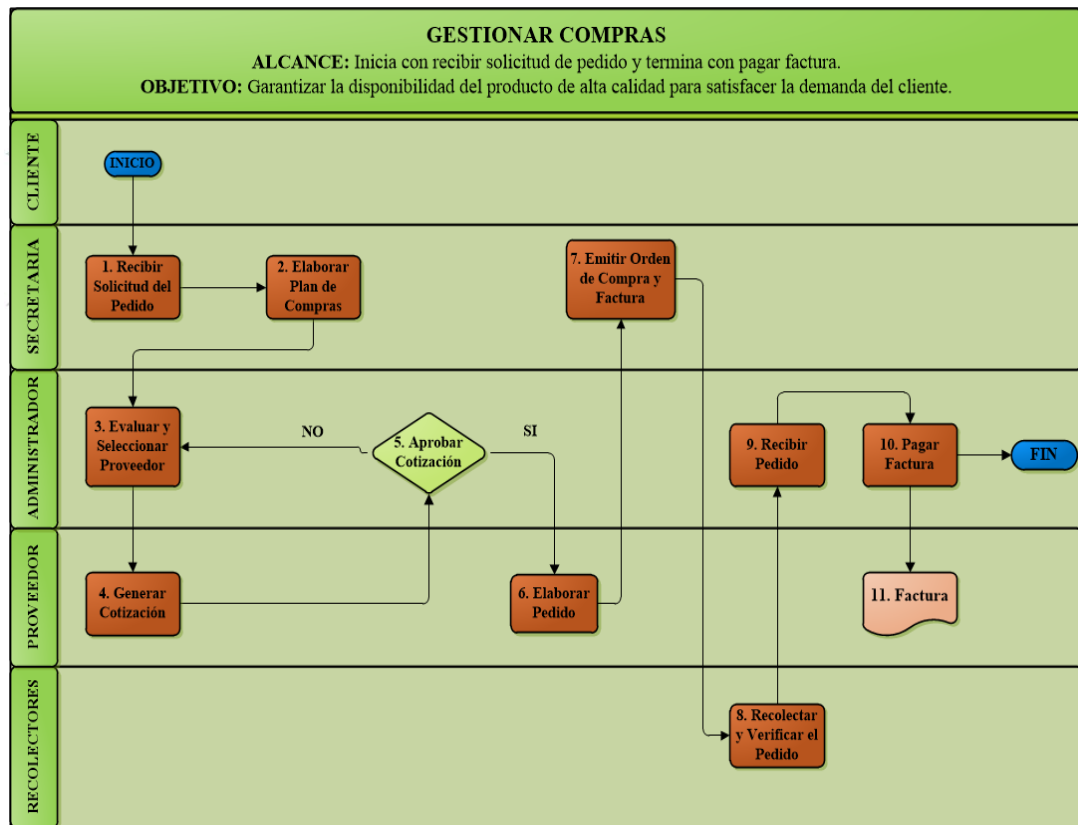
Se realizó una propuesta del mapa de proceso para que les sirva de guía en la realización de sus actividades, Cultivo Fresco Ltda., no tiene identificados sus procesos estratégicos, misionales y de apoyo, por lo cual no llevan una secuencia e interacción para asegurar el efectivo funcionamiento y control, por esta causa se realizó esta propuesta para que puedan identificar mediciones y seguimientos a las actividades desarrolladas.



**Figura 5:** Mapa de Procesos Cultivo Fresco Ltda.  
**Fuente:** Autoras del Proyecto

## Flujo grama de Proceso

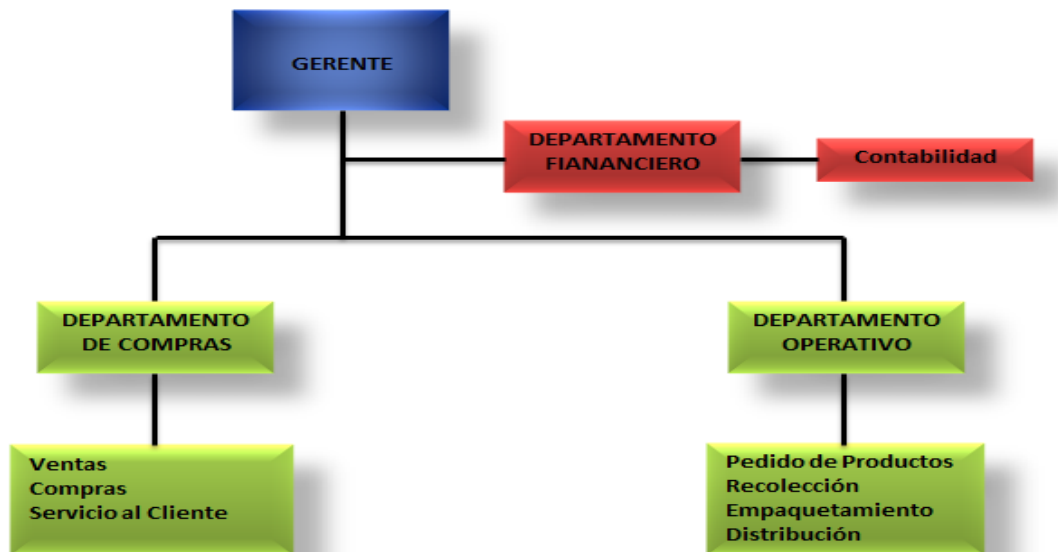
Las autoras del proyecto diseñaron el siguiente flujo grama para el área de Gestión de compras, el cual proporcionará a Cultivo Fresco Ltda., una visión más detallada del proceso, los responsables de cada uno y la secuencia lógica de cada una de sus actividades para llevarles un seguimiento y control.



**Figura 6:** Flujo grama del Proceso Gestionar Compras  
**Fuente:** Autoras del Proyecto

## Estructura Organizativa

A Cultivo fresco Ltda., se le propuso una representación gráfica de la que podría ser su estructura organizacional, que le permitiera identificar las líneas de mando y jerarquía y determinar las funciones de cada departamento, que condujeran al cumplimiento de los objetivos y a su vez establecer y delimitar responsabilidades con el fin de que se cumplan las metas propuestas.



**Figura 7:** Organigrama Cultivo Fresco Ltda.

**Fuente:** Autoras del Proyecto

## Caracterización del Proceso Gestionar Compras

Las autoras del proyecto realizaron una propuesta de documentación de los procesos misionales a Cultivo Fresco Ltda., mediante la caracterización se pretende determinar secuencia


e interacción de sus procesos, para así medir y llevar un control sobre estos con respecto a su alcance.

A continuación se muestra como quedó formulado el proceso de Gestionar Compras:

		<h2 style="text-align: center;">CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</h2> <h3 style="text-align: center;">Gestionar Compras</h3>				
<b>OBJETIVO</b>	GARANTIZAR LA DISPONIBILIDAD DEL PRODUCTO DE ALTA CALIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA DEL CLIENTE		<b>ALCANCE</b>	INICIA CON: RECIBIR SOLICITUD DEL PEDIDO		
<b>RESPONSABLE</b>	SECRETARIA			TERMINA CON: PAGAR FACTURA		
PROVEEDORES	ENTRADAS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ACTIVIDADES	SALIDAS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	CLIENTES
SECRETARIA	PLANILLA DE COMPRA Y SOLICITUD DEL PEDIDO EN EL SISTEMA DE COMPRAS	FORMATO DE SOLICITUD DE ORDEN DE COMPRA COMPLETA Y CORRECTAMENTE DILIGENCIADA	RECIBIR SOLICITUD DEL PEDIDO ELABORAR PLAN DE COMPRAS	PEDIDO ASIGNADO	PRECIO Y CANTIDAD REQUERIDA	ADMINISTRADOR
ADMINISTRADOR	LISTADO DE PROVEEDORES Y NIVELES DE CALIDAD	PRECIOS ASEQUIBLES Y CALIDAD DE CONFORMIDAD	EVALUAR Y SELECCIONAR PROVEEDORES	COTIZACIÓN CON DOCUMENTOS SOPORTES	CUMPLIMIENTO CON LOS ESTANDARES DE CALIDAD	SECRETARIA
SECRETARIA	FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO	CORRECTA REDACCIÓN Y ESPECIFICACIONES	EMITIR ORDEN DE COMPRA Y FACTURA	FACTURA CON SOPORTES	CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS LEGALES	PROVEEDOR
DISTRIBUIDORAS AL POR MAYOR	FRUTAS Y VERDURAS	PEDIDO EN OPTIMAS CONDICIONES	RECOLECTAR Y VERIFICAR PEDIDO	RECIBO A CONFORMIDAD DE LOS PRODUCTOS	CALIDAD Y PRECIO	CLIENTE
ADMINISTRADOR	CHEQUE O EFECTIVO	DENTRO DE EL TIEMPO ESTABLECIDO	PAGAR FACTURA	PEDIDO CONFIRMADO		PROVEEDOR
RIESGOS DEL PROCESO			DOCUMENTOS DE APOYO			
DETERIORO DEL PRODUCTO			GUIÓN PARA REALIZAR TELEMERCADEO			
POSIBLES CONTAMINACIONES DE FRUTAS Y VERDURAS						
ESCAZ DE PRODUCTOS			REGISTROS (FORMATOS)			
ALZA EN PRECIOS POR SITUACIONES EXTERNAS			FACTURAS	LISTA DE CHEQUEO	ORDEN DE COMPRA	COTIZACIONES
INEXISTENCIA DEL PRODUCTO			PLANILLA DE PEDIDOS	SELECCIÓN DE PROVEEDORES		
REQUISITOS	INDICADORES DE CONTROL DEL PROCESO					
LEGALES	NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE		
NORMAS DE SANIDAD	FACTURAS POR PAGAR	# DE FACTURAS CANCELADAS / TOTAL FACTURAS EMITIDAS	MENSUAL	SECRETARIA		
NORMATIVOS	CALIDAD DEL PEDIDO RECIBIDO	# DE PEDIDOS RECIBIDOS CONFORMES / TOTAL DE PEDIDOS RECIBIDOS	SEMANAL	ADMINISTRADOR		
NORMA ISO 9001:2008						
CARGOS INVOLUCRADOS			RECURSOS			
SECRETARIA			INFRAESTRUCTURA			
ADMINISTRADOR			MAQUINARIA			
			VEHICULOS			
			EQUIPO COMPUTO			
			RECURSO HUMANO			

**Figura 8:** Caracterización Proceso Gestionar Compras  
**Fuente:** Formato suministrado por la Universidad


## Matriz de Procedimientos

		<b>MATRIZ DE PROCEDIMIENTOS</b>				Fecha: dd/mm/año
		<b>Gestionar Compras</b>				Versión: #
<b>OBJETIVO</b>						
Garantizar la disponibilidad del producto de alta calidad para satisfacer la demanda del cliente						
<b>ALCANCE</b>						
Inicia con recibir solicitud del pedido y termina con pagar factura						
PROCESO	DESCRIPCIÓN				RESPONSABLE	
1. Recibir solicitud del pedido	Recibir por parte de los clientes el pedido solicitado y diligenciar la planilla de pedidos de acuerdo a especificaciones y características				Secretaria	
2. Elaborar plan de compras	A partir del pedido y según características específicas de cada uno de los clientes (cantidad, tamaño, color, precio), se diligencia el formato de plan de compras con el código asignado por cada producto				Secretaria	
3. Evaluar y seleccionar proveedores	Evaluar proveedores en cuanto a calidad, precios, descuentos, plazo y analizar las ofertas recibidas por cada uno y seleccionar el que mas se ajuste a las condiciones				Administrador	
4. Solicitar cotización	Solicitar información de cotizaciones telefónicamente a los proveedores seleccionados para evaluar cual cumple requisitos y se apróxima al presupuesto, si se aprueba la cotización se procede a elaborar el pedido al proveedor				Secretaria	
5. Elaborar pedido	Se elabora el pedido telefónicamente dependiendo la demanda del día, se cuenta con la disposición de los proveedores para atender dichas solicitudes cumpliendo con una de las políticas que es la de evitar la concentración de inventarios				Administrador	
6. Emitir orden de compra y factura	Se elabora el documento indicando cantidad, detalle, precio, condiciones de pago (cheque, transferencia o efectivo) para solicitar y autorizar el despacho de los productos e insumos				Secretaria	
7. Recolectar y verificar el pedido	Se lleva la orden de compra al proveedor, se procede a recibir la cantidad solicitada, se verifica que el pedido se encuentre en las condiciones óptimas cumpliendo con los estándares de calidad				Recolectores	
8. Recibir pedido	Cumpliendo con el paso anterior se recibe el pedido por parte del proveedor a satisfacción, se verifica con la planilla de pedido que cumpla con las condiciones en cuanto a términos de calidad y cantidad patada desde el inicio				Administrador	
9. Pagar factura	Se procede al pago dependiendo la negociación con el proveedor y formas de pago establecidas y en el orden de compra emitida por la empresa				Administrador	
<b>CONTROL DE REVISIONES</b>						
<b>ELABORÓ</b>	FECHA	DD	MM	AÑO	<b>FIRMA</b>	
CARGO	FECHA	DD	MM	AÑO	FIRMA	
<b>REVISÓ</b>	FECHA	DD	MM	AÑO	<b>FIRMA</b>	
CARGO	FECHA	DD	MM	AÑO	FIRMA	
<b>APROBÓ</b>	FECHA	DD	MM	AÑO	<b>FIRMA</b>	
CARGO	FECHA	DD	MM	AÑO	FIRMA	

