

	<b>UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA</b>			
	<small>Documento</small>	<small>Código</small>	<small>Fecha</small>	<small>Revisión</small>
	<b>FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO</b>	<b>F-AC-DBL-007</b>	<b>10-04-2012</b>	<b>A</b>
<small>Dependencia</small>	<small>Aprobado</small>		<small>Pág.</small>	
<b>DIVISIÓN DE BIBLIOTECA</b>	<b>SUBDIRECTOR ACADEMICO</b>		<b>1(75)</b>	

## RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

<b>AUTORES</b>	<b>CAMILO ANDRÉS SEPÚLVEDA RAMÍREZ</b>		
<b>FACULTAD</b>	<b>CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS</b>		
<b>PLAN DE ESTUDIOS</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>		
<b>DIRECTOR</b>	<b>JOSÉ GREGORIO ARÉVALO ASCANIO</b>		
<b>TÍTULO DE LA TESIS</b>	<b>EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL CATATUMBO</b>		
<b>RESUMEN</b> (70 palabras aproximadamente)			
<p>LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL CATATUMBO FUE UN ESTUDIO CUANTITATIVO CUYO DIAGNÓSTICO ARROJÓ UN BALANCE POSITIVO A PARTIR DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC. SE OBSERVÓ SU GRAN AVANCE Y POSICIONAMIENTO EN LA REGIÓN. ASÍ MISMO, SE IDENTIFICÓ QUE LAS DEBILIDADES ANALIZADAS, YA SON DE CONOCIMIENTO DE LA GERENCIA Y SE CUENTAN COMO OPORTUNIDADES DE MEJORA DENTRO DE SUS PLANES DE TRABAJO.</p>			
<b>CARACTERÍSTICAS</b>			
<b>PÁGINAS:</b> (75)	<b>PLANOS:</b>	<b>ILUSTRACIONES:</b>	<b>CD-ROM:</b> (1)



**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LA COOPERATIVA DE  
CAFICULTORES DEL CATATUMBO**

**CAMILO ANDRÉS SEPÚLVEDA RAMÍREZ**

**Director:**

**Mg. JOSÉ GREGORIO ARÉVALO ASCANIO**

**Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Ocaña, Colombia**

**Julio, 2017**

## Índice

Introducción.....	x
Capítulo 1. Evaluación de la gestión de calidad en la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo.....	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema.....	2
1.3 Objetivos.....	2
1.3.1 Objetivo general .....	2
1.3.2 Objetivos específicos.....	2
1.4 Justificación .....	2
1.5 Delimitaciones .....	3
1.5.1 Delimitación geográfica .....	3
1.5.2 Delimitación conceptual.....	3
1.5.3 Delimitación cronológica .....	3
1.5.4 Delimitación operativa .....	3
Capítulo 2. Marco referencial.....	5
2.1 Marco histórico .....	5
2.1.1 Historia de la calidad a nivel mundial .....	5
2.1.2 Historia de la calidad a nivel nacional.....	6
2.1.3 Historia de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo .....	8
2.2 Marco teórico.....	11

2.2.1 Teoría de la calidad total .....	11
2.2.2 Teoría de la Gestalt.....	14
2.2.3 Teoría de Gestión de Sistemas .....	15
2.2.4 Cliente.....	16
2.2.5 Debilidades .....	17
2.2.6 Desempeño .....	17
2.2.7 Estrategias.....	18
2.2.8 Fortalezas.....	18
2.2.9 Gestión de calidad .....	19
2.2.10 Percepción .....	19
2.2.11 Plan de mejoramiento .....	20
2.2.12 Sistema de Gestión de Calidad .....	21
2.2.13 Productividad.....	21
2.2.14 Competitividad .....	21
2.3 Marco legal .....	22
2.3.1 Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000 .....	22
2.3.2 Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001 .....	22
2.3.3 Norma Técnica Colombiana NTC ISO- 9004 .....	22
2.3.4 Norma Técnica Colombiana NTC ISO-19011 .....	23
2.3.5 Ley 872 de 2003 .....	23
Capítulo 3. Diseño metodológico .....	24
3.1 Tipo de Investigación.....	24
3.2 Población .....	24

3.3 Muestra .....	25
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	25
3.5 Procesamiento y análisis de la información.....	26
Capítulo 4. Presentación de resultados .....	27
4.1 Diagnóstico del desempeño de la cooperativa de caficultores a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad .....	27
4.2 Nivel de mejoramiento (productividad y competitividad) del servicio al cliente a partir del Sistema de Gestión de Calidad .....	29
4.2.1 Análisis de los clientes externos.....	29
4.2.2 Análisis del cliente interno (empleados) .....	32
4.3 Comparativo entre la percepción de los clientes internos y externos con respecto al impacto del Sistema de Gestión de Calidad .....	37
Conclusiones.....	43
Recomendaciones .....	44
Referencias .....	45
Apéndices .....	50
Apéndice A. Encuesta de percepción de Líderes de Proceso, Auditores Internos y Representante Legal. ....	50
Apéndice B. Encuesta de percepción del cliente externo. ....	57
Apéndice C. Evidencias.....	59

## Lista de tablas

Tabla 1. Número de clientes internos y externos .....	25
Tabla 2. Niveles de mejoramiento según el rango de calificaciones.....	26
Tabla 3. Matriz DOFA Cooperativa de Caficultores del Catatumbo .....	28
Tabla 4. Nivel de satisfacción de los clientes externos ítems de preguntas .....	29
Tabla 5. Relación de porcentajes del nivel de mejoramiento, impacto del SGC, productividad y competitividad .....	31

## Lista de gráficas

Figura 1. Nivel de satisfacción de los clientes externos ítems de preguntas .....	30
Figura 2. Relación de porcentajes del nivel de mejoramiento, impacto del SGC, productividad y competitividad .....	31
Figura 3. Nivel de productividad por variables específicas .....	34
Figura 4. Nivel de competitividad por variables específicas.....	36
Figura 5. Relación de porcentajes del nivel de mejoramiento, impacto del SGC, productividad y competitividad .....	37
Figura 6. Comparativo percepción de satisfacción de los clientes .....	38
Figura 7. Comparativo cantidad de productos y/o servicios ofrecidos .....	38
Figura 8. Comparativo cantidad de personal especializado .....	39
Figura 9. Comparativo sobre la gestión para adquirir nuevas tecnologías .....	40
Figura 10. Comparativo de la percepción sobre el esfuerzo realizado por ampliar el espacio físico de la Cooperativa .....	40
Figura 11. Comparativo sobre la agilidad de los trámites y solicitudes .....	41
Figura 12. Comparativo sobre la organización y planificación de los procesos .....	42

## Introducción

El proyecto Evaluación de la Gestión de Calidad en la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo basa su importancia en la necesidad de conocer la percepción de los clientes internos y externos frente al impacto generado por la aplicación de la norma técnica de calidad. Es así como se propone realizar un diagnóstico del desempeño de la empresa a partir de la implementación del SGC, determinar el grado de productividad y competitividad de la empresa, e identificar la brecha entre la percepción de los diferentes actores con respecto al impacto; todo esto a través de un enfoque cuantitativo y un investigación de tipo descriptivo y concluyente con el fin de poder detallar y determinar el grado de productividad y competitividad de la empresa. Se utilizará de esta manera como instrumentos de recolección la entrevista y la encuesta para obtener información directa acerca de la percepción de los actores de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo.

Finalmente se hace pertinentes una vez identificada la brecha entre las percepciones clientes internos vs clientes externos, y evaluado el impacto generado a partir de la aplicación de la norma de calidad, generar estrategias oportunas para la mejora continua de los procesos que lleva a cabo la organización.

# Capítulo 1. Evaluación de la gestión de calidad en la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo

## 1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad, las exigencias de los clientes han aumentado cada vez más y los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) se convirtieron en una verdadera necesidad para permanecer en el mercado (Mayo & Ávila, 2010). Por esta razón, las empresas luchan por obtener las certificaciones pertinentes, en las que se destacan las Normas ISO.

Un Sistema de Gestión de la Calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una organización por las cuales se administra de forma ordenada su calidad, no sólo en lo que se refiere al producto o servicio que ofrece a sus clientes, sino también con respecto a sus procesos internos (Gutiérrez, 2009). De esta manera, la gestión de la calidad se realiza mediante técnicas de uso regular para la gestión de otras funciones acompañadas del uso de unas metodologías y herramientas específicas entorno a un objetivo común que es la satisfacción del cliente, (Pérez, 1999) el cual se ve reflejado en el producto final que llega al público consumidor.

Teniendo en cuenta la importancia de implementar un SGC y las implicaciones que tiene en los clientes de la organización, se crea la necesidad de evaluar la gestión de calidad en la Cooperativa de caficultores del Catatumbo, con el fin de conocer su impacto en el desempeño, la productividad y competitividad de la empresa e identificar la percepción de los diversos actores a partir de la implementación del sistema de gestión de calidad.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Cuál es el impacto del sistema de gestión de calidad (SGC) implementado en la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo?

## **1.3 Objetivos**

**1.3.1 Objetivo general.** Evaluar el impacto del sistema de gestión de calidad (SGC) a partir de la percepción de sus actores.

**1.3.2 Objetivos específicos.** Diagnosticar el desempeño de la empresa a partir de la implementación del SGC.

Determinar el grado de productividad y competitividad de la empresa.

Identificar la brecha entre la percepción de los diferentes actores con respecto al impacto del SGC.

## **1.4 Justificación**

La calidad dentro de una organización es un factor importante que genera satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas, y provee herramientas prácticas para una gestión integral. Hoy en día es necesario cumplir con los estándares de calidad para lograr entrar a competir en un mercado cada vez más exigente; para esto se debe buscar la mejora continua, la satisfacción de los clientes, la estandarización y control de los procesos (León, 2015). Este proyecto puede

justificarse desde las teorías de sistemas, calidad total, percepción y conceptos relacionados con la productividad y competitividad, al resaltar la importancia de su aplicación dentro de una organización para aumentar los niveles de efectividad y alcanzar la madurez empresarial.

En la práctica, este estudio al evaluar los distintos procesos que conllevan al mejoramiento de la prestación del servicio al cliente y su satisfacción, permitirá determinar el desempeño, la productividad y competitividad de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo.

Finalmente, lo anterior servirá de base corregir los errores presentados en el proceso de implementación del SGC y así ejercer un control preventivo que evite incurrir nuevamente en ellos y en otros que se hayan podido detectar.

## **1.5 Delimitaciones**

**1.5.1 Delimitación geográfica.** Este proyecto se realizará en la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo en Ocaña, Norte de Santander (Colombia).

**1.5.2 Delimitación conceptual.** El proyecto se basará en las teorías de calidad, percepción y temas relacionados con los sistemas de gestión de calidad, eficiencia, eficacia y efectividad.

**1.5.3 Delimitación cronológica.** El trabajo se desarrollará desde el 21 de Febrero hasta el 16 de Junio del año en curso.

**1.5.4 Delimitación operativa.** La investigación se realizará utilizando como instrumento 2 encuestas que ayudarán a la obtención de datos para cumplir los objetivos planteados. Así,

Encuesta 1 aplicada a representante legal, líderes de proceso y auditores internos.

