



ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD

Análisis del Contexto para el Diseño de un Sistema de Gestión de
Calidad, Basado en la Norma Técnica NTC ISO 9001:2015 en la

ALEJANDRO PAREDES NAAR



Universidad[®]
Católica
de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

Obra de Iglesia
de la Congregación



Hermanas de la Caridad
Dominicas de La Presentación
de la Santísima Virgen

**Análisis del Contexto para el Diseño de un Sistema de Gestión de Calidad,
Basado en la Norma Técnica NTC ISO 9001:2015 en la Compañía
Comercializadora Internacional ARGOLD S.A.S.**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Especialista En
Gerencia De La Calidad

Asesor

Mg., Jhon Jairo Ángel Hernández

Autor:

Alejandro Paredes Naar

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE MANIZALES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
MANIZALES

2022

Tabla de Contenido

Visión	6
Misión.....	6
Planteamiento del Problema	7
Justificación	10
Objetivos.....	13
Objetivo General.....	13
Objetivos Específicos	13
Análisis de plan de Negocios.....	14
Segmentación del Mercado	14
Relación con los Clientes	15
Canales	16
Propuesta de Valor	16
Recursos Claves.....	18
Asociaciones Claves	18
Estructura de Costos	19
Fuentes de Ingresos	20
Metodología.....	21
Análisis MEFE	25
Análisis de Vulnerabilidad	36
Análisis de los Resultados	54
Dirección Estratégica.....	54
Medio Ambiente y Empresa.....	55
Internacionalización.....	56
Finanzas	56
Recurso Humano	57
Conclusiones.....	59
Recomendaciones	61
Referencias	63

Lista de Tablas

Tabla 1 Estructura de Costos	19
Tabla 2 Diagnóstico Externo Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	26
Tabla 3 Diagnóstico Interno Perfil de Capacidades Internas (PCI).....	27
Tabla 4 Matriz 1: Factores Claves de Éxito (FCE)	29
Tabla 5 Matriz de impactos (FCE)	30
Tabla 6 Matriz 3: Análisis DOFA	33
Tabla 7 Matriz 4: DOFA	34
Tabla 8 Matriz 5: Plan de Acción.....	35
Tabla 9 Matriz de Vulnerabilidad Amenaza Natural.....	36
Tabla 10 Matriz de Vulnerabilidad: Amenaza Tecnológica.....	42
Tabla 11 Matriz Análisis de Vulnerabilidad: Amenaza Social	48
Tabla 12 Norma Técnica Colombiana.....	52

Lista de Figuras

Figura 1 Modelo Canvas	17
Figura 2 Recursos Clave.....	18

Visión

Ser un proveedor que genera valor agregado a nuestros clientes hasta convertirnos en los números uno en suministros en Frutas, verduras, hortalizas, especias aromáticas, a la vez producir y suministrar productos que garanticen calidad a nuestros valiosos clientes con precios competitivos que consoliden una reputación en la industria y en general en los mercados internacionales (ARGOLD, 2019).

Misión

Mejorar el nivel de servicio mediante la implementación de medidas de control de calidad que garanticen la satisfacción del cliente a gran escala (ARGOLD, 2019).

Planteamiento del Problema

La Comercializadora Internacional ARGOLD S.A.S. es una empresa en crecimiento, líder en la exportación productos alimenticios agrícolas en Sudamérica, enfocada en la exportación de variedad de frutas, verduras, hierbas (condimentos y sazónadores) para el comercio local e internacional. Se ofrecen productos frescos, deshidratados y congelados de la mejor calidad, promoviendo el desarrollo sostenible y el comercio justo en armonía con la tierra como fuente de supervivencia y abastecimiento mundial de alimentos.

C.I ARGOLD S.A.S. está ubicada en la ciudad de Medellín y concentra sus actividades en la región costera del Urabá Antioqueño y otras partes del país.

La empresa cuenta con centros de procesamiento de productos y cámaras frigoríficas, donde se desarrollan actividades referentes a la comercialización a nivel local e internacional. Adicionalmente, la compañía pretende promover la reciprocidad con los agricultores y el medio ambiente; avanzar hacia el comercio justo, donde cada eslabón de la cadena de valor sea recompensado de manera adecuada, aportando al mejoramiento de las condiciones y calidad de vida de la comunidad.

Pese al acelerado y sólido crecimiento que ha mantenido en los últimos años la empresa ARGOLD S.A.S. se han evidenciado algunos puntos críticos dentro de los procesos que no se han podido corregir de manera definitiva, estos tienen que ver con su plataforma estratégica, poca capacitación y la asignación eficaz de los roles a los colaboradores, falta de asesoría externa e inconvenientes en términos de eficiencia; así mismo, tienen muchas deficiencias en sus operaciones logísticas.

Esta situación ha generado gastos adicionales de recursos que retrasan la consecución de los objetivos, limitando también, la capacidad de la organización de actuar ante las presiones del mercado en función a la competitividad y el acceso a nuevos mercados,

restringiendo de igual forma la posibilidad de maniobrar presiones corporativas, y finalmente afectando directamente a la eficiencia (Proavance, 2022).

Tales deficiencias internas se trasladan al cliente, quienes podrían asegurar que el producto recibido no cumple con las especificaciones mínimas requeridas. Esta situación se ve agravada por la falta de políticas de calidad, que impiden medir el logro de los objetivos y son la raíz de los problemas. Esta situación requiere una planificación de una producción confiable y un control de los procesos de producción de acuerdo con las necesidades del cliente (Romero Hernández y Rincón Peña, 2017).

Es importante tener cuenta que la industria en la que se desenvuelve ARGOLD S.A.S., cuenta con fuertes competidores, varios de estos con presencia internacional, consolidados y con gran capacidad de recursos y sistemas de gestión estables y funcionales, en los que han soportado la oferta de bienes y servicios la calidad que exigen los clientes; y que a través de los años, han ganado mercado con base en estrategias de fidelización que logran un reconocimiento por parte de los productores de plátano y banano.

De acuerdo con lo anterior, se evidencia una posición de desventaja de ARGOLDS.A.S. frente a la competencia al seguir realizando procesos y de control de calidad de forma desincronizada y dispersa, práctica que, a mediano y largo plazo, puede comprometer las funciones básicas de la compañía. A pesar de los inconvenientes que ha tenido la compañía a lo largo de todos estos años, sigue permaneciendo en el mercado, aun así, los directivos son conscientes del reto que necesitan emprender desde el punto de vista de mejora continua y tienen claro que no es suficiente para asegurar un futuro promisorio para la empresa.

La efectividad de un Sistema de Gestión de Calidad basado en una norma de índole internacional como la ISO 9001, está ampliamente comprobada y documentada, inherente al

desempeño laboral, productividad y satisfacción del cliente, evidenciados en estudios, como el caso del análisis de las 163 empresas en las que se aplicó una comparación entre las que estaban certificadas y las que no, se obtuvo como resultado que las organizaciones con una certificación ISO 9001 alcanzaron un mejor desempeño laboral y un mejor promedio de productividad y satisfacción al cliente que las que no cuentan con certificaciones (Chase y Jacobs, 2014).

Justificación

La gestión de la calidad es una herramienta fundamental para la evolución de cualquier organización que busque un crecimiento sostenible a través de la coordinación de todas las actividades para la satisfacción del cliente y la calidad, además, sirve como uno de los pilares de comunicación y sinergia de la organización con empresas del mismo nicho de mercado.

La importancia de la calidad para las empresas es innegable, asegurarse que se está cumpliendo con los requerimientos de los clientes y las partes interesadas es básico para competir en el mercado nacional e internacional, además, en un mundo cambiante y exigente, son cada vez más altos los estándares de calidad de los usuarios. Por tal razón, y motivados por el crecimiento satisfactorio y la proyección internacional que ha mostrado la comercializadora internacional ARGOLD S.A.S., es preciso que se implementen acciones generadoras de ventajas competitivas a partir de la planeación, ejecución, acción y verificación, que logren integrar el concepto de la mejora continua a los procesos y productos de la organización.

Por otro lado, y dada la gran importancia e influencia que ARGOLD S.A.S. mantiene en la región del Urabá antioqueño y gran parte del occidente colombiano, se pretende realizar el análisis de contexto y posteriormente, proponer la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que potencialice las cualidades de la compañía.

Un sistema de calidad basado en la NTC ISO 9001 permite reducir las brechas entre el cliente y el valor entregado a partir del establecimiento de un norte y propósito común. Además, por su adaptabilidad a otras herramientas empresariales como la referente a la gestión del medio ambiente ISO:14001 o gestión de seguridad en el trabajo 45001, entre otras, significa un importante punto de partida para la implementación de un Sistema

Integrado de Gestión, ampliando así, la visión de una organización con miras a la calidad total, mediante la gestión adecuada de estrategias que aseguren el control eficaz de aspectos importantes para la fabricación tales como la gestión de inventario, logística, gestión de recursos, gestión de tecnología, etc. De esta manera se constituye el conocimiento como el tesoro más valioso de un empresario o de un grupo empresarial (Romero Hernández y Rincón Peña, 2017).

Toda la organización debe trabajar hacia el logro de los objetivos de calidad, que va alineando a la captación de nuevos clientes y el cumplimiento de los estándares definidos por la norma, brindando seguridad a clientes potenciales. La atracción de nuevos compradores se debe a la buena imagen que muestra una organización y que brinda por medio de bienes y servicios de calidad, y esto sucede mediante la aplicación de un sistema de gestión de calidad que asegura que se siguen los procedimientos.

Dentro de su planteamiento estratégico ARGOLD S.A.S., ha tenido por premisa ofrecer productos alimenticios agrícolas premium con calidad garantizada y respaldada en una producción orgánica y natural, lo que se ha articulado desde la trazabilidad de sus procesos, efectuando un riguroso seguimiento de toda su cadena productiva, que inicia desde los cultivos, pasando por el transporte, hasta la comercialización; sin embargo, este proceso no está definido y documentado totalmente, hecho que ha dado cabida a reprocesos, conflictos entre áreas y demoras de respuesta que socavan en general la calidad que se pretende ofrecer.

El Sistema de Gestión de Calidad basado en la NTC ISO:9001, garantiza una estandarización precisa de cada una de las acciones que se ejecutan, ofreciendo la oportunidad de efectuar un control más acertado y fluido con base a indicadores que faciliten la toma de decisiones.

