PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

DISEÑO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9001:2015 EN EL EMPRENDIMIENTO "JN CATERING Y EVENTOS"

ING. DIANA SOLEDAD SOTOMAYOR RECALDE

DIRECTOR: MGTR. IVÁN RUEDA FIERRO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: DISEÑO Y GESTIÓN DE ESTRUCTURAS DE PROCESO CON ENFOQUE EN SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

QUITO, 2022

DIRECTOR:

Ing. Iván Rueda, Mgtr.

INFORMANTES:

Ing. Santiago Muñoz, MSc.

Ing. Edwin Suquillo, MSc.

DEDICATORIA

Para mi abuelo, José.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres José Eduardo y Marilú por impulsarme a cumplir mis metas y apoyarme en todo momento.

A Jorge, Lorena y Alejandro por permitirme ejecutar este proyecto de desarrollo en su empresa y por hacerme sentir siempre parte de su familia.

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a los profesores de la maestría por compartir sus enseñanzas, experiencia y conocimiento.

Al Ing. Iván Rueda por la dirección e invaluable ayuda al presente proyecto.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA ..... **III**

AGRADECIMIENTOS ..... **IV**

RESUMEN EJECUTIVO ..... **IX**

INTRODUCCIÓN **1**

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO **3**

1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO 3

1.1.1 Situación político – legal *3*

1.1.2 Situación económica *4*

1.1.3 Economía del sector *6*

1.1.4 Situación socio – cultural *8*

1.1.5 Situación tecnológica – industrial *10*

1.1.6 Situación ambiental *11*

1.2. ANÁLISIS INTERNO 13

1.2.1 Análisis estratégico (Misión y Visión) *13*

1.2.2 Valores *14*

1.2.3 Infraestructura *15*

1.2.4 Estructura organizacional *16*

1.2.5 Modelo de Negocio *17*

1.2.6 Productos y servicios *18*

1.2.7 Análisis Financiero *19*

1.2.8 Clientes *20*

1.2.9 Proveedores *21*

1.2.10 Competencia *22*

1.2.11 Análisis FODA *23*

2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015 ..... **27**

2.1 GESTIÓN DE LA CALIDAD 28

2.1.1 Calidad *29*

2.1.2 Sistema de Gestión de Calidad (SGC) *29*

2.2 GESTIÓN POR PROCESOS 30

2.2.1 Procesos *31*

2.3 NORMAS ISO 9000 33

2.3.1 Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9001:2015 ..... *34*

3. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD **36**

3.1 IDENTIFICACIÓN DE LAS BRECHAS DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015 36

3.1.1 Brechas con los requisitos del punto 4. Contexto de la organización *37*

3.1.2 Brechas con los requisitos del punto 5. Liderazgo *38*

3.1.3 Brechas con los requisitos del punto 6. Planificación *39*

3.1.4 Brechas con los requisitos del punto 7. Apoyo *40*

3.1.5 Brechas con los requisitos del punto 8. Operación *42*

3.1.6 Brechas con los requisitos del punto 9. Evaluación de desempeño *45*
3.1.7 Brechas con los requisitos del punto 10. Mejora *46*
3.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS REQUISITOS LEGALES Y DE LA ORGANIZACIÓN DEL CLIENTE 48
3.3 DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD 49
3.3.1 Política de Calidad *55*
3.3.2 Objetivos de Calidad *56*
3.3.3 Codificación de Documentos *56*
3.3.4 Mapa de Procesos *57*
3.3.5 Caracterización de Procesos *60*
3.3.6 Gestión de Riesgos y Oportunidades *60*
3.3.7 Plan de Auditoría *61*
3.3.8 Indicadores del Sistema de Gestión de Calidad *61*
3.4 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN 63
3.4.1 Piloto de implementación *65*
CONCLUSIONES 68
RECOMENDACIONES 70
BIBLIOGRAFÍA 72
BIBLIOGRAFÍA 72
ANEXOS 78
ANEXO A. LISTA DE VERIFICACIÓN DE REQUISITOS ISO 9001:2015 78
ANEXO B. CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS 106
ANEXO C. MATRIZ DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES 126
ANEXO D. PLAN DE AUDITORÍA 130
ANEXO E. POLÍTICA DE CALIDAD 132
ANEXO F. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA JN CATERING Y EVENTOS 133
ANEXO G. ESTADO DE RESULTADOS JN CATERING Y EVENTOS 136

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales Indicadores Financieros 20
Tabla 2. Fortalezas y Debilidades de la Competencia 22
Tabla 3. Priorización de Fortalezas JN Catering y Eventos 23
Tabla 4. Priorización de las Oportunidades de JN Catering y Eventos 24
Tabla 5. Priorización de las Debilidades de JN Catering y Eventos 25
Tabla 6. Priorización de Amenazas de JN Catering y Eventos. 26
Tabla 7. Resultado de la auditoría de diagnóstico ISO 9001:2015 para JN Catering y Eventos 48
Tabla 8. Estructura JNC-POES/REG-CD-001/001.1 57
Tabla 9. Matriz de Indicadores. 61
Tabla 10. Plan de Implementación y Sensibilización ISO 9001:2015 para JN Catering y Eventos 64
Tabla A1. Conformidad con requisitos cláusula 4 de la norma ISO 9001:2015 78
Tabla A2. Liderazgo ISO 9001:2015 para JN Catering y Eventos 82
Tabla A3. Planificación ISO 9001:2015 para JN Catering y Eventos 87
Tabla A4. Apoyo ISO 9001:2015 para JN Catering y Eventos 90
Tabla A5. Operación ISO 9001:2015 para JN Catering y Eventos 94
Tabla A6. Evaluación del desempeño ISO 9001-2015 para JN Catering y Eventos 103
Tabla A7. Mejora ISO 9001-2015 para JN Catering y Eventos 105
Tabla F1. Riesgos para JN Catering y Eventos 126
Tabla F2. Plan de acción para mitigar el riesgo 127
Tabla F3. Oportunidades para JN Catering y Eventos 128
Tabla F4. Plan de acción para aprovechar oportunidades 129

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de la Deuda Pública del Ecuador Periodo 1990 – enero 2020 5
Figura 2. Producción de Servicios 7
Figura 3. Organigrama actual de JN Catering y Eventos 16
Figura 4. Modelo CANVAS de JN Catering y Eventos 17
Figura 5. Estructura de proceso 32
Figura 6. Conformidad con requisitos cláusula 4 de la norma ISO 9001:2015 38
Figura 7. Conformidad con requisitos cláusula 5 de la norma ISO 9001:2015 39
Figura 8. Conformidad con requisitos cláusula 6 de la norma ISO 9001:2015 40
Figura 9. Conformidad con requisitos cláusula 7 de la norma ISO 9001:2015 42
Figura 10. Conformidad con requisitos cláusula 8 de la norma ISO 9001:2015 45
Figura 11. Conformidad con requisitos cláusula 9 de la norma ISO 9001:2015 46
Figura 12. Conformidad con requisitos cláusula 10 de la norma ISO 9001:2015 47
Figura 13. Mapa de procesos 59
Figura C1. Gestión estratégica 107
Figura C2. Gestión de calidad 110
Figura C3. Gestión comercial 112
Figura C4. Gestión de compras 114
Figura C8. Gestión financiera 123
Figura C9. Gestión administrativa 125

RESUMEN EJECUTIVO

El planteamiento de este trabajo se basó en varios antecedentes entre los cuales se resalta la importancia de la implementación de un sistema de gestión de calidad en empresas de alimentación colectiva, a fin de lograr una oportunidad de competitividad en el mercado y organizar los procesos para que se faciliten las operaciones y se genere un adecuado enfoque al cliente. Posteriormente se determinaron varios aspectos como son; objetivos, justificación, alcance del proyecto, beneficios y el diseño metodológico con el que se realizó.

En el primer capítulo se llevó a cabo un análisis de diagnóstico del macro y microentorno de la organización dentro del mercado de la alimentación colectiva y empresas de servicio de catering. Se utilizó la metodología PESTAL, misma que evalúa diferentes ámbitos como, por ejemplo; político, legal, económico, tecnológico, cultural y ambiental. Para el entorno específico se abordó la estrategia interna, misma que incluye: misión, visión y valores organizacionales de JN Catering y Eventos, se describió la estructura e infraestructura actual, partiendo de la metodología CANVAS, se pudo describir el modelo de negocio que se lleva ejecuta actualmente y sus aspectos más importantes. Se realizó además una distinción de productos, servicios, proveedores, competencia y situación financiera para posteriormente estudiar el entono corporativo desglosando los factores más importantes con la herramienta de las 5 Fuerzas de Porter. Finalmente, y con el objetivo de conocer la situación real de la organización dentro del mercado se estableció el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

El marco teórico se describe en el capítulo dos, en el mismo, se amplian las consideraciones teóricas para la realización del presente trabajo en lo que respecta a la temática de gestión de la calidad, procesos, conceptos destacados en las normas ISO 9000 e ISO 9001 y los aspectos más importantes en el diseño de una implementación para un sistema de gestión.

En el capítulo tres, se recopiló la información relacionada a la operatividad de la planta de producción, mediante visitas y entrevistas al personal implicado en cada uno de los procesos, dentro de este marco se ejecutó una primera auditoría interna de diagnóstico basada en un listado de verificación conforme los requisitos de la norma ISO 9001 elaborado para este fin, de esta manera se lograron identificar las brechas en el cumplimiento de los requisitos de la norma, así como los requerimientos legales y organizacionales. Dentro del mencionado análisis se efectuó una medición del nivel de implementación y cumplimiento para cada capítulo estructural y de requisitos. De acuerdo con los lineamientos principales relacionados a las herramientas de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001, se estableció el diseño de este. Se levantó información referente a la descripción y caracterización de procesos con sus respectivas entradas, salidas y acciones directamente relacionadas, política y objetivos de calidad, mapa y documentación de procesos, indicadores principales de seguimiento, identificación de riesgos y oportunidades, plan de auditoría interna y proyectos de mejora para erradicar las debilidades y mantener las fortalezas. Finalmente, el diseño se planteó en compromiso estrecho con la alta dirección y la firme convicción de ejecutar el sistema a corto o mediano plazo.

INTRODUCCIÓN

JN Catering y Eventos es un negocio familiar cuyo giro principal es la producción, realización y ejecución de un servicio de comidas y/o bebidas a un gran número de personas, cuenta con las instalaciones, profesionales y sinergia necesaria para organizar la logística que requiere ofrecer un servicio completo y adecuado a las necesidades de sus clientes. Sin embargo, desde el inicio de sus operaciones independientes, la empresa ha manejado el funcionamiento administrativo de forma empírica y, a pesar de que el gerente general se ha esforzado por capacitar y guiar a su personal de la mejor forma, existen falencias y debilidades en cuanto a calidad, productividad y competitividad. No existe estandarización ni caracterización de procesos que aseguren la calidad del servicio ni se han establecido controles y seguimientos que contribuyan a la mejora continua de los procesos además de no existir indicadores medibles para el aseguramiento de la calidad.

A efectos de estandarizar procesos, mejorar eficiencia y generar nuevas oportunidades de negocios, la presente investigación se propone el Diseño e Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9001:2015 en las actividades primarias del servicio de comida de JN Catering y Eventos.

El objetivo general de este proyecto de titulación es el diseño de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 en la empresa de catering JN Catering y Eventos. Entre los objetivos específicos se encuentran los siguientes:

- Ejecutar el estudio de los factores que conforman el macro y microentorno de la organización en el marco del mercado local de las compañías de catering.

- Evaluar los referentes teóricos sobre los sistemas de gestión de calidad y su implementación en empresas de alimentos.

- Identificar las brechas en el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 en la empresa de catering JN Catering y Eventos.

- Desarrollar un plan de acción de diseño e implementación para cerrar las brechas detectadas en el nivel de cumplimiento de los requisitos de la norma internacional de

Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 para la empresa de catering JN Catering y Eventos.

- Evaluar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad mediante el seguimiento del proyecto de la organización, registrando los resultados mediante indicadores preestablecidos.

En el presente proyecto se realizó una investigación de tipo descriptivo, en la cual se analizó la situación actual del empírico sistema de calidad existente en la organización y las oportunidades para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad real, utilizando la norma ISO 9001. El diseño aplicado en la investigación fue de carácter deductivo y cualitativo. Se usaron datos e información recolectada basados, principalmente, en la observación de las tareas diarias y entrevistas con el personal involucrado en las áreas operativas y relacionadas al servicio de comida, además de un un análisis comparativo con el sistema de calidad ISO 9001:2015.

Dentro de la base para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 se realizó un análisis de la situación actual de la empresa con el fin de identificar las brechas que pudieran existir con referencia a los requisitos de la norma, se construirán los lineamientos principales dentro de la compresión y contexto de la organización, determinación de procesos y su integración, creación de procedimientos obligatorios, formatos, registros, y acciones efectivas. Se planificó la capacitación y sensibilización a todos los implicados; además de la revisión y aprobación del sistema mediante una primera auditoría en la que también se determinaron criterios para medir la edificaia y eficiencia en el nivel de cumplimento. En último lugar, se establecieron conclusiones y recomendaciones para correlacionar los estándares de calidad con la planeación estratégica y con todo el sistema de gestión.

1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1.1 Análisis del macroentorno

1.1.1 Situación político – legal

Ecuador se ha caracterizado por tener a la industria alimenticia como una de sus actividades principales, razón por la cual ha tenido un importante desarrollo a través de los años. El Estado se ha esforzado en modificar la matriz tecnológica productiva para hacerla sostenible, lo cual significa modelos agroecológicos y orgánicos. Este proceso además incorpora modalidades de mercado más eficientes y justos; es decir, sistemas de comercialización controlados socialmente y que pongan fin al monopolio y la intermediación. Es así como se garantiza el acceso adecuado y permanente a alimentos sanos y culturalmente apropiados, siendo este el objetivo estratégico y obligación constitucional del Estado ecuatoriano (Comisión Técnica de Consumo, Nutrición y Salud Alimentaria, 2013).

En el ámbito legal, el Ministerio de Turismo es el ente gubernamental encargado del control de las empresas que se dedican a la alimentación colectiva, para lo cual se rige al Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, según Acuerdo Ministerial No. 2018 053, mismo cuyo objeto es regular, clasificar, categorizar, controlar y establecer los requisitos para el ejercicio de la actividad turística de alimentos y bebidas a nivel nacional (Ministerio de Turismo, 2018).

La política en el Ecuador se ha caracterizado por ser variable a lo largo del tiempo, influenciando directamente en la forma en la que las empresas realizan su gestión, debido a que los cambios continuos a nivel legislativo han forzado a las mismas a adaptarse a diversos escenarios. La complicada realidad que vive la economía no solo es causa de contracciones externas económicas actuales, sino que también es el resultado de la debilidad de la política económica gubernamental, centrada en la consolidación fiscal desde el 2010 y con mayor énfasis a partir del 2015, incluyendo profundos recortes de la inversión pública, con lo cual entre el 2008 y 2018 más del 70% de la inversión pública

afecto a seis sectores. Según CEPAL (2020), estos sectores fueron: comunicaciones: 21%; recursos naturales: 15%; educación: 13%; desarrollo urbano y vivienda: 11%; tesoro nacional: 7% y salud: 6%. Estos datos aumentaron en 2020.

En el año 2021, el Gobierno enfrenta una crisis económica que se junta con la emergencia sanitaria por coronavirus, el principal mensaje por parte de los movimientos y partidos en la Asamblea es de crear unión nacional para superar la pandemia, y aprovechar las oportunidades. La emergencia sanitaria por la propagación del coronavirus coincidió con un momento complicado para Ecuador. El Gobierno y la sociedad se estaban recuperando del paro nacional de octubre de 2019, cuando llegó el coronavirus a crear un nuevo paréntesis político y económico y en momentos en que el Gobierno no logra pasar las reformas estructurales a las que se comprometió con el Fondo Monetario Internacional (FMI) (Celi, 2020).

1.1.2 Situación económica

La pandemia no solo fue un tornado político, también golpeó a la economía, al punto que el vicepresidente Otto Sonnenholzner ha calculado su impacto en dos puntos del PIB, o unos USD 2.320 millones (Primicias, 2020). Antes de la llegada del coronavirus a Ecuador, el mundo ya vivía un shock de demanda de petróleo por el impacto del virus en China, el mayor consumidor mundial de petróleo. Es en medio de este escenario que el Gobierno lanzó un paquete de medidas económicas con las que buscaba conseguir ingresos por USD 2.252 millones. Las medidas incluyen aportes voluntarios de los funcionarios públicos e impuestos para los dueños de autos valorados en más de USD 20.000, entre otras disposiciones (Celi, 2020).

El Ecuador enfrenta una nueva crisis económica en términos de producción y comercialización, debido al paro de actividades provocada por el covid-19 y por la caída del precio internacional del petróleo. Los ingresos petroleros cayeron en $2.500 millones, en 2020, mientras que la recaudación tributaria cayó también en $1.800 millones (Arévalo y Alvarado, 2020). El Gobierno enfrenta esta crisis con una pésima situación en sus

finanzas públicas: déficit fiscal, falta de ahorro público, bajo nivel de reservas internacionales, dificultad para acceder a financiamiento internacional y una deuda externa insostenible. Con estos antecedentes se puede identificar que la deuda pública afecta gravemente a la Economía Ecuatoriana por su nivel de insolvencia y baja productividad y comercialización la cual se refleja en el crecimiento del PIB, el mismo que no le permite tener los ingresos necesarios para cubrir con necesidades actuales y pago de la deuda pública (Avellán, 2020).