Encuesta 2 aplicada a los clientes de la cooperativa

## Capítulo 2. Marco referencial

### 2.1 Marco histórico

**2.1.1 Historia de la calidad a nivel mundial.** (Sánchez, 2013) De la misma manera que el pensamiento administrativo ha evolucionado, también lo hace el pensamiento sobre la calidad, el cual se ha desarrollado con base en las necesidades cambiantes de las organizaciones y de sus clientes a través del tiempo. La *Auto Inspección*, utilizado en las economías artesanales y agrícolas, responsabilizándose de verificación, control de procesos y control de calidad, además de todo aquello relacionado con la producción y comercialización de los productos, una vez implementado este sistema de calidad se dio paso al *control de conformidad* en la producción en serie de Henry Ford a mediados del siglo XX; donde la parte manufacturera debe encargarse de la producción y el inspector de calidad encargarse de garantizar la conformidad mediante verificaciones y ensayos. Con los aportes de Walter Sheward se definen los principios del *control estadístico de procesos (C.E.P)* que consiste en la aplicación de herramientas que permita medir los niveles de calidad en los procesos. En la década de 1950 con la industria militar norte americana se implementan los conceptos de *aseguramiento de la calidad* en esta etapa la calidad se extiende a todas las funciones de la empresa que puedan afectar en el resultado para el cliente. *Planear, hacer, verificar y actuar (PHVA)* fue otro avance que tuvo la calidad propuesto por (Deming, 1989) quien lo introdujo en Japón, un ciclo que hace atribuciones al mejoramiento continuo de los procesos. También en 1950 Dr. (Feigenbaum, 1999) presentó el concepto de *control total de la calidad* apoyado por muchos actores que apoyaron esta teoría en el que se mantiene que la calidad no solo es responsable del área de

producción sino de todas las áreas de la organización. El japonés (Ishikawa, 1986) también da un aporte importante a los avances de la calidad compartiendo los conceptos de *círculos de calidad*, (Juran, 1990) quien realizó grandes aportes a la evolución propuso la *administración de calidad* haciendo de la calidad el actor más importante dentro de una organización, los avances en la gestión de calidad son esenciales y fortalecen cada vez más los procesos; actualmente se habla de las normas ISO que reúnen todos estos aportes y características nombradas anteriormente propuestas por maestros de la calidad, logrando de esta manera que las organizaciones actúen con responsabilidad frente a estos procesos que garantizan la satisfacción del cliente y el mejoramiento permanente de los procesos.

**2.1.2 Historia de la calidad a nivel nacional.** (Molano, 1994). El interés por la calidad y la productividad tiene un momento importante cuando en 1956 una misión de Asistencia Técnica asesora al país a fin de desarrollar indicadores de productividad y optimizar la industria nacional. En 1960 se crea el Centro Nacional de Productividad y la Asociación Nacional de Productividad y se organiza en el Ministerio de Fomento una División de Normas y Calidades, asesorada por una junta central de normas. Fundado en 1963, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas, ICONTEC, actúa como asesor del gobierno en materias de normalización técnica. Incolda, la Universidad de Los Andes, La Asociación Colombiana de Control de Calidad fundada en 1975, el Premio Nacional de la Calidad, el Movimiento de los Círculos de Calidad iniciado hacia 1980 en Croydon, Banco de Occidente, Carvajal y Enka, las asociaciones de Círculos de Calidad (especialmente Antioquia, Bogotá, Cundinamarca y Valle), y la Fundación Nueva Colombia Industrial han liderado el Desarrollo de la calidad y la Productividad en el país.

Los empresarios colombianos han demostrado un serio interés por conocer no tanto por practicar nuevos estilos gerenciales. En el curso del desarrollo empresarial y especialmente a partir de los sesenta, se han venido presentando y adoptando conceptos de gestión provenientes de Estados Unidos. Así, la productividad, McGregor, Peter Drucker y sus respectivas teorías precedieron al interés por el Desarrollo Organizacional, el Liderazgo Situacional, la Excelencia, la Teoría Z, el modelo M y otros nuevos empaques de productos organizacionales promovidos como tales y convertidos en modas.

A mediados de los ochentas comienza a desplazarse el interés desde los sistemas de control estadístico de corte tradicional enfocados a la producción y a la inspección masiva al final de la línea, hacia la Calidad Total como enfoque gerencial orientado hacia el mercado y hacia el mejoramiento continuo integrado en todas las áreas a partir de la gerencia. Igualmente se comienza a entender los Círculos de Calidad como una metodología auxiliar de la Calidad Total condenada al fracaso cuando no se la concibe y organiza en el marco de un ambiente organizacional realmente participativo y orientado desde la gerencia.

Se destaca el caso del Instituto de Estudios de Control Total de Calidad promovido por el Banco de Occidente, el cual invitó a las empresas Manuelita, Uniroyal, Icollantas, Rica Rondo y Carvajal a buscar asesoría de la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) para entrar a fondo en el campo de la Calidad Total. Otras empresas líderes en procesos de Calidad Total son la Organización Corona, Transejes, el Hotel Bogotá Royal y la Corporación Financiera Suramericana. Hay un creciente número de consultores serios en el área de la Calidad Total que continúan en la nueva etapa de su desarrollo, adaptando a las necesidades y a la cultura colombiana las orientaciones de quienes han liderado este proceso y que se destacan nacional e internacionalmente: Enrique Sierra, Jaime Rojas, y Eduardo Gómez.

Deben continuarse en las asociaciones de calidad, en las universidades y en las empresas estos esfuerzos pioneros incorporando en la metodología de la Calidad Total la Planeación Estratégica y la Reingeniería a la colombiana, a fin de asegurar la Calidad Total de la Calidad Total nacional.

**2.1.3 Historia de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo.** (Cooperativa de Caficultores del Catatumbo, s.f.) La Federación de Cafeteros de Colombia consideró importante promover el establecimiento de organizaciones regionales de productores, las cuales se encargarían de la comercialización interna del café pergamino seco, en lugares cercanos a los centros de producción, con la participación y bajo el control de los mismos productores, fue así como nacieron las cooperativas de caficultores. Aunque los primeros esfuerzos resultaron fallidos en cuanto a la conformación de cooperativas cafeteras, la Federación de Cafeteros de Colombia decidió en el año 1959, apoyar la fundación de la cooperativa de caficultores de Pereira. Poco después, la exitosa experiencia empezó a ser imitada en otras poblaciones del antiguo Caldas, Valle y Antioquia, continuando así el crecimiento del cooperativismo caficultor.

La Cooperativa de Caficultores del Catatumbo Ltda, es una empresa de asociativa sin ánimo de lucro, de interés social, cuyos asociados son simultáneamente aportantes y gestores de la entidad, que se denomina COOPERATIVA DE CAFICULTORES DEL CATATUMBO LTDA y podrá identificarse con la sigla COOPERACAFE. Fue fundada en el municipio de Convención Norte de Santander, el 22 de Marzo de 1980 y nació por el ánimo de 28 Caficultores, líderes naturales de la región de realizar en conjunto, acciones para afrontar problemas comunes relacionados inicialmente con la comercialización de café, ya que el único canal de distribución lo poseían comerciantes particulares que no garantizaban el pago del precio

oficial por la cosecha, sino que establecían el precio del café según su propia conveniencia, lo cual desfavorecía en todo momento al productor.

El domicilio principal de la cooperativa es el municipio de Ocaña, en el Departamento de Norte de Santander. El consejo de Administración podrá establecer oficinas, agencias, sucursales y otras dependencias que estime convenientes dentro del mencionado territorio, previo estudio socio-económico que justifique su creación.

La primera asamblea general de asociados se realizó el 4 de Octubre de 1980, donde además del nombramiento en propiedad del Gerente, elección del consejo de administración y junta de vigilancia, mediante la presentación del estudio socioeconómico y el patrocinio de la Federación Nacional de Cafeteros se iniciaron las operaciones de compras de café en Convención, San Calixto y Teorama; luego se ampliaron a las agencias de Ocaña, El Carmen, La Vega de San Antonio y La vega de Cáchira; Finalizando el año 2005 se abrieron nuevas agencias en el centro de Ocaña y en los corregimientos de Pueblo Nuevo, Cartagenita, Astilleros y San Luis de los Municipios de Ocaña, Convención, Hacarí y Abrego, respectivamente. Actualmente en la provincia de Ocaña están abiertas Ocaña, Hacarí, San Calixto, El Carmen, Convención y Cáchira.

La empresa inició operaciones de compra el 10 de diciembre de 1980 con un capital de \$1'000.000, suministrado por la Federación de Cafeteros a través de Almacafe Ocaña. Este servicio ha garantizado a los asociados prioridad en la compra, precio oficial, peso exacto y pago oportuno.

Desde 1.983 la Cooperativa ha venido prestando directamente el servicio de Provisión Agrícola; donde se ofrecen productos tales como: fertilizantes, insumos agrícolas y herramientas y demás productos de la canasta cafetera.

En 1984 se retira de la Gerencia el señor Hernán Prada Mantilla, fundador y primer gerente y se inició una nueva etapa en la vida de la empresa por la decisión del consejo de administración de ubicar la sede principal en la ciudad de Ocaña, sitio más estratégico por su ubicación geográfica y que ofrecía mayores y mejores condiciones de comercialización.

Luego el Ingeniero Germán Páez se posesionó como Gerente entre 1984 hasta 1988; para 1989 toma el cargo la actual Gerenta, la Doctora Teresa Ascanio Gutiérrez, quien está vinculada con la Cooperativa desde el año 1980.

A partir de 1997 se implementó el servicio de ahorro y crédito, el cual dio la posibilidad a los asociados de ahorrar y además de obtener créditos para insumos, respaldado por su capital acumulado en descuento cooperativo. En la actualidad sólo se maneja el servicio de créditos de mercancía y en efectivo, el cual pueden cancelar con café.

Pero en el año 2006 con el cierre de otras dos cooperativas de cafeteros en el Departamento, nuestra Cooperativa quedo como la única Cooperativa de Caficultores en el Departamento, luego con el aval del Comité de Cafeteros se amplió su cobertura de puntos de compras en los pueblos del Sur y Occidente del Departamento Norte de Santander, estando actualmente en los Municipios y corregimientos como: Toledo, Labateca, San Bernardo, Chinacota, Ragonvalia, Salazar, Arboledas, Cucutilla, Sardinata, Lourdes, Cúcuta, Durania, Villa Caro, El Carmen de Nazaret, Gramalote, Bucarasica y El Zulia. Para un total de 24 agencias de compras actualmente abiertas en todo el Departamento. A lo largo de éste proceso la Cooperativa fue adquiriendo y adecuando su infraestructura física para las compras de café, construyendo y/o remodelando locales.

Para el año 2009 se inicia el proceso de Certificación bajo los estándares de Calidad de la NTC ISO 9001:2008; creando la Política de Calidad: “Mejorar la calidad de vida de los

asociados y de la comunidad en general, comercializando café e insumos agropecuarios con precios reguladores del mercado y desarrollando proyectos de bienestar socioeconómico, contribuyendo con esto, al progreso del departamento de Norte de Santander.

Nuestra gestión la realizamos eficazmente con un personal calificado y comprometido, estableciendo programas de capacitación que brinde a la organización una estructura de personas preparadas, dirigido a mejorar continuamente la satisfacción de nuestros clientes, cumpliendo los estándares de calidad establecidos en la norma ISO 9001:2008.

Desde el 9 de noviembre de 2013 con la presencia de la Notaria Primera de Ocaña, la Doctora Nidia Celis, de la Doctora Ana Belén Manrique Torres, Directora Ejecutiva del Comité Departamental de Cafeteros y de la Señora Teresa Ascanio Gutiérrez, Gerenta de la Cooperativa, se realizó las firmas de las escrituras de los inmuebles de Ocaña y el Carmen, los cuales en su momento fueron de la FNC y hoy felizmente son propiedad de la Cooperativa y en especial para el servicio de sus asociados, caficultores y comunidad en general. Acto seguido se descubrió una placa elaborada en mármol y ubicada a las afueras de las instalaciones de Ocaña.

## **2.2 Marco teórico**

**2.2.1 Teoría de la calidad total.** La teoría de la calidad total no es un concepto originario en el área de la administración de negocios, pues sus inicios se encuentran en otros campos de esta área como: el desarrollo organizacional, las teorías de la motivación y comportamiento humano, la teoría del liderazgo, la administración científica, la cultura corporativa, el involucramiento de los empleados en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la organización matricial y muchos otros. Por lo tanto, muchos autores en calidad total han tomado varios

conceptos para integrarlos con otros aportes realizados por ellos y de esta manera crear la teoría de la calidad total.