Al estar certificado en ISO 9001:2015, se garantiza un excelente servicio al cliente, lo que ayuda a atraer clientes y mejorar los procesos de la organización. Además, crea una diferencia frente a la competencia, pues una organización certificada ISO 9001:2015 siempre se destaca de la competencia. Tener un sistema de gestión de calidad certificado crea una imagen positiva entre los clientes potenciales, lo que le da a la organización una ventaja sobre los demás y permite la optimización del proceso y la eliminación de demoras injustificadas o recursos innecesarios (Nueva ISO 9001:2015, 2018).

Es natural que la intención de cualquier empresa que quiera implementar un Sistema de gestión de Calidad, sea alcanzar como ventaja competitiva y comparativa, el sello de certificación de la norma, enriqueciendo su imagen con las cualidades que esto significa; sin embargo, se reconoce que para ARGOLD S.A.S. este es un objetivo que se desarrollará por lo menos a mediano plazo, y que significa no solamente una inversión económica, sino también, de tiempo, infraestructura física y tecnológica así como de recursos humanos.

La implementación de un Sistema de Gestión incluye un cambio integral, con espacio para la reconsideración de hasta las más mínimas acciones que sus integrantes han llevado a cabo quizás, desde los inicios de la empresa. Este proceso significa, además, un gran esfuerzo en integrar a su cultura organizacional los conceptos de calidad; ya que es de vital importancia que en todas las fases del diseño e implementación del sistema se cuente con la participación y el compromiso de cada uno de los trabajadores de la organización.

Objetivos

Objetivo General

Establecer el contexto de la organización para el Diseño de Un Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma internacional ISO 9001:2015 en la Comercializadora Internacional ARGOLD S.A.S.

Objetivos Específicos

1. Analizar el contexto de la compañía ARGOLD S.A.S., en aras de estructurar una propuesta para la implementación del sistema de gestión basado en la NTC 9001:2015
2. Identificar el ambiente externo e interno para analizar los factores claves de éxito del sistema de gestión de calidad.
3. Formular estrategias para la gestión eficaz del sistema de gestión de la empresa.
4. Elaborar un plan de acción con el objetivo de facilitar el seguimiento y la revisión de la información relacionada con el contexto de la compañía.

Análisis de plan de Negocios

Segmentación del Mercado

La segmentación de mercado, también conocida como segmentación de clientes o segmentación de audiencia, es un método mediante el cual los clientes potenciales pueden dividirse en diferentes grupos, lo que permite a las empresas enviar mensajes personalizados al objeto correcto. La orientación como término general se puede dividir en otras categorías amplias, como la orientación por ubicación, o categorías más específicas, como la orientación por edad. Al usar este tipo de técnicas, las campañas de marketing serán más efectivas porque impactan a las personas adecuadas con el contenido adecuado para cada audiencia (Castillo, 2018).

Se hace conveniente efectuar una segmentación de mercado que también es conocida como segmentación de clientes o segmentación de audiencia, es un método mediante el cual los clientes potenciales pueden dividirse en diferentes grupos, lo que permitiría a ARGOLD S.A.S. enviar mensajes personalizados al objeto correcto. La segmentación como término general, se puede dividir en otras categorías amplias, como la orientación por ubicación, o categorías más específicas, como la orientación por edad. Al usar este tipo de técnicas, las campañas de marketing serán más efectivas porque impactan a las personas adecuadas con el contenido adecuado para cada audiencia.

Para el caso ARGOLD S.A.S. es el departamento de marketing el encargado de llevar a cabo los análisis de clientes y el mercado, los que en su mayoría son plataformas mayoristas de productos agrícolas que a su vez distribuyen a vendedores más pequeños dentro de sus zonas de influencia. Por esa razón la compañía ha mantenido una estrategia de crecimiento de adentro para fuera, es decir, se ha concentrado en mayor manera en el mercado local, para luego abrirse paso a los internacionales. Esto le ha dado la oportunidad de concentrar sus

esfuerzos en impactar un mercado al que, entre otras cosas, es menos costoso que el comercio exterior. De manera tal que, ARGOLD S.A.S., se ha enfocado su gestión comercial en el occidente del país, el departamento de Antioquia algunas zonas del chocó, en el centro del país, Cundinamarca y Boyacá, así como en la costa atlántica.

La versatilidad de sus principales productos como el plátano hartón, banano y limón Taití hacen parte de la dieta típica nacional, por la que no tiene casi restricción en género, ingresos o edad.

En la actualidad ARGOLD S.A.S. ha tenido la fortuna de abrir diferentes mercados internacionales en Estados unidos, España y reino unido, proceso en el cual también ha comerciado con grandes superficies

Relación con los Clientes

En vista que ARGOLD S.A.S. ya ha incluido dentro de su plataforma estratégica un enfoque hacia la satisfacción del cliente, es preciso resaltar la entrega de empoderamiento con la que se distingue de la competencia. La compañía ha invertido grandes esfuerzos en ofrecer la oportunidad a los clientes de no solo interactuar con la compañía, sino que también se haga partícipe de las decisiones.

Bajo ese concepto es que ha diseñado espacios exclusivos para clientes dentro de las plataformas oficiales de la empresa, como el caso del “botón” clientes en la página WEB, que le da accesos a salas de negociación, información de cuentas, diferentes ofertas, pero también un canal directo de comunicación con las bases de datos, que también se gestionan.

Por supuesto ARGOLD S.A.S. es completamente consciente de la importancia de ofrecer un producto con la máxima calidad en sabor, color, tamaño y textura. Es por eso, que las características intrínsecas en producto son intensamente cuidadas para que a partir de ahí se genera la cualidad más importante de la marca. Sé es consciente que no hay factor más

importante para la generación de lealtad que la calidad de los productos. De hecho, una breve reducción en los índices de satisfacción puede crear un descenso enorme en los índices de lealtad. Así pues, los objetivos de la gestión de las relaciones con los clientes consisten en crear, no solo satisfacción del consumidor, sino su deleite (Kotler y Armstrong, 2008).

Por otro lado, ARGOLD S.A.S. ha contribuido de gran manera a las poblaciones aledañas, aportando infraestructura y fuente de riqueza a especialmente grupos vulnerables, en zonas muy azotadas por la violencia, como lo fue en el Urabá antioqueño, lo que hace ver además la tendencia con la que se refiere al cliente interno.

Canales

Debido a las complicaciones en términos logísticos que se presentan en el territorio nacional y en los puertos, ARGOLD S.A.S., ha tenido dificultades para el envío de los productos, para lo cual la compañía un hace esfuerzo económico en mantener su centro de procesamiento de productos y almacén frigorífico, con el cual garantizan la calidad. Existe una red de generación de valor conformada por proveedores, ensambladores, revendedores y proveedores de complementos.

Propuesta de Valor

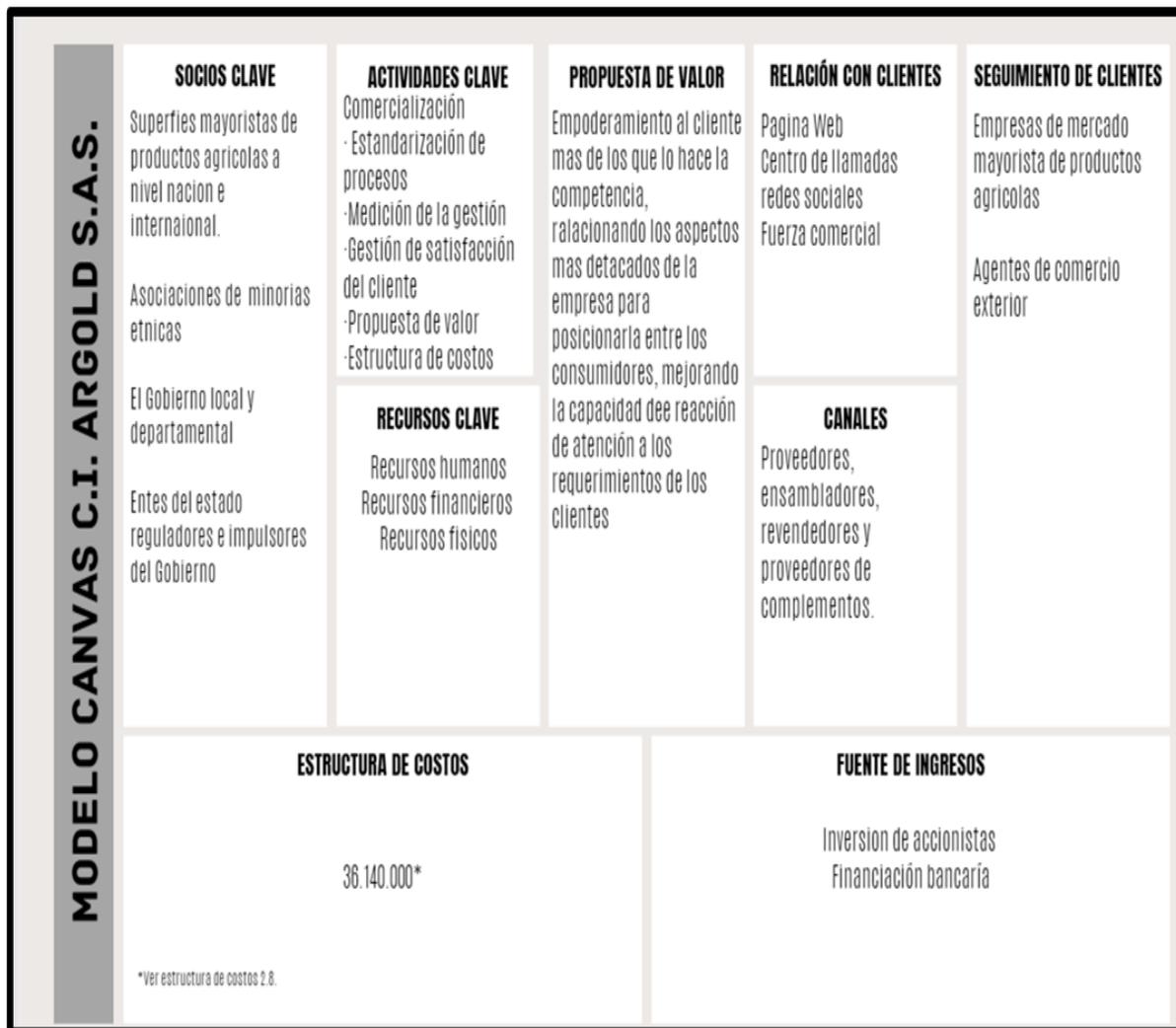
La propuesta de valor de una empresa es el conjunto de beneficios o valores que promete proporcionar a sus clientes para satisfacer sus necesidades (Kotler y Armstrong, 2008).