Por lo tanto, la economía ecuatoriana no muestra un panorama alentador en los últimos años. Arévalo & Alvarado (2020), denotan que la evolución de la deuda pública de Ecuador desde los años 90 es fuerte con un 80.9% del PIB, sin reducción alguna hasta el año 2000 incluso manteniendo un crecimiento alrededor de 5 puntos porcentuales, después de la dolarización hasta el 2009, Ecuador disminuye la deuda pública a un 16,4% del PIB reto importante para país, a partir del 2010, incrementa la deuda pública hasta el 2019, llegando al 48.5% del PIB y a enero de 2020, según la nueva metodología del Ministerio de Finanzas Ecuador, alcanzó los 58.533 millones de deuda pública que representa el 53,39% del PIB, como se observa en la Figura 1.

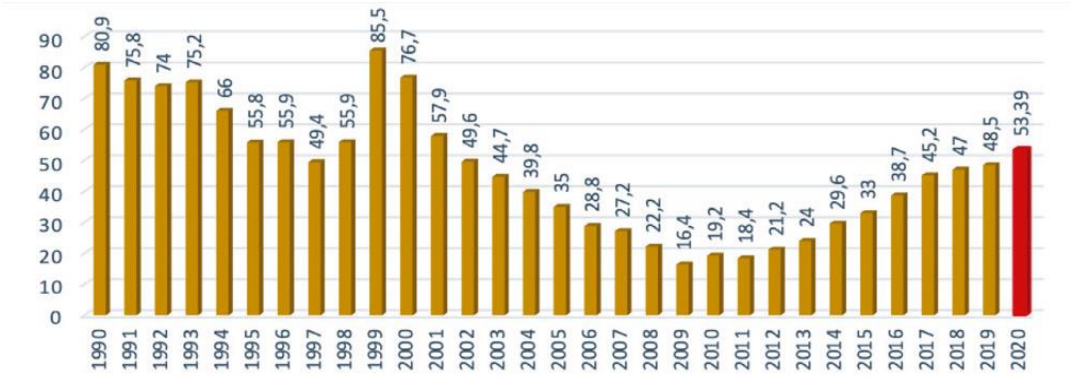


Figura 1. Evolución de la Deuda Pública del Ecuador Periodo 1990 – enero 2020
Fuente: Arévalo y Alvarado (2020).

La Organización de las Naciones Unidas (2020), determina que es obligatorio implementar políticas económicas focalizadas a garantizar el cumplimiento del objetivo ocho del desarrollo sostenible, que hace énfasis a "Fomentar el crecimiento económico

sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos" (párr. 11). En el mismo sentido, Acosta (2020) afirma que es importante crear políticas económicas que brinden sostenibilidad de empleo a la población económicamente activa, especialmente a los sectores más estratégicos del consumo básico como lo son alimentación, salud, educación y comercio, lo cual permitirá la conservabilidad de la producción, la reducción de la tasa de desempleo, el mejoramiento de los servicios financieros para gestionar los ingresos, acumular activos y realizar inversiones productivas y de emprendimiento, componentes esenciales de un crecimiento económico sostenido e inclusivo. Por tanto, la vigencia o implementación de las políticas económicas que se estiman necesarias para el manejo de la crisis requieren de un escenario político democrático y estable. Los países de América Latina se han caracterizado por altos niveles de inestabilidad gracias a las amenazas internas y externas que debilitan al Estado enfrentando a la población a nuevos niveles de inseguridad, falta de efectividad en las políticas públicas y acuerdos ilegítimos que erosionan el escenario político (Arévalo y Alvarado, 2020).

1.1.3 Economía del sector

El mercado ecuatoriano de la alimentación colectiva es un mercado creciente, cada día gran número de organizaciones públicas y privadas requieren del servicio de catering para sus empleados, además de personas naturales que requieren cubrir sus eventos personales y familiares con empresas especializadas en este tipo de servicio. La industria alimentaria comprende la elaboración, transformación, preparación, y envasado de alimentos de consumo humano y animal, ha ido progresando con el tiempo, lo cual ha aumentado el número de alimentos disponibles para la dieta. Así mismo, el aumento de producción se encuentra íntimamente ligado al control de la higiene, de cara a las leyes alimentarias que intentan regular y unificar sus conceptos, procesos y productos (INEC, 2009).

Según la encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios, en su última publicación del 2015, fueron investigadas a nivel nacional 958 empresas. Del total de empresas, el 29% se dedicaron a la actividad de Hoteles y Restaurantes y el 71% a la de Servicios. A nivel regional, la Sierra y la Costa son las regiones que aportan a la investigación con el mayor

número de empresas. En cuanto a Hoteles y Restaurantes 163 (59%) empresas son de la Sierra, 91 (33%) pertenecen a la Costa y 24 (8%) entre las Regiones Amazónica e Insular. En cuanto a Servicios como tal existen 438 (65%) empresas que pertenecen a la Sierra, 227 (33%) a la Costa y 15 (2%) entre las Regiones Amazónica e Insular. Las empresas ubicadas en las provincias de Pichincha y Guayas son las que engloban al mayor número al interior de sus regiones, con el 78% y 83% respectivamente. En conjunto, las dos provincias representan el 77% del total nacional de empresas investigadas; constituyendo además los principales polos de la actividad (INEC, 2015).

En la Figura 2 se puede observar que el mayor aporte al proceso productivo del país, durante el año 2015 les corresponde a las empresas dedicadas a las actividades de Servicios, que generaron el 89%, mientras que las empresas dedicadas a la actividad de Hoteles y Restaurantes han contribuido con el 11%. Respecto a los niveles de producción, en términos regionales, se puede decir que se encuentran focalizados en las empresas de la Sierra y Costa con el 61% y 39% respectivamente (INEC, 2015).

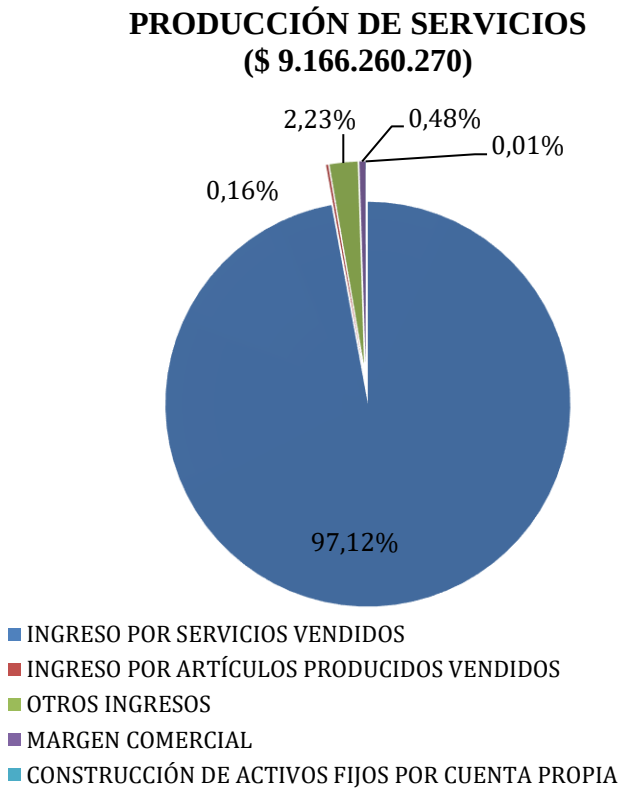


Figura 2. Producción de Servicios
Fuente: INEC (2015)

El Catering empresarial presta sus servicios de manera directa al consumidor, como por ejemplo industrias, aerolíneas, eventos sociales, entre otros. Su demanda está dirigida a dos sectores; empresas y población en general.

En cuanto a los efectos del covid-19 en el sector, entre marzo y mayo de 2020, las ventas netas en las principales ramas del sector turístico disminuyeron en un 62,85%, la afectación neta alcanzaría los USD 584,98 millones, de los cuales el 36% corresponde a servicio de alimentos y bebidas, y el 34% a transporte de pasajeros (Inteligencia Productiva, 2020). En el servicio de alimentos y bebidas, las ventas netas decrecieron en 66,75% con una pérdida neta acumulada de USD 211,09 millones, según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2021). La emergencia sanitaria cambió el panorama económico y anuló las condiciones para el funcionamiento del sector. El cierre de aeropuertos y fronteras en numerosos países repercutió en la demanda de visitantes y residentes, quienes reordenaron sus prioridades y debieron cancelar reservaciones. El ingreso de divisas por concepto de turismo cayó afectando a toda la cadena del negocio y a los correspondientes ingresos fiscales. A esto se suma la reducción de consumo de los residentes, por el aislamiento social, que ha ocasionado que los establecimientos vinculados al sector turismo cierren total o parcialmente sus actividades (Secretaría Técnica de Planificación, 2020).

1.1.4 Situación socio – cultural

Actualmente, todos los negocios se desarrollan en entornos complicados que presentan cambios frecuentes que son producto de procesos de innovación, internacionalización y globalización. Los factores socioculturales analizan los elementos internos tales como creencias y habilidades personales y factores externos como el resultado que la educación y que se configuran dentro de una cultura y de una sociedad (Rosique, 2017). Además, suministran información sobre los rasgos característicos que hacen diferentes a grupos humanos y asentamientos poblacionales dentro de un mismo espacio geográfico y social, también, conocen sus tendencias, para así explicar los nexos que se establecen entre las actuaciones de individuos y grupos con las dinámicas sociales. Los factores culturales no son dimensiones, ni elementos, son condiciones determinantes en tanto reportan

esencialidades de los comportamientos humanos. “Aspectos como la religiosidad, costumbres y tradiciones aportan un conjunto de significados que no se pueden soslayar en los estudios de las comunidades” (Macías, 2010, p. 36).

La gastronomía ecuatoriana es diversa y deliciosa, gracias a la variedad de productos que se cultivan en las cuatro regiones del país, los distintos platos típicos y los ingredientes principales varían en función de estas condiciones naturales. La cocina ecuatoriana está fuertemente influida a lo largo de su historia por los habitantes originarios de la zona, así como de pueblos que conquistaron su territorio (incas y españoles), además de muchas influencias extranjeras, principalmente de países vecinos de América Latina. La población ecuatoriana, en general, tiene la tendencia de aceptar comida ofrecida en casa por sus familiares más cercanos a partir de los cuales se crean recuerdos y sensaciones que posteriormente determinan el comportamiento alimenticio.

Lamentablemente, con el cambio de tiempo y la globalización, la sociedad ha dado un giro de 360 grados haciendo común la alimentación fuera del hogar, sin duda esto ha generado más fuentes de empleo y aceleración económica (Vásquez, 2016). Por un lado, la experiencia festiva recorre la historia de la humanidad, el ser humano es social por naturaleza y en el Ecuador existe una variedad de eventos festivos que representan diversas prácticas culturales referidas a la cultura popular tradicional, las fiestas y eventos sociales como expresión de esta cultura contienen en sí la potencialidad de reforzar los procesos de integración social (Escudero, 2017).

En los años recientes, los servicios de catering se han convertido en un nuevo espacio de desarrollo para las pequeñas y medianas empresas (PYMES), y su campo de acción se ha ampliado más allá de la tradicional atención a eventos, cruceros y líneas aéreas, con la elaboración de almuerzos y comida en general para empresas públicas, privadas, escuelas, eventos especiales, entre otros. A diferencia de los restaurantes, las empresas de catering en sus procesos operativos empiezan con el contrato, en el cual constará el número exacto de personas a servirse, el menú a proveerse, la misma que servirá como guía para la orden de producción, y la cual será la base para cubrir las necesidades de

materia prima en base a las recetas estándar que dan como resultado el requerimiento exacto de materia prima para una posterior compra, luego de realizar las requisiciones de materia prima para ejecutar los procesos de producción y posteriormente la venta, que se dará en el lugar de servicio bajo los acuerdos mencionados en el contrato.

En el año 2015, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en su Encuesta de hoteles, restaurantes y servicios reveló que un total de 958 empresas a nivel nacional, el 29% se dedicaron a la actividad de Hoteles y Restaurantes y el 71% a la de servicios, dentro de los cuales entran las empresas de catering. Existen 438 (65%) empresas que pertenecen a la Sierra, 227 (33%) a la Costa y 15 (2%) entre las Regiones Amazónica e Insular. Las empresas ubicadas en las provincias de Pichincha y Guayas son las que engloban al mayor número al interior de sus regiones, con el 78% y 83%, respectivamente. El aporte al proceso productivo al país en el 2015 corresponde a las empresas dedicadas a las actividades de Servicios, que generaron el 89% (INEC, 2015).

1.1.5 Situación tecnológica – industrial

La tecnología ha generado cambios en toda sociedad, y es considerado un recurso muy importante para mejorar la gestión de toda industria. Es imperativo que las empresas se adapten al uso de nuevas tecnologías a fin de optimizar sus recursos y productividad. En la industria de la alimentación colectiva el uso de maquinaria, hardware y software actualizado es fundamental para la optimización de los recursos de la empresa, sin dejar de lado el uso de la tecnología para la promoción de servicios tales como lo son las redes sociales, sitios web, blogs, entre otros, en los cuales se puede generar contenido interesante dirigido a posibles consumidores o clientes. Sin embargo, hay mucho que trabajar e implementar sobre el uso de las TIC (tecnologías de la información y comunicación), en el ámbito gastronómico y en particular modo en el servicio de catering para mejorar y agilitar procesos, que contribuirán al ahorro de tiempo y dinero, ya que si no se le otorga el énfasis necesario se presentan serias barreras de crecimiento, imposibilitando en gran medida su adaptación al entorno (La revolución tecnológica transformó los eventos corporativos, 2015).

La empresa cuenta con maquinaria y tecnología básica para su operación diaria, misma que incluye todos los aparatos eléctricos que ayudan a la optimización de procesos, además de equipos de computación que se utiliza para el control de las actividades diarias y planificación. Se sugiere a la empresa utilizar la tecnología y tendencias actuales para la promoción de sus servicios, puede aportar con contenido de calidad acerca de la concientización de la población por una alimentación sana, nutrición, buenas prácticas, consejos, recetas, entre otras (Claves para triunfar en la industria del Catering, 2018).

1.1.6 Situación ambiental

Las actividades de las empresas de catering no son consideradas de gran impacto ambiental; sin embargo, se conoce que es necesaria la implementación de planes que aseguran la protección y la prevención de impactos ambientales negativos hacia los empleados de la empresa y a su entorno. Por otro lado, la organización de cualquier tipo de evento implica una huella ecológica, un impacto sobre el entorno producido tanto por el consumo de recursos naturales (agua, energía, etc.), minimizar este impacto mediante la realización de una gestión eficiente y sostenible deber ser el objetivo de todos los agentes que intervienen en su organización, para lo cual se requiere un cambio que conduzca a una relación respetuosa con el medioambiente, socialmente justa y económicamente viable (Barcelona, 2005).

Es importante resaltar que la gestión ambiental está conformada por el conjunto de políticas y actividades que las empresas desarrollan con la finalidad de proteger y conservar los elementos que conforman el sistema ambiental mediante un manejo integral de los mismos que conduzcan a la prevención y mitigación de los problemas de carácter ambiental (González, 2018). La gestión ambiental empresarial en las PYMES se puede convertir en una de las armas para enfrentar la apertura de los mercados, siempre y cuando los diferentes actores del sector empresarial y ambiental logren orientarse hacia nichos potenciales, para ello se requiere adaptar una nueva gestión que fortalezca la coordinación entre los mismos y salir del enfoque tradicional de una gestión ambiental aislada, integrándola a la competitividad de las empresas y región en su conjunto, ya que como lo

indican Ojeda López y Mul Encalada (2015) existe una relación lineal positiva entre la gestión ambiental y la competitividad.

Las PYMES son un sector productivo vulnerable que hay que robustecer en materia ambiental, son múltiples los beneficios que se derivan de la inclusión de la protección y cuidado ambiental a la gestión empresarial se pueden resumir en dos palabras, ventaja competitiva, lo cual se puede definir como el valor agregado que la empresa le da a un producto o proceso para su diferenciación en el mercado, en este caso el objetivo es que dicho valor agregado sea el ambiental (González, Alaña y Gonzaga, 2017).