**Figura 9:** Matriz de Procedimientos

**Fuente:** Autoras del Proyecto

## Matriz de Indicadores

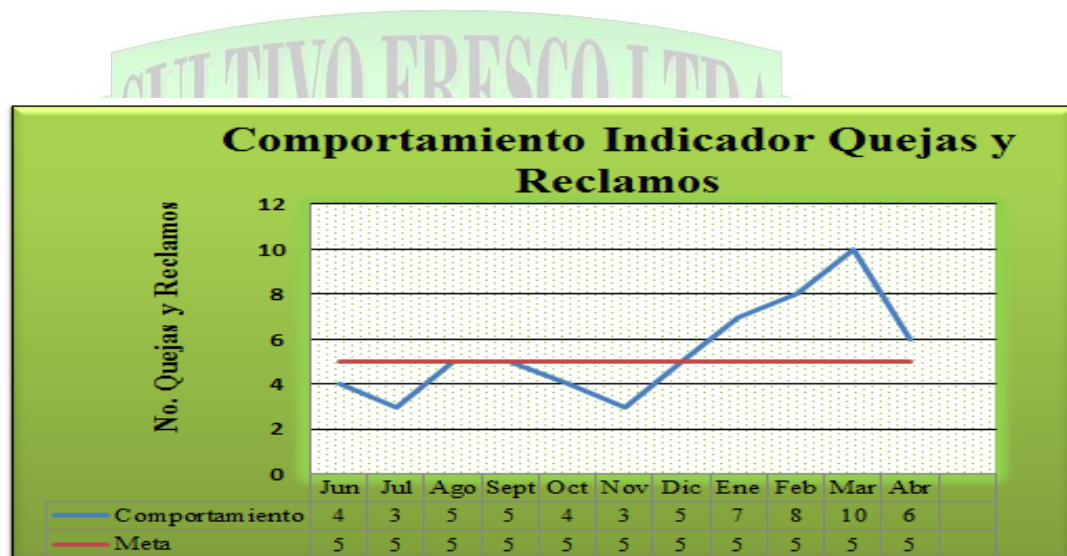
 <b>MATRIZ DE INDICADORES</b>									
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR									
Elaboró		Cargo		Versión		Página 1 de 1			
Revisó		Cargo		Fecha de Emisión					
Aprobó		Cargo		Fecha de última actualización					
PROCESO	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADOR	OBJETIVO	RANGOS DEL INDICADOR				FRECUENCIA	TOMA DE DECISIONES
				Nivel Mínimo		Nivel Satisfactorio			
				Desde	Hasta	Desde	Hasta		
Gestionar Compras	Facturas por pagar	# de facturas canceladas / total de facturas emitidas	Mantener la cartera por pagar al día	80%	94%	95%	100%	Mensual	Si el % se encuentra por debajo del nivel satisfactorio (95%), reestablecer política de cartera. Si el % esta dentro del nivel satisfactorio se logrará objetivo del indicador.
	Calidad del pedido recibido	# de pedidos entregados conformes / total de pedidos entregados	Establecer en terminos medibles la calidad del producto exigida por el cliente.	80%	90%	91%	100%	Semanal	Si el % se encuentra por debajo del nivel mínimo se debe optar por cambio de proveedores. Si el % se encuentra dentro del nivel mínimo se deben tomar medidas correctivas y acciones de mejora. Si el % esta en el nivel satisfactorio se esta logrando objetivo de calidad.
Selección y Empaquetamiento	Conformidad del pedido	# de producto no conforme / total de pedidos realizados	Mantener proveedores que proporcionen productos de calidad para evitar devoluciones de clientes	80%	94%	95%	100%	Diaria	Si el % de satisfacción con el requerimiento del pedido se encuentra por debajo del nivel satisfactorio (95%), se deben aumentar niveles de controles a los proveedores. Si el % esta dentro del nivel satisfactorio se logrará objetivo del indicador.
Distribución de Pedidos	Entregas perfectamente recibidas por el cliente	Total de pedidos rechazados / total de pedidos entregados	Ofrecer productos de óptima calidad para que todos los pedidos sean entregados a conformidad del cliente	80%	95%	96%	100%	Quincenal	Si el % de satisfacción con el requerimiento del pedido se encuentra por debajo del nivel satisfactorio (96%), se deben establecer controles para verificar que factor es el mas relevante en cuanto a devoluciones del cliente. Si el % esta dentro del nivel satisfactorio se logrará objetivo del indicador.
Validar Conformidad del Pedido con el Cliente	Requisito de calidad	Pedidos satisfechos con la calidad / Total pedidos despachados	Lograr mantener el nivel de satisfacción de sus clientes con respecto a los requerimientos de cada pedido recibido en un 98% de conformidad.	80%	95%	98%	100%	Mensual	Si el % de satisfacción con el requerimiento del pedido se encuentra por debajo del nivel satisfactorio (98%), se deben aumentar controles aleatorios para validar que se cumplan los requerimientos informados por el cliente. Si el % esta dentro del nivel satisfactorio se logrará objetivo del indicador.
	Satisfacción del cliente	# Reclamos por pedido / total pedidos realizados	Sostener el nivel de satisfacción de los pedidos de cada cliente en un 98% de conformidad.	80%	95%	98%	100%	Mensual	Si el % de satisfacción se encuentra por debajo del nivel satisfactorio (98%), se deben aumentar controles de calidad en cada proceso. Si el % esta dentro del nivel satisfactorio se logrará objetivo del indicador de conformidad de sus clientes.
Mercadeo	Nuevos clientes	# Pedidos por primera vez / Total pedidos despachados	Adquirir clientes nuevos y lograr que continuen realizando pedidos, convenciendolos del nivel diferenciador de la empresa que es la calidad y el servicio.	80%	85%	90%	100%	Mensual	Si el % de pedido de clientes nuevos se encuentra por debajo del nivel satisfactorio (90%), realizar campaña de telemarketing para conocer causas. Si el % esta dentro del nivel satisfactorio se logrará objetivo del indicador de clientes nuevos.
	Clientes recuperados	# Clientes perdidos / total clientes nuevos	Recuperar clientes y lograr que realicen nuevamente pedidos, convenciendolos del nivel diferenciador de la empresa que es la calidad y el servicio.	80%	80%	95%	100%	Mensual	Si el % de pedido de clientes recuperados se encuentra por debajo del nivel satisfactorio (95%), realizar campaña de telemarketing para conocer fallas. Si el % esta dentro del nivel satisfactorio se logrará objetivo del indicador de clientes recuperados.

**Figura 10:** Matriz de Indicadores  
Fuente: Autoras del Proyecto

## Herramienta de Mejora Continua

### Comportamiento de la no Conformidad

El propietario de Cultivo Fresco Ltda., informa que su empresa siempre se ha caracterizado en ofrecer los productos de la mejor calidad, al mejor precio, con grandes facilidades de pago, pero manifiesta que en lo que va de este año el comportamiento del indicador de quejas y reclamos ha incrementado considerablemente como se puede evidenciar en el siguiente gráfico:



**Figura 11:** Comportamiento Indicador Quejas y Reclamos

**Fuente:** Autoras del Proyecto

Para conocer el porqué de este comportamiento, la gerencia de Cultivo Fresco Ltda., facilitó a las autoras de este proyecto las encuestas recolectadas de los clientes durante este año, para que se realizara un análisis de este comportamiento e identificar la queja que está causando mayor impacto a sus clientes.

## Identificación de la no Conformidad de los Clientes

Se realizó la recopilación de las encuestas entregadas durante estos primeros meses a cada cliente en el momento de la entrega de su pedido, donde se evidenciaron quejas como:

- ✓ Tiempo del pedido.
- ✓ Poca amabilidad de parte de los distribuidores (transportadores).
- ✓ Productos maltratados.
- ✓ Productos en estado de maduración avanzado.
- ✓ Verduras y hortalizas con poca frescura.
- ✓ Tubérculos sin limpiar.
- ✓ Productos sin la apariencia requerida.
- ✓ Precios altos en comparación con la competencia.
- ✓ Competencia con servicios integrales (abarrotes, aseo, legumbres, verduras, frutas, etc).
- ✓ Errores en la facturación.
- ✓ Pedidos equivocados.

## Alcance del Problema

Durante lo transcurrido en el 2013 se han recibido 31 quejas las cuales se segmentaron bajo la supervisión del administrador de la empresa quedando de la siguiente manera: Calidad con 14,

servicio con 9, tiempo del pedido y competencia cada una con 4 quejas.

A partir del diagnóstico evaluado conjuntamente con Cultivo Fresco Ltda., y de los datos arrojados, se entró a identificar las categorías que componen las quejas y reclamos, se clasificaron por Calidad, servicio, tiempo del pedido y competencia en donde se evidencia que la calidad de los productos es la categoría más significativa por parte de los clientes con un 45% frente a las otras durante estos primeros 4 meses.

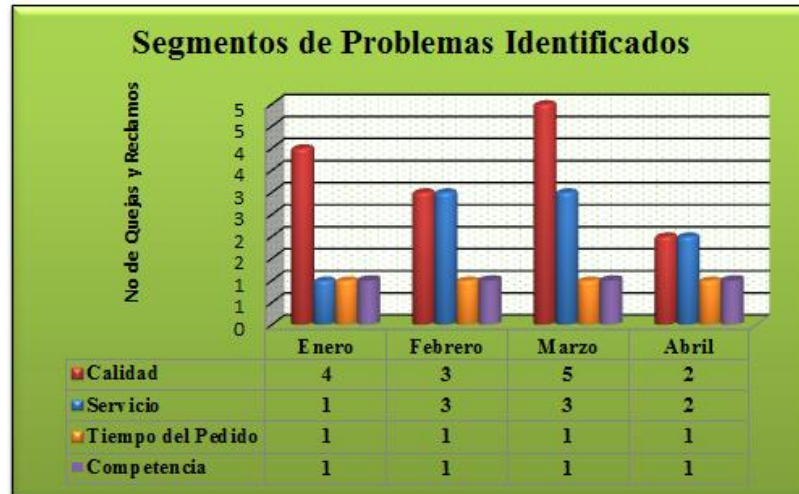
En el siguiente gráfico se muestra en términos de porcentajes como están distribuidas las categorías de quejas identificadas para comprobar que la calidad es la más relevante frente a las otras.



**Figura 12:** Segmentación de Quejas y Reclamos

**Fuente:** Autoras del Proyecto

Por medio de este gráfico se quiere mostrar de forma visual el incremento de las quejas de cada categoría mes a mes para facilitar su análisis.