La compañía ha entendido que tiene que haber un factor diferenciador que le permita lograr un reconocimiento y posicionamiento en el mercado. Actualmente compite con compañías como Unibán S.A. y Banacol, empresas que durante décadas han estado en la región y que cuentan con un “*Good Will*” muy importante en términos de competitividad.

El beneficio relevante para los productores que exportan a través de la compañía es un fondo de ahorro, en el cual cada uno de ellos decide cuánto ahorra por cada caja de plátano o banano exportado. Es de libre elección la fecha de retirar estos dineros; además, tiene la opción de utilizarlo en insumos agrícolas.

Figura 1

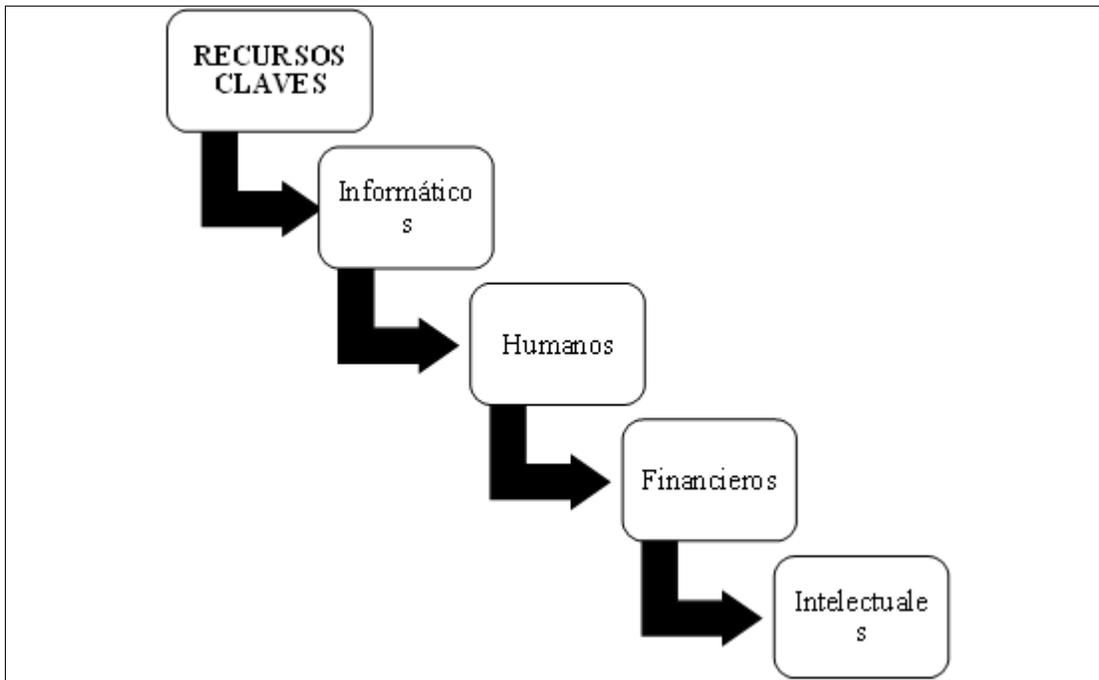
Modelo Canvas



Recursos Claves

Figura 2

Recursos Clave



Elaboración propia

Asociaciones Claves

Dentro de su planteamiento estratégico ARGOLD S.A.S., ha planteado gestar asociantes claves que además logren darle una ventaja en el mercado. De esa manera, ha establecido relaciones con diferentes asociaciones de la región, con el fin de ofrecer vínculos laborales, pero también contribuciones sociales.

Por otro lado también ha sido evidente la importancia que tienen las diferentes entidades del gobierno de fomento al comercio exterior como el caso del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el Banco de la República, ProColombia, Departamento Nacional de Planeación (DNP), Dirección de Impuestos y Aduana de Colombia (DIAN), Banco de Comercio Exterior de Colombia (Bancóldex) y Fiduciaria Colombiana de

Comercio Exterior (Fiducoldex), los que en muchos casos ya se ha adelantado conversaciones.

Sin embargo, es claro que la alianza más importante que se plantea ARGOLDS.A.S. en con tanto con clientes externo como internos, por los que en la actualidad diseña dentro del prospecto de Sistema de Gestión De calidad, un método de seguimiento, control y mejora

Estructura de Costos

Tabla 1

Estructura de Costos

<u>RUBROS</u>	<u>FUENTES</u>				<u>TOTAL</u>
	<u>Recursos Propio</u>		<u>Convenios</u>		
	<u>Ingresos</u>	<u>Egresos</u>	<u>Ingresos</u>	<u>Egresos</u>	
<u>PERSONAL</u>	\$180.000.000	\$13.480.000	0	0	\$13.480.000
<u>EQUIPOS</u>	\$20.500.000	\$2.800.000	0	0	\$2.800.000
<u>SOFTWARE</u>	\$12.300.000	\$3.110.000	0	0	\$3.110.000
<u>MATERIALES E</u>	\$10.000.000	\$1.700.000	0	0	\$1.700.000
<u>INSUMOS</u>					
<u>SALIDAS DE CAMPO</u>	\$3.000.000	\$1.900.000	0	0	\$1.900.000
<u>PUBLICACIONES Y</u>	\$8.000.000	\$5.550.000	0	0	\$5.550.000
<u>PATENTES</u>					
<u>SERVICIOS TECNICOS</u>	\$23.600.000	\$3.600.00	0	0	\$3.600.00
<u>CONSTRUCCIONES Y</u>	0	0	0	0	0
<u>PROTOTIPOS</u>					
<u>MANTENIMIENTO</u>	\$15.350.000	\$4.000.000	0	0	\$4.000.000
<u>TOTAL</u>		\$36.140.00	0	0	\$36.140.00

Fuentes de Ingresos

Las fuentes de ingreso de la compañía radican en el objeto principal de la empresa la venta de diferentes productos agrícolas como el plátano. Hay que tener en cuenta que en principio la inversión inicial fue en base al capital propio de los 4 inversionistas y de financiación bancaria.

Metodología

Para desarrollar el trabajo de campo del sistema de gestión de calidad, basado en la Norma Técnica Internacional ISO 9001 de 2015 en la Comercializadora Internacional ARGOLDS.A.S., dada su naturaleza y con la finalidad de realizar un diagnóstico y contribuir al mejoramiento de la empresa, además de cumplir con los objetivos propuestos; se propuso aplicar una metodología donde se complementan los procesos cuantitativo y cualitativo, utilizando un diseño no experimental. Como se explica en los siguientes apartes.

Para las etapas de diagnóstico y posterior análisis en la consultoría se utilizó el enfoque cuantitativo con aportes cualitativos, el cual es un procedimiento que reúne, analiza y fusiona datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para dar respuesta a los objetivos, como lo dicen Hernández *et al.* (2014):

En este trabajo de campo el enfoque cuantitativo, donde en las diferentes matrices se arrojan resultados que permiten ver la situación de la empresa y una valoración que deja en evidencia sus debilidades y sus amenazas, aunque también sus fortalezas y oportunidades del entorno.

El enfoque cualitativo también se utilizó para considerar la visión que tienen los “*stakeholders*” sobre la empresa en sus diferentes áreas mediante entrevistas y acercamientos con el gerente de la compañía y su equipo de trabajo, lo que permite tener un panorama amplio y más detallado de su situación.

Es por ello, que se manifiesta que la investigación se desarrolla desde un enfoque metodológico de tipo mixto, en el que se utilizan variables tanto cuantitativas como cualitativas, así como lo manifiestan Sampieri y Mendoza (2008), citados por Hernández Sampieri *et al.* (2014):

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio. (p. 534)

Los enfoques mixtos son procesos que se aplican de forma sistemática y a su vez se revisan las variables de cohorte descriptivo dentro de una investigación, para implementar razones tanto cuantitativas como cualitativas, es por ello que se realizan visitas a la empresa La Comercializadora Internacional ARGOLDS.A.S., por medio de la observación y diarios de campo en donde se evidencia el principal problema de la organización, puesto que no cuenta con un direccionamiento estratégico, es por ello que de forma cuantitativa se revisa lo que se ha realizado para el control de gestión de calidad, así se evidencia una articulación de los dos tipos de investigación para considerarse mixta.

Tal como lo expresa Chen (2006), citado por Hernández Sampieri *et al.* (2014), los enfoques mixtos son definidos

como la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una “fotografía” más completa del fenómeno, y señala que éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales (“forma pura de los métodos mixtos”); o bien, que dichos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio (“forma modificada de los métodos mixtos”). (p. 534)

Desde el diseño no experimental, se refieren a la realización de la investigación sin generar cambios en las variables, la investigación se desarrolla desde este diseño, ya que se utilizaran herramientas de diagnóstico denominadas: Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM), Matriz de Perfil de Capacidad Interna (PCI), Matriz de Factores Críticos de Éxito (FCE) y Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA), que automáticamente permiten ver las oportunidades de mejora y los aspectos a destacar de la empresa, para realizar un plan de acción que permite dar cumplimiento a las estrategias que han sido formuladas en la que se encuentre estrategia, objetivos, actividades, cronograma, responsable y recursos.

Hernández Sampieri *et al.* (2014), citando The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences (2009b), expresa que el diseño no experimental:

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos. (p. 152)

Esta experiencia está diseñada para llevar conocimientos administrativos y de gestión de última generación a las pymes para fortalecer su estructura, consolidarse y crecer. Además, que a través de la asesoría e intercambio de conocimientos con las pymes el programa padrinos contribuye al desarrollo económico e inclusivo del país. Frente al proceso estratégico, a partir de la intervención del programa de gestión de calidad se espera establecer al menos un plan de acción que busque tener resultados tangibles en el corto plazo y que lleve a implementar las mejores prácticas para su empresa.

Esta experiencia está diseñada para llevar conocimientos administrativos y de gestión de última generación a las pymes para fortalecer su estructura, consolidarse y crecer. Además, que a través de la asesoría e intercambio de conocimientos con las pymes el programa padrinos contribuye al desarrollo económico e inclusivo del país. Frente al proceso estratégico, a partir de la intervención del programa se espera establecer al menos un plan de acción que busque tener resultados tangibles en el corto plazo y que lleve a implementar las mejores prácticas para su empresa en los temas de conferencias.