Dicha teoría ha sido alimentada gracias a los aportes de diferentes autores de los cuales cabe resaltar a: (Deming, 1989) quien vivió los avances de la calidad en Japón y de esta experiencia propuso los 14 pasos para que la administración lleve a la empresa a maximizar la productividad. Los 14 pasos de Deming consisten en: (1) crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, (2) adoptar la nueva filosofía, (3) dejar de depender de la inspección en masa para lograr calidad, (4) acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio solamente, en vez de ello minimizar los costos totales trabajando con un solo proveedor, (5) mejorar constante y continuamente todos los procesos de planificación, producción y servicio, (6) implantar la formación en el trabajo, 7 adoptar e implantar el liderazgo. (8) desechar el miedo, (9) derribar las barreras entre las áreas de staff, (10) eliminar los slogans, exhortaciones y metas para la mano de obra, (11) eliminar los cupos numéricos para la mano de obra y los objetivos numéricos para la dirección, (12) eliminar las barreras que privan a las personas de sentirse orgullosas de su trabajo y eliminar la calificación anual o el sistema de méritos, (13) estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo, y (14) poner a trabajar a todas las personas de la empresa para conseguir la transformación.

Por su parte, (Philip, 1987) expone el programa de 14 pasos llamado cero defectos. Además, expresa que la calidad está basada en 4 principios: (1) participación y actitud de la administración, (2) administración profesional de la calidad, (3) programas originales y (4) reconocimiento; es en el tercer principio donde se aplican los 14 pasos de Crosby también llamados como los 14 pasos de la administración de la calidad: Compromiso en la dirección, equipos de mejoramiento de la calidad, medición de la calidad, evaluación del costo de la

calidad, concientización de la calidad, equipos de acción correctiva, comités de acción, capacitación, día cero defecto, establecimiento de metas, eliminación de la causa de error, reconocimiento, consejo de calidad y repetir el proceso de mejoramiento de calidad son los pasos que propone Crosby para el programa de cero defectos. .

Otro aporte lo da (Feigenbaum, 1999) al introducir la frase control de calidad total; propone que los métodos individuales son fundamentales en un programa de control. También afirma que al hablar de “calidad” no significa “mejor” sino el mejor servicio y precio para el cliente, así mismo la palabra “control” que se convierte en una herramienta importante de la administración y en la que se deben seguir 4 pasos: Definir las características de calidad que son importantes, establecer estándares, actuar cuando los estándares se exceden, y mejorar los estándares de calidad.

Por otro lado, Feigenbaum afirma que es necesario establecer controles muy eficaces para enfrentar los factores que afectan la calidad de los productos, entre estos controles se pueden distinguir el control de nuevos diseños, control de recepción de materiales, control del producto, y estudios especiales de proceso.

Otro autor a resaltar, (Juran, 1990), expone alguno de sus principios con la definición de la calidad de un producto como “adecuación al uso”; y su “trilogía de la calidad”, consistente en planeación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad; el concepto de “autocontrol” y la “secuencia universal de mejoramiento”.

El japonés (Ishikawa, 1986) da un aporte valioso con el diagrama causa- efecto que lleva también su nombre (o de pescado). El diagrama causa-efecto es utilizado como herramienta que sirve para encontrar, seleccionar y documentarse sobre las causas de variación de calidad en la producción. El control de calidad en toda la empresa es uno de los fundamentos donde se

requiere la participación de todos, desde los más altos directivos hasta los empleados de más bajo nivel jerárquico; también expuso que el movimiento de calidad debía de imponerse y mostrarse ante toda la empresa, a la calidad del servicio, a la venta, a lo administrativo, etc. Y los efectos que causa son: El producto empieza a subir de calidad y cada vez tiene menos defectos, los productos son más confiables, los costos bajan, aumentan los niveles de producción y permite que se puedan elaborar programas más racionales, hay menos desperdicios y se reprocesa en menor cantidad, se establece una técnica mejorada, se disminuyen las inspecciones y pruebas, los contratos entre vendedor y comprador se hacen más racionales, crecen las ventas, los departamentos mejoran su relación entre ellos, se disminuye la cantidad de reportes falsos, se discute en un ambiente de madurez y democracia, las juntas son más tranquilas y clamadas, se vuelven más racionales las reparaciones y las instalaciones, las relaciones humanas mejoran. De igual forma propone círculos de calidad que son muy recomendados en Japón, debido al éxito que han tenido en la mayoría de las empresas donde se han implementado, pero se debe de tener cuidado al adaptarlos, debido a que cada organización es distinta y tiene necesidades muy variadas una mala adaptación puede hacer que fracase el círculo.

**2.2.2 Teoría de la Gestalt** (Moreno, 2003). La teoría de la Gestalt surgió en Alemania a principios de siglo XX como reacción a la psicología conductista, esta rechazaba la consideración de los estados subjetivos de consciencia a la hora de investigar sobre el comportamiento de las personas y ponía énfasis en los efectos que el contexto familiar, social y cultural, tienen sobre el ser humano.

Así mismo, la teoría de la Gestalt rodea la concepción del ser humano caracterizado por su papel activo a la hora de percibir la realidad y tomar decisiones. Según esta teoría, todos los seres

humanos no solamente crean en la mente imágenes más o menos coherentes sobre su entorno de acuerdo a un cúmulo de información recibida por medio de los sentidos, sino que a través de las formas, el ser humano va recreando una percepción de la realidad.

Por esto, cada persona tiene una interpretación distinta de acuerdo a las figuras o formas mentales que vaya creando. Algunas escuelas de la psicología consideran que dichas representaciones que se crean en la consciencia son la suma de piezas de imagen, sonido, tacto y memoria. De esta forma, el conjunto de paquetes de información que van llegando desde los sentidos se sumarán en el cerebro y de esa superposición de unidades aparecerá lo que se experimenta como percepción.

Para el desarrollo de la teoría de la Gestalt se han ido formulando leyes que explican los principios por los que, dependiendo del contexto en el que se encuentre el ser humano, percibe ciertas cosas y no otras. Estas leyes de la Gestalt fueron propuestas en un inicio por el psicólogo Max Wertheimer, cuyas ideas fueron desarrolladas y reforzadas por Wolfgang Köhler y Kurt Koffka. Algunas de las leyes más relevantes que fundamentan esta teoría son: la ley de la buena forma, ley de la figura a fondo, ley de la continuidad, ley de la proximidad, ley de la similitud, y ley de cierre.

**2.2.3 Teoría de Gestión de Sistemas.** La Teoría de Gestión de Sistemas (TGS) consolida que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente. De igual manera aborda planes teóricos sistematizados, que facilita la comprensión de mejor manera de las relaciones entre las diferentes partes que forman un todo o cualquier fenómeno empírico, y entre este su ambiente.

Según (Bertalanffy, 1999), sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se derivan dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

Propósito u objetivo: todo sistema tiene uno o algunos objetivos. Los elementos, como también las relaciones, definen un orden que trata siempre de alcanzar un objetivo.

Globalismo o totalidad: un cambio en una de las unidades del sistema, con posibilidad producirá cambios en las otras. El resultado se presenta como un ajuste a todo el sistema y se genera una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos:

Entropía: es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

**2.2.4 Cliente.** Un cliente es tanto para los negocios y el marketing como para la informática un individuo, sujeto o entidad que accede a recursos, productos o servicios brindados por otra, el cliente es aquel individuo que, mediando una transacción financiera o un trueque, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo (tecnológico, gastronómico, decorativo, mueble o inmueble, etcétera)

Según (American Marketing Association (A.M.A.), 2016), el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios"

(The Chartered Institute of Marketing, 2016) También da un aporte importante, donde define que el cliente es una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final).

**2.2.5 Debilidades.** Las debilidades nos dice que son las cosas que no podemos hacer y que a veces las queremos realizar sin recursos o elementos. También nos define las actividades u obstáculos que dificultan el funcionamiento óptimo de la organización, son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Según Antonio Borello (Marketing Publishing, 1994) la debilidad se define como “aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos”

**2.2.6 Desempeño.** Según Romero & Urdaneta (2009), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Por su parte, (Romero & Urdaneta, 2009) Chiavenato 2000 define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Al respecto, (Romero & Urdaneta, 2009) Ghiselli 1998, señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro (4) factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse.

**2.2.7 Estrategias.** (Chandler & Andrews, 1962) Introducen en el campo de la teoría del management el concepto de estrategia y lo definen como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.

Por otra parte, se utiliza la palabra estrategia para hacer referencia a aquellas actitudes o acciones que están dirigidas a establecer una forma de pensar o de hacer las cosas. En la vida diaria, el término estrategia se usa para demostrar que una persona es capaz de pensar cada paso que da, de tal manera que dichas acciones vayan concatenadas y tengan relación. Algunas personas relacionan estrategia con la astucia y la malicia que cada ser humano posee como don natural para lograr algo (Contreras, 2013)

Así mismo, (Ribeiro, 1998) plantea que es el conjunto de objetivos que se plasman en unos programas de acción, necesariamente coordinados entre sí, que permiten alcanzar una ventaja entre los competidores, a largo plazo y sostenible en el tiempo.

**2.2.8 Fortalezas.** (Martínez, 2006) Se pueden definir como las actividades o atributos internos que apoyan el logro de los objetivos en la organización, son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. Es para Aristóteles una virtud moral, adquirida por el hábito, que permite el dominio de las sensaciones, las virtudes para Aristóteles son el justo

medio entre dos vicios, en este caso entre el temor y la audacia; y también para Santo Tomás de Aquino, que la coloca luego de la prudencia y la justicia, como una de las virtudes cardinales.

De igual manera, (Martínez, 2006), la fortaleza según David Isaac, es necesaria “en situaciones ambientales perjudiciales a una mejora personal, resiste las influencias nocivas, soporta las molestias y se entrega con valentía en caso de poder influir positivamente para vencer las dificultades y para acometer empresas grandes”.

**2.2.9 Gestión de calidad.** (Plazas, 2010) La gestión de la calidad por procesos consiste en concentrar la atención en el resultado de cada uno de los procesos que realiza la organización en vez de las tareas o actividades individuales. Teniendo en cuenta que la gestión por procesos es una propuesta administrativa, su evolución histórica se encuentra relacionada con la historia de la administración, las personas que intervienen en un proceso lo hacen teniendo en cuenta como referencia el resultado final de la operación, generando valor en cada una de las actividades teniendo en cuenta siempre los resultados esperados, buscando así la forma más eficiente y eficaz de lograr los objetivos de una organización.

**2.2.10 Percepción.** (Moya, 1999), deduce que la percepción de una persona o de algún fenómeno depende del reconocimiento de emociones, a partir de las reacciones de las personas; también se forman las impresiones, a partir de la unión de diversos elementos informativos que se recolectan en los primeros instantes de interacción. Y también, en tercer lugar, por atribuciones causales, o búsqueda de alguna causa que explique la conducta y los hechos. En cualquier caso, lo que parece evidente es que los sentimientos, pensamientos y conductas respecto a las personas estarán mediatizados por el tipo de causa a la que se atribuya su conducta.

Por otra parte, (Castilla, 2006) la percepción según Barthey 1982 no se usa solo en la psicología, sino que también es una palabra cuyos diversos significados son moneda corriente en el lenguaje común. Dice Barthey que según el diccionario 1. "La percepción es cualquier acto o proceso de conocimiento de objetos, hechos o verdades, ya sea mediante la experiencia sensorial o por el pensamiento; es una conciencia de los objetos, un conocimiento 2. "La referencia que una sensación hace a un objeto externo". 3. "Un conocimiento inmediato o intuitivo, o juicio; un discernimiento análogo a la percepción sensorial con respecto a su inmediatez y al sentimiento de certidumbre que lo acompaña, frecuentemente implica una observación agradable o una discriminación sutil".