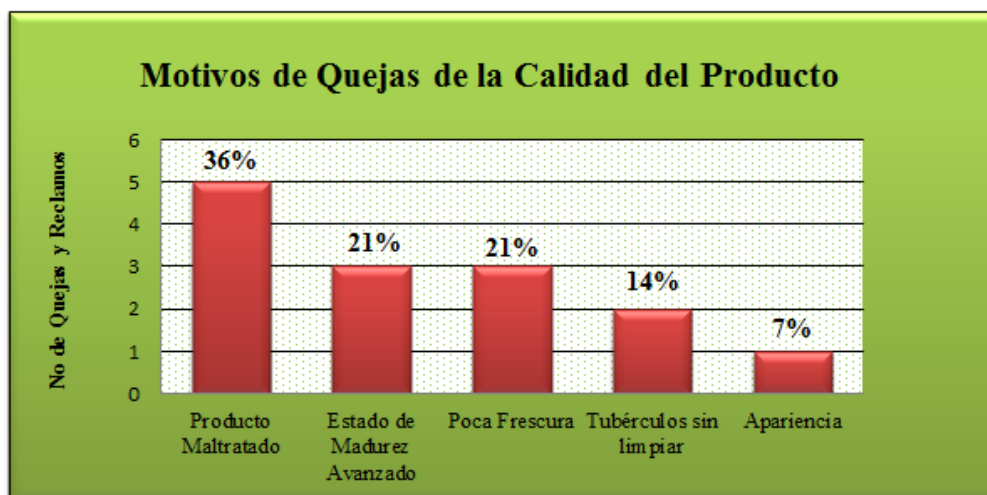


**Figura 13:** Segmentos de Problemas Identificados

**Fuente:** Autoras del Proyecto

### Medición de la Categoría más Relevante

De las encuestas recolectadas se encontraron los siguientes resultados en cuanto a la categoría de quejas más relevante que fue la calidad del producto:



**Figura 14:** Motivos de Quejas de la Calidad del Producto en los últimos 4 meses

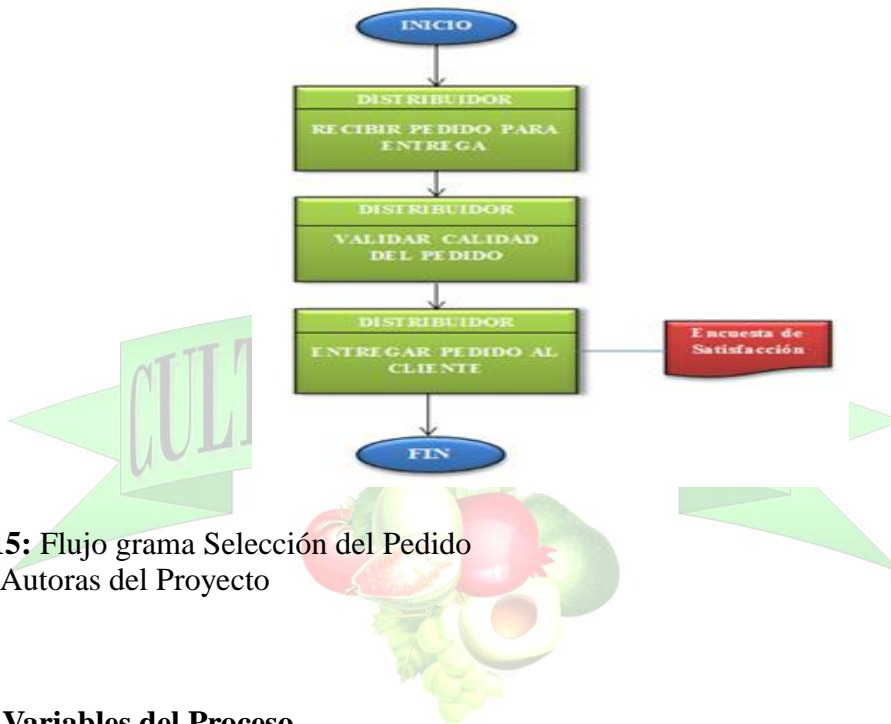
**Fuente:** Autoras del Proyecto

## Tips para Identificar el Problema

Para validar que la calidad de los productos si es el problema más relevante de la empresa según la información de las quejas encontradas en las encuestas a analizar, se sacaron estas conclusiones del análisis realizado al segmento seleccionado, teniendo en cuenta que la mayor cantidad de quejas fueron por recibir el producto maltratado:

- ✓ De las 31 quejas recibidas durante este año 14 fueron por inconformidad con la calidad del producto, por esta causa se hizo un análisis en detalle de éstas y se pudo evidenciar que 5 quejas hacían referencia a que recibían los pedidos en estado maltratado (estripados, empaque en mal estado) por esta razón se considera la queja principal de esta categoría.
- ✓ Estas 5 quejas por inconformidad del pedido por maltrato del producto con relación a las quejas totales recibidas, se puede considerar que es una cantidad muy relevante ya que si este factor continúa aumentando les puede ocasionar la fluctuación de clientes.
- ✓ Si la inconformidad con la calidad del producto continua aumentando, un cliente puede hacer devolución de este, ocasionando a la empresa una pérdida de una venta o tener que asumir un nuevo costo ya que tendría que comprar más producto a su proveedor para cumplir con la entrega, por esta razón debemos encontrar la causa raíz para darle una solución.

✓ Si se logra solucionar o disminuir este tipo de quejas considerablemente se lograra aumentar el nivel de satisfacción de sus clientes para mantener la fidelización y poder mejorar el indicador de calidad de la empresa ya que este se considera su factor diferenciador en el mercado.



**Figura 15:** Flujo grama Selección del Pedido  
**Fuente:** Autoras del Proyecto

### Variables del Proceso

Las variables que se identificaron que tenían una relación directa con el proceso de revisión de la calidad del producto en cada pedido fueron:

Entrada del Proceso: Pedido.

Entrada de Información: Orden del pedido, requerimientos del cliente.

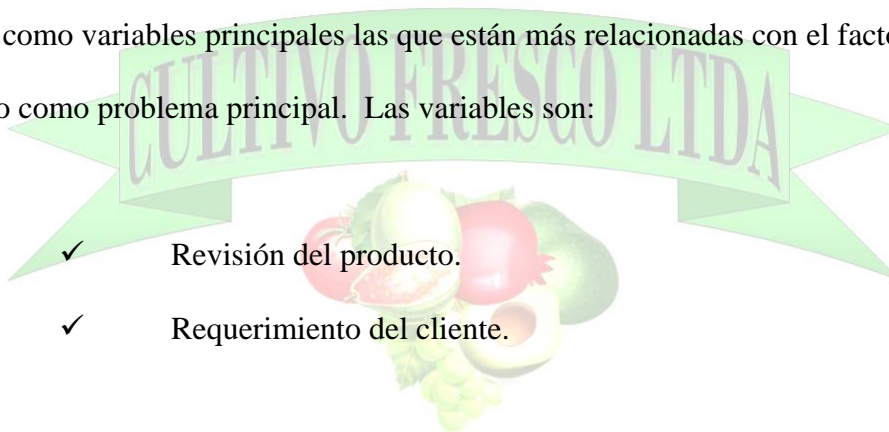
Seguridad: Instalaciones.

Controles: Revisión del producto.

Entrada de Recursos: Cantidad de recolectores, Canastilla para pedido, utensilios de empaquetamiento.

### Variables de Mayor Impacto

Según esto se seleccionan las variables de mayor impacto dependiendo los requerimientos de los clientes de Cultivo Fresco Ltda., para evitar que los clientes reciban los productos maltratados teniendo en cuenta que la calidad es el factor diferenciador de la empresa, se tomaron como variables principales las que están más relacionadas con el factor calidad, detectado como problema principal. Las variables son:



- ✓ Revisión del producto.
- ✓ Requerimiento del cliente.