León (2015) señala que, en Ecuador, de una muestra de 10.646 empresas, 2.734 empresas (26%) tienen algún tipo de certificación ambiental, mientras que el resto (7.912) no poseen ningún tipo (74%). Al respecto el 79% de las pequeñas, el 63% de las medianas y el 40% de las grandes empresas, no cuentan con ningún permiso ambiental (certificación de registro y licencias ambientales), a pesar de que todos los proyectos, obras o actividades a desarrollarse en el país, deberán regularizarse ambientalmente, conforme a la normativa ambiental aplicable y a la categorización ambiental nacional. Sin embargo, destaca el autor, existen tres certificaciones extras que las empresas ecuatorianas pueden obtener: una de carácter internacional, la certificación ISO 14001 y dos de carácter nacional, la certificación Punto Verde y la certificación Carbono Neutro. Al respecto, de las 2.734 empresas que poseen algún tipo de certificación, 163 (6%) son certificadas por el ISO 14001, 87 (3%) tienen la certificación Punto Verde y 25 (1%) la certificación de Carbono Neutro. Al implementar un sistema de gestión ambiental las empresas obtienen beneficios, tales como: reducción de costos, captación de más clientes, mejorar la relación con otras empresas, mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado y disminuir los precios de sus productos. Es por ello por lo que, algunas empresas han tomado como una estrategia de competitividad el tener tecnologías más eficientes, que les permitan optimizar recursos y alcanzar nuevos mercados tanto a nivel local como internacional.

1.2. Análisis interno

Jorge Negrete Catering y Eventos (JN Catering y Eventos) nace hace 20 años con el nombre "El Sazón", como una empresa dedicada a la alimentación de tipo industrial en el área norte de la ciudad de Quito. Se creó de manera tradicional y es de tipo familiar. Hace 3 años, el gerente general, decide independizarse y ampliar el negocio, creando la línea de catering empresarial y se convierte en JN Catering y Eventos. La empresa posee un talento humano capacitado, mismo que garantiza un excelente sabore en la elaboración de los platillos, además se preocupa por avalar la calidad en cada uno de los productos que ofrece, por lo que cuenta con el personal técnico que verifica el cumplimiento de los requisitos mínimos de calidad e inocuidad alimentaria.

La empresa comenzó sus operaciones en su planta de procesamiento de alimentos ubicada en Pomasqui, y desde ahí distribuía sus platos a personas, empresas y eventos que lo requerían, para luego brindar alimentación permanente en empresas de renombre del sector. Alrededor de estos años, la empresa goza de buen prestigio y consideración, ha enfocado esfuerzos en ampliar sus líneas de servicio y, de esta forma, también su cartera de clientes, para lo cual es necesario establecer la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, mismo que permitirá asegurar calidad en su servicio de alimentación como propuesta de interés a sus clientes, además para ser competitivos en el exigente mercado de la alimentación colectiva.

1.2.1 Análisis estratégico (Misión y Visión)

Considerado por Kotler, Armstorng, Cámara y Cruz (2004) como "un importante elemento de la planificación estratégica" (p. 39), la misión describe el rol que desempeña actualmente la organización para el logro de su visión, es la razón de ser de la empresa y responden a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Qué hacemos?, ¿Dónde lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Para quién trabajamos?

En cuanto a la misión de la empresa, se ha establecido que sea la siguiente: "Somos una empresa ecuatoriana dedicada a brindar servicio personalizado de alimentación colectiva,

garantizando inocuidad y seguridad alimentaria desde el inicio de la cadena productiva hasta la mesa, deleitando paladares con una deliciosa experiencia culinaria". El gerente ha sumado esfuerzos a lo largo de su experiencia para establecer una organización que, a pesar de ser pequeña, ofrezca productos y servicios acorde a los requisitos de sus clientes y contribuir al país dando trabajo a personas talentosas.

La precedente misión responde a la razón de existencia de la compañía y refleja el valor agregado respecto a los clientes y a la sociedad. Definida por Fleitman (2000, p.37), en su obra "Negocios Exitosos", la visión es "el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad". Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Para la visión, y en conjunto con la alta gerencia se ha establecido que sea la siguiente: **"**Consolidarnos como una empresa reconocida en el mercado alimentario, generando fuentes de trabajo y aportando al desarrollo del país. Considerando siempre los requerimientos de nuestros clientes y priorizando la innovación y calidad". Una vez establecida la misión de la compañía, para la visión se ha establecido un objetivo en común a largo plazo, y manifiesta el deseo de crecimiento, logro de objetivos planteados, cambio y mejora continua. Con la creación de esta visión se pretende motivar a los empleados para la realización conjunta del objetivo.

1.2.2 Valores

Para la gerencia general de JN Catering y Eventos es de suma importancia el establecimiento de una cultura organizacional que responda a valores fundamentales, mismos que actualmente se promueven en las actividades diarias y son los siguientes:

- Trabajo en equipo: Un buen equipo consigue grandes triunfos, genera ideas nuevas y soluciones creativas. Pertenecer a un grupo consolidado permite la motivación para llegar a los objetivos, aumenta la productividad y mejora el sentido de pertenencia.
- Honestidad: Correspondencia en lo que se hace, piensa y dice. Comunicación transparente, rendiciones de cuenta y actitudes honradas son fundamentales en JN Catering y Eventos.

- Vocación de servicio al cliente: Espíritu de entrega, y empatía hacia el cliente, tomando en cuenta sus inquietudes y sugerencias, a fin de realizar cada día un mejor trabajo.
- Responsabilidad social empresarial: Compromiso en cumplir acuerdos, está ligada a la honestidad, justicia y libertad, permite contribuir positivamente con los entornos y le medio ambiente en el que se desempeña JN Catering y Eventos.
- Perseverancia: Decisión que incluye capacidad, voluntad y temple de continuar con los esfuerzos para lograr objetivos. Se relaciona con la fortaleza y la paciencia, la perseverancia nos plantea no dejar de luchar y puede sacarnos adelante de cualquier situación complicada por la que estemos pasando.

1.2.3 Infraestructura

JN Catering y Eventos cuenta con una planta de producción de alimentos principal en la que se elaboran varios productos, especialmente para los eventos sociales programados, ya que dispone de un restaurante y salón de uso múltiple de aproximadamente 260 m^2, situada en la ciudad de Quito, en el sector de Pomasqui, en la calle García Moreno E3-36, en dicha ubicación se cuenta con una bodega de almacenamiento de productos perecibles y no perecibles.

La segunda cocina se encuentra situada en la planta de producción de la empresa "Vicunha Jeans Identity", ubicada en la ciudad de Quito en la calle Lulubamba 1354 y Misión Geodésica, la misma cuenta con 200 m^2, y además con una bodega para almacenamiento de productos. JN Catering y Eventos, cuenta con diferente maquinaria e indumentaria con la que ejecuta sus operaciones principales, entre las que se encuentran; líneas, estanterías, self service, porta bandejas, choches de bandejas, mesas de acero inoxidable, marmita, refrigeradores, congeladores, batidoras, licuadoras, balanzas, grameras, microondas, cafeteras, fuentes, ollas, bandejas, platos de todo tipo, cubertería, mantelería, cocinas, campana, horno, sartenes.

Actualmente, la compañía cuenta con la indumentaria, equipo, e instrumentos necesarios para la operación de sus servicios, además de la intención y capacidad financiera para aumentar el inventario existente, lo cual representa una motivación para la alta gerencia de poder expandir sus servicios y generar nuevos clientes.

1.2.4 Estructura organizacional

JN Catering y Eventos tuvo sus inicios como una empresa familiar, pero desde su independencia como Catering Empresarial la cabeza de la organización es el Chef Jorge Washington Negrete como Gerente y propietario. Como toda empresa, es necesaria la asignación y delegación de tareas, lo cual ha llevado a la aprobación del siguiente organigrama funcional que se muestra en la Figura 3.

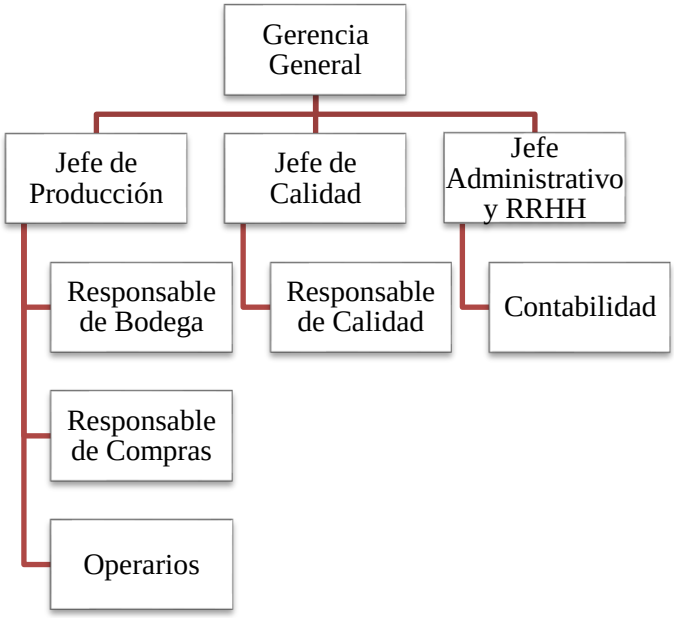


Figura 3. Organigrama actual de JN Catering y Eventos

Ha sido necesario estructurar un organigrama funcional para crear compromiso por parte de cada una de las personas asignadas, al tratarse de una empresa de menos de diez personas, se han creado 3 departamentos considerados vitales en la organización; Producción, Calidad y Administrativo, quienes a su vez tienen estipulados responsables de procesos importantes.

1.2.5 Modelo de Negocio

A fin de describir el modelo de negocio de JN Catering y Eventos, se realizó el modelo CANVAS, y se detalla actividades, relaciones, segmentos, propuesta de valor, entre otros. En el mencionado modelo se identifica la propuesta de valor de la compañía, así como también segmentos de atención de clientes, canales, recursos claves, actividades claves, alianzas estratégicas que pueden generarse, relacionamiento, estructura de costos y flujos de ingreso, sin duda estos bloques interactúan entre sí para mostrar la organización de la empresa y sus operaciones (Figura 4).

<table>
<tr><th colspan="4">MODELO DE NEGOCIOS JN CATERING Y EVENTOS</th></tr>
<tr>
<td rowspan="2">Alianzas Estratégicas

Organizadores de eventos
Agencias de viaje
Ferias gastronómicas
Restaurantes
Nutricionistas</td>
<td>Actividades Clave

Aseguramiento de calidad
Capacitación del personal
Atención al cliente
Elaboración de menú
Asesoría y servicios extra de decoración</td>
<td rowspan="2">Propuesta de Valor

Precio competitivo
Planes alimenticios
Eventos públicos y privados
Alimentación saludable
Diversidad de opciones
Experiencia personalizada
Comidas temáticas</td>
<td>Relacionamiento

Seguimiento de campañas y posibles clientes
Descuentos especiales
Facilidades de pago
Requerimientos exclusivos</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos Clave

Proveedores
Talento Humano
Chefs
Personal técnico de calidad
Maquinaria</td>
<td>Canales

Internet
Redes sociales
Página web
Campañas publicitarias de Facebook</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Estructura de Costos

Operaciones y logística
Salarios del personal
Inventario</td>
<td colspan="2">Flujos de Ingreso

Ventas servicio de catering industrial
Ventas eventos privados</td>
</tr>
</table>

Figura 4. Modelo CANVAS de JN Catering y Eventos

Los aspectos más importantes que se descubrieron al elaborar el modelo de negocios mediante la metodología CANVAS, fueron las alianzas estratégicas, el relacionamiento y actividades clave, ya que permiten visualizar de manera amplia el funcionamiento del negocio como un conjunto de actividades que están relacionadas y cuyo fin es entregar un servicio de excelentes características. En primera instancia se identificó la oportunidad de desarrollar productos que se encuentren más acorde a las tendencias actuales de alimentación y sus posibles alianzas con nutricionistas o a su vez con empresas que deseen proporcionar productos sanos, por lo cual se empezó a elaborar una táctica de venta que incluye este segmento.

1.2.6 Productos y servicios

La organización ofrece atención personalizada, atendiendo todos los requerimientos del cliente, entre los principales servicios que ofrece la empresa, es el catering industrial o también llamado alimentación colectiva, JN Catering y Eventos cuenta con la capacidad de producción suficiente para cubrir un gran número de comidas gracias a su capacidad instalada tanto en maquinaria como en personal para asumir el servicio de 350 comidas al día. Entre los demás productos que ofrece se encuentran: coffee break, bocadillos, desayunos, almuerzos, cenas, platos típicos, postres, buffets, cocktails, brunch, eventos temáticos, eventos personales y familiares, eventos públicos y privados.

Al ser la alimentación colectiva el principal producto de la organización, la misma genera ingresos brutos de alrededor de $10.000, según datos recolectados por el gerente general que es la persona que maneja la situación financiera. El proceso de negocios se ha conservado desde el génesis de la compañía y no se ha innovado en nuevas técnicas de venta ni de marketing, aun teniendo la capacidad de hacerlo.

1.2.7 Análisis Financiero

Desde el inicio de sus operaciones, la compañía se enfocó en la prestación de un menú adecuado al servicio industrial, al adquirir un contrato de servicio se establecen plazos, formas de pago para iniciar y desarrollar la planificación del servicio, por lo que se reciben los ingresos iniciales, los que se registran como anticipos de clientes y, posteriormente al montaje, del evento se registran como ingreso de ventas. El gerente general, de manera diaria, revisa los saldos disponibles con los que cuenta para asignarlos a pagos que se requiera cancelar, o para asignación de fondos destinados a producción, decoración y ventas, según la disposición de efectivo que se tenga.
Para los fines del presente estudio, se efectuó un análisis vertical, utilizando datos del último periodo.

El último año se pudo apreciar estabilidad en cuanto al reporte de ventas, con ingresos mensuales de aproximadamente de $13000.

En la tabla 1 se detalla que el capital de trabajo neto se conserva en positivo, mientras más alto sea el capital de trabajo la situación es mejor, en cuanto a la liquidez se puede inferir que por cada dólar de deuda la empresa cuenta con $3,03 para responder a la misma. Finalmente, la prueba ácida revela que por cada dólar de deuda a corto plazo la empresa cuenta con $3,03 para responder.

En cuanto al nivel de endeudamiento, el valor es de 32,95%, mientras más bajo, mejor. por la disminución del pasivo respecto de lo que creció el activo y eso hace caiga el indicador, es importante reclacar que cuando decrece la deuda, crece el patrimonio.

La solvencia como tal, refleja para el año 2021 un valor de 67,05% lo cual refleja un fortalecimiento del patrimonio porque el activo sube cada vez, es conveniente contar con más patrimonio.

En cuanto al apalancamiento es importante no bajar el indicador ya que se relaciona con las veces que representa el activo en el patrimonio.

El margen bruto de utilidad corresponde al 55,55% en el 2021, lo cual e sun número muy bueno, sin embargo, es importante considerar que mientras más bajen mis costos de producción mayor margen de utilidad se alcanzará.

Tabla 1. Principales Indicadores Financieros

LIQUIDEZ		
Capital de Trabajo Neto	Activo Corriente- Pasivo Corriente	79.646,70
Razón Corriente o Liquidez	Activo Corriente/Pasivo Corriente	3,03
Prueba Ácida	Activo Corriente-Inventarios/Pasivo Corriente	3,03
SOLVENCIA		
Nivel de endeudamiento	Pasivo/Activo	32,95%
Solvencia	Patrimonio/Activo	67,05%
Apalancamiento	Activo/Patrimonio	1,49
RENTABILIDAD		
Margen Bruto de Utilidad	Ventas (Ingresos)-Costos de Producción/Ventas (Ingresos)	55,55%
Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta del Ejercicio/Ventas (Ingresos)	32,14%

1.2.8 Clientes

De acuerdo con datos entregados por el gerente de JN Catering y Eventos, la empresa cuenta con los siguientes grupos de clientes:

- Empresas: personería jurídica, cuentan con una gran infraestructura y cantidad de empleados. El servicio requiere de todas las comidas del día ya que normalmente se trabaja en turnos rotativos. En esta línea, el único cliente es Vicunha Textil.
- A lo largo de los 6 años que lleva en operación, también ha servido a otras empresas como Envapress, y ha servido en alrededor de 50 eventos privados empresariales.
- Personas naturales: en su mayoría requieren el servicio para eventos sociales y personales, mismo que incluye servicio de comida completo, mantelería, cubertería, atención a cliente, decoración y ambientación, además de ser sucesos personalizados de acuerdo con los requerimientos del cliente.

El gerente general, mediante entrevista, manifestó su deseo de continuar con el contrato existente con su principal cliente, Vicunha Textil, ya que la relación a lo largo de los años ha sido beneficiosa para ambos lados, además les ha permitido crecer como profesionales y dar empleo a personas del sector. También desea introducir sus servicios a empresas cercanas y, de esta manera, minimizar gastos logísticos y operativos. Uno de los principales objetivos que como empresa JN Catering y Eventos desea lograr, es aumentar su cartera de clientes. Es importante acotar que, en este punto, se podría incursar en el Servicio de Compras Públicas y de esta manera ofrecer sus productos y servicios a entes gubernamentales que regularmente requieren servicios de alimentación colectiva.

1.2.9 Proveedores

A fin de brindar un excelente servicio de comida, los proveedores de la empresa cuentan con materias primas de buena calidad además de disponibilidad inmediata, muchos de ellos son pequeños productores de alimentos ubicados en el Mercado de San Roque, y también de alta gama como lo son Pronaca, Mercato, Santa María, Supermaxi, Jiménez y Hermanos Lozada, en el caso de maquinaria y utensilios.