**2.2.11 Plan de mejoramiento.** Los Planes de mejoramientos son aquellos que consolidan las acciones de mejoramiento derivadas de la autoevaluación, de las recomendaciones generadas por la evaluación independiente y de los hallazgos del Control Fiscal.

(Harrington, 1993), aporta que mejorar un proceso, significa: cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Por otra parte, (Kabboul, 1994), Define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado. Otro aporte importante lo hace (Sullivan, 1994), definiendo el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes. Según (Abell, 1994), Explica como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los

principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado.

Así mismo, (Deming, 1989), Según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la

## **2.3 Marco legal**

**2.3.1 Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9000.** (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, 2005) Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario. Esta norma describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad, los cuales constituyen el objeto de la familia de Normas ISO 9000, y define los términos relacionados con los mismos.

**2.3.2 Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001.** (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, 2008) Sistemas de gestión de calidad. Requisitos. Esta norma especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización: (a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y (b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

**2.3.3 Norma Técnica Colombiana NTC ISO- 9004.** (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, 2010) Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad. Esta norma proporciona orientación a las organizaciones para ayudar a lograr el éxito sostenido mediante un enfoque de gestión de la calidad. Es aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño, tipo o actividad.

**2.3.4 Norma Técnica Colombiana NTC ISO-19011.** (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, 2012) Directrices para la auditoria de los sistemas de gestión. Esta Norma proporciona orientación sobre los principios de auditoría, la gestión de programas de auditoría, la realización de auditorías de sistemas de gestión de la calidad y auditorías de sistemas de gestión ambiental, así como sobre la competencia de los auditores de sistemas de gestión de la calidad y ambiental.

**2.3.5 Ley 872 de 2003.** (El Congreso de la República de Colombia, 2003) Por la cual se crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. El sistema de gestión de la calidad adoptará en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente.

## **Capítulo 3. Diseño metodológico**

### **3.1 Tipo de Investigación**

El presente trabajo de investigación estuvo basado en una de tipo cuantitativo, ya que se buscó conocer el impacto del sistema de gestión de la calidad en la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo desde la percepción de sus actores. Se realizó de tipo descriptivo y concluyente con el fin de poder detallar y determinar el grado de productividad y competitividad de la empresa. Así mismo, para poder identificar la brecha entre las variables de percepción e impacto del SGC. (Angulo, 2011) La metodología cuantitativa utilizó la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

### **3.2 Población**

Teniendo en cuenta la población como el conjunto de elementos sobre el cual se realizó la investigación, para la evaluación del SGC de la Cooperativa, la población para el caso de estudio se compuso de los actores que impactan en la misma, como los son los líderes de proceso, auditores internos, representante legal y clientes externos.

**Tabla 1.***Número de clientes internos y externos*

<b>TIPOS</b>	<b># Clientes</b>
<b>Líderes de Procesos</b>	8
<b>Audidores Internos</b>	2
<b>Representante Legal</b>	1
<b>Clientes externos</b>	78
<b>Total</b>	89

Fuente: Cooperativa de Caficultores del Catatumbo

### 3.3 Muestra

Por ser una población limitada y poco numerosa los Líderes de Proceso, Auditores Internos, Representante Legal y Clientes Internos, no se determinó una muestra sino realizar un estudio tipo censo con el fin de abarcar toda la población.

### 3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

Teniendo en cuenta que el presente trabajo se realizó con una metodología cuantitativa, para ello se aplicaron dos encuestas al utilizar un cuestionario y finalmente se buscó dar una conclusión pertinente al análisis de los datos obtenidos. (Apéndice A encuesta de percepción de Líderes de Proceso, Auditores Internos y Representante Legal, apéndice B encuesta de percepción del cliente externo), ambos instrumentos fueron adaptados del estudio realizado sobre el impacto de la certificación ISO 9001 en clínicas de Cali, Colombia (Osorio, Cruz, & Romero, 2016). Para poder clasificar las diferentes variables se tuvieron en cuenta los siguientes parámetros:

**Tabla 2.***Niveles de mejoramiento según el rango de calificaciones*

<b>Rango de calificaciones</b>	<b>Valoración cualitativa</b>	<b>Niveles</b>
1	Definitivamente ha desmejorado	(0 -10)
2	Desmejoró bastante	(11 - 19)
3	Desmejoró	(20 - 29)
4	Sigue igual	(30 - 39)
5	Mejoró	(40 - 59)
6	Mejoró bastante	(60 - 74)
7	Definitivamente ha mejorado	(75 -100)

Fuente: Elaboración propia

### 3.5 Procesamiento y análisis de la información

Para el análisis y procesamiento de la información, se recurrió a la tabulación de las encuestas y se representó la información en cuadros. Así mismo, la información recolectada a través de la observación y las entrevistas se reflejaron en la elaboración del diagnóstico situacional de la percepción que tienen los actores de la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo sobre el SGC.

## **Capítulo 4. Presentación de resultados**

Para la realización del proyecto “Evaluación de la Gestión de Calidad en la Cooperativa de Caficultores de Ocaña” se tuvo en cuenta como muestra a los diferentes actores que impactan la cooperativa de caficultores, entre los cuales se encuentran los líderes de proceso, auditores internos, representante legal y clientes externos.

A partir de esto, se procedió a aplicar el instrumento de recolección de datos creado para los clientes internos y clientes externos. Con base en esto, se pudo realizar el diagnóstico de desempeño de la Cooperativa.

### **4.1 Diagnóstico del desempeño de la cooperativa de caficultores a partir de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad**

A partir del análisis de percepción sobre el nivel de mejoramiento de la Cooperativa y con información suministrada por algunos de sus empleados a través de la entrevista, se pueden determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee la cooperativa y a su vez diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades de mejora y mantener las fortalezas, para el propósito anterior se realizó la siguiente matriz DOFA.

**Tabla 3.**  
*Matriz DOFA Cooperativa de Caficultores del Catatumbo*

<b>Factores internos</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se cuenta con un equipo comprometido</li> <li>2. Frecuente capacitación sobre actualización de la norma de calidad</li> <li>3. Análisis, control y evaluación del riesgo</li> <li>4. Mejora continua a partir del SGC</li> <li>5. Disminución de las PQR</li> <li>6. Evaluación constante de la satisfacción del cliente externo</li> <li>7. Compromiso por parte de la gerencia para cumplimiento de los objetivos y mejora continua</li> <li>8. Procesos estandarizados, controlados, registrados y evidenciados.</li> <li>9. Manual de funciones y procedimientos bien estructurado y en uso.</li> <li>10. Mejoramiento de la estructura organizacional</li> <li>11. Aplicación del proceso administrativo</li> <li>12. Servicio de crédito y financiación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inexistencia de un departamento de calidad</li> <li>2. Sobrecarga de funciones</li> <li>3. Disponibilidad de tiempos</li> <li>4. Dificultad para reunir a los empleados por las grandes distancias</li> <li>5. Dificultad para la comunicación con las zonas rurales</li> <li>6. Deficiente calidad del servicio de internet</li> <li>7. Inexistencia de sistemas en línea</li> <li>8. Falta de un equipo moderno de cómputo</li> </ol>
<b>Factores externos</b>		
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Certificación de la norma ISO 9001 versión 2015</li> <li>2. Apertura de agencias de compra</li> <li>3. Programas de apoyo al agro por parte del gobierno nacional</li> <li>4. Disminución de grupos al margen de la ley</li> <li>5. Electrificación rural y conexión a internet</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>F4. F2. O1. Mantener los procesos de mejora continua para garantizar la renovación de la certificación</li> <li>F12. O3. Gestionar proyectos de inversión para los afiliados a la cooperativa</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>D1.O1. Crear una oficina dedicada a los procesos de calidad y la norma 9001</li> <li>D8. O2. Adquirir mejores equipos de cómputo</li> <li>D7. O2. Crear sistemas en línea con apoyo de la UFPS Ocaña y el SENA.</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Altos costos para mantener la certificación</li> <li>2. Variabilidad de los precios del café</li> <li>3. Competencia</li> <li>4. Sistemas de información costosos</li> <li>5. Dificultad de los socios y socias por costos de producción agrícola.</li> <li>6. Sequía</li> <li>7. Incidencia de plagas y enfermedades en el bosque y cultivos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>F4. A3. Dar a conocer los procesos de calidad de la cooperativa a la comunidad en general a través de un boletín virtual y/o programa radial.</li> <li>F12. A5. Educar a los campesinos para el buen manejo del recurso financiero obtenido por medio de los créditos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>D5. D6. D7. A4. Gestionar con los programas de electrificación rural de entidades privadas y el esfuerzo gubernamental por la conexión a internet para todos para disminuir los costos de inversión. Admitir pasantes de la UFPS Ocaña y el SENA para desarrollo de software y sistemas en línea.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Nivel de mejoramiento (productividad y competitividad) del servicio al cliente a partir del Sistema de Gestión de Calidad

Para determinar el grado de productividad y competitividad de la Cooperativa de Caficultores a partir de la implementación del SGC se tomaron dos subpoblaciones diferenciando a clientes internos y externos para resultados más precisos.

**4.2.1 Análisis de los clientes externos.** Los resultados arrojados al tabular las respuestas indican que los clientes externos perciben que en general la Cooperativa, mejoró bastante, de acuerdo a los parámetros cualitativos indicados en la Tabla 2. Esto se puede apreciar cuantitativamente en la Figura 1, donde se observan los porcentajes obtenidos para los ítems por cada pregunta del cuestionario aplicado. A partir de esta, se calcula la media aritmética obteniendo un promedio de 69,6% de satisfacción (Ver tabla 3).

**Tabla 4.**

*Nivel de satisfacción de los clientes externos ítems de preguntas*

<b>Preguntas</b>	<b>Nivel de satisfacción</b>
1	73,96%
2	68,35%
3	69,26%
4	65,10%
5	65,82%
6	67,81%
7	71,97%
8	66,00%
9	81,19%
10	66,55%
<b>Media aritmética</b>	<b>69,60%</b>

Fuente: Elaboración propia

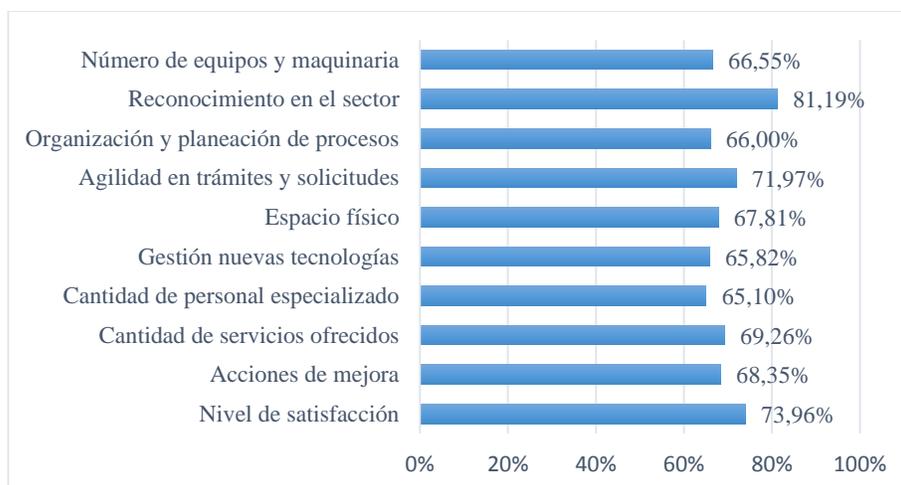


Figura 1. Nivel de satisfacción de los clientes externos ítems de preguntas.  
Fuente: Elaboración propia

De igual manera, se puede detallar en la figura 1, los resultados individuales por pregunta donde se obtiene que el nivel de satisfacción, las acciones para mejorar y alcanzar altos niveles de calidad en la cooperativa, la cantidad de servicios ofrecidos, la cantidad de personal especializado para atender las necesidades, la gestión para adquirir nuevas tecnologías para mejorar los servicios, el esfuerzo realizado por ampliar el espacio físico, la agilidad en los trámites y solicitudes, la organización y planeación de los procesos, y el número de equipos y maquinaria disponible para el desarrollo de las actividades, procesos y servicios se encuentran dentro del rango de calificaciones número 6 lo que indica de forma cualitativa que “mejoró bastante”, mostrando que los clientes externos se encuentran satisfechos con la aplicación del SGC, puesto que han visto resultados positivos en los procesos, trámites requeridos y mejoramiento en infraestructura y maquinarias adquiridas.