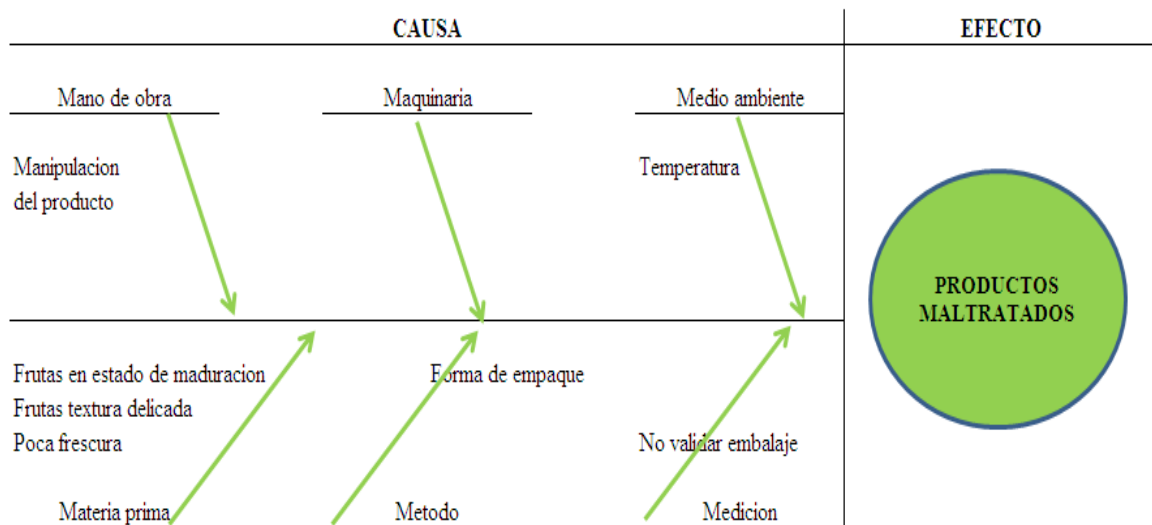
Variable	Método	¿Dónde?	¿Quién?
Revisión del Producto	Por medio de un muestro aleatorio se revisarán los productos comprados al proveedor, para validar no conformidades de calidad por maltrato del producto	Depósito	Administrador encargado
Requerimientos del Cliente	Por medio de un muestreo aleatorio se revisarán los productos de un pedido determinado para validar que cumplan con las especificaciones requeridas por el cliente	En la Oficina	Administrador encargado

**Tabla 5:** Variables de Mayor Impacto

**Fuente:** Autoras del Proyecto

### Análisis para Identificar las Causas Raíces que Intervienen en el Proceso

En esta etapa de la ruta de la calidad se validaran las causas raíces del problema identificado, esto con el fin de analizar el comportamiento de las variables de mayor impacto e identificar la causa raíz (causa-efecto), para tener la información necesaria y dar entrada a la etapa de mejorar el proceso.



**Figura 16:** Diagrama Causa - Efecto  
**Fuente:** Autoras del Proyecto

La gerencia de cultivo Fresco Ltda., analiza el diagrama e identifica dos causas raíces que afectan la calidad del producto ya que llega al cliente maltratado, y estas causas identificadas fueron:

**MANO OBRA:** Manipulación de alimentos.

**MATERIA PRIMA:** Frutas en estado de maduración.

Se determina que estas son las causas de mayor impacto para los productos maltratados ya que si se les enseña cómo se debe manipular cada alimento según su empaque, su textura o tamaño en el momento de la distribución del pedido a los clientes, se puede evitar considerablemente el maltrato de los productos, adicional para los productos en estado mayor de maduración es más alta la probabilidad que se dañen en el empaquetamiento, en el momento de la distribución y entrega al cliente.

### **Posibles Soluciones**

Como ya se tiene claro para la empresa cual es la principal problemática, se realizó una lluvia de ideas para trazar posibles soluciones y organizar un plan de acción con oportunidades de mejoramiento para lograr el nivel de calidad que busca.

Los planes de acción formulados para la solución de esta problemática con la calidad del producto, teniendo como causa raíz la manipulación de los productos de forma inadecuada y las frutas en un estado de maduración mayor al deseado fueron:

- ✓ Capacitaciones de manipulación de frutas, hortalizas y verduras, esto con el fin de instruir al personal y concientizarlo de la importancia que tiene la manipulación de estos productos, adicional se deben promover hábitos higiénicos que garanticen la preservación del producto.
  
- ✓ Aumentar los controles de calidad de los productos durante la trazabilidad en los procesos de compra, recolección, selección y entrega.

- ✓ Verificar el estado de maduración de los productos entregados por los proveedores cuando lleguen a la empresa.
  
- ✓ Realizar contratos con otros proveedores, con el fin de evitar devoluciones y cargar costos adicionales a la empresa.

Solución	Impacto	Riesgo	Costo
Solución 1	Alto	Bajo	Medio
Solución 2	Medio	Bajo	Bajo
Solución 3	Medio	Medio	Bajo
Solución 4	Alto	Alto	Medio

**Tabla 6:** Relación Costo - Beneficio  
**Fuente:** Autoras del Proyecto

Después de obtener estos resultados con la matriz costo – beneficio, se puede evidenciar que las soluciones 2 y 3 son las más convenientes para la empresa, sin embargo se trabaja con la solución 2 ya que esta tiene menor riesgo y costo, por lo tanto se puede concluir que el mejor plan de acción a desarrollar sería aumentar los controles de calidad de los productos durante la trazabilidad en los procesos de compra, recolección, selección y entrega.

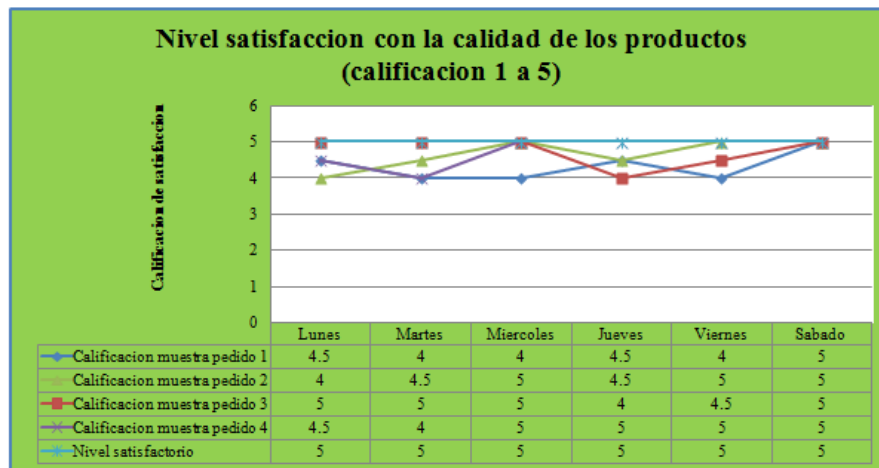
### **Implementación de Soluciones**

Según el plan acordado por la solución escogida, se llevarán controles de calidad para validar el estado del producto en las diferentes etapas del proceso del pedido, para esto las

autoras del proyecto diseñaron una plantilla con las especificaciones del cliente (ver Anexo 5), en la cual se verifica antes del envío o despacho del producto y se consigna inconformidades, conformidades y observaciones referentes a la información del producto en cuanto a tamaño, estado de maduración, apariencia y cantidad con el fin de lograr un nivel de satisfacción total para el cliente.

Para medir este nivel de satisfacción deseado se realizaron cuatro muestras aleatorias a los pedidos solicitados durante una semana, esto con el fin de validar el nivel de calidad detectado por el administrador, se implementó la plantilla de control de calidad de los productos donde se califica el nivel de cumplimiento de las especificaciones de los clientes según pedido.

Los resultados obtenidos fueron satisfactorios como se puede observar a continuación:



**Figura 17:** Gráfico Nivel de Satisfacción

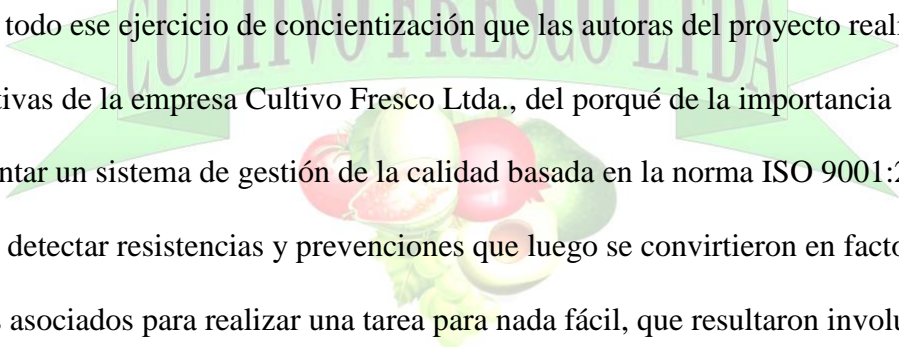
**Fuente:** Autoras del Proyecto

## Tips para Controlar

- ✓ Hacer seguimiento a la solución planteada, es decir validar que de forma semanal se utilice la plantilla para hacer la calificación de cuatro pedidos de forma aleatoria para medir el nivel de satisfacción.
  
- ✓ Para evitar confusiones determinar días específicos, pueden ser días que no tengan mucha cantidad de pedidos y en lo preferible en horarios distintas para no influir en las muestras ya que deben ser aleatorias.
  