Por otra parte, para los efectos de este artículo, se toma como referencia únicamente el análisis PESTAL, ya que se considera que incluye o tiene en cuenta todos los factores externos que se deben considerar al desarrollar otros análisis, como el DOFA. Según lo mencionado por Segura y Porter (Pérez, 2019) contribuye que es útil comprender el entorno en el que operará la organización, comprender la evolución del mercado en el que opera la empresa y las dificultades y desafíos que puede enfrentar. Aunque realizar un análisis PESTEL completo requiere mucha investigación y mucho tiempo, ya que no es una tarea fácil, este método ofrece una serie de ventajas considerables.

Estos incluyen, por ejemplo, la flexibilidad del enfoque, ya que se aplica a todo tipo de empresas, independientemente de su tamaño o sector. El análisis PESTAL también ayuda en la toma de decisiones, ya que permite comprender los mercados actuales y sus evoluciones para predecir cambios y evaluar riesgos. Por estas razones, las empresas que utilizan esta herramienta pueden posicionarse y posicionar su negocio de manera rentable. Gracias al análisis PESTAL y las cinco fuerzas de Porter que analizan el entorno de la empresa, es posible tener una visión completa de todos los factores externos que afectan a la empresa y por tanto a la toma de decisiones.

Análisis MEFE

Aparte de la matriz MEFE, existen otras matrices que pueden enriquecer el análisis estratégico. Talancón (2017) agrega que en el análisis MEFE se observan algunos cambios con respecto a las anteriores, ya que establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos, es decir, de las oportunidades y las amenazas. Partiendo con la definición de Talancón, Shum (2018) argumenta que es una herramienta de diagnóstico que permite la investigación de campo, permite la identificación y evaluación de diferentes factores externos que pueden afectar el crecimiento y expansión de la marca.

Adicionalmente, los argumentos de Shum se complementan con las ideas de David (1991), quien menciona que la MEFE hace parte del análisis externo que contribuye a identificar las diferentes oportunidades empresariales. Así mismo, se encarga de diseñar estrategias para la toma de decisiones. Por ello, se debe expandir la visión estratégica de la empresa teniendo en cuenta el entorno externo para el aprovechamiento de oportunidades, junto con herramientas como las 5 fuerzas de Porter o la matriz DOFA.

Esta herramienta ayuda a formular diversas estrategias para poder aprovechar oportunidades y minimizar peligros externos. Así mismo que David, Trejo et al. (2016), enfatiza en que la matriz MEFE, permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva de las empresas. En otras palabras, permite comprender el impacto del entorno en términos de las oportunidades que pueden beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse y cómo actúa la organización sobre estos factores.

Tabla 2

Diagnóstico Externo Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

<u>Factores económicos</u>	<u>Factores políticos</u>	<u>Factores sociales</u>	<u>Factores tecnológicos</u>	<u>Factores ambientales</u>	<u>Factores legales</u>
Ley de comercio electrónico	Norma ISO de la Calidad.	Niveles de subcontratación.	Actualización tecnológica con plataformas de última generación.	Sistema de movilidad en las ciudades que tienen puertos.	Normas
Ley de las TICS.	Norma ISO Ambiental.	Consumismo.	Cambio de tecnología.	Cambio climático	Leyes
Disponibilidad de líneas de crédito.	Precio de las materias primas.	Asociaciones de consumidores.	Globalización de la información	Calidad e ubicación.	Decretos
Costo del dinero.	Estrategia de grandes Grupos comerciales.	Poder de compra de las familias.	Velocidad en el desarrollo tecnológico	Espacio.	Resoluciones
Revaluación del peso.	Estrategia de los competidores.	Lugares de compra/ Lugares de consumo	Acceso a tecnología de punta	Vías de acceso	
Devaluación del dólar.	Competencia desleal.	Estructura de los hogares.	Oferta de los tics	Clima.	
Bajo Nivel de salarios.	Competencia potencial.	Valores culturales.		Recursos naturales	
Inversión social.	Peso de los proveedores.	Variaciones demográficas		Medios de transporte	
Comportamiento de la Economía nacional.	Nuevos competidores.	Medios de Comunicación.		Ubicación	
Tratados de Libre Comercio.	Diversificación internacional de mercados.	Nivel educativo poblacional.			

Política laboral. Creación de nuevos Impuestos. Tratados comerciales con Latinoamérica.	Alianzas estratégicas. Económicas de escala.	Bajos ingresos de la población. Inseguridad social.
---	---	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3

Diagnóstico Interno Perfil de Capacidades Internas (PCI)

<u>CAPACIDAD DIRECTIVA</u>	<u>CAPACIDAD COMPETITIVA</u>	<u>CAPACIDAD FINANCIERA</u>	<u>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</u>	<u>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</u>
Es previsor	Diversificación del segmento estratégico.	Dispone de recursos económicos	Innovación de maquinaria y equipo.	Le gusta el trabajo en equipo
Sabe planear con calidad	Calidad del producto de exportación.	Tiene capacidad de apalancamiento financiero	Integración de nuevos procesos.	Su nivel de conocimiento es de calidad
Tiene capacidad innovadora	Innovación en el producto.	Maneja los términos contables	Procesos automatizados.	Tiene sentido de pertenencia
Tiene capacidad creativa	Exclusividad del producto.	Conoce las NIIF	Infraestructura tecnológica (hardware)	Se preocupa por superarse día a día
Es perseverante	Cubrimiento de la demanda.	Sabe que son los indicadores financieros	Detección de nuevas materias primas.	su nivel de conocimiento empresarial es alto
Tiene la capacidad de riesgo	Participación en el mercado.	Sabe de planeación financiera	Exclusividad de los procesos de producción.	Tiene habilidades y destrezas

Es entusiasta	Canales de distribución	Maneja muy bien el efectivo	Acceso a servicios públicos.	Maneja bien sus procesos de comunicación
Tiene alta dosis de iniciativa	Diversificación de productos.	Conoce del manejo de inventarios	Fuerza de patentes y registros.	Se preocupa por su proceso de formación con calidad
Sabe tomar decisiones con calidad objetiva	Gestión del sistema de Imagen.	Conoce del manejo de costos fijos	Nivel tecnológico.	
Tiene capacidad de comunicación	Calidad del servicio al cliente	Conoce de las normas tributarias	Disponibilidad de software	
Le inquieta el entorno	Potencia comercial	Sabe qué es el retorno a la inversión	Procedimientos técnicos.	
Le gusta observar, describir, explicar y predecir	Volumen de ventas.	Tiene capacidad de integrar aliados	Utilización de tecnología de punta.	
Tiene don de mando	Infraestructura y capacidad de producción.	Conoce entidades de apoyo financiero		
Tiene capacidad de liderazgo	e-commerce-	Dispone de recursos económicos		
Tiene habilidad organizadora		Tiene capacidad de apalancamiento financiero		
Tiene experiencia en los negocios				
Sabe ejercer seguimiento y control				

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4

Matriz 1: Factores Claves de Éxito (FCE)

<u>OPORTUNIDADES (Enumerar oportunidades claves)</u>	<u>AMENAZAS (Enumerar amenazas claves)</u>
Valores culturales.	Bajos ingresos de la población.
Variaciones demográficas.	Ley de comercio electrónico
Consumismo	Ley de las TICS.
Niveles de subcontratación.	Costo del dinero.
Poder de compra de las familias.	Revaluación del peso.
Estructura de los hogares.	Bajo Nivel de salarios.
Nivel educativo poblacional.	Inversión social.
Disponibilidad de líneas de crédito.	Comportamiento de la Económica nacional.
Devaluación del dólar.	Política laboral.
Tratados de Libre Comercio.	Creación de Nuevos Impuestos.
Tratados comerciales con Latinoamérica.	Precio de las materias primas.
Norma ISO de la Calidad.	Estrategia de grandes Grupos comerciales.
Norma ISO Ambiental.	Competencia desleal.
Alianzas estratégicas.	Competencia potencial.
Económicas de escala.	Nuevos competidores.
Oferta de las TICS	Diversificación internacional de mercados.
Velocidad en el desarrollo tecnológico	Cambio de tecnología.
Acceso a tecnología de punta	Sistema de movilidad
Calidad y ubicación.	Cambio climático
Espacio.	Clima
Vías de acceso	
Recursos naturales	
Medios de transporte	
<u>FORTALEZAS (Enumerar fortalezas claves)</u>	<u>DEBILIDADES (Enumerar debilidades claves)</u>
Sabe planear con calidad	Es previsor

Tiene alta dosis de iniciativa	Tiene capacidad innovadora
Sabe tomar decisiones con calidad objetiva	Tiene capacidad de liderazgo
Tiene capacidad de comunicación	Su nivel de conocimiento es de calidad
Le inquieta el entorno	Diversificación del segmento estratégico.
Le gusta observar, describir, explicar y predecir	Innovación del producto.
Le gusta el trabajo en equipo	Exclusividad del producto.
Dispone de recursos económicos	Diversificación de productos.
Maneja los términos contables	Innovación de maquinaria y equipo.
Conoce las NIIF	Integración de nuevos procesos.
Sabe que son los indicadores financieros	Exclusividad de los procesos de producción.
Conoce entidades de apoyo financiero	
Calidad del producto.	
Participación en el mercado.	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5

Matriz de impactos (FCE)

<u>FORTALEZAS</u>	<u>IMPACTO</u>			<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>IMPACTO</u>		
	<u>ALTO</u>	<u>MEDIO</u>	<u>BAJO</u>		<u>ALTO</u>	<u>MEDIO</u>	<u>BAJO</u>
Valores culturales.			X	Bajos ingresos de la población.	X		
Variaciones demográficas.			X	Ley de comercio electrónico			X
Consumismo			X	Ley de las TICS.			X
Niveles de subcontratación.	X			Costo del dinero.	X		
Poder de compra de las familias.	X			Revaluación del peso.	X		
Estructura de los hogares.	X			Bajo Nivel de salarios.	X		
Nivel educativo poblacional.	X			Inversión social.		X	
Disponibilidad de líneas de crédito.	X			Comportamiento de la Economía nacional.	X		
Devaluación del dólar.	X			Política laboral.		X	