Allí mismo se identifica que el reconocimiento de la cooperativa en el sector alcanzó el mayor puntaje al obtener un 81,19% ubicándolo en el último rango de calificación indicando que “definitivamente ha mejorado”. Esta información se corrobora con el alto renombre que durante

los últimos años ha alcanzado la Cooperativa, posicionándose como una reconocida organización para la región del Catatumbo.

Por otro lado, al indagar sobre el impacto que ha tenido la implementación del sistema de gestión de calidad en la Cooperativa, el 100% de los clientes indicaron que fue positivo, esto contrastado con los resultados globales de los aspectos específicos a evaluar, es coherente en la medida que los porcentajes de la media se encuentran en el rango de “mejoró bastante”.

Finalmente, se relacionan los porcentajes generales del nivel de mejoramiento, del impacto del SGC, de productividad y competitividad obtenidos, en la tabla 4 y figura 2.

**Tabla 5.**  
*Relación de porcentajes del nivel de mejoramiento, impacto del SGC, productividad y competitividad*

Nivel de mejoramiento	Impacto del SGC en Cooperacafé	Productividad	Competitividad
69,60%	96%	69,37%	69,84%

Fuente: Elaboración propia

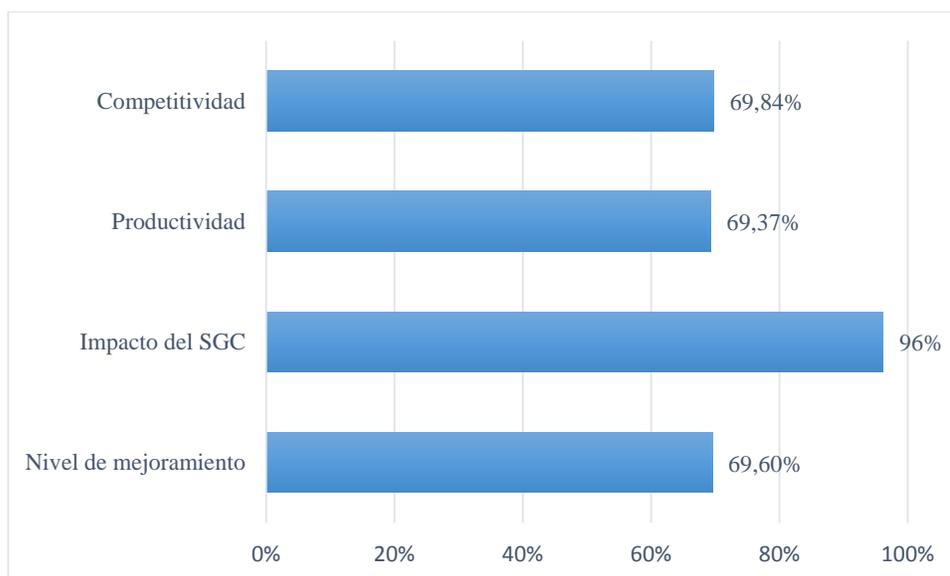


Figura 2. Relación de porcentajes del nivel de mejoramiento, impacto del SGC, productividad y competitividad. Fuente: Elaboración propia

Se deduce entonces que el nivel de mejoramiento respecto a productividad es del 69,37% y a competitividad de 69,84% siguiendo la línea del rango de calificación 6, lo que indica que “mejoró bastante”.

**4.2.2 Análisis del cliente interno (empleados).** Para conocer la opinión de los empleados respecto al impacto generado una vez se implementó el SGC, se diseñó un cuestionario bien detallado que cubrió todos los aspectos relacionados con la Norma Técnica Colombiana, a partir de su tabulación se obtuvo que el impacto generado fue positivo con un respaldo del 100% de los clientes internos.

Así mismo, en cuanto al nivel de productividad se determinó la media aritmética para conocer la percepción general de los empleados, obteniendo un 81,59%, lo cual indica que desde la percepción del cliente interno “definitivamente ha mejorado”.

De forma más detallada, la figura 3 ilustra como el número de quejas y reclamos recibidos, el nivel de satisfacción de los clientes, la cobertura de los medios de comunicación que transmiten información al público en general, el porcentaje de nuevos usuarios de la cooperativa, la implementación de mecanismos para captar la percepción del cliente, el porcentaje de fidelización de usuarios, la percepción del cliente con relación a la cobertura del servicio, la inversión en adquisición de nuevos equipos, la gestión para adquirir nuevas tecnologías, el control de los riesgos del negocio, el seguimiento y control a protocolos y buenas prácticas de mantenimiento de equipos e instalaciones, la cantidad de servicios y/o productos ofrecidos, la cantidad de personal especializado, el número de equipos y maquinaria disponible para el desarrollo de las actividades, el esfuerzo realizado por ampliar o aumentar el espacio físico de la empresa, la rentabilidad (capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la

inversión o esfuerzo realizado) de la empresa, los aportes e inversión en diferentes objetivos, la agilidad de los trámites y solicitudes internos, el consumo de energía y agua en la empresa, la capacidad de creatividad e innovación hacia los servicios y/o productos, los costos de operación de la empresa, la relación entre los recursos invertidos (tiempo y dinero) de acuerdo a lo planeado, y la relación entre lo que la empresa dice que es (misión) y lo que hace para lograrlo (visión y plan de desarrollo) “definitivamente ha mejorado”, de acuerdo a su rango de calificación en 7.

Así mismo, el esfuerzo realizado por ampliar o aumentar el espacio físico de la empresa, la capacidad de creatividad e innovación hacia los servicios y/o productos, los costos de operación de la empresa, cada aspecto “mejoró bastante”.

Por último, en lo relacionado a la productividad, el consumo de agua y energía en la empresa “mejoró”.



Figura 3. Nivel de productividad por variables específicas. Fuente: Elaboración propia

En lo referente a competitividad, se aprecia en la figura 3 que la Cooperativa “definitivamente ha mejorado”, todos los aspectos de este componente, a excepción de la rotación del personal, se encuentran dentro del rango de calificación 7. Estos aspectos son: la brecha entre las competencias que deben tener los empleados y las que en realidad tienen, la pertinencia de los programas de capacitación, el apoyo a las actividades de las oficinas por parte de la alta dirección, el promedio de la evaluación del desempeño personal, la rotación del

personal, el sentido de pertenencia del personal con la cooperativa, la existencia de programas para mejorar el bienestar de los empleados, el mejoramiento en los procedimientos de la cooperativa, el seguimiento y control a las actividades de la cooperativa, la creación de canales de comunicación interna, la efectividad de la comunicación interna, el seguimiento y control a la selección de proveedores, el seguimiento y control a la evaluación de los proveedores, la capacidad de alcanzar los objetivos planeados, la existencia de aplicaciones y sistemas de información como aporte a las actividades, el tiempo de respuesta entre oficinas, la organización y planificación de los procesos, el análisis de los resultados de los indicadores y la toma de decisiones, el valor agregado de los servicios de la empresa hacia el cliente, el reconocimiento de la empresa en el sector, la confianza de las entidades financieras en la empresa, la confianza de los proveedores en la empresa, los convenios o acuerdos estratégicos suscritos.

Sin embargo, aunque la rotación de personal disminuyó el rango de calificación no fue suficiente por lo cual se categorizó como que “mejoró”.



Figura 4. Nivel de competitividad por variables específicas. Fuente: Elaboración propia

Resumiendo las medias aritméticas, se visualiza en la figura 5, que la competitividad la productividad desde la perspectiva de los empleados alcanza un 89,10% y un 81,59% respectivamente. Como resultado global se obtiene un nivel de mejoramiento de 85,96%.

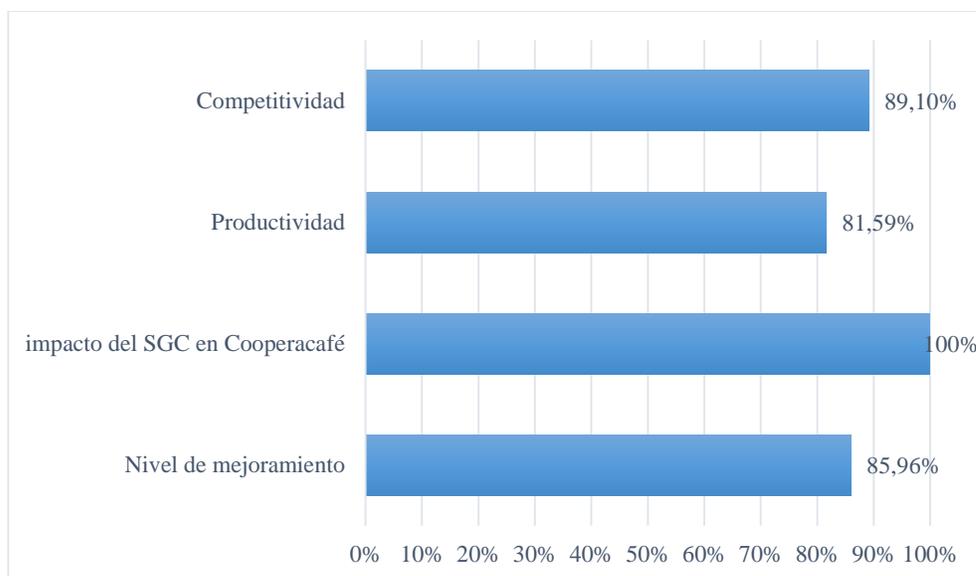


Figura 5. Relación de porcentajes del nivel de mejoramiento, impacto del SGC, productividad y competitividad. Fuente: Elaboración propia

De lo anterior, se deduce que respecto al nivel de mejoramiento, según la productividad y competitividad, la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo “definitivamente ha mejorado”.

#### **4.3 Comparativo entre la percepción de los clientes internos y externos con respecto al impacto del Sistema de Gestión de Calidad**

En busca de generar una mejor perspectiva del impacto causado por la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, se realiza un comparativo con algunos aspectos específicos evaluados. Se desglosan a continuación con su respectiva representación gráfica.

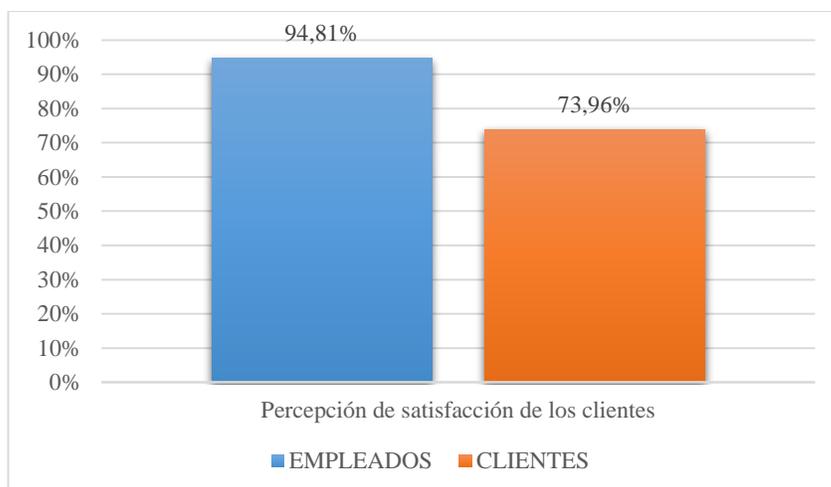


Figura 6. Comparativo percepción de satisfacción de los clientes Fuente: Elaboración propia

Se aprecia, de esta manera, en la figura 6 el comparativo entre empleados y clientes sobre la percepción de la satisfacción, indica que los empleados ven un aumento, entrando al rango de “definitivamente ha mejorado”, mientras la calificación por parte de los clientes lo ubica en el rango de “mejoró bastante”.