- ✓ No limitar el nivel de satisfacción con la calidad de los productos solo con lo informado en la planilla de control de las especificaciones del cliente para determinar el nivel de satisfacción de los pedidos según los requerimientos del cliente. El administrador debe estar alerta al comportamiento de las variables detectadas.
  
- ✓ Estar alertas con el comportamiento de las quejas de los clientes con respecto a la categoría de la calidad de los productos.

## CONCLUSIONES

Para Cultivo Fresco Ltda., el optar involucrarse en todo un proceso de reformular y/o enriquecer las herramientas bajo las que ha venido realizando sus procesos y gestiones, se convirtió en todo un reto como organización, máxime cuando el tiempo de permanencia en el mercado ya ha superado los 25 años. Es y ha sido todo un reto, porque pretender cambiar formas, procedimientos y sobre todo prácticas, es demasiado traumático porque ello lleva implícito una reflexión que radica en repensarse como empresa.



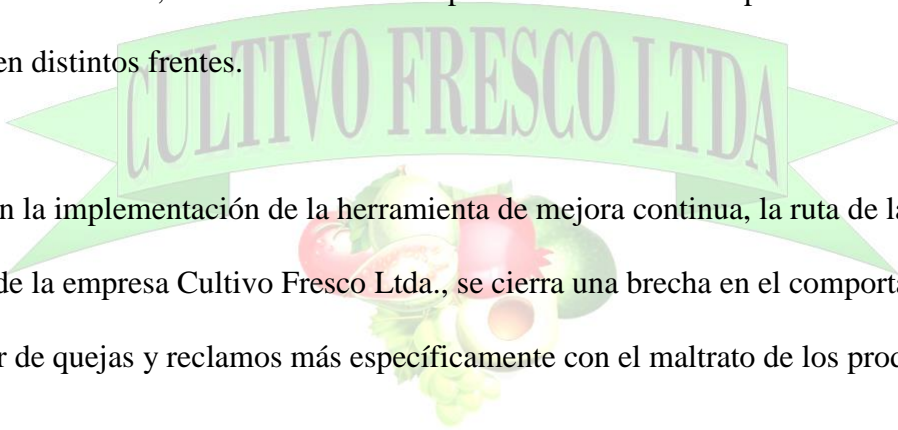
En todo ese ejercicio de concientización que las autoras del proyecto realizaron con las directivas de la empresa Cultivo Fresco Ltda., del porqué de la importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad basada en la norma ISO 9001:2008, se pudieron detectar resistencias y prevenciones que luego se convirtieron en factores positivos asociados para realizar una tarea para nada fácil, que resultaron involucrando a directivas y empleados en todo ese nuevo proceso de direccionamiento estratégico.

De ese trabajo conjunto surgieron elementos como:

- ✓ Formulación de todo el horizonte institucional (misión, visión, valores, objetivos y política de calidad)
  
- ✓ Propuesta de documentación de caracterizaciones, procedimientos y matriz de indicadores.

- ✓ Se estudió y evaluó la Matriz de Perfil Competitivo para la empresa Cultivo Fresco Ltda.
- ✓ Se estableció un sistema de indicador de satisfacción del cliente, bajo un esquema gráfico que facilitaba su revisión.

El ejercicio que se ha desarrollado le proporcionó valor agregado a la empresa y le ha permitido a esta reorientar y enriquecer sus procesos; además de involucrar todos sus esfuerzos en la obtención de mejores prácticas a favor de acciones de mayor calidad, que junto a la experiencia denotada, más la instalación de procesos certificados le permitirán a la empresa mejorar en distintos frentes.



Con la implementación de la herramienta de mejora continua, la ruta de la calidad en el proceso de la empresa Cultivo Fresco Ltda., se cierra una brecha en el comportamiento del indicador de quejas y reclamos más específicamente con el maltrato de los productos.

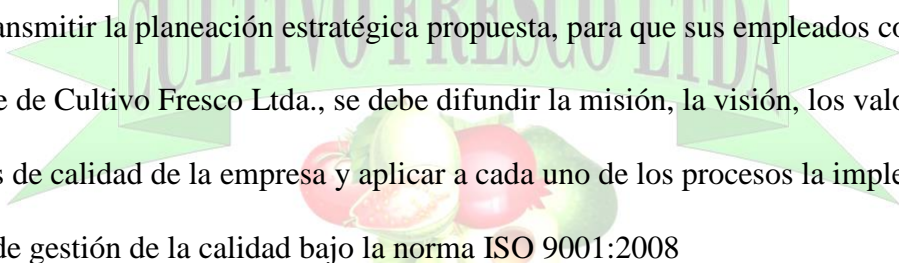
Para las autoras de este trabajo, involucrarse y/o propender por servir de medio para instalar nuevas prácticas y nuevos procesos en la empresa Cultivo Fresco Ltda., es demasiado pertinente, ya que es llevar a campo los saberes adquiridos en el pregrado, pero sobre todo poder contextualizar los aprendizajes adquiridos y/o enriquecidos en los años de formación profesional.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda a la empresa Cultivo Fresco Ltda., mantener actualizados los documentos propuestos, terminar de ajustar la aproximación de los conceptos básicos con el fin de lograr en un futuro una certificación de calidad bajo la norma ISO 9001:2008.

Para completar la implementación del sistema de gestión de la calidad propuesto se recomienda realizar las siguientes actividades:

Transmitir la planeación estratégica propuesta, para que sus empleados conozcan el horizonte de Cultivo Fresco Ltda., se debe difundir la misión, la visión, los valores y la política y objetivos de calidad de la empresa y aplicar a cada uno de los procesos la implementación del sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2008



Se recomienda a corto plazo realizar por primera vez una auditoría interna realizada por un especialista del área de Gestión de la Calidad con la finalidad de ir afianzando la propuesta realizada a la empresa, corregir posibles desviaciones que se presenten al sistema y dar continuidad al trabajo propuesto.

Cultivo Fresco Ltda., no posee instructivos de trabajo de cómo se deben realizar cada uno de sus procesos, se recomienda realizarlos con el fin de que su personal tenga una guía de cuáles son sus funciones y la manera correcta de ejecutarlas.

Por último se le sugiere a la empresa iniciar un programa de formación de todos los temas relevantes de la calidad, fomentar a su personal a la implementación de herramientas de mejora continua y adicionar un programa de motivación laboral y personal.



## PRESUPUESTO

Se realiza presupuesto del costo asumido por las autoras del proyecto para la creación de esta propuesta de implementación para la empresa Cultivo Fresco Ltda.

PRESUPUESTO FINANCIERO			
SERVICIOS PERSONALES			
Cantidad	Concepto	Costo unitario	Costo Total
2	Autoras del Proyecto	\$2.294.000	\$4.588.000
4	Asesor Metodológico	\$80.000	\$320.000
1	Asesor Temático	\$0	\$0
<b>TOTAL</b>			<b>\$4.908.000</b>
SERVICIOS GENERALES			
Cantidad	Concepto	Costo unitario	Costo Total
150	Papeleria e impresiones	\$600	\$90.000
4 Meses	Transporte / Combustible	\$200.000	\$800.000
4 Meses	Refrigerios	\$120.000	\$480.000
2	Comunicaciones	\$25.000	\$50.000
2	Otros gastos	\$30.000	\$60.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$1.480.000</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>			<b>\$6.388.000</b>

**Tabla 7:** Presupuesto Financiero del Proyecto

**Fuente:** Autoras del Proyecto

El presupuesto realizado para Cultivo Fresco Ltda., por la implementación de la propuesta presentada para adoptar un sistema de gestión de la calidad, conocer la ruta de la calidad y una propuesta de herramienta de mejora fue el siguiente:

PRESUPUESTO INSTITUCIONAL			
Cantidad	Concepto	Costo unitario	Costo Total
1	Retroalimentacion Propuesta	\$80.000	\$80.000
120	Diseño e impresión Propuesta	\$700	\$84.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$164.000</b>

**Tabla 8:** Presupuesto Institucional del Proyecto

**Fuente:** Autoras del Proyecto



## CRONOGRAMA

Se realiza cronograma por las autoras del proyecto para el desarrollo de la creación de esta propuesta de implementación para la empresa Cultivo Fresco Ltda.