Tiene capacidad de apalancamiento financiero	X
Maneja los términos contables	X
Conoce las NIIF	X
Sabe que son los indicadores financieros	X
Sabe de planeación financiera	X
Maneja muy bien el efectivo	X
Conoce del manejo de inventarios	X
Conoce del manejo de costos fijos	X
Conoce de las normas tributarios	X
Sabe qué es el retorno a la inversión	X
Tiene capacidad de integrar aliados	X
Conoce entidades de apoyo financiero	X
Calidad del producto.	X
Participación en el mercado.	X
Canales de distribución	X
Calidad del servicio al cliente	X
Infraestructura y capacidad de producción.	X
e-commerce	X
Procesos automatizados.	X
Infraestructura tecnológica (hardware)	X
Nivel tecnológico.	X
Disponibilidad de software	X
Procedimientos técnicos.	X
Utilización de tecnología de punta.	X

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6

Matriz 3: Análisis DOFA

<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
Disponibilidad de líneas de crédito en entidades financieras.	Clima
Hectáreas sembradas de plátano y banano en la región de Urabá.	Vías e infraestructura
Exigencias de la competencia para asignarle IBM a productores.	Tasa de cambio
Mercados desatendidos	Desarrollo de productos
	Ingreso al mercado de nueva competencia
<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
A las directivas les inquieta el entorno Servicio al cliente	Poca Innovación
Habilidad organizadora de los directivos	Falta de tecnología
Sentido de pertenencia por parte del RRHH.	Incumplimiento de los estándares de calidad.
Trabajo en equipo	No certificación ISO 9001 y 14001
Recursos económicos	No estandarización de procesos

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7

Matriz 4: DOFA

	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de líneas de crédito en entidades financieras. - Hectáreas sembradas de plátano y banano en la región de Urabá. - Exigencias de la competencia para asignarle IBM a productores. <ul style="list-style-type: none"> - Mercado desatendidos - Tratados de libre comercio 	<ul style="list-style-type: none"> - Clima - Vías e infraestructura - Tasa de cambio - Desarrollo de productos - Ingreso al mercado de nueva competencia
FORTALEZA		
A las directivas les inquieta el entorno Servicio al cliente	<ul style="list-style-type: none"> ● Aprovechar los recursos económicos para abrir mercados, teniendo en cuenta que hay unos potenciales y que en la actualidad están desatendidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aplicar Benchmarking para de esa manera tener en el radar las estrategias de la competencia.
Habilidad organizadora de los directivos		
Sentido de pertenencia por parte del RRHH.	<ul style="list-style-type: none"> ● Definir una estrategia que facilite asignar IBM a productores que la competencia se les ha negado. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Realizar inversiones que le permitan a la Comercializadora mantener estable sus finanzas, para que no sea afectada por las variaciones constantes en la tasa de cambio.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ● Aprovechar el Good Will alcanzado de la Comercializadora para lograr una solidez en todos los términos. 	Definir los planes de choque antes los inconvenientes que se puedan presentar en las vías del país, al momento del transporte de la carga.
Recursos económicos	<ul style="list-style-type: none"> ● Analizar la viabilidad de la apertura de sedes de operación de la comercializadora en la zona de Urabá, teniendo en cuenta que cada año aumenta el número de productores. 	

DEBILIDADES	Estrategias (DO)	Estrategias (DA)
Poca Innovación	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las líneas de crédito para financiar el proceso de certificación de la norma ISO 9001 y 14001. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la capacidad de innovación para estar a la altura desde el punto de vista de desarrollos de productos.
Falta de tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las líneas de crédito para la adquisición de tecnología de punto que facilite las operaciones y gestión logística. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar la certificación con las normas ISO 9001 y 14001, esto con el fin de cumplir estándares de calidad, lo cual minimizará el impacto del ingreso de la competencia.
Incumplimiento de los estándares de calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la capacidad de innovación para llegar a mercados relacionados con los TLC vigentes. 	
No certificación ISO 9001 y 14001	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar de manera permanente capacitaciones a los productores en aras de generar lograr aumentar el número de afiliados. 	
No estandarización de procesos		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8

Matriz 5: Plan de Acción

<u>ESTRATEGIA</u>	<u>OBJETIVOS</u>	<u>ACTIVIDADES</u>	<u>CRONOGRAMA (mes)</u>	<u>RESPONSABLE</u>	<u>RECURSOS</u>
Diagnóstico de la plataforma estratégica de la compañía ARGOLD S.A.S	Revisar la documentación existente y escuchar a los directivos de la compañía.	Evaluación de la situación actual de la compañía en lo relacionado con su visión, misión y valores corporativos, entre otros aspectos.	20/10/2022 Al 26/10/2022	Directivos y Alejandro Paredes Naar	Humanos Financieros Tecnológicos

Analizar y documentar: Metas Corporativas y sistemas de información	Revisar lo establecido por la alta gerencia en términos de proyección de la Comercializadora-	Definir las metas para cada uno de los objetivos.	26/10/2022 al 01/11/2022	Directivos, líderes de las áreas y Alejandro Paredes Naar	Humanos Financieros Tecnológicos
Determinar el contexto de la compañía ARGOLD S.A.S	Analizar la fuerza competitiva de la compañía ARGOLD S.A.S, a través del modelo mencionado.	Aplicación de herramienta estratégica: modelo Porter.	02/11/2022 al 09/11/2022	Alejandro Paredes Naar	Humanos Financieros Tecnológicos
Estructurar la propuesta de diseño del Sistema de Gestión de Calidad, basado en la NTC ISO 9001:2015	Organizar y documentar la información obtenida del diagnóstico hecho a la compañía.	Definir la propuesta del SGC para la compañía ARGOLD S.A.S	08/11/2021 al 16/11/2022	Alejandro Paredes Naar	Humanos Financieros Tecnológicos

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de Vulnerabilidad

Tabla 9

Matriz de Vulnerabilidad Amenaza Natural

N°	<u>PUNTO A EVALUAR</u>	<u>Amenaza Natural</u>									
		<u>Movimientos sísmicos</u>		<u>Granizadas</u>		<u>Tormentas eléctricas</u>		<u>Vientos fuertes</u>		<u>Pandemia COVID-19</u>	
1	Gestión Organizacional	Rta	Observación	Rta	Observación	Rta	Observación	Rta	Observación	Rta	Observación

1.1	¿Existe una política general en Gestión del Riesgo donde se indican lineamientos de respuesta a emergencias?	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL
1.2	¿El personal se encuentra preparado para actuar ante emergencias relacionadas con la amenaza identificada, en todas las jornadas y turnos?	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL
1.3	¿Se han establecido mecanismos de interacción con entidades externas para dar respuesta apropiada a los eventos que se puedan presentar por la amenaza identificada?	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL
1.4	¿Se planifican y ejecutan inspecciones de los equipos e instalaciones utilizados para actuar ante eventos presentados por la amenaza identificada?	SI	SI	SI	SI	NO

	¿Se cuenta con criterios definidos para hacer mantenimiento, cambio o sustitución de equipos para la atención de emergencia ante la amenaza identificada?	SI		SI		SI		SI		SI	
	¿Existen y se mantienen los insumos y recursos necesarios para actuar ante la amenaza identificada?	SI		SI		SI		SI		SI	
	¿Se planifican y ejecutan inspección de las áreas expuestas a la amenaza identificada en intervalos de tiempo coherentes con la misma?	SI		SI		SI		SI		SI	
	Calificación Gestión Organizacional	0,79	BUENO	0,79	BUENO	0,79	BUENO	0,79	BUENO	0,64	REGULAR
2	Capacitación y Entrenamiento	Rta	Observación	Rta	Observación	Rta	Observación	Rta	Observación	Rta	Observación
	¿Se cuenta con un plan de capacitación y/o entrenamiento en prevención, preparación y respuesta ante emergencias?	SI		SI		SI		SI		SI	
	¿Los Brigadistas y Coordinadores de Evacuación se	PARCIAL		SI		PARCIAL		PARCIAL		PARCIAL	

	encuentran capacitados para actuar ante la amenaza identificada?					
2.3	¿El personal en general ha recibido capacitación en temas básicos de emergencias y en general saben pautas de autoprotección ante eventos relacionados con la amenaza identificada?	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL
2.4	¿Se ofrece continua instrucción y entrenamiento sobre la actuación ante la amenaza identificada?	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL
2.5	¿El personal de la brigada ha recibido entrenamiento y capacitación en temas de prevención y control de eventos relativos a la amenaza identificada?	PARCIAL	SI	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL
2.6	¿Se cuenta con mecanismos de difusión en temas de prevención y respuesta a emergencias con relación a la amenaza identificada (videos,	SI	SI	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL

	guías de emergencia, procedimientos, programas, entre otros)?										
	Calificación Capacitación y Entrenamiento	0,67	REGULAR	0,83	BUENO	0,58	REGULAR	0,58	REGULAR	0,58	REGULAR
3	Características de Seguridad	Rta	Observación								
3.1	¿Se han contemplado acciones de seguridad específicas para actuar ante eventos relacionados con la amenaza identificada?	SI									
3.2	¿Se ha identificado y clasificado el personal fijo y flotante en los diferentes horarios laborales y no laborales (menores de edad, adultos mayores, personas con discapacidad física)?	SI									
3.3	¿Existe dotación e implementos adecuados para el personal de la brigada y coordinadores de evacuación, para actuar	SI		SI		SI		SI		NO	

	sobre la amenaza identificada?										
3.4	¿Se cuenta con listas de verificación para realizar inspecciones a equipos y áreas para la prevención, preparación y respuesta a emergencias?	SI	PARCIAL		SI	PARCIAL		PARCIAL			
3.5	¿Se han contemplado acciones específicas teniendo en cuenta la clasificación de la población en la preparación y respuesta a emergencias?	SI	SI		SI	SI		PARCIAL			
3.6	¿Se cuenta con un esquema de seguridad física adecuado para actuar ante eventos relacionados con la amenaza identificada?	SI	SI		SI	SI		SI			
	Calificación Características de Seguridad	1,00	BUENO	0,92	BUENO	1,00	BUENO	0,92	BUENO	0,67	REGULAR