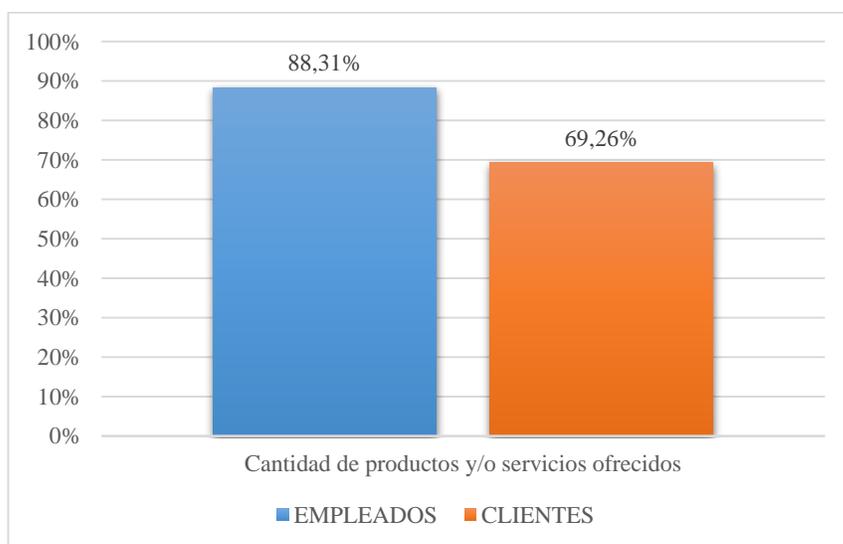


Figura 7. Comparativo cantidad de productos y/o servicios ofrecidos. Fuente: Elaboración propia

Respecto a la cantidad de productos y/o servicios ofrecidos (figura 7), ocurre lo mismo, los empleados califican dentro del rango de “definitivamente ha mejorado”, mientras los clientes lo calificaron dentro del rango “mejoró bastante”, la diferencia entre las dos percepciones es de 19,05%.



Figura 8. Comparativo cantidad de personal especializado. Fuente: Elaboración propia

En cuanto a lo relacionado a la cantidad de personal especializado para prestar los diferentes servicios ofertados por la cooperativa, los empleados cualifican que “definitivamente ha mejorado” y los clientes externos dicen que “mejoró bastante” (ver figura 8), esto debido a que existe una diferencia de 31%.

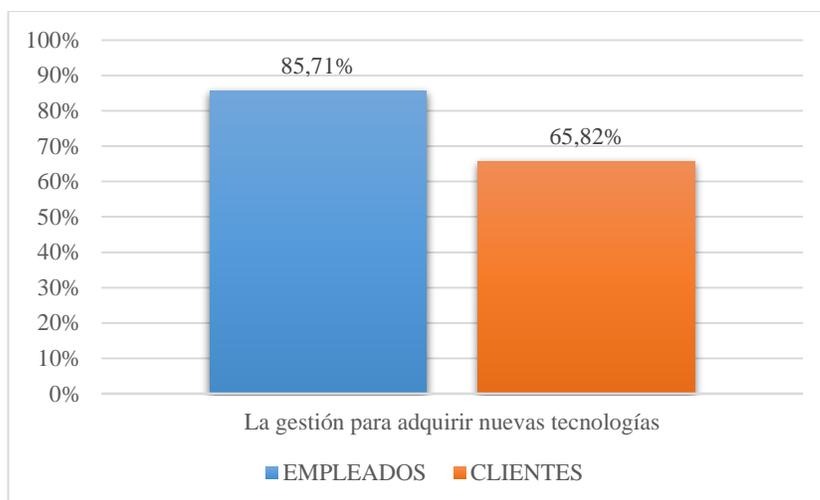


Figura 9. Comparativo sobre la gestión para adquirir nuevas tecnologías.  
Fuente: Elaboración propia

Así mismo, se realizó el comparativo de las percepciones de clientes internos y externos respecto a la gestión para adquirir nuevas tecnologías, se encontró entonces que la brecha entre estas es mínima con una diferencia de 19,89%, lo que indica que mientras los empleados consideran que “definitivamente ha mejorado”, los clientes perciben que “mejoró bastante”.

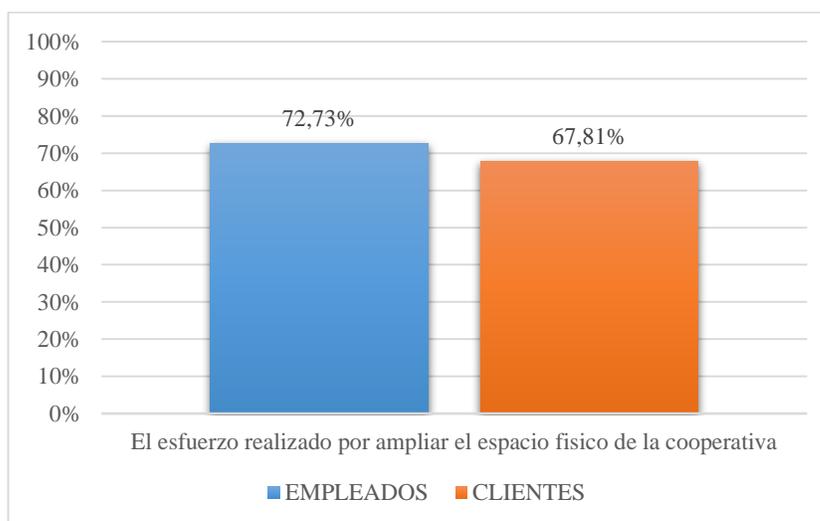


Figura 10. Comparativo de la percepción sobre el esfuerzo realizado por ampliar el espacio físico de la Cooperativa. Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la percepción sobre el esfuerzo realizado por ampliar el espacio físico de la cooperativa (figura 10), presenta una pequeña diferencia de 4,92% manteniendo a los clientes y empleados con una cualificación que se ubica dentro del mismo rango, el cual indica que dicho aspecto “definitivamente ha mejorado”.



Figura 11. Comparativo sobre la agilidad de los trámites y solicitudes. Fuente: Elaboración propia

Con una diferencia de 17,64% se presenta el comparativo sobre la percepción de los clientes y empleados sobre la agilidad de los trámites y solicitudes, la opinión de los empleados indican que en este aspecto “definitivamente ha mejorado” la cooperativa, mientras los clientes perciben que “mejoró bastante”.



Figura 12. Comparativo sobre la organización y planificación de los procesos.  
Fuente: Elaboración propia

La cooperativa respecto a la organización y planificación de los procesos en el comparativo entre la percepción de empleados y clientes, muestra una diferencia de 26,21%, ya que los empleados lo ubican dentro del rango de “definitivamente ha mejorado” versus el rango calificado por los clientes el cual indica que “mejoró bastante”.

Analizando de manera global, la brecha entre empleados y clientes es realmente baja, donde los empleados perciben un mayor nivel de mejoramiento respecto a los clientes, por tanto, ambos apuntan a que la empresa ha tenido un aumento altamente significativo en sus niveles de productividad y competitividad.

## Conclusiones

Debido al diagnóstico realizado sobre la Cooperativa de Caficultores del Catatumbo, se obtuvo un balance positivo al sintetizar las muchas fortalezas que la empresa ha conseguido gracias a la implementación del sistema de gestión de calidad. Se observó, cuán grande ha sido el avance de la misma, y su posicionamiento en la región. Así mismo, se identificó que las debilidades analizadas, ya son de conocimiento de la gerencia y se cuentan como oportunidades de mejora dentro de sus planes de trabajo.

Así mismo, se concluye que el nivel de mejoramiento (productividad y competitividad) del servicio al cliente a partir del Sistema de Gestión de Calidad “definitivamente ha mejorado” en las diferentes variables evaluadas, creando nuevas ventajas competitivas para la cooperativa.

Finalmente, se observó que la brecha entre la percepción del nivel de mejoramiento por parte de los empleados y el cliente está en un promedio del 20% lo que permite afirmar que existe coherencia entre lo que persigue la gerencia, lo que ejecutan los empleados y lo que perciben finalmente los clientes de la cooperativa.

## Recomendaciones

Una vez identificada la brecha entre los empleados y los clientes, así como realizado el diagnóstico de la cooperativa, se recomienda a la empresa continuar sus procesos de mejora continua, a la vez que publique dichos avances.

Por otro lado, se le sugiere actualizar la página web, creando contenido de valor para los asociados y la comunidad en general. Así mismo, tener presencia en las redes sociales con el fin de generar sentido de pertenencia y obtener información de los clientes externos directos e indirectos.

Finalmente, se sugiere seguir evaluando continuamente todos los procesos y promover la sistematización total.

## Referencias

- Abell, D. (1994). Mejoramiento Continuo. *Eumed.net Enciclopedia Virtual*, 1. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html>
- American Marketing Association (A.M.A.). (2016). Definicion De Cliente. *American Marketing Association (A.M.A.)*, 1. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de <https://www.ama.org/Pages/default.aspx>
- Angulo, E. (2011). Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial sinaloense un estudio de caso. *Eumed.net Enciclopedia Virtual*, 1. Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de [http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia\\_cuantitativa.html](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia_cuantitativa.html)
- Bertalanffy, L. V. (1999). *Teoría general de sistemas de Ludwig Von Bertalanffy*. Ciudad de México. doi:968-36-7019-9
- Castilla, C. (2006). Enfoques teóricos sobre la percepción que tienen las personas. *Horizontes pedagógicos*, 8, 10. doi:2500-705x
- Chandler, A., & Andrews, K. (30 de Mayo de 1962). Alfred Dupont Chandler, historiador de la economía. *El País*, pág. 1.
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*, 35, 152-181. doi:ISSN 1657-6276
- Cooperativa de Caficultores del Catatumbo. (s.f.). *Cooperacafé*. Recuperado el 10 de Marzo de 2017, de Cooperacafé: <http://www.cooperacafe.com/index.php?section=politica-objetivos>
- Deming, E. (1989). Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. En E. Deming, *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. (pág. 193). Madrid:

Cambridge University Press. Recuperado el 18 de Marzo de 2017, de

<https://books.google.com.co/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover&dq=teoria+de+la+calidad+segun+deming&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiApcbvkvLSAhWCOCYKHdqQD54Q6wEIGTAA#v=onepage&q=14%20pasos&f=false>

El Congreso de la República de Colombia. (30 de Diciembre de 2003). *Alcaldía de Bogotá*.

Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de Alcaldía de Bogotá:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=11232>

Feigenbaum, A. (1999). *Control total de la calidad*. México: Compañía Editorial Continental.

Gutiérrez, O. (28 de Septiembre de 2009). Sistema de Gestión de Calidad. *El Rincón del Coach*,

1. Recuperado el 2 de Marzo de 2017, de <http://www.tisoc.com/el-rincon-del-coach/calidad-sistemas-de-gestion-de-calidad.php>

Harrington, J. (1993). Mejoramiento Continuo. *Eumed.net Enciclopedia Virtual*, 1. Recuperado el

16 de Marzo de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (22 de Diciembre de

2005). *Universidad Surcolombiana*. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de Universidad Surcolombiana: <https://www.usco.edu.co/contenido/ruta-calidad/documentos/anexos/65-NTC%20ISO%209000-2005.pdf>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (14 de Noviembre de

2008). *Fundación Centro Colombiano de Estudios Profesionales*. Recuperado el 12 de Marzo de 20017, de Fundación Centro Colombiano de Estudios Profesionales:

<http://www.cecep.edu.co/documentos/calidad/ISO-9001-2008.pdf>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (17 de Febrero de 2010).