JN Catering y Eventos no ha realizado una evaluación de proveedores que incluya determinación de altos estándares de calidad y calificación, sin embargo, la gerencia general se ha esforzado por realizar una inspección visual de los productos que adquiere para sus operaciones, sobre todo en el caso de alimentos. En el curso de los años no se ha tenido mayores inconvenientes con proveedores, ya que al tratarse de productos perecibles se realiza un buen manejo en la cadena logística y de almacenamiento que permite conservar de mejor manera los alimentos. Al tratarse de una empresa pequeña, no se cuenta con proveedores grandes que entreguen su materia prima en fechas determinadas, se espera que con el crecimiento de la organización y aumento de clientes se puedan establecer parámetros adecuados a cada proveedor y, de esta manera, ir generando importantes alianzas y establecer un ganar-ganar para las dos partes.

1.2.10 Competencia

Al ser una empresa familiar, con pocos años en el mercado de la alimentación colectiva, ha buscado contar con diferenciadores como el sabor, precios accesibles, dinamismo, entre otros. Sin embargo, es importante considerar que ha entrado a un mundo de competitividad con empresas de catering, muchas de ellas reconocidas en el medio y tienen varios años de experiencia, se trata de compañías que abarcan gran cantidad clientes, como por ejemplo Hanaska, Gourmet Food Service, Kukayo, Royalty, Work Force, Sihama, Caterpremier, Caves, Lafayette, entre otras.

Con el fin de analizar la competencia es importante evaluar fortalezas y debilidades de tus, detectar áreas de oportunidad o situaciones que puedan convertirse en una amenaza para los competiores y una ventaja para JN Catering y Eventos, así como la oportunidad para mejorar la organización de la empresa.

Tabla 2. Fortalezas y Debilidades de la Competencia

Competidores Directos	Fortalezas	Debilidades
Hanaska	Firme posicionamiento en el mercado.	Sabor básico y sin valor agregado.
	Certificaciones	No existe buen ambiente laboral.
	Infraestructura (3 plantas de producción).	Enfoque únicamente a empresas grandes.
	Diversas líneas de servicio (Catering, limpieza, mantenimiento, logística).	
Gourmet Food Service	Certificaciones.	Precios algo elevados con relación a la competencia.
	Infraestructura (planta de producción).	Marketing y actividad poco activa en redes sociales.
		Enfoque a empresas grandes
Kukayo	Infraestructura (planta de producción).	Marketing y actividad poco activa en redes sociales.
	2 líneas (catering industrial, eventos)	No cuenta con certificaciones de calidad en alimentos.
Caves	Infraestructura (Plantas de producción).	La planta no cuenta con certificaciones de calidad en alimentos.

	Diversas líneas de servicio (Catering, limpieza, lavandería, mensajería).	Marketing y actividad poco activa en redes sociales.

Si bien, se trata de empresas grandes y con mucha experiencia, años en el mercado y que abarcan varios clientes, es importante para JN Catering y Eventos ser reconocida como una empresa de alimentación colectiva que ofrece productos de excelente sabor, servicios impecables y ajustados a las necesidades de cada uno de sus clientes. El gerente general se encuentra comprometido con una visión que logrará aumentar el nivel de desempeño del personal, eficiencia y productividad en servicios, además de su alto potencial para crecer y alcanzar la excelencia mediante el perfeccionamiento en sus procesos para lograr el desarrollo constante y consecutivamente el aumento en la cartera de clientes.

1.2.11 Análisis FODA

El análisis de entornos permite la identificación de fortalezas, oportunidades, amenazas, y debilidades. La cuantificación se da en una escala de 1 a 3, siendo: 1 bajo, 2 medio y 3 alto, por otro lado, la priorización se deduce mediante la multiplicación de los dos parámetros en cada criterio de análisis.

En la Tabla 1 se han priorizado y establecido las fortalezas, tomando en cuenta las capacidades actuales de la organización, y se concluyó que es vital generar una ventaja competitiva frente a la competencia.

Tabla 3. Priorización de Fortalezas JN Catering y Eventos

FORTALEZAS	Importancia para la empresa (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Magnitud (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Priorización
La organización ofrece atención personalizada, atendiendo todos los requerimientos del cliente.	3	3	9
JN catering y Eventos cuenta con la capacidad de producción suficiente para cubrir un gran número de comidas.	3	3	9

La empresa posee un talento humano capacitado, mismo que garantiza un excelente sabor en la elaboración de los platillos.	3	3	9
La organización se preocupa por avalar la calidad en cada uno de los productos que ofrece, por lo que cuenta con el personal técnico que verifica el cumplimiento de los requisitos mínimos de calidad e inocuidad alimentaria.	3	2	6
Los proveedores de la empresa cuentan con materias primas de buena calidad además de disponibilidad inmediata.	3	3	9
La empresa tiene alto potencial para crecer y aumentar su cartera de clientes.	3	2	6

Las oportunidades determinadas, a continuación, en la Tabla 2, pueden ser aprovechadas por la organización ya que son viables y congruentes con el giro de esta.

Tabla 4. Priorización de las Oportunidades de JN Catering y Eventos

OPORTUNIDADES	**Capacidad de aprovechamiento (1 bajo - 2 medio - 3 alto)**	**Probabilidad de ocurrencia (1 bajo - 2 medio - 3 alto)**	**Priorización**
Existen varias oportunidades para generar alianzas estratégicas que permitan hacer crecer el negocio.	3	3	9
La tendencia hacia la alimentación saludable hace que este se convierta en un nuevo nicho de mercado.	3	3	9
El efecto post covid, puede generar nuevas fuentes de trabajo y oportunidades de negocio, ya que las personas querrán retomar eventos sociales que fueron dejados de lado por la pandemia.	2	2	4
La necesidad imperante de alimentación permite que la organización pueda	3	3	9

desarrollar nuevos productos y servicios más adaptados a las tendencias actuales.			
El cambio de Gobierno podría representar una repotenciación del sector turístico y por ende el negocio de los servicios de catering y eventos.	1	2	2

En la Tabla 3 se establecen los elementos que representan una debilidad para la empresa y que impide un desarrollo favorable para la misma.

Tabla 5. Priorización de las Debilidades de JN Catering y Eventos

DEBILIDADES	**Capacidad de Actuación (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)**	**Magnitud (1 Bajo - 2 Medio - 3 Alto)**	**Priorización**
La falta de implementación de procesos y prácticas empíricas no permiten una correcta organización en la empresa.	3	1	3
JN Catering y Eventos tiene una administración débil, ya que el personal es externo.	2	2	4
El gerente general abarca la mayor cantidad de actividades esenciales, por lo cual la falta de delegación pude retrasar procesos.	2	1	2
Si bien el talento humano de la empresa es de muy altas capacidades, existe una evidente falta de empoderamiento y apersonamiento de cada uno de los procesos que tienen a su cargo.	3	2	6
El gerente general no cuenta con apoyo en el área de ventas, no ha logrado cerrar nuevos negocios ya que su enfoque es muy tradicional y no ha logrado adaptarse al mundo digital.	3	2	6

En la Tabla 4 se describen las amenazas que se han identificado y que podrían afectar a la organización.

Tabla 6. Priorización de Amenazas de JN Catering y Eventos.

AMENAZAS	Impacto para la empresa (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Probabilidad de ocurrencia (1 bajo - 2 medio - 3 alto)	Priorización
Pandemia y los efectos psicosociales que se han generado en respuesta al covid-19.	3	1	3
Competencia: existen muchas empresas ya establecidas y cuya marca es bien aceptada, tienen una amplia cartera de clientes y tienen la capacidad de desarrollar costosas campañas de marketing y ventas.	3	3	9
Pensamiento tradicional y la poca costumbre de las personas en probar nuevas opciones por miedo a que no se cumpla con los estándares básicos de calidad y limpieza.	3	2	6
Las rápidas variaciones en cuanto a las tendencias en el mundo digital y de ventas, se convierten en una amenazada para los negocios tradicionales, se dificulta la forma de llegar a nuevos clientes.	3	3	9
Las exigencias del mercado son cada vez más fuertes, los clientes reclaman constante innovación en la prestación de servicios de alimentación y de organización de eventos.	3	2	6

En el presente capítulo se identificaron los aspectos importantes alrededor de la compañía, lo cual es fundamental para continuar con la implementación del sistema de gestión de calidad en su denominación ISO 9001:2015. Se determinó que uno de los puntos críticos es la falta de procesos y orden en la documentación y así mismo la alta gerencia tomó consciencia de la importancia del mencionado hecho y afianzó su compromiso por lograr niveles altos de cumplimiento en pro de la compañía.

2. SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA ISO 9001:2015

Todas las empresas existentes operan en mercados competitivos, en los que cada cual persigue la meta de ser el mejor en su área y destacar, por lo que cada organización debe decidir la forma en la que va a lograrlo y aunque hagan su mejor esfuerzo, no todas logran el nivel de competitividad deseado. Existen distintas formas de ganar ventajas competitivas en el mercado, cada organización debe usar sus fortalezas para sacar provecho, la clave radica en divisar nuevos sistemas de administración basados en la calidad, ofreciendo atributos destacables en sus productos y servicios, lo cual no solamente logrará reducir los costos, sino también el mejoramiento de procesos, productos y servicios que se ofrecen a los clientes. Las empresas están afrontando una clase de competencia que no se había vivido antes, la modernización de los procesos, el incesante crecimiento de herramientas digitales, uso de redes sociales, marketing digital, mayor acceso al conocimiento, creciente oferta de profesionales especializados, entre otros, son factores que contribuyen a la obligatoriedad de generar valor agregado y diferenciación. Las empresas actualmente deben competir con bienes, ya sean tangibles o intangibles como lo es el conocimiento, y servicios alrededor del mundo para satisfacer a clientes que son cada día más exigentes y sofisticados (Forero Medina, 2014).

Se concibe la calidad como parte de la estrategia competitiva y la gestión de esta incorpora, respecto al control y al aseguramiento, una perspectiva que extiende el término a todos los niveles jerárquicos de la empresa, resaltando que la responsabilidad en materia de calidad recae sobre todo en la dirección de la compañía y señalando una clara orientación al cliente (Cruz et al, 2017). Esto se enfoca desde dos perspectivas según Moreno-Luzón, et al (2001), la externa y la interna. La primera considera la calidad como

algo que genera valor al cliente, en la medida en que el producto o servicio satisfaga sus expectativas, así como el mantener una buena gestión de las relaciones de la empresa con sus clientes, proveedores, la sociedad y el entorno; y la segunda se basa en la identificación de una estrategia que moviliza a toda la organización para conseguir la optimización de todas las operaciones, el cambio cultural y transformaciones internas necesarias para mantener o alcanzar una posición competitiva.

Dado que la perspectiva externa pone énfasis en la eficacia y la satisfacción del cliente y la perspectiva interna sobre la eficiencia, haciendo hincapié en los costos y la productividad, se considera una tercera perspectiva, que abarca a las dos perspectivas anteriores, señalada por autores como Moreno-Luzón, González y Peris (2001), que es la global bajo la cual hay que concebir la calidad, porque pone el énfasis tanto en alcanzar la eficiencia como la eficacia. Bajo esta perspectiva se debe considerar a la calidad como "excelencia", lo cual la convierte en un objetivo que permite y exige el compromiso de todos los miembros de la organización, y en la medida en que ésta sea reconocida por el mercado, será fuente de ventaja competitiva.

2.1 Gestión de la Calidad

La situación de los mercados experimenta cada día cambios apresurados. En el pasado, las empresas pensaban en vender sus productos en mercados locales, y buscaban la rentabilidad basados en producir mayor cantidad. En la actualidad los mercados internacionales son una excelente opción de ganar clientes, debido a que el mercado local está copado por un gran número de empresas, cada una buscando tener una ventaja competitiva que le permita permanecer y liderar dichos mercados. La competitividad de un país depende o está basada en la capacidad que tienen sus industrias para perfeccionarse e innovar en el mercado y hacer frente a competidores a nivel mundial (Porter, 1996).

El control de calidad o también llamado gestión de la calidad, se encarga de la revisión y verificación de los productos, mediante muestreo o inspección al 100 %. La calidad solo

concierne a los del departamento de control de la calidad y a sus inspectores. Mediante este sistema se procura que no lleguen productos defectuosos a los clientes, pero de ningún modo se evita la aparición de esos errores (Cadena, 2018).

2.1.1 Calidad

La expresión "Calidad" tiene varias definiciones. En ese sentido, se puede tomar la definición de la Real Academia de la Lengua Española (RAE), que tiene a este término como la "Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor" (Real Academia de la Lengua Española, 2021, párr. 1). Una de las definiciones más conocidas en el área es la determinada en la Norma ISO 9000:2015 que indica lo siguiente: "la calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes" (Organización Internacional de Normalización, 2015, p. 2). Siendo esta definición mucho más amplia, dando al término calidad la oportunidad de ser tomada según la percepción o deseo de cualquier persona.

La calidad no se decreta, la calidad se crea y se produce. En el mejor de los casos la aplicación de las normas ISO 9000 y el establecimiento de un sistema de calidad basado en las mismas, puede servir como una guía o un medio de control de la calidad establecida o simplemente, para asegurarle al comprador del producto o servicio que este ha sido producido o que se está prestando el servicio con procesos, sistemas y procedimientos previamente controlados, lo que obviamente no garantiza en ningún momento un producto o servicio final de calidad (González y Arciniegas, 2016).

2.1.2 Sistema de Gestión de Calidad (SGC)

Se define como una forma de gestionar una organización enfocada en la calidad de acuerdo con algún modelo genérico o espacio, y desarrollado según las características propias de la organización. Un Sistema de Gestión de Calidad, de acuerdo con la Norma ISO 9000:2000 apenado 3.2.3., es "un sistema de gestión para dirigir y controlar una

organización con respecto a la calidad” (Organización Internacional de Normalización, 2015, p. 2).

La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad trata de responder a estas necesidades de los clientes. Se pretende crear un sistema que garantice que la calidad de sus productos no es consecuencia del azar, del estado momentáneo del recurso humano. El sistema pretende garantizar que las cosas se hacen siempre de la misma forma, que las necesidades de los clientes se incorporan a los productos, que sus reclamaciones serán atendidas, etc. No garantiza que se obtenga un buen producto o que el producto se venda, tan solo que se procurará mejorar en función de lo que desea el cliente y que se obtendrá un producto con una calidad homogénea (Cadena, 2018).

La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad es muy importante para todo tipo de empresas, permite que las mismas puedan contar con los medios necesarios para que las actividades se ejecuten, pensando primero en cumplir con los requisitos del cliente, lo que ocasiona que el mismo se fidelice. Además de la estandarización de los procesos, ya que se asegura que existen los procesos necesarios para realizar las actividades correctamente, y de la misma manera, permitiendo a la empresa hacer las cosas bien y siempre de la misma forma. También es importante recalcar que el compromiso del personal es uno de los beneficios asociados, asegura eficiencia y la entrega de productos y servicios de mejores características. Lo más importante es que constituye una ventaja competitiva ya que se crea una buena reputación y se marca renombre para la compañía (Cadena, 2018).

2.2 Gestión por Procesos

En el pasado, el enfoque organizacional era muy poco conocido ya que las empresas priorizaron los clásicos enfoques jerárquicos. Al pasar el tiempo, el diseño estructural basado en procesos fue tomando fuerza y, en la actualidad, se concibe que toda organización puede crear una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la

cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos (Ostroff, 2000).

Cada empresa debe buscar su equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades. En ese contexto, la gestión basada en procesos se orienta a desarrollar la misión de la organización, mediante la satisfacción de las expectativas de sus *stakeholders* –clientes, proveedores, accionistas, empleados y sociedad– y a qué hace la empresa para satisfacerlos, en lugar de centrarse en aspectos estructurales como cuál es su cadena de mandos y la función de cada departamento (Mallar, 2010). Este cambio organizacional responde a resultados de compleja experiencia de empresas que aplicaron este cambio eligiendo procesos relevantes, analizándolos y mejorándolos y finalmente utilizando este enfoque para transformar sus organizaciones, se suma también el concepto del agregado de valor para el cliente asumiéndolo como un requisito fundamental para satisfacer las necesidades de este (Mallar, 2010). Así se llega a la Reingeniería de Procesos (*Business Process Reengineering*) que se apoya en el cambio que va desde una consideración estática, orientada a las estructuras, hacia una nueva orientada a la dinámica y a los flujos que crean valor. En este nuevo contexto de gestión de sistemas generadores de valor, la concepción de la organización por procesos no se apoya en una estructura previa, sino que presupone que la misma deberá surgir de las exigencias de los procesos. Se conceptualiza como una infraestructura que contiene o sostiene a los procesos (Mallar, 2010).

2.2.1 Procesos

La palabra proceso proviene del latín *processus* que significa: avance, progreso (Real Academia de la Lengua Española, 2021). Se define como un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (*inputs*: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor para obtener ciertos resultados (*outputs*). Esto cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno (Bravo Carrasco, 2009, p. x). Como se observa en la Figura 6, la estructura de un proceso tiene 3 aspectos principales: entradas, proceso y salidas.