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10

Matriz de Vulnerabilidad: Amenaza Tecnológica

<u>N°</u>	<u>PUNTO A EVALUAR</u>	<u>Amenaza Tecnológica</u>									
		<u>Incendios / Explosiones</u>		<u>Derrames / fugas</u>		<u>Fallas estructurales</u>		<u>Fallas maquinarias equipos</u>		<u>Fallas en el ascensor</u>	
	<u>Gestión Organizacional</u>	<u>Rta</u>	<u>Observación</u>	<u>Rta</u>	<u>Observación</u>	<u>Rta</u>	<u>Observación</u>	<u>Rta</u>	<u>Observación</u>	<u>Rta</u>	<u>Observación</u>
1	¿Existe una política general en Gestión del										
1.1	Riesgo donde se indican lineamientos de respuesta a emergencias? ¿El personal se encuentra preparado para actuar ante emergencias	PARCIAL		PARCIAL		PARCIAL		PARCIAL		PARCIAL	
1.2	relacionadas con la amenaza identificada, en todas las jornadas y turnos? ¿Se han establecido mecanismos de interacción con entidades externas para dar respuesta apropiada a los	NO		PARCIAL		PARCIAL		NO		NO	
1.3		PARCIAL		PARCIAL		PARCIAL		PARCIAL		PARCIAL	

1.4	<p>eventos que se puedan presentar por la amenaza identificada?</p> <p>¿Se planifican y ejecutan inspecciones de los equipos e instalaciones utilizados para actuar ante eventos presentados por la amenaza identificada?</p>	SI	SI	SI	SI	SI
1.5	<p>¿Se cuenta con criterios definidos para hacer mantenimiento, cambio o sustitución de equipos para la atención de emergencia ante la amenaza identificada?</p>	SI	SI	SI	SI	SI
1.6	<p>¿Existen y se mantienen los insumos y recursos necesarios para actuar ante la amenaza identificada?</p>	PARCIAL	PARCIAL	SI	SI	PARCIAL

<p>general saben pautas de autoprotección ante eventos relacionados con la amenaza identificada? ¿Se ofrece continua instrucción y</p>	NO	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL
<p>2.4 entrenamiento sobre la actuación ante la amenaza identificada? ¿El personal de la brigada ha recibido entrenamiento y capacitación en</p>	PARCIAL	SI	SI	PARCIAL	PARCIAL
<p>2.5 temas de prevención y control de eventos relativos a la amenaza identificada? ¿Se cuenta con mecanismos de difusión en temas de prevención y respuesta a</p>	SI	SI	SI	PARCIAL	PARCIAL
<p>2.6 emergencias con relación a la amenaza identificada (videos, guías de emergencia, procedimientos,</p>	SI	SI	SI	PARCIAL	PARCIAL

programas, entre otros)?											
Calificación											
Capacitación y Entrenamiento											
0,67 REGULAR 0,83 BUENO 0,83 BUENO 0,58 REGULAR 0,58 REGULAR											
3	<u>Características de Seguridad</u>	<u>Rta</u>	<u>Observación</u>								
¿Se han contemplado acciones de seguridad											
3.1	específicas para actuar ante eventos relacionados con la amenaza identificada?	PARCIAL		SI		SI		SI		SI	
¿Se ha identificado y clasificado el personal fijo y flotante en los diferentes horarios laborales y no laborales (menores de edad, adultos mayores, personas con discapacidad física)?											
3.2		SI		SI		SI		SI		SI	

3.3	¿Existe dotación e implementos adecuados para el personal de la brigada y coordinadores de evacuación, para actuar sobre la amenaza identificada?	NO	SI	SI	SI	SI
3.4	¿Se cuenta con listas de verificación para realizar inspecciones a equipos y áreas para la prevención, preparación y respuesta a emergencias?	SI	SI	SI	SI	SI
3.5	¿Se han contemplado acciones específicas teniendo en cuenta la clasificación de la población en la preparación y respuesta a emergencias?	PARCIAL	PARCIAL	SI	PARCIAL	PARCIAL
3.6	¿Se cuenta con un esquema de seguridad física	SI	SI	SI	SI	SI

adecuado para actuar ante eventos relacionados con la amenaza identificada?										
Calificación										
Características de Seguridad	0,67	REGULAR	0,92	BUENO	1,00	BUENO	0,92	BUENO	0,92	BUENO

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11

Matriz Análisis de Vulnerabilidad: Amenaza Social

N°	PUNTO A EVALUAR	<u>Amenaza Social</u>							
		<u>Accidentes de Transito</u>		<u>Revueltas / Asonadas</u>		<u>Hurtos / Asaltos</u>		<u>Atentados Terroristas</u>	
		<u>Rta</u>	<u>Observación</u>	<u>Rta</u>	<u>Observación</u>	<u>Rta</u>	<u>Observación</u>	<u>Rta</u>	<u>Observación</u>
1	<u>Gestión Organizacional</u>								
1.1	¿Existe una política general en Gestión del Riesgo donde se indican lineamientos de respuesta a emergencias?	PARCIAL		PARCIAL		PARCIAL		PARCIAL	
1.2	¿El personal se encuentra preparado para actuar ante emergencias relacionadas con la amenaza identificada, en todas las jornadas y turnos?	PARCIAL		PARCIAL		PARCIAL		PARCIAL	
1.3	¿Se han establecido mecanismos de interacción con entidades externas para dar respuesta apropiada a los eventos que	PARCIAL		PARCIAL		PARCIAL		PARCIAL	

	se puedan presentar por la amenaza identificada?								
1.4	¿Se planifican y ejecutan inspecciones de los equipos e instalaciones utilizados para actuar ante eventos presentados por la amenaza identificada?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
1.5	¿Se cuenta con criterios definidos para hacer mantenimiento, cambio o sustitución de equipos para la atención de emergencia ante la amenaza identificada?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
1.6	¿Existen y se mantienen los insumos y recursos necesarios para actuar ante la amenaza identificada?	PARCIAL	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
1.7	¿Se planifican y ejecutan inspección de las áreas expuestas a la amenaza identificada en intervalos de tiempo coherentes con la misma?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
	Calificación Gestión Organizacional	0,71	BUENO	0,79	BUENO	0,79	BUENO	0,79	BUENO
2	<u>Capacitación y Entrenamiento</u>	<u>Rta</u>	<u>Observación</u>	<u>Rta</u>	<u>Observación</u>	<u>Rta</u>	<u>Observación</u>	<u>Rta</u>	<u>Observación</u>
2.1	¿Se cuenta con un plan de capacitación y/o entrenamiento en prevención, preparación y respuesta ante emergencias?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
2.2	¿Los Brigadistas y Coordinadores de Evacuación se encuentran capacitados para actuar ante la amenaza identificada?	PARCIAL	SI	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	

2.3	¿El personal en general ha recibido capacitación en temas básicos de emergencias y en general saben pautas de autoprotección ante eventos relacionados con la amenaza identificada?	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	
2.4	¿Se ofrece continua instrucción y entrenamiento sobre la actuación ante la amenaza identificada?	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	
2.5	¿El personal de la brigada ha recibido entrenamiento y capacitación en temas de prevención y control de eventos relativos a la amenaza identificada?	PARCIAL	SI	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	
2.6	¿Se cuenta con mecanismos de difusión en temas de prevención y respuesta a emergencias con relación a la amenaza identificada (videos, guías de emergencia, procedimientos, programas, entre otros)?	PARCIAL	SI	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	PARCIAL	
Calificación Capacitación y Entrenamiento		0,58	REGULAR	0,83	BUENO	0,58	REGULAR	0,58	REGULAR
3	<u>Características de Seguridad</u>	<u>Rta</u>	<u>Observación</u>	<u>Rta</u>	<u>Observación</u>	<u>Rta</u>	<u>Observación</u>	<u>Rta</u>	<u>Observación</u>
3.1	¿Se han contemplado acciones de seguridad específicas para actuar ante eventos relacionados con la amenaza identificada?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
3.2	¿Se ha identificado y clasificado el personal fijo y flotante en los diferentes horarios laborales y no laborales (menores de edad, adultos mayores, personas con	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	

	discapacidad física)?								
3.3	¿Existe dotación e implementos adecuados para el personal de la brigada y coordinadores de evacuación, para actuar sobre la amenaza identificada?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
3.4	¿Se cuenta con listas de verificación para realizar inspecciones a equipos y áreas para la prevención, preparación y respuesta a emergencias?	PARCIAL	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
3.5	¿Se han contemplado acciones específicas teniendo en cuenta la clasificación de la población en la preparación y respuesta a emergencias?	PARCIAL	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
3.6	¿Se cuenta con un esquema de seguridad física adecuado para actuar ante eventos relacionados con la amenaza identificada?	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	
	Calificación Características de Seguridad	0,83	BUENO	1,00	BUENO	1,00	BUENO	1,00	BUENO

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12

*Norma Técnica Colombiana***Cláusula # 4 de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015 en la compañía ARGOLD S.A.S**

<p>1. Comprensión de la organización y su contexto</p>	<p>El direccionamiento estratégico dentro de la compañía ARGOLD S.A.S se ha visto implicado de forma negativa, puesto que no se cuenta con un ordenamiento en el que se lleve a cabo la correcta gestión de calidad. Sin embargo, con el desarrollo del proyecto se ha enfocado en dicha en el que se realizó una reestructuración a nivel de dirección, definiendo los cargos, incentivos y procesos a realizar por cada persona que pertenece a la empresa para dar cumplimiento al sistema de gestión de calidad, garantizando así la internacionalización de la misma por medio de su estructura y alianza con otras empresas.</p> <p>La planeación estratégica respecto a dicho sector empresarial, se tienen claras las ventajas competitivas del sector; por otro lado, la empresa tiene establecido una misión y visión empresarial en las que no se encuentran claros los objetivos a futuro para su proyección, la empresa carece de objetivos corporativos a corto, mediano y largo plazo, es decir que no es posible realizar un seguimiento a estos. Por otra parte, se cuenta con la identificación de las principales oportunidades y amenazas que provienen del entorno, así mismo de sus barreras de entrada.</p>
<p>2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas</p>	<p>La potencialización de las áreas que más ha tenido necesidad de la empresa para el cumplimiento de la gestión de calidad, cumpliendo con la documentación, así como los servicios digitalizado para generar mejores oportunidades de liderazgo en el mercado, es por ello que se proponen dos victorias tempranas que se han logrado pensando principalmente en los clientes y en el posicionamiento de la empresa a nivel nacional e internacional. La planeación estratégica es una herramienta de vital importancia para toda empresa en la que se establece en los objetivos de la organización los propósitos para convertirse en competitivos, tener las capacidades y habilidades para enfrentar los cambios que se generan día a día en el entorno,</p>