CRONOGRAMA																			
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	Tiempo en Horas
Definir la Empresa para el desarrollo del proyecto	■	■																	10
Iniciar investigación con el diagnóstico del estado actual de la Empresa Cultivo Fresco Ltda			■	■	■														24
Diseño de propuesta de misión, visión, valores, objetivos y política de calidad						■	■	■											24
Diseñar Mapa de procesos, caracterizaciones, procedimiento, diagrama de flujo e indicadores de gestión							■	■	■	■									64
Definir, elaborar y aplicar una herramienta de mejora continua (Ruta de la Calidad) y Matriz Perfil Competitivo										■	■	■	■						48
Evaluación de los resultados obtenidos con la implementación de la herramienta de mejora continua												■	■						16
Revisión y corrección del trabajo teniendo en cuenta recomendaciones del Jurado													■	■					16
Preparar trabajo para la entrega final y desarrollar la sustentación del proyecto														■	■	■			48
Entregar la propuesta a la empresa Cultivo Fresco Ltda																	■	■	16
<b>TOTAL TIEMPO EN HORAS</b>																			<b>250</b>

**Tabla 9:** Cronograma del Proyecto Cultivo Fresco Ltda.

**Fuente:** Autoras del Proyecto

## BIBLIOGRAFÍA

Sallenave Jean Paul, Gerencia Planeación Estratégica, Editorial Norma.

ICONTEC. NORMA TÉCNICA COLOMBIANA, ISO 9001:2008, Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.

Velasco José Antonio (1996), Gestión de la Calidad Orientada a los Procesos, Madrid, Editorial Esic.



## CIBERGRAFÍA

<http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

<http://www.grupokaizen.com/sig/sig11.php>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad\\_de\\_los\\_alimentos](http://es.wikipedia.org/wiki/Calidad_de_los_alimentos)

<http://www.fcagr.unr.edu.ar/Extension/Agromensajes/12/1AM12.htm>

<http://hederaconsultores.blogspot.com/2010/05/compras-segun-iso-90012008.html>

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap492d.htm>

<http://es.scribd.com/doc/6769787/Ruta-de-La-Calidad>



## ANEXOS

### ✓ Caracterización Proceso de Selección y Empaquetamiento

		<h2>CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</h2> <h3>Selección y Empaquetamiento</h3>				
<b>OBJETIVO</b>	GARANTIZAR QUE LA SELECCIÓN Y EMPAQUETAMIENTO DE LOS PRODUCTOS SE REALICE SEGÚN ESPECIFICACIONES DEL CLIENTE			<b>ALCANCE</b>	INICIA CON: VERIFICAR CONFORMIDAD DEL PRODUCTO	
<b>RESPONSABLE</b>	RECOLECTORES				TERMINA CON: EMPAQUETAR EL PEDIDO POR CLIENTE	
PROVEEDORES	ENTRADAS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ACTIVIDADES	SALIDAS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	CLIENTES
PROVEEDOR	PEDIDO CONFIRMADO	MADUREZ, TEXTURA, COLOR Y BRILLO	VERIFICAR CONFORMIDAD DEL PRODUCTO	ORDEN DE DISTRIBUCIÓN ACOMPAÑADA DEL PRODUCTO	PRODUCTO CONFORME Y CUMPLIR ESPECIFICACIONES DEL CLIENTE	DISTRIBUIDORES
		TAMAÑO, REFERENCIA Y CANTIDAD SOLICITADA	SELECCIONAR EL PRODUCTO SEGÚN ESPECIFICACIONES DEL CLIENTE			
		PEDIDO SOLICITADO	CLASIFICAR Y PESAR EL PEDIDO PARA EMPAQUETAMIENTO			
		SELECCIONAR POR ZONAS Y CLIENTE	EMPAQUETAR EL PEDIDO POR CLIENTE			
RIESGOS DEL PROCESO				DOCUMENTOS DE APOYO		
PRODUCTO NO CONFORME O DETERIORADO				PROCEDIMIENTO DE PRODUCTO NO CONFORME, ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS, CONTROL CALIDAD		
REGISTROS (FORMATOS)				PLANILLA DE SOLICITUD DE PEDIDO		
REQUISITOS		INDICADORES DE CONTROL DEL PROCESO				
LEGALES	NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE		
NORMAS DE SANIDAD	CONFORMIDAD DEL PEDIDO	# DE PRODUCTO NO CONFORME / TOTAL DE PEDIDOS REALIZADOS	DIARIA	ADMINISTRADOR		
<b>NORMATIVOS</b>						
NORMA ISO 9001:2008						
CARGOS INVOLUCRADOS			RECURSOS			
RECOLECTORES			INFRAESTRUCTURA			
ADMINISTRADOR			RECURSO HUMANO			
			MAQUINARIA			

### Anexo 1: Caracterización Proceso Selección y Empaquetamiento

**Fuente:** Formato suministrado por la Universidad

✓ **Caracterización Proceso Distribución de Pedidos**

		<h2 style="text-align: center;">CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</h2> <h3 style="text-align: center;">Distribución de Pedidos</h3>				
<b>OBJETIVO</b>	PLANIFICAR Y CONTROLAR UNA EFECTIVA LOGÍSTICA PARA LA ÓPTIMA DISTRIBUCIÓN DE LOS PEDIDOS			<b>ALCANCE</b>	INICIA CON: ORGANIZAR PEDIDOS SEGÚN RUTAS Y PRIORIDAD	
<b>RESPONSABLE</b>	DISTRIBUIDOR				TERMINA CON: ENTREGAR PEDIDO AL CLIENTE	
PROVEEDORES	ENTRADAS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ACTIVIDADES	SALIDAS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	CLIENTES
SECRETARIA	ORDEN DE DISTRIBUCIÓN ACOMPAÑADA DEL PRODUCTO	ESPECIFICACIONES DEL CLIENTE (ORDEN DEL SERVICIO)	ORGANIZAR PEDIDOS SEGÚN RUTAS Y PRIORIDAD	GESTIONAR LOGÍSTICA	ÓPTIMA DISTRIBUCIÓN	CLIENTE
		DIRECCIONES ACTUALIZADAS DE LOS CLIENTES	ASIGNAR RUTA A CADA DISTRIBUIDOR			
			ENTREGAR PEDIDO AL CLIENTE	PEDIDO ENTREGADO	ENTREGA RÁPIDA Y OPORTUNA	
RIESGOS DEL PROCESO				DOCUMENTOS DE APOYO		
NO DISPOSICIÓN DE VEHÍCULOS				GUIA DE RUTAS		
CONGESTION VEHICULAR PARA LA ENTREGA OPORTUNA				REGISTROS (FORMATOS)		
NO ACEPTACIÓN DEL PEDIDO POR PARTE DEL CLIENTE				PLANILLA DE ENTREGA DE PEDIDOS		
REQUISITOS		INDICADORES DE CONTROL DEL PROCESO				
LEGALES	NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE		
NORMAS DE SANIDAD	ENTREGAS PERFECTAMENTE RECIBIDAS POR EL CLIENTE	TOTAL DE PEDIDOS RECHAZADOS / TOTAL DE PEDIDOS ENTREGADOS	QUINCENAL	SECRETARIA		
NORMATIVOS						
NORMA ISO 9001:2008						
CARGOS INVOLUCRADOS			RECURSOS			
DISTRIBUIDORES			RECURSO HUMANO			
ADMINISTRADOR			VEHÍCULO			
SECRETARIA			PRODUCTO			

**Anexo 2:** Caracterización Proceso Distribución de Pedidos

**Fuente:** Formato suministrado por la Universidad

✓ **Caracterización Proceso validar conformidad del Pedido con el Cliente**

 <h2 style="text-align: center;">CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</h2> <h3 style="text-align: center;">Validar Conformidad del Pedido con el Cliente</h3>			
<b>OBJETIVO</b>	EVALUAR EL SERVICIO PRESTADO PARA IDENTIFICAR MEJORAS Y BUENAS PRÁCTICAS	<b>ALCANCE</b>	INICIA CON: REALIZAR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN
<b>RESPONSABLE</b>	ADMINISTRADOR		TERMINA CON: TOMAR DECISIONES SEGÚN RESULTADOS