Figura 5. Estructura de proceso

Considerar los procesos aporta una visión integral que permite entender la globalidad de una actividad, el enfoque hacia el proceso ofrece una visión horizontal de la organización y da respuesta a un ciclo completo, desde que se realiza el primer contacto con el cliente, hasta el momento en que éste recibe satisfactoriamente el producto o servicio, e incluso la atención posterior (Mallar, 2010).

Los procesos, según Porter (1996), se pueden clasificar en procesos directivos o estratégicos, operativos o clave y procesos de apoyo. Dicho autor los define de la siguiente manera:

a) Procesos directivos o estratégicos: son aquellos a través de los cuales una empresa, o una dirección conjunta de una red, planifican, organizan, dirigen y controlan recursos. Proporcionan el direccionamiento a los demás procesos, es decir indican cómo estos se deben realizar para que se orienten a la misión y la visión de la empresa (Porter, 1996)

b) Procesos Operativos o Clave: Se trata de aquellos que impactan directamente sobre la satisfacción del cliente y cualquier otro aspecto de la misión de la organización. Normalmente constituyen la actividad primaria en la cadena de producción de valor (Porter, 1996)

c) Los procesos de apoyo: son aquellos servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio. También se los llama procesos secundarios porque son procesos que no están ligados directamente a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos operativos lleguen a buen fin. Se trata de actividades orientadas al cliente interno que sirven de infraestructura a los procesos clave del negocio. Muchas veces son actividades de tipo administrativo (Porter, 1996)

Uno de los beneficios más importantes es el aumento del rendimiento, porque no se desperdicia tiempo ni recursos, además del enfoque en un objetivo común orientado al cliente, brindando un marco para el rediseño del trabajo o también llamado reingeniería, así el éxito de una empresa dependerá de la correcta ejecución de sus procesos bien diseñados (Hurtado, Rodríguezm Fuentes y Galelguillos, 2009). Los sistemas de gestión tradicionales generalmente no priorizan a los procesos y fueron diseñados y aplicados para estructuras organizadas por funciones, pero a medida que este esquema orientado a la gestión de procesos empieza a arraigarse, todos los sistemas de la organización se reenfocan para dar soporte a los procesos, los empleados trabajan en equipos, no en departamentos, su remuneración está vinculada a los resultados y objetivos, no a las actividades que realizan ni a su antigüedad en la empresa, los gerentes en lugar de supervisar brindan asistencia a sus subordinados y se convierten en líderes, los sistemas informáticos se integran para dar apoyo a los procesos en todas sus etapas, y la cultura de la organización alienta tanto la responsabilidad individual como la colectiva (Mallar, 2010).

2.3 Normas ISO 9000

Existen múltiples normas, estándares y sistemas de calidad, dependiendo estos de la industria, del sector, de la región y el país. La familia de las ISO 9000, es una de las referencias más utilizadas, las mismas que permiten establecer requisitos y/o directrices relativos a un Sistema de Gestión de la Calidad, no solamente proporciona una base para impulsar el comercio nacional e internacional, sino que también son un valioso instrumento para que una empresa pueda alcanzar la excelencia (Carro y Carro, 2008).

La norma ISO 9001 es la norma de referencia por la que principalmente las organizaciones establecen, documentan e implementan sus sistemas de calidad, a fin de demostrar su capacidad para proporcionar productos y servicios que cumplan con los requisitos de los clientes y orientarse hacia la satisfacción de estos (Beltrán, Carmona, Carrasco y Tejedor, 2002).

2.3.1 Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en ISO 9001:2015

Según Beltrán, Carmona, Carrasco, y Tejedor (2002), el enfoque en procesos se basa en los fundamentos del modelo de Excelencia Empresarial, en la familia ISO 9000, lo cual busca abordar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos, y enfatiza la importancia de:

- Comprender y cumplir con los requisitos.
- Considerar los procesos en términos que aporten valor.
- Obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso.
- Mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

Según la Organización Internacional de Normalización, y su norma 9001 (2015), para una correcta implementación y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad es importante considerar los siguiente:

a) Identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
b) Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
c) Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
d) Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.
e) Realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos.
f) Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

Los requisitos de competitividad y universalidad del mercado actual han convertido a los sistemas de gestión de la calidad en algo, además de recomendable, obligatorio, ya que aporta un punto de fiabilidad y seguridad indudable a los clientes y la realización de servicios y productos de calidad, esta es una condición vital para el éxito de una

organización, la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad mejora la administración y atención de los clientes, realizando seguimientos a la satisfacción y un mejor análisis de sus requisitos, se incorporan pasos en su proceder que abarcan, la determinación de las exigencias del cliente y requerimientos adicionales que puedan estar determinados por la organización u otros organismos, la revisión de estos y la conformidad del cliente (Hurtado, Rodríguez, Fuentes y Galleguillos, 2009). Basada en una mayor eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos, una organización puede ser más eficiente y eficaz en la realización de los servicios y los productos al orientar sus recursos y distribuirlos de una forma más adecuada, además, al disminuir los errores se logra disminuir los costos por concepto de reproceso y la alta dirección conoce mejor el funcionamiento de la organización, permitiéndose tomar decisiones basadas en los hechos ya que el funcionamiento del SGC brinda evidencias, datos e información, del funcionamiento de cada proceso, y de la organización en general (Rincón, 2002).

El contar con un sistema de procesos documentados permiten a la organización contar siempre con una guía para realizar los procesos establecidos, además, se pueden disminuir los errores, ya que cada proceso cuenta con los pasos identificados que se deben seguir. Por último, la mejora continua obliga a la organización a la búsqueda continua de la mejora en sus servicios y productos (Carro y Carro, 2008).

La adopción de los requisitos de la norma permite, en la actualidad, la posibilidad de obtener un reconocimiento externo a través de entidades certificadoras acreditadas (Beltrán, Carmona, Carrasco y Tejedor, 2002). Las organizaciones que deseen implementar un Sistema de Gestión de Calidad conforme a ISO 9001 (orientado a la satisfacción del cliente), deben reflexionar sobre este enfoque y traslado de manera efectiva a su documentación, metodologías y al control de sus actividades y recursos sin perder la idea de que todo ello debe servir para alcanzar los resultados deseados (Beltrán, Carmona, Carrasco y Tejedor, 2002).

3. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

El punto de partida fue identificar todos los problemas internos y externos que sean relevantes al SGC de la empresa. A continuación, se establecieron todas las partes interesadas que son pertinentes a su SGC. También se decidió el alcance del sistema, pudiendo ser la totalidad de su organización o funciones específicas. Por último, mediante la utilización del enfoque basado en procesos, se va a mostrar cómo establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente el SGC en relación con la norma.

3.1 Identificación de las brechas de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015

Se ha llevado a cabo una auditoría de primera parte o también llamada de diagnóstico con el fin de identificar las brechas en el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015, con su respectiva lista de chequeo (ANEXO A). Se incluyó una visita a la planta de producción de alimentos, además de entrevistas a los responsables de cada área y al gerente general, finalmente se verificó la documentación existente y registros relacionados a la situación actual. Es importante definir que la auditoría inicial permite también identificar las acciones que la empresa debe implementar para cumplir con los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad. Para la determinación de la evaluación dentro de la auditoría de diagnóstico se detallan las siguientes partes:

a) Ponderación entre 0 y 5 se considera que, 0 es la falta total del requisito; 1 indicativo escaso sobre el cumplimiento del requisito; 2 presencia deficiente; 3 presencia con aplicación informal o incompleta; 4 presencia con aplicación parcial y 5 presencia con aplicación estandarizada y formal.
b) Calificación de auditoría interna, se discurre: “Sí” en la medida en que el requisito o cláusula se encuentra está implementado y estandarizado, además de la probatoria de cumplimiento.; “No” ante la ausencia total del requisito en la organización y “Parcial”

en la medida en que la organización cuenta con cierta parte del requisito, sin embargo no se puede evidenciar formalidad en la evaluación de la conformidad.

3.1.1 Brechas con los requisitos del punto 4. Contexto de la organización

En la auditoría ejecutada se pudo determinar aspectos importantes acerca del contexto de la organización, se determinó que la empresa no ha formalizado un análisis respecto a la comprensión de las cuestiones externas e internas que van de la mano con sus objetivos y direccionamiento estratégico. Se ha trabajado empíricamente en mejorar los procesos a fin de lograr buenos resultados, sin embargo, no se ha seguido metodología alguna o algún tipo de evaluación pertinente.

En años anteriores, la empresa intentó implementar un sistema de calidad más básico como lo son las Buenas Prácticas de Manufactura, lamentablemente no se culminó el proceso. La empresa cuenta con escueta documentación relativa a levantamiento de procesos sin aplicar ni registrar. La documentación actual es obsoleta y no se encuentra acorde a las actividades que, actualmente, requiere y realiza la empresa.

Las principales observaciones en este punto se basan en la información documentada no existente para el cumplimiento de la norma, además no se han analizado los riesgos, oportunidades y criterios para el aseguramiento y continuación de un ejercicio operativo eficaz.

En la Figura 6 se pueden observar resultados respecto al punto 4. Contexto de la organización, y en la Tabla A1 (ANEXO A) las calificaciones y observaciones detalladas de cada cláusula de la norma.

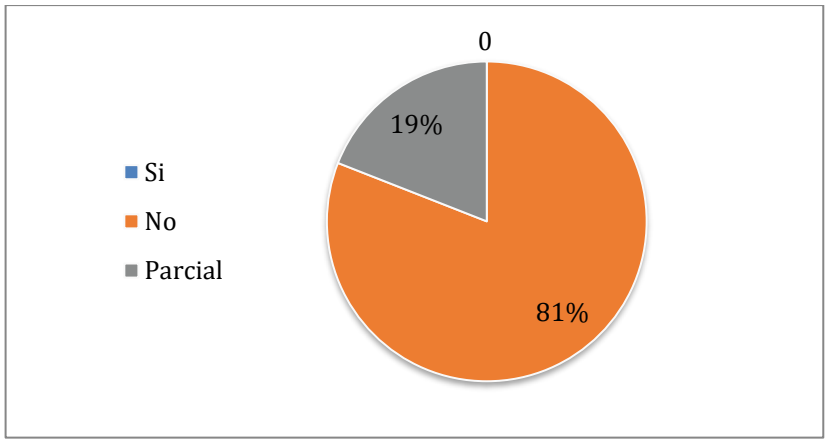


Figura 6. Conformidad con requisitos cláusula 4 norma ISO 9001:2015

3.1.2 Brechas con los requisitos del punto 5. Liderazgo

La alta dirección se encuentra totalmente comprometida con liderar un equipo que tenga pleno conocimiento sobre la implementación y el cumplimiento de los requisitos de la norma, lo cual significa un gran paso para lograr un sistema óptimo de calidad que genere nuevas oportunidades de crecimiento y de negocio para todos los involucrados. La auditoría evidenció que hay mucho camino por recorrer en este punto de la norma, el 17,78% alcanzado en este punto, se debe a la aplicación parcial empírica. Al no existir indicios de formales de una dirección estratégica de la empresa ni de la inexistencia de una política de calidad o de sus objetivos, los cuales minimizan la responsabilidad de los colaboradores en llevar a la organización a un bien común. No se conoce del enfoque en procesos y el conocimiento de los riesgos y oportunidades que implica.

La gerencia sí se ha preocupado por el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios, lo cual demuestra las ganas de ofrecer un servicio de calidad. En cuanto al enfoque al cliente, se evidenció el interés por la continua formación y capacitación de los colaboradores además del afán por cumplir con los requerimientos principales de satisfacción al cliente, sin embargo, no existen formatos ni documentación que respalden este compromiso, no se lleva un registro de satisfacción al cliente; se mantienen conversaciones informales cada cierto tiempo con el fin de conocer el grado de satisfacción respecto al servicios, sabor y variedad de la comida. No existen perfiles de

cargo para cada puesto por lo que el personal no conoce formalmente sus roles y responsabilidades, a pesar de esto, cada uno de los colaboradores cumplen cabalmente sus obligaciones diarias.

En la Figura 7 se pueden observar resultados respecto al punto 5. Liderazgo, y en la Tabla A2 (ANEXO A) las calificaciones y observaciones detallada de cada cláusula de la norma.

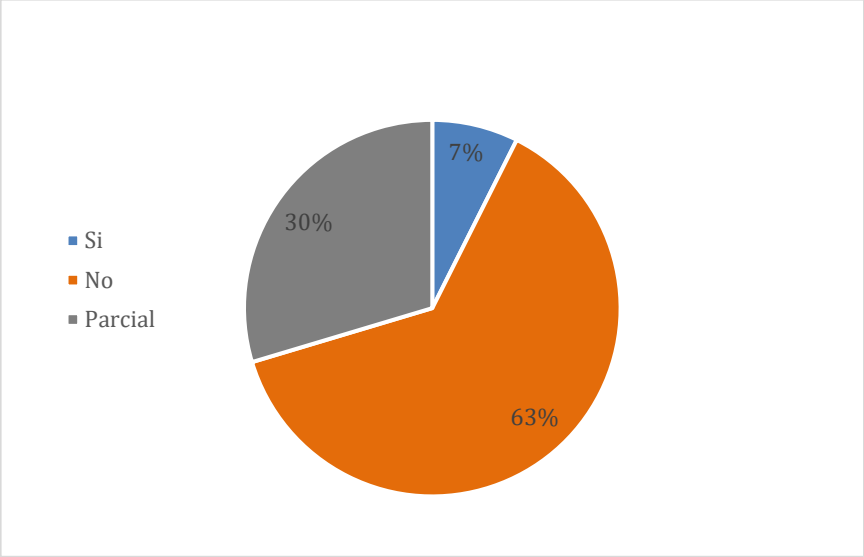


Figura 7. Conformidad con requisitos cláusula 5 de la norma ISO 9001:2015

3.1.3 Brechas con los requisitos del punto 6. Planificación

La auditoría de diagnóstico evidenció la nulidad casi completa de este punto de la norma, la organización no cuenta con ningún tipo de planificación o evaluación sobre los efectos no deseados o riesgos, oportunidades, consecuencias, entre otros, de manera formal, sino todo se basa en la experiencia a través de los años. La evidencia también demostró que no se han considerados los riesgos y oportunidades a nivel estratégico, lo cual ha impedido establecer una relación entre las operaciones diarias y un enfoque al cliente adecuado, se pudo evidenciar también que nunca se ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad con objetivos de calidad definidos, el seguimiento, comunicación, planificación e información documentada alrededor de estos y su relación con la política de la calidad es nula.

Los objetivos de calidad no han sido establecidos dentro del marco de un sistema de gestión de calidad, por lo que no se han difundido ni evaluado, lo antes mencionado ralentiza el tiempo que lleva alcanzarlos, conocerlos y planificar alrededor de ellos para lograr las metas propuestas. La gerencia garantiza la disponibilidad de recursos para cualquier cambio previsto, sin embargo, no existe una aplicación formal o registros que detallen la forma en la que se planificarán los cambios conforme a la integridad con el sistema de gestión de calidad.

En la Figura 8 se pueden observar resultados cualitativos respecto al punto 6. Planificación, y en la Tabla A3 (ANEXO A) las calificaciones y observaciones detalladas de cada cláusula de la norma.

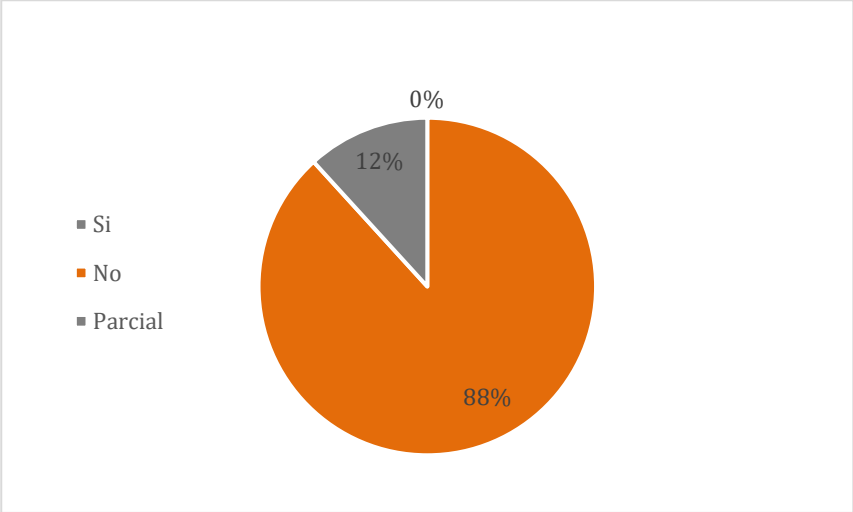


Figura 8. Conformidad con requisitos cláusula 6 norma ISO 9001:2015

3.1.4 Brechas con los requisitos del punto 7. Apoyo

Nuevamente, se puede evidenciar la intención de la alta dirección por asegurar los recursos necesarios tanto financieros como humanos para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. Se pudo evidenciar que además se garantiza toda la infraestructura, equipos, servicios asociados, y demás relacionados para la operación de los procesos. Adicionalmente, el gerente se preocupa por crear un ambiente seguro y

cordial para sus colaboradores, cumpliendo con los requisitos establecidos por el Ministerios de Trabajo. La empresa cuenta con un Plan Mínimo de Seguridad y Salud en el Trabajo que está muy bien estructurado e incluye información sobre los principales riesgos relacionados al puesto de trabajo, antrópicos, psicosociales, discriminación, acoso laboral, y toda forma de violencia contra la mujer en los espacios de trabajo.