3. Determinación del alcance del sistema de gestión de calidad	<p>así como las acciones dentro del medio ambiente en la alta dirección, que se preocupa por generar ese valor agregado en el que se tenga en cuenta las competencias con las que cuenta la organización y sea aceptado por la segmentación de mercado.</p> <p>Hoy en día la tecnología ha tenido gran avance dentro de los procesos informativos en el área empresarial, con esta victoria temprana se quiere lograr que la empresa obtenga grandes reconocimientos a nivel nacional por el ejercicio que realiza en su proceso de comunicación y atención al cliente en el que se genere la satisfacción a los clientes.</p> <p>Los ámbitos de la empresa sobre los que se ha trabajado para conseguir el sistema de gestión de calidad han sido 7, a medida en que se vaya avanzando con la implementación de este, enfocados todos al fortalecimiento de la planeación estratégica:</p>
4. Sistema de gestión de calidad y sus procesos	<ul style="list-style-type: none">-Direccionamiento estratégico-Recursos humanos-Tecnologías de la información y comunicación-Innovación-Medio ambiente y empresa-Internacionalización-Finanzas <p>Se plantean dos logros tempranos y a largo plazo, relacionados con el área de internacionalización como se ha expuesto en los resultados, por medio del cronograma se manifiestan los informes anuales que deben ser presentados para el control y seguimiento de la gestión de calidad dentro de la empresa, gestionado por un profesional encargado del seguimiento y cumplimiento de los indicadores.</p>

Fuente: Elaboración Propia

Análisis de los Resultados

Dirección Estratégica

En el diagnóstico realizado a la empresa en el área de direccionamiento estratégico en el que se evidencia, la empresa ha pasado por una serie de cambios que se han realizado por las decisiones gerenciales que se han tomado con respecto al área, teniendo en cuenta la situación de reactivación económica y las oportunidades que se han generado, es por ello que la planeación estratégica respecto a dicho sector empresarial, se tienen claras las ventajas competitivas del sector; por otro lado, la empresa tienen establecido una misión y visión empresarial en las que no se encuentran claros los objetivos a futuro para su proyección, la empresa carece de objetivos corporativos a corto, mediano y largo plazo, es decir que no es posible realizar un seguimiento a estos. Por otra parte, se cuenta con la identificación de las principales oportunidades y amenazas que provienen del entorno, así mismo de sus barreras de entrada, además han identificado su cadena de valor, pero no tienen documentación de esto.

La empresa no tiene claro los elementos que el sector valora como “factores claves de éxito” y por lo tanto no se tiene conocimiento de las tendencias, ni las oportunidades de crecimiento que ofrece el mercado, sin embargo; en la empresa se ha planeado el crecimiento de la estructura empresarial y conoce claramente cuáles son las fortalezas que permiten tener una ventaja competitiva, lo cual soporta el crecimiento planeado ya que tienen decidido con claridad quienes son sus clientes estratégicos y quienes no lo son, esto ayuda a poder definir estrategias que permitan consolidar relaciones de largo plazo con ellos.

Partiendo de los hallazgos mencionados anteriormente es posible evidenciar que desde el direccionamiento estratégico se encuentra la principal problemática de la empresa, puesto que la empresa puede hacer el diagnóstico de forma positiva en sus aspectos, ya que

se designan los cargos y funciones correspondientes. Dentro del direccionamiento estratégico y su correcta aplicación se debe realizar el diagnóstico estratégico para lograr los indicadores y metas propuestas, según Serna (1996), el direccionamiento estratégico contribuye al análisis de las organizaciones. En este tipo de diagnóstico se tiene en cuenta el clima organizacional y se enfoca en la planeación estratégica. Por ello, se realiza el procesamiento de la información sobre las oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades (DOFA), dando un enfoque a la definición de estrategias.

Medio Ambiente y Empresa

La empresa tiene muy claro cuáles son los aspectos ambientales que impactan con el desarrollo de sus servicios, así mismo son conocedores de las normas y leyes que los regulan esforzándose por cumplir a cabalidad cada una de ellas. Se puede observar que son conocedores de temas como descargas ambientales, manejo de energía y agua, pero no llevan a cabo acciones en cada uno de estos aspectos. Es por ello que la empresa se encuentra en desventaja en el cumplimiento de la norma ISO 14001 del Sistema de Gestión Ambiental dentro de una empresa y permite demostrar el compromiso que se genera por parte de cada organización a su cumplimiento, tener dicho reconocimiento la hace más competitiva en el mercado.

A parte de tener en el radar la norma antes mencionada, cabe resaltar que en la actualidad están certificados con las normas BPA, las cuales las avala el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). Estas buscan garantizar la calidad de los productos, aunque la realidad es que, en términos de competitividad, para la C.I Argold S.A.S, es una certificación muy básica, lo cual es sabido por los directivos. Así mismo, será fundamental para empresa estar certificados con norma Global Gap, ya que, con ella, aparte de seguir garantizado la calidad en los productos comercializados y exportados, logrará aumentar los índices de satisfacción

al cliente, credibilidad y de la imagen en un mercado en el cual tiene una competencia tan fuerte con las compañías tradicionales de la región de Urabà.

Internacionalización

La empresa cuenta con una imagen definida y estandarizada para sus relaciones comerciales y a su vez tiene identificado que sus servicios tienen ventaja competitiva y una propuesta de valor diferenciado a nivel local e internacional.

Desde el punto de vista de proyección internacional, es muy relevante tener en cuenta los acuerdos comerciales que tiene Colombia, en aras de lograr un crecimiento que exportaciones e importaciones de materias primas y agroinsumo.

Aunque en la actualidad las empresas tradicionales, Unibán, Banacol y Delmonte, son muy fuertes, un plan de choque ante esta situación, sería una propuesta de valor por parte de la C.I Argold S.A.S, lo cual ayudará en la consecución de nuevos clientes, insatisfechos y en la supervivencia de la compañía.

Finanzas

Para el área de finanzas se pudo observar que la empresa lleva el registro de todas sus operaciones en tiempo real con el software contable SIIGO y sus diferentes soportes y consecutivos, también cuenta con un monto definido de caja menor, el tipo de gastos que se manejan y su respectivo control como también la realización diaria de conciliación entre caja y bancos. Se puede evidenciar que la empresa tiene definido el manejo del PUC, se conocen las obligaciones tributarias y se cumplen con ellas, pero el contador no hace entregas de informes de estados financieros los primeros días del mes ni evalúa con el gerente. En cuanto a la gestión financiera se observa que la gerencia toma decisiones basadas en los informes financieros, hace seguimiento al comportamiento del flujo de efectivo y sus variaciones de

acuerdo al presupuesto, pero no se calcula el margen de utilidad de manera técnica por línea de producto ni se analiza su evolución para mejorar el desempeño.

La empresa cuenta con políticas de crédito, pero no existe un área responsable del comportamiento comercial de los clientes para determinar la capacidad que estos tienen para otorgarles cupos de crédito, a su vez, se realiza seguimiento y control diario de las cuentas por cobrar según sus vencimientos y conocen la capacidad de apalancamiento que tienen con los proveedores, también se evidencia que planean sus compras de acuerdo al flujo de caja y los compromisos con los clientes.

En la empresa no existe un área de costos ni se lleva un control de estos bajo planilla, por lo que se evidencia que no existen procesos definidos de asignación de recursos y costos, sin embargo; mensualmente se conoce cuál es el costo de operación y la relación que este tiene con las ventas totales del mes. La empresa identifica la diferencia entre los costos del servicio y los gastos de operación para determinar los precios y alcanzar el punto de equilibrio, pero no cuentan con planilla de costos o módulo de los mismos en el software contable, adicional a esto, la empresa no tiene información de la competencia que le permita realizar una comparación de costos y precios y lograr tener mayor competitividad y margen del servicio.

La empresa conoce el entorno financiero y las posibilidades de apalancamiento que este le ofrece, aunque no tiene información sobre los programas que apoyan el fortalecimiento de MiPymes.

Recurso Humano

La empresa tiene establecida el área de recursos humanos donde se cumplen a cabalidad con las contribuciones parafiscales y la normatividad conforme a la ley salarial, así mismo, con la clasificación de sus empleados por niveles de rango y responsabilidades con

un sistema salarial definido, pero sin criterios claros que determinen el nivel salarial, a su vez, tiene mapa de riesgos que le permite proteger a sus colaboradores en cada una de sus actividades, pero no cuenta con flujogramas que le indiquen a sus colaboradores los niveles de responsabilidad según las actividades desarrolladas, tampoco se evidencian canales formales de comunicación para el manejo de la información ni un programa de incentivos variable que le permita alinear el comportamiento de los empleados con los objetivos de la organización, se preocupa por realizar un plan de capacitación que mejora a su recurso humano y fortalece los procesos llevados a cabo por cada uno de sus colaboradores, sin embargo no disponen de políticas de desarrollo personal, documentadas y socializadas y tampoco disponen de un sistema de medición y evaluación del desempeño a sus colaboradores, que haga un balance sobre las capacidades, aprendizajes y cumplimiento de metas trazadas independientemente de la naturaleza de sus actividades, por otro lado, no se evidencia un sistema definido de selección, vinculación, inducción y reclutamiento, tampoco se tiene definido los manuales de funciones del personal a contratar.

Siguiendo el proceso de información de complementar las estrategias desde el direccionamiento estratégico es posible hablar del análisis interno y externo de la empresa que nos permite generar un reconocimiento de lo que se realiza desde adentro por medio de una auditoría donde se denote el funcionamiento de la organización. Así mismo como Sainz hace énfasis en que el análisis estratégico contribuye para la toma de decisiones, Espinoza (2006) mencionó que el análisis estratégico permite determinar la fortalezas y debilidades de una empresa en un entorno competitivo con el objetivo de encontrar una estrategia que pueda crear o mantener una ventaja competitiva. El análisis estratégico considera que el entorno es dinámico, la organización está inmersa en él y no se pueden planificar acciones sin considerar el panorama general.