*Presidencia de la República de Colombia*. Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de

Presidencia de la República de Colombia:

<http://wp.presidencia.gov.co/sitios/dapre/oci/Documents/normograma/NTC-ISO%209004.pdf>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC. (22 de Febrero de 2012).

*Programa Integración de Tecnologías a la Docencia Universidad de Antioquia*.

Recuperado el 12 de Marzo de 2017, de Programa Integración de Tecnologías a la

Docencia Universidad de Antioquia:

[http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/pluginfile.php/279056/mod\\_resource/content/1/NTC%20ISO%2019011%20.pdf](http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/pluginfile.php/279056/mod_resource/content/1/NTC%20ISO%2019011%20.pdf)

Ishikawa, K. (1986). *Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa*. Bogota:

Norma. doi:958-04-7040-5

Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid: Diaz De Santos S.A. doi:84-

87189-37-7

Kabboul, F. (1994). Mejoramiento Continuo. *Eumed.net Enciclopedia Virtual*, 1. Recuperado el

16 de Marzo de 2017, de [http://www.eumed.net/libros-](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html)

[gratis/2011e/1084/mejoramiento.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html)

León, B. (11 de Diciembre de 2015). La Importancia de la Calidad en las Empresas.

*Emprendices*, 1. Recuperado el 4 de Marzo de 2017, de [https://www.emprendices.co/la-](https://www.emprendices.co/la-importancia-la-calidad-las-empresas/)

[importancia-la-calidad-las-empresas/](https://www.emprendices.co/la-importancia-la-calidad-las-empresas/)

Marketing Publishing. (1994). *El plan de negocios*. Madrid: Ediciones DIAZ DE SANTOS S.A.

doi:ISBN 84-7978-109-2

- Martínez, M. (2006). El estudio científico de las fortalezas trascendentales desde la Psicología Positiva. *SciELO*, 1. Recuperado el 15 de Marzo de 2017, de [http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1130-52742006000300003](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1130-52742006000300003)
- Marx, K. (1975). El Capital. En K. Marx, & P. Scaron (Ed.), *El Capital* (Vol. 3, pág. 772). México: Siglo XXI Editores. doi:968-23-1484-4
- Mayo, J. C., & Ávila, Y. (2010). La calidad y sus sistemas de gestion. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*(141). doi:1696-8352
- Molano, M. (20 de Junio de 1994). Calidad Total: ALgo de historia. *El Tiempo*, pág. 1. Recuperado el 18 de Marzo de 2017, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-154763>
- Moreno, M. (2003). Filosofía. Vol. 2: Antropología, Psicología Y Sociología. En M. Moreno, & S. Editorial MAD (Ed.), *Filosofía. Vol. 2: Antropología, Psicología Y Sociología* (Vol. 2, págs. 235-237). Sevilla: Editorial MAD, SL. doi:ISBN 84-665-0537-7
- Moya, M. (1999). *Universidad De Concepcion Chile*. Obtenido de Universidad De Concepcion Chile: [http://www2.udec.cl/~erhetz/privada/Psicologia\\_social/percepcion\\_social.pdf](http://www2.udec.cl/~erhetz/privada/Psicologia_social/percepcion_social.pdf)
- Pérez, J. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. Madrid: ESIC EDITORIAL. doi:ISBN 84-7356-198-8
- Perez, Y., & Coutin, A. (24 de Septiembre de 2005). *Biblioteca Virtual En Salud De Cuba*. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de Biblioteca Virtual En Salud De Cuba: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_6\\_05/aci040605.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_6_05/aci040605.htm)
- Philip, C. (1987). La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. En C. Philip, *La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad* (Primera ed., págs. 209-219). México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V. doi:968-26-1220-9

- Plazas, L. (2010). *Escuela Superior De Asministracion Pública ESAP*. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de Escuela Superior De Asministracion Pública ESAP:  
<http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe%20final%20de%20la%20practica%20alex%20lozano.pdf>
- Ribeiro, D. (1998). *Asesoramiento en a dirección de empresas: la consultoría* (Vol. 1). Madrid: Editorial Diaz de Santos. doi:ISBN 9788479783754
- Rojas, P., & Sepúlveda, S. (s.f.). ¿Qué es la Competitividad? En P. Rojas, & S. Sepúlveda, *¿Qué es la Competitividad?* (Vol. 9, pág. 16). doi:92-9039-431-5
- Romero, F., & Urdaneta, E. (4 de Septiembre de 2009). *Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín*. Recuperado el 20 de Marzo de 2017, de Universidad Privada Dr. Rafael Beloso Chacín: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/REDHECS/article/viewArticle/617/1569>
- Sánchez, J. (2013). *Ministerio De Educación Nacional*. Obtenido de Ministerio De Educación Nacional: [http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-341204\\_archivo\\_pdf\\_Sistema\\_indicadores\\_calidad.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-341204_archivo_pdf_Sistema_indicadores_calidad.pdf)
- Sullivan, L. (1994). Mejormiento Continuo. *Eumed.net Enciclopedia Virtual*, 1. Recuperado el 16 de Marzo de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/mejoramiento.html>
- The Chartered Institute of Marketing. (2016). Definicion De Cliente. *The Chartered Institute of Marketing*, 1. Recuperado el 17 de Marzo de 2017, de <http://www.cim.co.uk/>

## Apéndices

### Apéndice A. Encuesta de percepción de Líderes de Proceso, Auditores Internos y

#### Representante Legal.

#### ENCUESTA

#### IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Las preguntas a continuación buscan evaluar el impacto que el sistema de gestión de calidad implementado, ha tenido frente a la productividad y competitividad de la empresa.

Fecha de la encuesta: 

DD	MM	AA
----	----	----

Razón social de la empresa: \_\_\_\_\_

Forma jurídica de la empresa: \_\_\_\_\_

Con cuál de los siguientes roles participa en la empresa?

Representante legal:	Encargado de calidad	Auditor interno	Líder de proceso	Cliente	Otra cuál?:
----------------------	----------------------	-----------------	------------------	---------	-------------

Qué cargo desempeña: \_\_\_\_\_

Señale todas las partes interesadas (personas internas/externas o entidades) que interactúan o tienen algún interés con lo que la empresa hace o produce:

Empleados:	Socios:	Clientes / usuarios:	Proveedores:	Comunidad local:	Autoridades locales:
Competidores:	Medios de comunicación:	Administraciones públicas:	Entidades financieras:	Negocios vecinos:	Otro cuál?

Tamaño de la empresa en número de empleados:

1 – 10:	11 – 50:	51 – 100:	101 – 200:	201 – 500:	Más de 500:
---------	----------	-----------	------------	------------	-------------

Indique la(s) norma(s) de gestión de calidad implementadas en la empresa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Indique la(s) norma(s) en las cuales está certificada la empresa: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tiempo en años de implementación del sistema:

Menos de 1 año:	1 a 3 años:	3 a 5 años:	Más de 5 años:
-----------------	-------------	-------------	----------------

**Señale, en qué nivel de madurez considera que se encuentra la implementación del sistema de gestión de calidad:**

1	2	3
Incipiente, faltan procesos por documentar, todavía no está apropiado por todo el personal	Estable, está documentado pero los procesos requieren acompañamiento	Totalmente documentado, la información resultado se usa para la toma de decisiones y se alcanzan objetivos eficazmente

Qué motivó a la empresa a implementar el sistema de gestión de calidad:

---



---



---

**Cuáles de las siguientes perspectivas se nombran en la misión o visión de la empresa:**

Financieras:	Cientes:	Mejoramiento/ procesos:	Talento humano:	Medio ambiente:	Innovación:	Social:
--------------	----------	----------------------------	--------------------	--------------------	-------------	---------

**Según su experiencia, la implementación del sistema de gestión de calidad para la empresa ha sido:**

Positivo	Negativo	No hubo impacto
----------	----------	-----------------

Señale en qué grado se encuentran los siguientes aspectos, una vez implementado el sistema de gestión de calidad (señale solo un valor):

1. El número de quejas y reclamos recibidos

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

2. El nivel de satisfacción de los clientes

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

3. La cobertura de los medios de comunicación que transmiten información al público en general

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

4. El porcentaje de nuevos usuarios de la empresa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

5. La implementación de mecanismos para captar la percepción del cliente

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

## 6. El porcentaje de fidelización de usuarios

Disminuyó -					Sigue igual						+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

## 7. La percepción del cliente con relación a la cobertura del servicio

Disminuyó -					Sigue igual						+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

## 8. La inversión en adquisición de nuevos equipos

Disminuyó -					Sigue igual						+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

## 9. La gestión para adquirir nuevas tecnologías

Disminuyó -					Sigue igual						+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

## 10. El control de los riesgos del negocio

Disminuyó -					Sigue igual						+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

## 11. El seguimiento y control a protocolos y buenas prácticas de mantenimiento de equipos e instalaciones

Disminuyó -					Sigue igual						+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

## 12. La cantidad de servicios y/o productos ofrecidos

Disminuyó -					Sigue igual						+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

## 13. La cantidad de personal especializado

Disminuyó -					Sigue igual						+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

## 14. El número de equipos y maquinaria disponible para el desarrollo de las actividades

Disminuyó -					Sigue igual						+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

## 15. El esfuerzo realizado por ampliar o aumentar el espacio físico de la empresa

Disminuyó -					Sigue igual						+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100



26. El apoyo a las actividades de las oficinas por parte de la alta dirección

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

27. El promedio de la evaluación del desempeño del personal

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

28. La rotación del personal

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

29. El sentido de pertenencia del personal con la empresa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

30. La existencia de programas para mejorar el bienestar de los empleados

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

31. El mejoramiento en los procedimientos de la empresa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

32. El seguimiento y control a las actividades de la empresa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

33. La creación de canales de comunicación interna

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

34. La efectividad de la comunicación interna

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

35. El seguimiento y control a la selección de proveedores

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

36. El seguimiento y control a la evaluación de los proveedores

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

37. La capacidad de alcanzar los objetivos planeados

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

38. La existencia de aplicaciones y sistemas de información como soporte a las actividades

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

39. El tiempo de respuesta entre oficinas

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

40. La organización y planificación de los procesos

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

41. El análisis de los resultados de los indicadores y la toma de acciones

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

42. El valor agregado de los servicios de la empresa hacia el cliente

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

43. El reconocimiento de la empresa en el sector

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

44. La confianza de las entidades financieras en la empresa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

45. La confianza de los proveedores en la empresa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

46. Los convenios o acuerdos estratégicos suscritos

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	110	120	130	140	150	160	170	180	190	200

Comentarios:

---

---

## Apéndice B. Encuesta de percepción del cliente externo.

### ENCUESTA - IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

#### PERCEPCIÓN CLIENTE

Las preguntas a continuación buscan evaluar el impacto que el sistema de gestión de calidad implementado, ha tenido frente a la productividad y competitividad de la empresa.