La asignación de recursos es de vital importancia para el cumplimiento de objetivos respecto a la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad, la organización ha designado recursos para el seguimiento y medición de la conformidad de productos y servicios de forma empírica, ya que no se cuenta con información documentada al respecto, ni con un plan de mantenimiento preventivo y, al no tratarse de una empresa que amerite un gran número de equipos de medición, se conoce la cantidad y estado de estos.

Respecto al conocimiento de la organización, se determinó que de forma empírica y experimental la organización tiene pleno conocimiento de sus procesos y de los productos y servicios que ofrece, además la alta dirección se preocupa por proporcionar las capacitaciones necesarias a su personal, al menos 3 veces al mes, sobre temas relacionados a su operación, además de temas de inteligencia emocional, salud y seguridad en el trabajo. Además, se han establecido ciertos requisitos de competencia para el personal, sin embargo, no se cuenta con información documentada al respecto, es decir no existen perfiles de cargo ni acuerdos de responsabilidad, únicamente se conservan hojas de vida, pero no cuentan con un formato definido.

La comunicación es poco formal, no se han implementado planes de comunicación internos ni externos, sin embargo, se utiliza el correo electrónico y mensajes de celular para cualquier tipo de comunicación. En este punto es importante establecer canales formales de comunicación, así como sus responsables.

La auditoría de diagnóstico reflejó la nulidad de información documentada, no se cuenta con formatos, levantamiento de procesos, controles, registros, revisiones, aprobaciones,

políticas de uso, formas de preservación, control de cambios ni conservación. El gerente general conserva en su poder ciertos datos generales sin ningún tipo de organización u orden.

En la Figura 9 se puede observar resultados cualitativos respecto al punto 7. Apoyo, y en la Tabla A4 (ANEXO A) las calificaciones y observaciones detallada de cada cláusula de la norma.

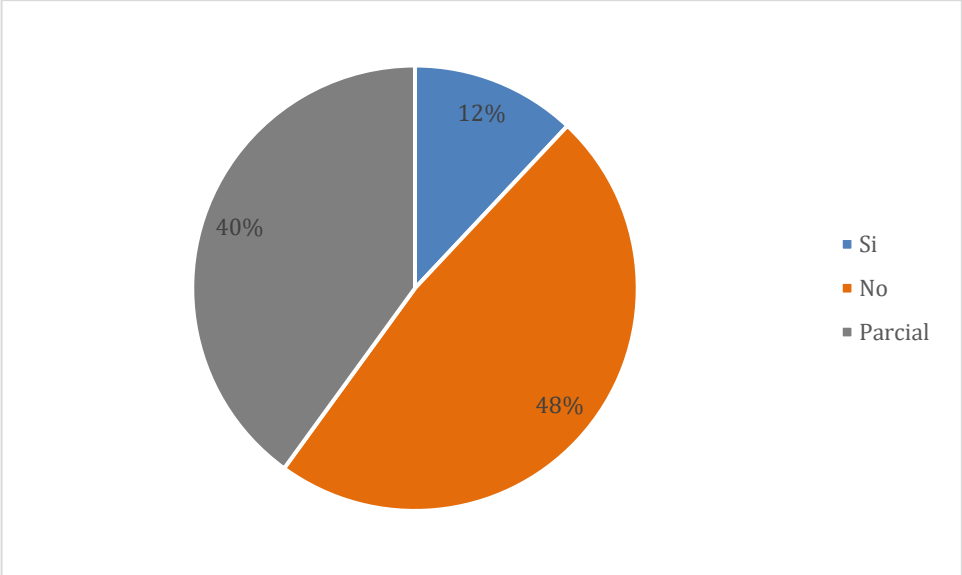


Figura 9. Conformidad con requisitos cláusula 7 de la norma ISO 9001:2015

3.1.5 Brechas con los requisitos del punto 8. Operación

El análisis de diagnóstico reveló que los procesos necesarios para el cumplimiento de sus funciones y relacionados con la provisión de productos y servicios del cliente son conocidos a cabalidad por los colaboradores, pero no se han caracterizado ni estandarizado, no existe seguimiento y control de los mismo, la planificación de cambios o efectos adversos es inexistente y además no se cuenta con información documentada al respecto.

En cuanto al marketing y ventas, no existen canales ni procedimientos formales para la promoción de los productos y servicios con los clientes actuales. Se utiliza la comunicación verbal únicamente. Existe evidencia del manejo de redes sociales del catering, en el mismo se muestran varias fotografías que muestran las actividades diarias y algunos platillos principales, sin embargo, no existe una planificación de posteo semanal ni generación de contenidos relacionados. La actual situación pandémica obliga a las empresas a adaptarse a nuevas formas de hacer marketing, y a estar a la vanguardia con las tendencias de comunicación. Por otro lado, y de la forma tradicional, el gerente general es la única persona que busca oportunidades de negocio, al tratarse de una empresa pequeña o emprendimiento y a pesar del poco tiempo disponible debe encargarse también de las ventas, lo hace a través de referidos y sistema de compras públicas, cabe recalcar que no ha tenido éxito en la búsqueda de nuevos clientes. Es importante dedicar el tiempo suficiente a la creación de estrategias de ventas adecuadas y específicas al giro de negocio.

El estudio de diagnóstico revela que la prioridad de la empresa es la oferta productos de calidad y servicios que obedezcan los requisitos legales y reglamentarios, además de asegurar la capacidad para cumplir requisitos relacionados a productos y servicios, la preocupación por revisar previamente los deseos del cliente antes de responsabilizarse con la entrega de un servicio. Es importante para el gerente general que se resuelva cualquier diferencia o duda respecto al contrato o especificaciones de este. El principal cliente establece un proceso de licitación con un contrato formal de servicios, en el cual se definen sus requerimientos, firman ambas partes y se comunica al área legal para las modificaciones necesarias. La experiencia a lo largo de los años ha consolidado la credibilidad y preferencia del cliente por JN Catering y Eventos para el servicio de alimentación colectiva, cabe recalcar que además del contrato, no se cuenta con más documentos que respalden las condiciones de los requisitos establecidos por el cliente.

El diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios no es un punto de la norma que tenga mayor relevancia en la organización, ya que, a lo largo del tiempo de vida de esta, no se han desarrollado nuevos productos o servicios. El cliente tampoco participa en la toma de decisiones ya que el servicio y producto no lo amerita. Empíricamente se han

establecido procesos para el diseño y desarrollo de productos, pero no se han caracterizado procesos relacionados, además no se evidencian controles, cronogramas o información documentada, los requisitos legales y reglamentarios son altamente considerados por la gerencia, no obstante, no se han implementado códigos o normas para nuevos productos y servicios.

Se evidencia que existe una evaluación y seguimiento informal y no documentada de proveedores, quienes cuentan con patrones de calidad básicos, la misma incluye el análisis de materias primas de buena calidad y costos. Debido a que no existe un sistema de gestión de calidad no se exige a los proveedores el cumplimiento de altos estándares formales de calidad. Los controles mínimos se validan mediante inspecciones visuales de cada materia prima e insumos, de la misma forma se comunica verbalmente de cualquier novedad, pero no se documentan estas evaluaciones ni se han levantado los documentos relacionados a este proceso. Se verifica que el control a proveedores no arroja datos que puedan ayudar a formalizar una mejora continua.

A pesar de que la trazabilidad es importante en este tipo de negocios, no se ha implementado un procedimiento formal ni registros de inventarios de maquinaria, menaje y utensilios. El gerente cuenta con un inventario que no ha sido actualizado en 3 años. Se tiene especial cuidado respecto a todo aquello que no es propiedad del catering, considerando que las operaciones principales se llevan a cabo en la cocina del cliente. Al tratarse de productos de consumo inmediato, se tiene especial cuidado en cuanto a la preservación de materias primas e insumos que hayan sobrado en el día o de producto sobrante, se lleva un sistema interno en el que se coloca la fecha de producción y una fecha máxima de consumo, sin embargo, no se registra formalmente ni es de fácil acceso.

Se verifica la conformidad parcial en cuanto a las actividades consecutivas a la entrega de productos, se priorizan los requisitos legales pertinentes, además visualmente se revisan los cambios en la producción y se ejecuta una planificación del menú a proveer cada semana, esta planificación incluye controles de calidad en proceso, aplicación de medidas correctivas y preventivas, pero no existe ningún tipo de información documentada que respalde esta planificación y control en el proceso operativo.

En la Figura 10 se puede observar resultados cualitativos respecto al punto 8. Operación, y en la Tabla A5 (ANEXO A) las calificaciones y observaciones detalladas de cada cláusula de la norma.

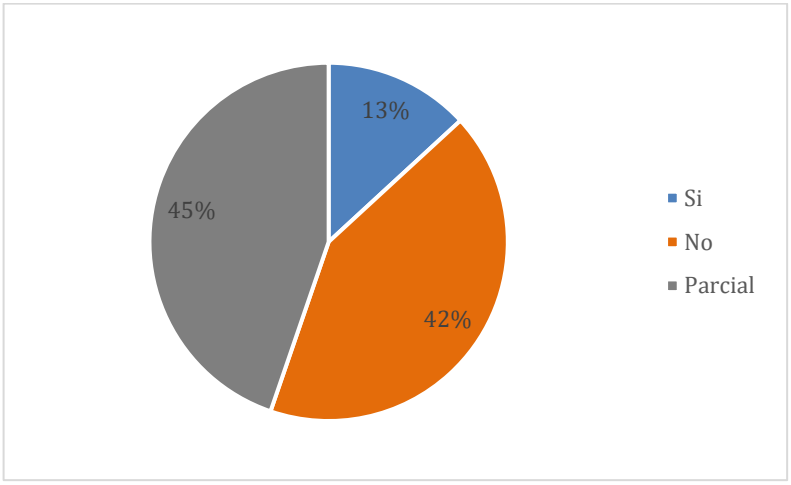


Figura 10. Conformidad con requisitos cláusula 8 norma ISO 9001:2015

3.1.6 Brechas con los requisitos del punto 9. Evaluación de desempeño

La organización no ha implementado ni ha planificado métodos de seguimiento, monitoreo y evaluación para demostrar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad.

La satisfacción al cliente no ha sido evaluada, no se cuenta con un histórico que pueda proporcionar información para establecer oportunidades de mejora, así como análisis de fallas. Es importante que la empresa establezca una metodología, con información documentada y respaldada, respecto a la percepción sobre los aspectos críticos y cumplimiento en el servicio de catering con el cliente. Por el momento, se conoce únicamente que el cliente se comunica de forma verbal con el gerente general, quien soluciona cualquier inconveniente que existiera. Por esto, para mejores resultados es necesario que todos los miembros de la organización tengan plena consciencia de los errores en producción y servicio para que no se vuelvan a cometer.

No se evidencia la planificación respecto a auditorías internas, ni sus responsables. El gerente general realiza inspecciones visuales permanentes todos los días, mismas que se comunican verbalmente al personal encargado, sin embargo, no se documentan las novedades, por lo que no se puede determinar información que permita establecer indicadores de cumplimiento. Debido a que el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa está en su fase inicial, aún no ha establecido planificaciones ni revisiones. Mediante entrevista, se conoce que las intenciones de la alta dirección son contar con la implementación completa del sistema para el mes de agosto.

En la Figura 11 se puede observar resultados cualitativos respecto al punto 9. Evaluación del desempeño, y en la Tabla A6 (ANEXO A) las calificaciones y y observaciones detalladas de cada cláusula de la norma.

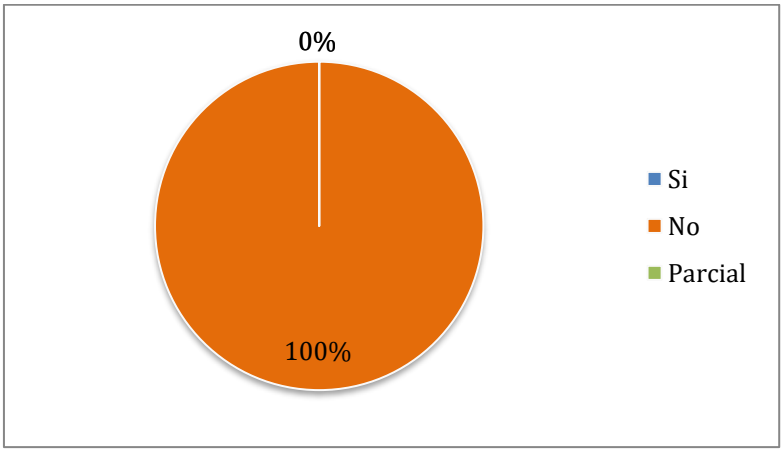


Figura 11. Conformidad con requisitos cláusula 9 de la norma ISO 9001:2015

3.1.7 Brechas con los requisitos del punto 10. Mejora

Respecto a la mejora, se pudo evidenciar que la gerencia tiene firmes intenciones de establecer oportunidades de mejora y de llevar a cabo las acciones necesarias para el cumplimiento de los requisitos del cliente y su satisfacción. Lamentablemente, no existen indicios de la creación de un procedimiento documentado que permita conocer las no

conformidades en la compañía. Todas los progresos que realiza JN Catering y eventos son prácticos, se verifican y evalúan las acciones correctivas no obstante las mismas no se han formalizado bajo ningún proceso y no se cuenta con documentos que la respalden.

El conocimiento del concepto de mejora continua respecto al sistema de gestión de calidad es escaso y ambiguo, es fundamental que la organización analice y evalúe los resultados de la mejora y de esta manera genere estadísticas que permitan cumplir con las metas y objetivos planteados en el Sistema de Gestión de Calidad.

En la Figura 12 se puede observar resultados cualitativos respecto al punto 10. Mejora, y en la Tabla A7 (ANEXO A) las calificaciones y observaciones detalladas de cada cláusula de la norma.

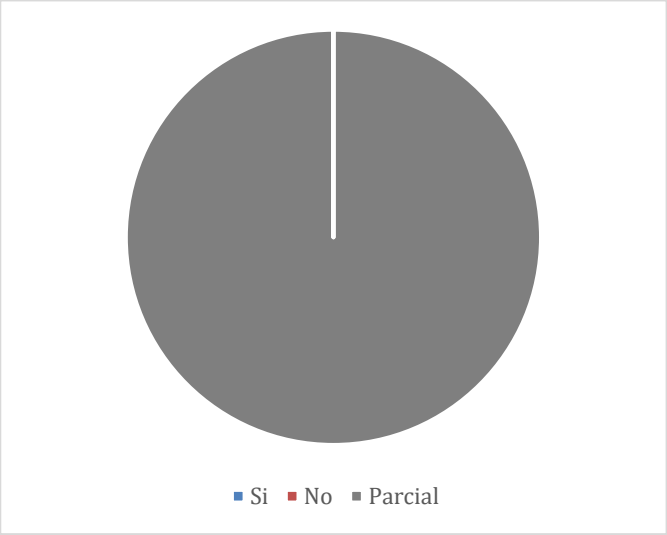


Figura 12. Conformidad con requisitos cláusula 10 de la norma ISO 9001:2015

Para evaluar el diagnóstico, en la Tabla 5 se presenta una calificación de 167 puntos sobre 715, lo cual demuestra que el nivel de cumplimiento es bajo, por lo cual la empresa debe implementar y estandarizar procesos desde cero para efectuar adecuadamente el Sistema de Gestión de Calidad.

Tabla 7. Resultado de la auditoría de diagnóstico ISO 9001:2015 para JN Catering y Eventos

	SUMA	MÁXIMO	PORCENTAJE
Contexto de la organización	10	105	9,5%
Liderazgo	24	135	17,78%
Planificación	5	85	1,2%
Apoyo	41	125	20,0%
Operaciones	69	195	24,1%
Evaluación del desempeño	0	40	0%
Mejora	18	30	60,0%
TOTAL	167	715	23,4%

El porcentaje de cumplimiento es bastante bajo, por ello es necesaria la implementación completa del Sistema de Gestión de Calidad a través de un análisis de la norma ISO 9001:2015, que incluye el análisis y determinación de las brechas con los requisitos de la norma y posteriormente se determinará el alcance y desarrollo de la documentación necesaria para el cumplimiento de los objetivos de la calidad.

3.2 Identificación de los requisitos legales y de la organización del cliente

Los requisitos del cliente deben ser establecidos a fin de llegar al cumplimiento de los objetivos que se plantearán para el Sistema de Gestión de Calidad. Estos se relacionan con los productos y el servicio que ofrece la empresa, entre las que están:

a) Cotizaciones actualizadas.
b) Cumplimiento de requerimientos específicos solicitados por el cliente.
c) Personal capacitado.
d) Cumplimiento de normas básicas sanitarias.
e) Implementación de procesos que garanticen la calidad de los alimentos y del servicio en general.
f) Respuesta inmediata a cualquier eventualidad que se pueda presentar en el servicio de alimentación.

g) Inocuidad alimentaria y cuidado en la manipulación de alimentos.
h) Amplias opciones y delicioso sabor.
i) Atención al cliente, cordial y oportuna.