PROVEEDORES	ENTRADAS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ACTIVIDADES	SALIDAS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	CLIENTES
CLIENTE	PEDIDO ENTREGADO CON ENCUESTA	ENCUESTA COMPLETAMENTE DILIGENCIADA	REALIZAR ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	RESULTADO DE ENCUESTAS	CLIENTE CON PEDIDO RECIBIDO	ADMINISTRADOR
ADMINISTRADOR	FORMATO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN COMPLETA	PEDIDO 30 DIAS ANTES	ANALIZAR RESULTADOS DE LA ENCUESTA	FORMATO ANALISIS DE LA ENCUESTA	FORMATO DILIGENCIADO	ADMINISTRADOR
ADMINISTRADOR	RESULTADOS DE LA ENCUESTA EN EXCEL	ORDENAR CUESTIONARIO CON NUMEROS	TABULAR RESULTADOS	CIFRAS Y GRAFICOS	CIFRAS TOTALES	ADMINISTRADOR
ADMINISTRADOR	CIFRAS Y GRAFICOS	CIFRAS TOTALES	TOMAR DECISIONES SEGÚN RESULTADOS	ANALISIS DE RESULTADOS	MEJORA CONTINUA	GERENTE Y PROPIETARIO

RIESGOS DEL PROCESO		DOCUMENTOS DE APOYO	
ENCUESTAS INCOMPLETAS		FORMATO DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	
ENCUESTAS CON INFORMACIÓN ERRÓNEA		<b>REGISTROS (FORMATOS)</b>	
ENCUESTAS DILIGENCIADAS POR OTROS		FORMATO ENCUESTA	DOCUMENTO RESUMEN PARA TOMA DE DECISIONES
MARGEN DE ERROR		FORMATO TABULACIÓN RESULTADOS	


REQUISITOS		INDICADORES DE CONTROL DEL PROCESO			
LEGALES	NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE	
REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001	REQUISITO DE CALIDAD	PEDIDOS SATISFECHOS CON LA CALIDAD / TOTAL PEDIDOS DESPACHADOS	MENSUAL	ADMINISTRADOR	
<b>NORMATIVOS</b>					
NORMA ISO 9001:2008	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	# RECLAMOS POR PEDIDOS / TOTAL PEDIDOS REALIZADOS	MENSUAL	ADMINISTRADOR	

CARGOS INVOLUCRADOS		RECURSOS	
ADMINISTRADOR		INFRAESTRUCTURA	
GERENTE Y PROPIETARIO		EQUIPO COMPUTO	
		RECURSO HUMANO	

**Anexo 3:** Caracterización proceso validar Conformidad del Pedido con el Cliente

**Fuente:** Formato suministrado por la Universidad

✓ **Caracterización Proceso de Mercadeo**

		<h2 style="text-align: center;">CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO</h2> <h3 style="text-align: center;">Mercadeo</h3>				
<b>OBJETIVO</b>	IDENTIFICAR NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES PARA DEFINIR ESTRATEGIAS	<b>ALCANCE</b>	INICIA CON: TELEMERCADEO A CLIENTES NUEVOS			
<b>RESPONSABLE</b>	ADMINISTRADOR		TERMINA CON: RECUPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE CLIENTES			
PROVEEDORES	ENTRADAS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	ACTIVIDADES	SALIDAS	CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	CLIENTES
CLIENTE	ANALISIS DE RESULTADOS	CONTACTAR PROSPECTO	TELEMERCADEO A CLIENTES NUEVOS	LISTADO PROSPECTOS	DATOS CORRECTOS Y COMPLETOS	ADMINISTRADOR
ADMINISTRADOR	FACEBOOK, PAGINA WEB Y VOLANTEO	TODO PUBLICO	ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN	PUBLICIDAD DEL NEGOCIO	PUBLICO OBJETIVO	GERENTE Y PROPIETARIO
GERENTE Y PROPIETARIO	LLAMADAS Y VISITAS PROGRAMADAS	CLIENTE (ACTIVO Y NO ACTIVO)	RECUPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE CLIENTES	FIDELIZACIÓN Y COTIZACIONES	CLIENTE (ACTIVO Y NO ACTIVO)	ADMINISTRADOR
RIESGOS DEL PROCESO			DOCUMENTOS DE APOYO			
TELÉFONOS DESACTUALIZADOS			GUIÓN DE TELEMERCADEO			
NO DISPONIBILIDAD DEL CLIENTE			REGISTROS (FORMATOS)			
NO ACEPTACIÓN DE LA ACTIVIDAD			FORMATO COTIZACIONES		LISTADO PROSPECTOS	
REQUISITOS	INDICADORES DE CONTROL DEL PROCESO					
LEGALES	NOMBRE	FORMULA	FRECUENCIA	RESPONSABLE		
REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001	NUEVOS CLIENTES	# PEDIDOS POR PRIMERA VEZ / TOTAL PEDIDOS DESPACHADOS	MENSUAL	ADMINISTRADOR		
NORMATIVOS	CLIENTES RECUPERADOS	# CLIENTES PERDIDOS / TOTAL CLIENTES NUEVOS	MENSUAL	ADMINISTRADOR		
NORMA ISO 9001:2008						
CARGOS INVOLUCRADOS			RECURSOS			
ADMINISTRADOR			INFRAESTRUCTURA			
GERENTE Y PROPIETARIO			EQUIPO COMPUTO			
			RECURSO HUMANO			

**Anexo 4:** Caracterización Proceso Mercadeo

**Fuente:** Formato suministrado por la Universidad

✓ **Plantilla de Especificaciones**


Especificación		Pedido 1					Pedido 2					Pedido 3					Pedido 4				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Tamaño																					
Estado de Maduración																					
Apariencia																					
Cantidad																					
Promedio de Calificación																					
Revisó		1 No cumple																			
		5 Si cumple																			
Observaciones																					

**Anexo 5:** Plantilla de Especificaciones

**Fuente:** Formato diseñado por las Autoras del Proyecto

✓ **Encuesta de Satisfacción del Cliente**

La encuesta que implementa la empresa Cultivo Fresco Ltda., en el momento de la entrega de sus productos para conocer el nivel de satisfacción de sus clientes es la siguiente:


		<b>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN</b>			
		Fecha	dd	mm	Año
<b>OBJETIVO</b>					
Conocer el nivel de satisfacción del cliente con el pedido recibido, validar si cumple con las especificaciones requeridas					
<b>CLIENTE</b>					
<b>Pregunta</b>	<b>Responda Si / No</b>		<b>En caso que la respuesta sea NO indique la causa</b>		
1. ¿Está conforme con la calidad del producto recibido?	Si ____	No ____	Porqué? _____		
2. ¿Está conforme con el servicio recibido?	Si ____	No ____	Porqué? _____		
3. ¿Está satisfecho con el tiempo de entrega del pedido?	Si ____	No ____	Porqué? _____		
4. ¿Utilizaría nuevamente nuestro servicio?	Si ____	No ____	Porqué? _____		
5. ¿Conoce otra empresa que le ofrezca el servicio ofrecido por nosotros?	Si ____	No ____	Cuál? _____		

**Anexo 6:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Fuente:** Formato diseñado por las Autoras del Proyecto

✓ **Plantilla Toma del Pedido**

En esta plantilla se plasmaran las especificaciones del requerimiento del cliente, será la entrada para el proceso de auditoría de calidad propuesto en la ruta de la calidad del presente trabajo:

	<b>PLANTILLA DEL PEDIDO</b>			Fecha: dd/mm/año
Tamaño:	1. Pequeño	2. Normal	3. Grande	E = ESPECIFICACIONES
Estado maduración:	4. Verde	5. Pinton	6. Maduro	
Apariencia:	7. Normal	8. Especial		

ARTICULO	CLIENTES												
	CANT	E	CANT	E	CANT	E	CANT	E	CANT	E	CANT	E	
AGUACAITE													
AHUYAMA													
AJI													
AJO													
APIO													
AREPAS													
AROMATICA													
ARRACACHA													
ARVEJA													
BANANO													
BROCOLI													
CARAMBOLO													
CEBOLLA BLANCA													
CEBOLLA JUNCA													
CEBOLLA MORADA													
CEBOLLA PUERRO													
CHAMPIÑONES													
CHOCOLO													
CILANTRO													
COCO													
COLIFLOR													
CURUBA													
ESPINACA													
FRESA													
FRIJOL													
GRANADILLA													
GUANABANA													
GUAYABA													
GUINEO													
HABICHUELA													
HUEVOS													
KIWI													
LECHUGA BATAVIA													
LIMON													
LULO													