Conclusiones

- Tras realizar la intervención empresarial a se deben llevar a cabo una estrategia educativa frente a los cambios que se proponen a la empresa, de tal manera que se socialicen y todo su talento humano comience a afrontar el cambio.
- Las estrategias se deben aplicar de manera general en la empresa; es decir, corporativamente para que los resultados se vean reflejados como primera medida en la estructura de la empresa y luego continuar con las áreas funcionales puntualmente según cada caso.
- La empresa debe hacer parte del mercado digital de tal manera que interactúe de forma muy activa, permitiendo su crecimiento y desarrollo en el sector de servicios industriales, logrando así su expansión y el reconocimiento de su marca en el sector.
- La empresa cuenta con un proceso de alineación y capacitación de todo su personal, sin embargo, es un aspecto del área de la gestión del recurso humano en el que se debe trabajar para obtener mejores beneficios de los empleados, así ver exponencialmente sus habilidades y capacidades para el desarrollo productivo de la empresa.
- Dentro de las victorias tempranas que ha escogido la organización se encuentra la implementación de las tecnologías de la información y comunicación, puesto que en el diagnóstico es posible ver que la empresa carece en el área de innovación, es lo que finalmente afecta en el área de ventas, al igual que la difusión de los servicios en los que se enmarca la empresa.
- Las técnicas de recolección de información permiten dar cuenta de los procesos que se han llevado a cabo en la empresa, así como la deficiencia en la organización de las áreas y asignación de funciones por medio del fortalecimiento en dicha área la

empresa contará con una mejora en cada departamento y con el recurso humano necesario para desempeñar las labores en cada área, sin tener algún problema o confusión, asimismo cada persona reconocerá las funciones que deben realizar, las medidas a llevar a cabo, como las actividades.

- La implementación del cronograma dentro del proyecto permite generar una concientización para dar cumplimiento a las metas establecidas en el tiempo estimado, consiguiendo una mejora para la empresa desde el área de planeación hasta el área de producción, cada día mejorando los aspectos más relevantes en los que la empresa necesita fortalecimiento como el área de innovación, mercadeo y ventas, dirección estratégica, producción y servicios, medio ambiente y empresa, internacionalización, finanzas, recurso humano, marco legal, vinculación familiar, tecnologías de la información y comunicación y logística.

Recomendaciones

Las recomendaciones que se realiza desde la consultoría, tienen el propósito de generar una disminución de las debilidades que se han evidenciado en el desarrollo del trabajo y para las áreas a las que no se le ha generado una estrategia dentro de la propuesta de mejoramiento realizada.

- Se recomienda a la empresa generar un aspecto de innovación de gestión en las que se implementen los procesos de marketing, negocio para generar la atención al consumidor, sugeridos por la norma ISO 56000 para encontrar la certificación y tener estándares de competitividad en el mercado.
- Desde el área de mercadeo y ventas generar, dentro del plan de marketing, un estudio respecto al precio de los servicios que son desarrollados dentro de la empresa, revisar que se siga implementando la misma calidad a un mejor precio o formas promocionales de premiar a los clientes de tal forma que se genere una competitividad con las empresas que se desarrollan en el mismo sector productivo.
- Establecer una estrategia de ventas que le permita dar fuerza a su área de ventas, generando planes, esta recomendación va ligada con la anterior, puesto que obteniendo un mejor precio o promociones las empresas se enfocarán en el ahorro y los beneficios de la calidad que ofrece, por lo que deciden escoger.
- En el área de producción y servicios se debe generar un plan de inventarios para saber los suministros que se necesitan, tener una contabilización de los insumos que se gastan para no desperdiciar.
- Desde el área ambiental ya se ha generado una propuesta, sin embargo, no abarca todas las áreas que se deberían, por lo que se sugiere de igual forma a la empresa que

genere una certificación en Norma ISO 14001, en la que establezca su plan de acción para la utilización de recursos renovables y sustentables, en medida que se vean beneficiados

- Es necesario reconocer los Tratados de Libre Comercio, para ejecutar un plan de acción en medida de internacionalización en las que la empresa tenga la posibilidad de abrir nuevas sedes en Latinoamérica y el mundo, asimismo dar a conocer los servicios que se implementan para que las personas de fuera del país tomen los cursos que implementan la empresa.
- Actualmente la empresa cumple con los requisitos legales, es el área en que se presenta mayores fortalezas, es recomendable que la empresa se ajuste a la normatividad ISO implementando los sistemas de gestión y encuentre la certificación para que así muchas áreas de la empresa presenten una mejoría en las que se trabaje día a día.
- La empresa debe estudiar su área de logística implementando una estrategia para mejorar las relaciones con los proveedores así obtener descuentos y beneficios, así con la cadena productiva para generar una negociación en las que ambas partes obtengan un beneficio.

Referencias

- Álvarez Peralta, D., y Viltard, L. A. (2016). Herramientas de análisis estratégico. Una propuesta para la Pequeña y Mediana Empresa (Pyme). *Palermo Business Review*, (14), 45-64.
- Argold S.A.S. Comercializadora Internacional. (s.f.). *Sobre nosotros*. Argold Comercializadora Internacional.
<https://argoldsas.com/#:~:text=Comercializadora%20Internacional%20ARGOLD%20S.A.S%2C%20es,y%20el%20resto%20del%20mundo.>
- Caicedo Mendieta, D. Y. (2017). *Diseño del sistema integrado de gestión de la calidad para la empresa productos Fruti-Dulces S.A.* [Trabajo de especialización, Universidad Sergio Arboleda]. Repositorio Institucional Universidad Sergio Arboleda. <http://hdl.handle.net/11232/1141>
- Chauca Malásquez, P. M. (2001). Análisis del entorno externo de las empresas morelianas. *Economía y Sociedad*, 6(10), 97-110.
- Chase, R. B. y Jacobs, F. R. (2014). *Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- CR Asesores. (2020, 31 de marzo). *¿Qué es un Marco Referencial?*
<https://crasesoresproyectos.com/que-es-un-marco-referencial/>
- Estupiñán Gaitán, R. (2020). *Análisis financiero y de gestión*. ECOE Ediciones.
- Garayar Anlas, V. (2013). ¿Por qué implementar aplicaciones móviles en las empresas? Consideraciones para realizarlo exitosamente. *INTERFASES. Revista Digital de la Carrera de Ingeniería de Sistemas*, (6), 77-99.
- Gómez Gómez, A. M. (2019). *Diseño de un plan estratégico como apuesta de generación de valor: Caso empresa “Gestión Informática y Tecnológica de Colombia GIT*

- S.A.S” [Trabajo de pregrado, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia].
Repositorio UPTC. <http://repositorio.uptc.edu.co/handle/001/3007>
- González Millán, J. J., y Rodríguez Díaz, M. T. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica*. Ediciones Díaz de Santos.
- Gutiérrez-Suárez, C., Rozo-Sánchez, A., y Flórez-Garay, A. (2018). Direccionamiento estratégico, una estrategia organizacional con alto impacto en el desarrollo laboral. *Aibi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(1), 7-13.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Herrera, R., y Baquero, M. B. (2018). Las 5 Fuerzas de Poder [Reseña del libro *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors* de Michael E. Porter]. Universidad de Chile.
https://www.academia.edu/download/36861655/_PD__Documentos_-_5_fuerzas_de_porter.pdf
- Hurtado León, I., y Toro Garrido, J. (2005). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*. Episteme Consultores Asociados C. A.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. Pearson Educación S.A.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2013). *Elementos de administración. Un enfoque internacional y de innovación*. McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Magallón Burgués, L. (2014). *Análisis estratégico de una empresa real* [Trabajo de pregrado, Universidad de Zaragoza]. Zagan Universidad de Zaragoza Repository.
<https://zagan.unizar.es/record/16333>

- Manrique López, A., y Vargas Rojas, A. (2017). Mapa de competitividad en diseño: Validación en empresas del sector lácteo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 25(1), 177-202.
- Martínez, R. (2016). La productividad en las pymes del sector servicios. *Strategos*, (16), 5-16.
- Martínez Ascensio, N. A., y Fonseca Torrijos, C. A. (2016). *Plan estratégico para la empresa A.L. Telecomunicaciones S.A.S* [Tesis de pregrado, Universidad del Rosario]. Repositorio Institucional EdocUR.
<http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/12331>
- Mejía Osorio, G. M. (2005). *Propuesta de un modelo de direccionamiento estratégico basado en herramientas estadísticas aplicado a la empresa Brenntag Colombia S.A.* [Trabajo de especialización, Universidad de Antioquia]. Repositorio Institucional Universidad de Antioquia. <https://hdl.handle.net/10495/139>
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (s.f.). *Direccionamiento estratégico*.
Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.
<https://minciencias.gov.co/glosario/direccionamiento-estrategico#:~:text=Es%20un%20modelo%20e%20instrumento,para%20la%20tomada%20de%20decisiones>
- Nueva ISO 9001:2015. (2018, 13 de marzo). *¿Cuáles son los beneficios de implementar un Sistema de Gestión de Calidad?* Nueva ISO 9001:2015. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/03/beneficios-sistema-de-gestion-de-calidad/>
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamericana.

- Peñafile Niveal, G. A., Acurio Armas, J. A., Manosalvas Gómez, L. R., y Burbano Castro, B. E. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55.
- Pérez-Taberner, Á. (2019). *Estudio de los análisis del entorno en el modelo de emprendimiento disciplinado. Aplicación al caso de la creación de la startup Blodel* [Trabajo de pregrado, Universidad Politécnica de Madrid]. Archivo Digital UPM. <https://oa.upm.es/54122/>
- Portafolio. (2021, 22 de agosto). Pese a la reactivación, aumenta el cierre de compañías en el país. *PORTAFOLIO*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/cierre-de-empresas-en-colombia-crecio-en-el-primer-semester-del-2021-555412>
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2018). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Proavance. (s.f.). *La importancia de implementar un sistema de gestión de la calidad*. PROAVANCE. <https://proavance.pe/2021/04/09/la-importancia-de-implementar-un-sistema-de-gestion-de-la-calidad/>
- Romero Hernández, W. L., y Rincón Peña, G. J. (2017). *Propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2015 del área de producción de la Empresa Papeles Primavera S.A.* [Trabajo de pregrado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas]. Repositorio Institucional U Distrital. <http://hdl.handle.net/11349/6069>



Universidad[®] Católica de Manizales

VIGILADA MINEDUCACIÓN

*Obra de Iglesia
de la Congregación*



Hermanas de la Caridad
Dominicas de La Presentación
de la Santísima Virgen

Universidad Católica de Manizales
Carrera 23 # 60-63 Av. Santander / Manizales - Colombia
PBX (6)8 93 30 50 - www.ucm.edu.co