Entre los requisitos legales que debe cumplir la compañía se encuentran:

a) Registro Único de Contribuyentes (RUC).
b) Permiso de funcionamiento LUAE.
c) Permiso de Bomberos.
d) Programa Integral de Salud y Seguridad en el Trabajo.
e) Obligaciones tributarias.
f) Obligaciones patronales.

3.3 Diseño del Sistema de Gestión de Calidad

Una vez que se han identificado las brechas con los puntos de la norma, se concluye que el emprendimiento JN Catering y Eventos no cumple con varios de los requisitos especificados, y los que se cumplen, se ejecutan de forma empírica sin estandarización ni caracterización de estos. Es necesario elaborar un diseño de un Sistema de Gestión de Calidad adaptado a esta organización, fundamentado en la norma ISO 9001:2015.

Debido a que existen brechas que se cierran con acciones y documentación adicional, es necesario detallar los mismos en una matriz de suficiencia, tomando en cuenta el análisis estratégico, división de etapas centradas en tareas, estimación de tiempo para el cumplimiento de responsabilidades, identificación de recursos, determinación de recursos internos y externos, entre otras.

De acuerdo con los numerales de la norma se establecen las siguientes acciones para el cierre de brechas:

Punto 4: Contexto de la organización

- Comprensión de la organización y de su contexto: se sugiere el estudio interno y externo de la organización con documentos como el FODA o un análisis PESTAL.
- Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas: Identifcación de stakeholders.
- Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad: Identificar los límites del sistema de gestión de calidad para considerar infraestructura, sedes y actividades de la organización, políticas y estrategias comerciales, funciones, actividades, procesos, productos y servicios centralizados o proporcionados externamente, cuestiones externas e internas, requisitos pertinentes de partes interesadas y como documento sugerido un Manual de Calidad o Pagina Web.
- Sistema de gestión de la calidad y sus procesos: Evaluar el tamaño, actividades, tipos de productos o servicios, complejidad de sus procesos, recursos de la organización, como documento se sugiere levantar un Plan de negocio que incluya objetivos de calidad, riesgos y oportunidades y estrategias entre otros elementos pertinentes (por ejemplo, la misión, visión y valores), además de identificación de roles y responsabilidades con dueños de proceso, requisitos de los clientes y de la propia organización.

  Entre los registros pertinentes están; informes, indicadores clave de desempeño [Key Performance Indicator, KPI], actas de reuniones, muestras representativas, conversaciones verbales de la calidad, formularios, registros, cronogramas y checklist.

Punto 5: Liderazgo

- Liderazgo y compromiso: como acción para este punto se sugiere la creación de una página web y la firma de actas de compromiso por parte de la gerencia.
- Política: Para asegurar que la política es comunicada en toda la organización, se puede utilizar tableros de comunicación, protectores de pantalla, la página web de la organización, o durante las reuniones rutinarias. Tomar en cuenta que la política debe estar alineada a intenciones y la dirección de la organización, debe ser comunicada de tal forma que todos la entienden y aplican para contribuir a la eficacia del sistema, debe estar disponible para las partes interesadas pertinentes y ser revisada periódicamente.

- Roles, responsabilidades y autoridades en la organización: como documento para solventar este punto se sugiere la realización de Perfilles de cargo con sus respectivas firmas de responsabilidad.

Punto 6: Planificación

- Acciones para abordar riesgos y oportunidades: elaboración de una matriz de riesgos y oportunidades.
- Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos: Los objetivos de la calidad deben ser coherentes con la política de la calidad, medibles relevantes para la conformidad de productos y servicios, en formato SMART y conservarse en planes de negocio, cuadros de mando integrales, paneles de control, intranets y tableros de comunicación. Los objetivos de calidad deber plasmarse en el Manual de Calidad o a su vez reflejarse en una matriz de los indicadores más importantes d ela organización.
- Planificación de los cambios: como documento habilitante se encuentran las comunicaciones formales ya seva via elctrónica o física.

Punto 7: Apoyo

- Personas: como documentos habilitantes se encuentran el mapa de procesos, firmas en los perfiles de cargo, así como lista de equipos, utensillos y maquinaria utilizada.
- Infraestructura: dentro del ambiente para la operación de procesos se establecen acciones para asegurar la seguridad de los trabajadores con documentos y acciones dentro del Plan Integral de Riesgos Laborales y mitigación de riesgos.
- Recursos de seguimiento y medición: Para asegurar los resultados de seguimiento y medición válidos y fiables se debe considerar la criticidad del seguimiento y medición para asegurar resultados válidos, para lo cual se hace una verificación y/o seguimiento y/o medición (cuantitaivo/ cualitativo), con calendarios con frecuencia de calibración/verificación. Como registros se sugiere Registro de calibración/verificación (informe), informes de calibración, fi chas técnicas de equipos.
- Conocimientos de la organización: Como documentación para este item se sugieren manuales de procesos e instructivos.

- Competencia: Para asegurar la competencia requerida para los puestos o actividades es importante determinar el nivel específico de competencia, así como la descripción y evaluación de puesto de trabajo. Registro del nivel educativo, formación y experiencia (diplomas, títulos, licencias, currículos, y realización de formación), entrevistas de trabajo, evidencia de la competencia, capacidad de aplicar conocimiento y habilidades, además de auditorías de los procesos proporcionados externamente, inspección de los productos y servicios, o estableciendo contratos y acuerdos de nivel de servicio, registro de evaluación de desempeño, certificaciones, pruebas psicosociales.
- Toma de consciencia: Capacitación para sensibilización del SGC, boletines de comunicación vía mail, chat interno.
- Información documentada: Para asegurar el control de la información trata la distribución, acceso, recuperación y uso, almacenamiento y conservación, control de cambios, retención y eliminación, es necesario levantar informes, formularios y documentos externos.

Punto 8: Operación

- Planificación y control operacional: Con el fin de implementar y controlar procesos necesarios, incluyendo procesos proporcionados externamente, mismo que incluye; riesgos, oportunidades y objetivos de calidad, recursos necesarios para controles eficaces, controles eficaces de operación, cambios de la planificación en procesos contratados externamente y los involuntarios se requieren registros como la Planificación Operacional y especificaciones para criterios de control.
- Requisitos para los productos y servicios: Para asegurar que se conserva la información es necesario el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios y la conservación de estos en los medios adecuados.
- Diseño y desarrollo de productos y servicios: La organización debe determinar las entradas de los proyectos de diseño y desarrolloy sus requisitos funcionales y de desempeño determinados por los clientes en archivos de proyecto, normas o códigos de prácticas con los que la organización se ha comprometido. Tomar en cuenta desviaciones con respecto a los requisitos, determinación de problemas y desarrollo de soluciones. Además de actividades de verificación como la revisión

y validación (ensayos, demostraciones, simulacros, retroalimentación por usuario final y liberaciones de nuevas recetas).

- Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente: Es necesario tener un control a las interacciones con otros procesos o partes interesadas, y se requiere de una persona que autorice el cambio. Se sugiere la inspección de productos, control de proveedores externos considerarando procesos internos, materiales, requisitos y controles específicos y sus respectivos documentos como son; Informes, formularios, documentos externos.
- Producción y provisión del servicio: es necesario para asegurar que la organización usa la identificación y trazabilidad a fin de ser capaz de determinar los procesos, productos y servicios que podrían verse afectados por salidas potencialmente no conformes a lo largo de los procesos de producción y servicio de entrega, es importante tener en cuenta los requisitos legales y reglamentarios.
  Para asegurar que protege la propiedad que no pertenece a la organización pero que está bajo el control de la organización es importante contar con un inventario de materiales, herramientas, instalaciones del cliente, propiedad intelectual o datos personales. Además, se debe asegurar que las salidas, productos y servicios continuarán cumpliendo los requisitos aplicables. Los registros que se sugieren para solventareste punto son; acta de actividades de revisión, resultados y verificación de la validación, descripció del cambio, detalle de personas que autorizan el cambio, formularios y registros, acta de seguimiento.
- Liberación de los productos y servicios: Los registros son importantes para asegurar que los productos y servicios son conformes con todos los requisitos aplicables antes de entregarse al cliente como porejemplo; el registro de firmas que autoriza el cambio, autorización global para liberación automática de productos.
- Control de las salidas no conformes: A fin de conservar detalles de la no conformidad, de las acciones tomadas para corregir, mitigar o comunicarla, de cualquier concesión obtenida es necesario contar con registros históricos, bases de datos y formularios.

Punto 9. Evaluación del desempeño

- Seguimiento, medición, análisis y evaluación: Para asegurar que la organización realiza el seguimiento, medición, análisis y evaluación, además de permitir a la

organización determinar si se están logrando los resultados previstos se debe contar con registros de planificación, de evaluación, encuestas y es necesario conservar como evidencia de los resultados del seguimiento, medición, análisis y evaluación.

- Auditoría interna: Establecer, implementar y mantener un programa de auditorias dirigido a garantizar el desempeño y la eficacia del SGC, es necesario considerar sedes, frecuencia, particularidades, objetividad e imparcialidad del proceso, criterios, alcance, resultados. Los registros para solventar este punto son: informe de resultado de auditoría, cronograma.
- Revisión por la dirección: Incluye el seguimiento a: decisiones y acciones relacionadas con las oportunidades de mejoras, como registros para este punto están las actas de reuniones, informes, presentaciones.

Punto 10. Mejora

- Mostrar que las correcciones o acciones correctivas se han completado a través de evidencia documentada, mediante la recopilación de datos, ensayos, informes, cambios realizados a la información documentada, desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad, análisis de causa raíz. Formularios y bases de datos de acciones correctivas.

Es importante la colaboración de la alta dirección para llevar a cabo el análisis del macro y microentorno de la empresa, así como la identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Además, se levantará la información sobre identidad corporativa y la caracterización de los servicios y productos que la compañía ofrece. La elaboración de un diseño documental adecuado a las necesidades de la organización y la colaboración de cada uno de los involucrados es fundamental para lograr el éxito de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en conformidad con la norma ISO 9001:2015. Los siguientes elementos forman parte de los requisitos de la norma y se elaboran a fin de cumplir con los requerimientos normativos.

- Política de Calidad.
- Objetivo de Calidad.

- Codificación de Documentos.
- Mapa de Procesos.
- Caracterización de Procedimientos.
- Matriz para la Gestión de Riesgos y Oportunidades.
- Indicadores asociados al Sistema de Gestión de Calidad
- Plan de Auditoría Interna.

Finalmente, se llevará a cabo la socialización y comprensión de la información correspondiente al desarrollo documental y en conjunto con todos los miembros de la organización se establecerán los indicadores y recomendaciones de mejora.

3.3.1 Política de Calidad

Según la norma, es obligatorio que la compañía determine una política de calidad que denote la intención de la empresa para cumplir con los requerimientos del cliente y satisfacer sus necesidades. La política establecida deber ser comunicada a todos los colaboradores, los resultados de este trabajo de titulación servirán para la postulación a una auditoría real con la Certificadora SGS, para la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015.

El gerente general en conjunto con su equipo de trabajo estableció la siguiente política:

“Jorge Negrete Catering y Eventos es una empresa ecuatoriana dedicada a la alimentación colectiva cuyo firme compromiso es cumplir con los requisitos de las partes interesadas, los aspectos de calidad, en un esfuerzo constante de mejora continua y búsqueda de eficiencia proporcionando los recursos humanos, financieros y de conocimientos necesarios.

La organización se compromete con sus clientes y atiende sus necesidades, procura alcanzar la meta de colocarlo en el centro de sus actividades, actúa de manera responsable en relación con la sociedad, teniendo en cuenta las más rigurosas normas de calidad e

inocuidad, la presente política será difundida a todo el personal para su conocimiento, comprensión y aplicación."

3.3.2 Objetivos de Calidad

La Norma ISO 9001:2015 establece la determinación de objetivos de calidad para las funciones, niveles y procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad, mismos que deberán ser coherentes con la política de calidad, ser medibles y deben considerar el aumento en la satisfacción al cliente. Para definirlos es importante tomar en cuenta los requisitos aplicables, así como la planificación, seguimiento y medición.

De acuerdo con la norma, planificación estratégica, misión y visión, se han precisado los siguientes objetivos de calidad:

- Mejorar la satisfacción del cliente, reduciendo quejas e inconformidades por parte de los clientes en un 98%, en un periodo de 6 meses.
- Entrenar y capacitar al personal para promover un servicio de calidad y excelencia a nuestros clientes, incentivando el compromiso y motivación de los trabajadores.
- Mejorar y potenciar la marca JN Catering y Eventos en el mercado del Catering industrial en un 20%, en un año.
- Estandarizar los procesos relacionados a las operaciones principales y llevar los registros asociados, garantizando su seguimiento y fomentando el compromiso con el Sistema de Gestión de Calidad.

3.3.3 Codificación de Documentos

A fin de normalizar la codificación de documentos para el Sistema de Gestión de Calidad se ha definido la estructura que se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8. Estructura JNC-POES/REG-CD-001/001.1

JN	Nombre de la Empresa 2 primeras letras, JN que quiere decir JORGE NEGRETE Catering y Eventos.
POES/REG	Tipo de documento, POES o REG, que quiere decir Procedimiento Operativo estándar o Registro.
CD	Nombre del documento con las primeras letras, CD que quiere decir Control de Documentos.
001	Número correlativo, 001, 002 etc.
001.1	Código de Anexo para el registro, en caso de tratarse de un registro u otro.

Se ha caracterizado el Procedimiento Operativo Estándar para el Control de Documentos (ANEXO A), mismo que detalla el procedimiento a seguir para la emisión, identificación, revisión, aprobación, distribución, modificación, corrección, actualización, y control de los documentos relacionados con actividades que afecten la calidad de los productos y servicios que ofrece JN Catering y Eventos.

3.3.4 Mapa de Procesos

La caracterización de procesos es de suma importancia para el cumplimiento de la norma en su punto 4.4, en el mismo se determinan las entradas, salidas esperadas, y la secuencia e interacción entre los procesos (Organización Internacional de Normalización, 2015).

La metodología para la elaboración de un mapa de procesos trabaja con un enfoque que plantea demostrar una mejor visión de las actividades establecidas. Asimismo, cada actividad dentro del proceso debe estar enfocada en brindar un valor agregado al producto o servicio resultante, con la finalidad de cubrir las expectativas del cliente. Se espera que el talento humano de la organización esté comprometido con los procesos, teniendo claro que los mismos van acompañados de responsables y controles que aseguren su eficacia y eficiencia (Novillo, Parra, Ramón y López, 2017).

Se implementa este principio mediante:

- La definición de las actividades necesarias en cada proceso.
- El establecimiento de los responsables de cada actividad del proceso.
- Estableciendo controles para poder medir y evaluar los procesos.
- Tener en consideración los riesgos e impactos que generan las actividades de los clientes, proveedores y demás partes relacionadas al proceso.

Se observa en la Figura 13 el mapa de procesos, que contiene los tres tipos de procesos: estratégicos, agregadores de valor y de apoyo.