Fecha de la encuesta:

DD	MM	AA
----	----	----

Según su conocimiento, la implementación del sistema de gestión de calidad que está certificado para la cooperativa ha sido:

Positivo	Negativo	No hubo impacto	No sabe
----------	----------	-----------------	---------

Señale en qué grado usted considera que se encuentran los siguientes aspectos, (señale solo un valor):

1. Su nivel de satisfacción con el servicio que presta la cooperativa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

2. La acciones para mejorar y alcanzar altos niveles de calidad en la cooperativa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

3. La cantidad de servicios ofrecidos

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

4. La cantidad de personal especializado para atender las necesidades de la cooperativa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

5. La gestión para adquirir nuevas tecnologías que permitan mejorar los servicios

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

6. El esfuerzo realizado por ampliar o aumentar el espacio físico de la cooperativa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

7. La agilidad de los tramites y solicitudes que usted realiza

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

## 8. La organización y planificación de los procesos de la cooperativa

Disminuyó -					Sigue igual						+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

## 9. El reconocimiento de la cooperativa en el sector

Disminuyó -					Sigue igual						+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

## 10. El número de equipos y maquinaria disponible para el desarrollo de las actividades, procesos y servicios

Disminuyó -					Sigue igual						+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Comentarios:

---

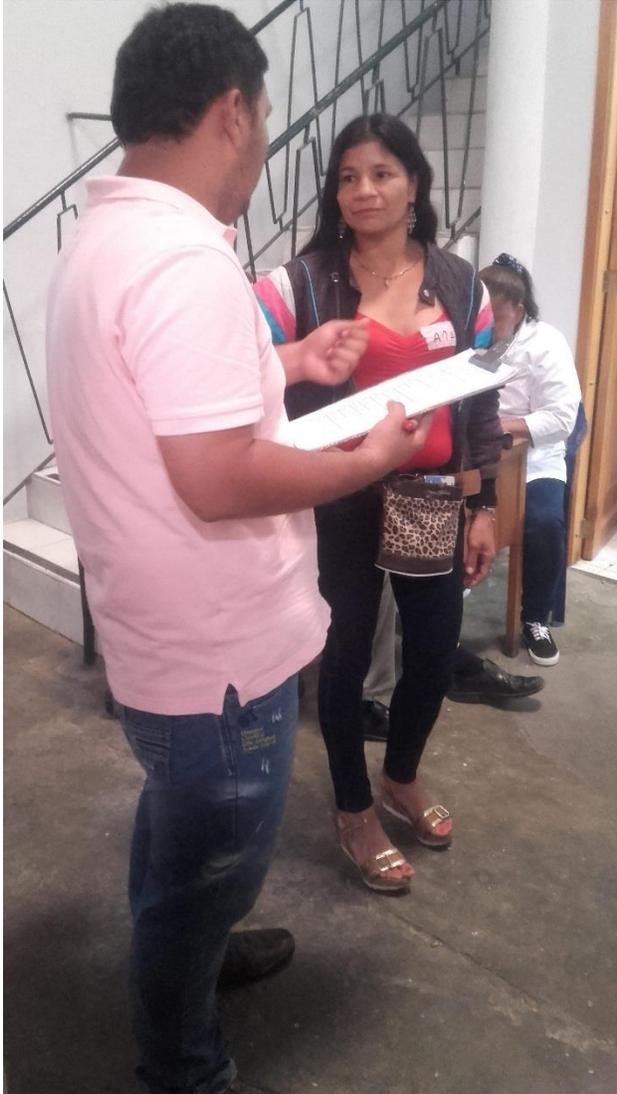


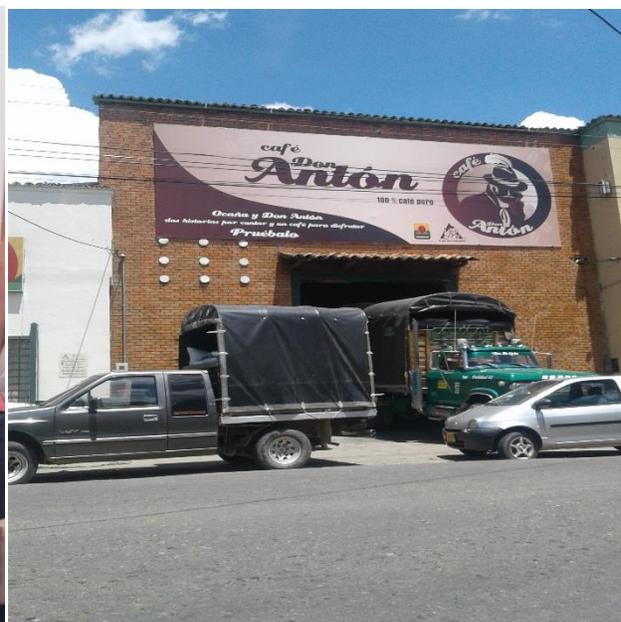
---

Apéndice C. Evidencias









**ENCUESTA**  
**IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN**

Las preguntas a continuación buscan evaluar el impacto que el sistema de gestión de calidad implementado, ha tenido frente a la productividad y competitividad de la empresa.

Fecha de la encuesta: 28 04 2017  
DD MM AA

Razón social de la empresa: COOPACAFE

Forma jurídica de la empresa: \_\_\_\_\_

Con cuál de los siguientes roles participa en la empresa?  
 Representante legal:  Encargado de calidad:  Auditor interno:  Líder proceso:  Cliente:  Otra cuál?: \_\_\_\_\_

Qu cargo desempeña: AUDITOR INTERNO DE CALIDAD

Señale todas las partes interesadas (personas internas/externas o entidades) que interactúan o tienen algún inters con lo que la empresa hace o produce:

Empleados: <input checked="" type="checkbox"/>	Socios: <input checked="" type="checkbox"/>	Ciudadanos / usuarios: <input checked="" type="checkbox"/>	Proveedores: <input checked="" type="checkbox"/>	Comunidad local: <input checked="" type="checkbox"/>	Autoridades locales: <input checked="" type="checkbox"/>
Competidores: <input checked="" type="checkbox"/>	Medios de comunicación: <input checked="" type="checkbox"/>	Administraciones públicas: <input checked="" type="checkbox"/>	Entidades financieras: <input checked="" type="checkbox"/>	Negocios vecinos: <input checked="" type="checkbox"/>	Otro cuál?: _____

Tamaño de la empresa en número de empleados:  
 1 - 10:  11 - 50:  51 - 100:  101 - 200:  201 - 500:  Más de 500:

Indique la(s) norma(s) de gestión de calidad implementadas en la empresa:  
ISO 9001: 2008

Indique la(s) norma(s) en las cuales está certificada la empresa:  
ISO 9001: 2008

Tiempo en años de implementación del sistema:  
 Menos de 1 año:  1 a 3 años:  3 a 5 años:  Más de 5 años:

Señale, en qué nivel de madurez considera que se encuentra la implementación del sistema de gestión de calidad:

1 Incipiente, faltan procesos por documentar, todavía no está apropiado por todo el personal	2 Estable, está documentado pero los procesos requieren acompañamiento	3 Totalmente documentado, la información resultada se usa para la toma de decisiones y se alcanzan objetivos eficazmente
---	---	---

Qué motivó a la empresa a implementar el sistema de gestión de calidad: La satisfacción Total de nuestros clientes y la Mejora Continua de todos los procesos.

Cuales de las siguientes perspectivas se nombran en la misión o visión de la empresa:  
 Financieras:  Clientes:  Mejoramiento/procesos:  Talento humano:  Medio ambiente:  Innovación:  Social:

Según su experiencia, la implementación del sistema de gestión de calidad para la empresa ha sido:

Positivo	<input checked="" type="checkbox"/>	Negativo	<input type="checkbox"/>	No hubo impacto	<input type="checkbox"/>
----------	-------------------------------------	----------	--------------------------	-----------------	--------------------------

Señale en qué grado se encuentran los siguientes aspectos, una vez implementado el sistema de gestión de calidad (señale solo un valor):

- El número de quejas y reclamos recibidos  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- El nivel de satisfacción de los clientes  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- La cobertura de los medios de comunicación que transmiten información al público en general  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- El porcentaje de nuevos usuarios de la empresa  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- La implementación de mecanismos para captar la percepción del cliente  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- El porcentaje de fidelización de usuarios  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó

- La percepción del cliente con relación a la cobertura del servicio  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- La inversión en adquisición de nuevos equipos  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- La gestión para adquirir nuevas tecnologías  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- El control de los riesgos del negocio  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- El seguimiento y control a protocolos y buenas prácticas de mantenimiento de equipos e instalaciones  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- La cantidad de servicios y/o productos ofrecidos  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- La cantidad de personal especializado  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- El número de equipos y maquinaria disponible para el desarrollo de las actividades  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- El esfuerzo realizado por ampliar o aumentar el espacio físico de la empresa  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- La rentabilidad (capacidad de producir o generar un beneficio adicional sobre la inversión o esfuerzo realizado) de la empresa  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó

- Los aportes e inversión en diferentes objetivos  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- La agilidad de los tramites y solicitudes internos  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- El consumo de energía y agua en la empresa  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- La capacidad de creatividad e innovación hacia los servicios y/o productos  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- Los costos de operación de la empresa  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- La relación entre los recursos invertidos (tiempo y dinero) de acuerdo a lo planeado  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- La relación entre lo que la empresa dice que es (misión) y lo que hace para lograrlo (visión, plan de desarrollo)  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- La brecha entre las competencias que deben tener los empleados y las que en realidad tienen  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- La pertinencia de los programas de capacitación de la empresa  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó
- El apoyo a las actividades de las oficinas por parte de la alta dirección  
 Diminuyó -  -100  -90  -80  -70  -60  -50  -40  -30  -20  -10  0  10  20  30  40  50  60  70  80  90  100 + Aumentó

27. El promedio de la evaluación del desempeño del personal

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

28. La rotación del personal

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

29. El sentido de pertenencia del personal con la empresa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

30. La existencia de programas para mejorar el bienestar de los empleados

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

31. El mejoramiento en los procedimientos de la empresa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

32. El seguimiento y control a las actividades de la empresa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

33. La creación de canales de comunicación interna

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

34. La efectividad de la comunicación interna

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

35. El seguimiento y control a la selección de proveedores

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

36. El seguimiento y control a la evaluación de los proveedores

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

37. La capacidad de alcanzar los objetivos planeados

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

38. La existencia de aplicaciones y sistemas de información como soporte a las actividades

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

39. El tiempo de respuesta entre oficinas

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

40. La organización y planificación de los procesos

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

41. El análisis de los resultados de los indicadores y la toma de acciones

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

42. El valor agregado de los servicios de la empresa hacia el cliente

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

43. El reconocimiento de la empresa en el sector

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

44. La confianza de las entidades financieras en la empresa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

45. La confianza de los proveedores en la empresa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

46. Los convenios o acuerdos estratégicos suscritos

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó																																										
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

Comentarios:

---

**ENCUESTA - IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN**

**PERCEPCIÓN CLIENTE**

Las preguntas a continuación buscan evaluar el impacto que el sistema de gestión de calidad implementado, ha tenido frente a la productividad y competitividad de la empresa.

Fecha de la encuesta: 

DD	MM	AA
28	04	17

Según su conocimiento, la implementación del sistema de gestión de calidad que está certificado para la cooperativa ha sido:

Positivo	Negativo	No hubo impacto	No sabe
----------	----------	-----------------	---------

Señale en qué grado usted considera que se encuentran los siguientes aspectos, (señale solo un valor):

1. Su nivel de satisfacción con el servicio que presta la cooperativa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

2. La acciones para mejorar y alcanzar altos niveles de calidad en la cooperativa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

3. La cantidad de servicios ofrecidos

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

4. La cantidad de personal especializado para atender las necesidades de la cooperativa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

5. La gestión para adquirir nuevas tecnologías que permitan mejorar los servicios

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

6. El esfuerzo realizado por ampliar o aumentar el espacio físico de la cooperativa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

7. La agilidad de los trámites y solicitudes que usted realiza

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

8. La organización y planificación de los procesos de la cooperativa

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

9. El reconocimiento de la cooperativa en el sector

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

10. El número de equipos y maquinaria disponible para el desarrollo de las actividades, procesos y servicios

Disminuyó -										Sigue igual										+ Aumentó									
-100	-90	-80	-70	-60	-50	-40	-30	-20	-10	0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100									

Comentarios:

*Ha mejorado la atención al cliente.*