Jorge Negrete CATERING & EVENTOS	MAPA DE PROCESOS	**Código:** JN-GE-MP -001
		Edición: 001
		Vigencia hasta: 10-2022

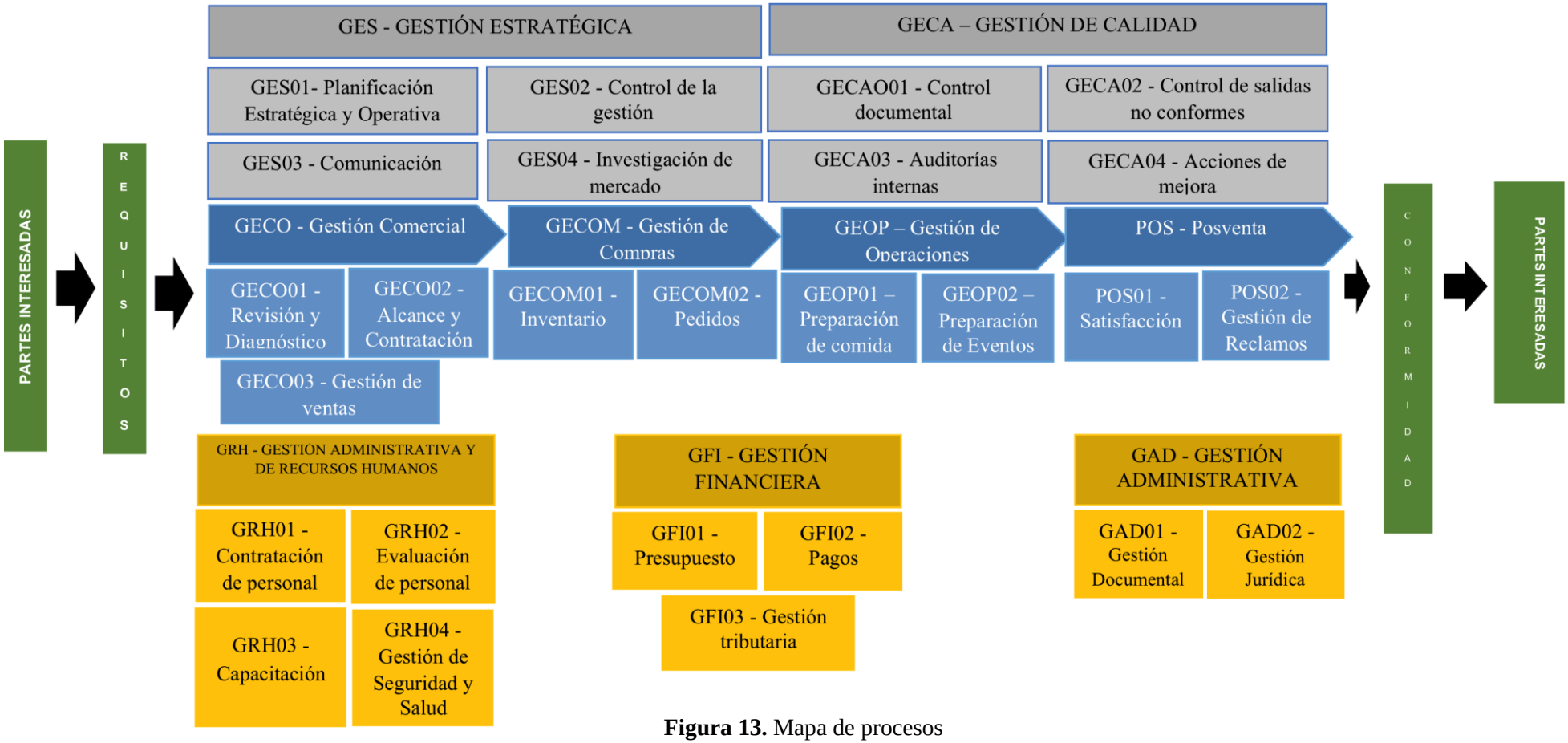


Figura 13. Mapa de procesos

3.3.5 Caracterización de Procesos

Con el fin de alcanzar los objetivos de la calidad, es necesario caracterizar los procesos principales de la organización. Para el presente trabajo de titulación se ha elaborado de forma simple, facilitando la descripción, gestión y control de los procesos a través de la identificación de sus elementos esenciales. Se ha establecido un formato que permite la caracterización de los procesos principales (ANEXO B), en el que se han considerado los campos; proveedores, entradas, actividades, salidas, clientes, recursos e indicadores.

3.3.6 Gestión de Riesgos y Oportunidades

En el numeral 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades, desde la perspectiva ISO 9001:2015 se exige tener en cuenta el contexto de la organización para la determinación de riesgos y oportunidades, con el objetivo de que se aseguren que el sistema de gestión de calidad pueda alcanzar resultados previstos, aumentar efectos deseables, prevenir efectos no deseados y alcanzar la mejora (Organización Internacional de Normalización, 2015).

Así, los riesgos y oportunidades se determinan tomando en cuenta que la organización no es un ente aislado, sino que está inmerso en un sistema económico-financiero, en un sector y un mercado determinado, con clientes, proveedores y competidores. Según Betancourt (2021), estos factores se pueden evitar, asumir, eliminar, cambiar, compartir o mantener; y deberían fomentar nuevos linemaientos, productos, mercados, tecnologías a fin de que se integren en una visión moderna de planificación de estrategias.

Para JN Catering y Eventos se ha elaborado la matriz de riesgos y oportunidades en la que del lado de los riesgos se evalúa la probabilidad de ocurrencia, consecuencia y el impacto. Se ha planteado, además, un plan de acción para atenuar el riesgo. Por otro lado, la matriz de oportunidades evalúa probabilidad de ocurrencia, la consecuencia efectiva de la oportunidad, y finalmente el plan de acción para aprovecharla (ANEXO C).

3.3.7 Plan de Auditoría

Se ha planteado en primera instancia un programa preliminar de auditorías internas, el cual se revisará por la gerencia general y se seguirán todos los lineamientos básicos para su ejecución. La alta dirección deberá considera la contratación de los servicios de un auditor líder que lleve a cabo la auditoría interna, con el fin de que el proceso sea totalmente imparcial. Al final de esta se analizarán oportunidades de mejora y prevención de acciones relacionadas a los hallazgos.

El programa de auditoría (ANEXO D) se acordará con la alta dirección, y se fijarán fechas en las áreas que corresponden al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015.

3.3.8 Indicadores del Sistema de Gestión de Calidad

Los indicadores del Sistema de Gestión de Calidad permiten verificar el éxito de la implementación y funcionamiento del sistema, siempre manteniendo un enfoque de mejora continua. Además, permiten establecer metas realistas fundadas en datos con el fin de analizar el momento y situación actual de la compañía y estructurar un camino firme hacia la excelencia. Los principales indicadores de cada una de las áreas se detallan en la Tabla 9, los mismos evaluarán la eficiencia de los procesos productivos.

Tabla 9. Matriz de Indicadores.

INDICADOR	Unidad	Sentido	Fórmula	Meta	Valor Potencial	Frecuencia medición – analisis
G. ESTRATÉGICA						
Cumplimiento de objetivos estratégicos	%	Creciente	Número de objetivos cumplidos / Número de objetivos planificados *100	100%	90%	Análisis anual
G. DE CALIDAD						
Cumplimiento de auditorías anuales	%	Creciente	Número de auditorías realizadas / Número de auditorías planificadas *100	100%	90%	Análisis semestral

Ejecución de acciones correctivas	%	Creciente	Número de acciones correctivas cerradas/Números de acciones correctivas levantadas*100	100%	80%	Análisis semestral
G. COMERCIAL						
Cotizaciones enviadas	%	Creciente	Número de cotizaciones aceptadas / Número de cotizaciones enviadas*100	100%	90%	Anual
Tiempo medio de espera	%	Decreciente	tiempo de espera para ser respondido / número de llamadas respondidas	100%	100%	Anual
G. COMPRAS						
Rotación de Activos	%	Creciente	Ventas (Ingresos por ventas) / Activo*100	100%	90%	Anual
Desempeño de proveedores		Creciente	Calificación obtenida en la evaluación al proveedor	100%	100%	Anual
G. OPERACIONES						
Cumplimiento de Producción	%	Creciente	Producción Realizada/ Producción Planificada *100	100%	90%	Análisis mensual
Control de desechos	%	Decreciente	Cantidad de desechos / Cantidad de materiales para fabricación*100	20%	10%	Mensual
Tiempo de entrega	%	Creciente	Tiempo real entrega / Tiempo comprometido de entrega	100%	80%	Análisis Mensual
G. POSVENTA						
Satisfacción al cliente	%	Creciente	Número de clientes satisfechos / Número de clientes totales *100	100%	90%	Medición anual
Número de cliente						Medición anual
G. RECURSOS HUMANOS						
Cumplimiento de capacitaciones al personal	%	Creciente	Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones planificadas *100	100%	100%	Análisis anual
Cumplimiento de objetivos y metas	%	Creciente	Objetivos programados/Objetivos concretados*100	100%	80%	Análisis anual
G. FINANCIERA						
Utilidades	%	Creciente	Ventas (ingresos)-costo de producción/Ventas (Ingresos)	100%	90%	Medición anual

Capital de trabajo	%	Creciente	Activo corriente/Pasivo corriente	100%	100%	Medición anual
G. ADMINISTRATIVA						
Quejas de usuarios propias del proceso	%	Decreciente	Número de quejas realizadas/ Número total de clientes *100	100%	90%	Medición anual
Cumplimiento de cronogramas	%	Creciente	Número de actividades realizadas/Números de actividades programadas*100	100%	80%	Medición anual

3.4 Propuesta de implementación y sensibilización

La calidad es una estrategia empresarial a largo plazo, cuyo objetivo es proporcionar bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes externos e internos y, de esta forma, acomodarse a sus expectativas explícitas e implícitas, empleando el conocimiento y habilidades de todos los empleados para conseguir el beneficio de la organización en una sociedad particular y proporcionar ingresos financieros positivos a los accionistas. Un Sistema de Gestión de Calidad efectivo necesita compromiso de la alta dirección de JN Catering y Eventos transmitiendo un mensaje claro y decisivo, en primera instancia se preocupará por establecer una estrategia, además, es de vital importancia involucrar a los colaboradores definiendo metas y objetivos con claridad, brindando capacitación, formación y sensibilización, estableciendo una clara comunicación, transmitiendo el mensaje con el ejemplo, abriendo las puertas al poder del feedback y, finalmente, compartiendo el éxito de los logros alcanzados.

Una implementación eficaz asegura un incremento en la eficiencia y por ende las ventas e ingresos, es importante también considerar los beneficios internos los cuales consisten en proporcionar a los empleados mayor conocimiento sobre la calidad, mayor comunicación, orden y mejor ambiente de trabajo. El principal beneficio que esta organización va a obtener es tener una ventaja competitiva frente a empresas que no están certificadas y de esta manera atender a las demandas de una mayor cantidad de clientes.

Se ha propuesto como metodología de la difusión de información y comunicación que aquellos empleados que tienen una participación definitiva para el logro de esos objetivos entiendan con claridad cuál es su aporte, qué se requiere de ellos y las medidas de éxito que se utilizarán. Además, es vital entender que los sistemas de calidad basados en la norma ISO 9001 requieren un mínimo de sensibilización y conocimiento del funcionamiento del sistema. Es preciso asegurar que todos los empleados están al mismo nivel y entienden la importancia del sistema de calidad y de su papel dentro de él. La comunicación de los objetivos generales de la organización contenidos en las diversas declaraciones y documentos como la política de calidad, es otro factor clave. Los empleados deben conocerlos, entenderlos y aceptarlos, tal como lo demanda la cláusula 4.2 (Organización Internacional de Normalización, 2015), en términos de qué, por qué, cómo y cuándo. Finalmente, la buena gestión y los comportamientos laborales en los líderes inspiran mejores comportamientos en todos los empleados.

Se propone un tiempo de 12 meses calendario para la implementación, el cronograma se describe en la Tabla 7, en el que se considera la etapa de dictamen inicial, levantamiento de información actual mediante entrevistas y reuniones con el personal involucrado, las sensibilización y capacitación al personal acerca de la implementación del sistema, acciones piloto de implementación y auditoría interna.

Tabla 10. Plan de Implementación y Sensibilización ISO 9001:2015 para JN Catering y Eventos

#	ACTIVIDAD	MES											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Diagnóstico inicial de la situación actual.	X	X										
2	Levantamiento de información para el diseño de procesos y procedimientos.		X	X	X	X							
3	Sensibilización de la implementación del SGC.					X	X						
4	Definición del Contexto de la Organización.					X	X						
5	Diseño para la ejecución de acciones dentro del cumplimiento de los requerimientos de la norma en los procesos.						X	X	X				

6	Revisión y capacitación de la información referente al Sistema de Gestión de Calidad.	X	X			
7	Implementación piloto de los procesos y registros del diseño.		X	X		
8	Auditoría Interna.					X
9	Mejora continua del SGC.					X

3.4.1 Piloto de implementación

En el marco del piloto de implementación para JN Catering y Eventos se decide llevar a cabo acciones para la ejecución del proyecto propuesto para la organización; se desea alcanzar una aplicación que perdure en el tiempo, de modo que todos los eventos alrededor del piloto se conviertan guías para una implementación solvente, y en consecuencia el alcance de la certificación de los procesos para ISO 9001:2015.

Con base en la propuesta de implementación, se trabajó en JN Catering y Eventos en los siguientes aspectos:

En primer lugar, se llevó a cabo el diagnóstico y dictamen inicial de la organización dentro del contexto de las empresas ecuatorianas que brindan servicios de catering o alimentación colectiva y eventos. En el análisis del macroentono y su aplicación de la metodología PESTAL se comprobaron factores de importancia actual como lo es la pandemia por covid-19 y sus afectaciones en el sector industrial, el microentorno arrojó datos acerca del contexto interno, mismo que se puede observar en los numerales 1.1 y 1.2, y fue necesario para determinar las oportunidades competitivas de mejora de JN Catering y Eventos.

Segundo, con la colaboración del gerente general y de todos los colaboradores, se recopiló la información y documentación existente y de esta manera establecer las brechas existentes en el cumplimiento de los puntos y cláusulas de la norma ISO 9001:2015. Se

determinó la nulidad en la existencia de documentación, en términos generales se conservaba información obsoleta y desactualizada. Es meritorio resaltar que se detectaron intentos previos de diseñar e implementar un sistema básico de calidad de una manera empírica. El estudio situacional se puede observar en el numeral 3.1 del presente caso de estudio y sirvió para conocer el panorama general de la compañía en referencia a la norma. A pesar de que el resultado no fue el esperado registrando un porcentaje de cumplimiento de 23,4% respecto a los requisitos, se consideró que existen buenas bases y sobre todo muchas ganas de llevar a cabo eventualmente la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Tercero, se trabajó en la sensibilización que fue de gran importancia para que los colaboradores conozcan los beneficios que implica contar con un Sistema de Gestión de Calidad en las operaciones de la organización. Se la realizó a través de capacitaciones cada jueves y mediante correo electrónico.

Luego, con ayuda del gerente general y varios colaboradores se definió la política y objetivosde calidad, mismo que se pueden encontrarlos en los numerales 3.3.1 y 3.3.2 respectivamente. Entre las primeras cciones que se llevaron a cabo araiz de la investigación y ejecución del presente estudio fue la difusión de la política de calidad mediante correo electrónico y comunicación interna, además se encuentra impresa en una de las carteleras del comedor principal (ANEXO E).

A continuación, el diseño de la caracterización de los procesos se perpetró con base en la recopilación de información sobre la ejecución actual de procesos y la práctica diaria de cada uno de los colaboradores. El levantamiento de la caracterización de todos los procesos asociados a la organización se puede hallar en el ANEXO B.

Finalmente, la auditoría interna se acordó efectuarla en el mes de junio del 2022, justo antes de solicitar la certificación, ya que es necesario que los colaboradores se acoplen al nuevo sistema y a la organización de la información. Se propone un plan de auditoría en el ANEXO D, que servirá de guía para la realización de esta. Se conoce que es un camino

largo y que requiere de mucho compromiso y esfuerzo, sin embargo, las recompensas se verán a mediano plazo en el ordenamiento de información y facilidad de ejecución de procedimientos y evidente competitividad.

Gracias a la excelente relación que se mantuvo con el gerente general, se mantiene el firme compromiso de que este proyecto de titulación sirva de referencia para establecer e implementar el Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001-2015 para las áreas base de la empresa (alimentación colectiva y eventos especiales) con fines de la certificación. Toda la información levantada se ha compartido con el personal operativo y administrativo de JN Catering y Eventos.

CONCLUSIONES

- El análisis respecto al macro de la organización refleja que la compañía tiene grandes oportunidades de desarrollo y crecimiento, principalmente por el deseo de establecer un diferenciador en su servicio y un factor de competitividad sobre otras empresas similares. A pesar de la crisis económica tan fuerte, dada por la pandemia, el sector empieza a reactivarse ofreciendo ideas innovadoras, servicios diferenciados y con la premisa del consumo de alimentos saludables que aporten a la nutrición en tiempos de enfermedad, ampliando de esta manera un segmento antes poco conocido. Las nuevas tecnologías han aportado también la diversificación de empaques amigables con el medio ambiente y formas de conservación de alimentos, así como el acceso a información fiable que busca la concienciación de la población por exigir una alimentación sana y de calidad. El análisis del microentorno refleja que la empresa cuenta con buena infraestructura y componente humano excepcional, por lo que el crecimiento será palpable una vez se hayan formalizado los procesos y la documentación de respaldo. Para lograr el éxito sostenido, se concluyó que la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio y clientes exigirá una constante innovación en la prestación de servicios de alimentación.

- Definitivamente, la implementación sistemas de calidad en empresas de alimentos supone una ventaja competitiva, tomando en cuenta que el buen manejo de estos es vital para ofrecer un servicio y productos de calidad, las organizaciones del sector ubican la calidad desde dos perspectivas. Por un lado, genera valor con el cliente y por otro, optimiza las operaciones para crear servicios y alimentos con características excepcionales. La mayoría de las organizaciones van adaptándose a una transición entre la estructura tradicional y la de procesos, lo que requiere actualización de conceptos y nuevas formas de plantear la recolección de la información. Muchas empresas visualizan la implementación de sistemas de gestión de calidad como un requisito a ser tomado en cuenta para licitaciones importantes, por lo que deciden apostar por las más comunes como son las Normas ISO.

- La auditoría de diagnóstico fue de vital importancia para la ejecución de un diseño adecuado y ajustado a la realidad de la organización, ya que mediante la vinculación

de las tareas en conjunto con las mejoras que se desean alcanzar se pudo cumplir con lo propuesto en cuanto a levantamiento de procesos y organización de la información. El análisis de brechas respecto al cumplimiento con los requisitos de la norma ISO 9001:2015 reflejó un resultado bajo; sin embargo, arroja información importante y de base para reafirmar el compromiso de entregar productos y un servicio que satisfaga especificaciones requeridas por todo tiepo de cliente. La información relativa al diseño del sistema de gestión de calidad fue de fácil recolección ya que el compromiso de la organización fue de vital importancia y ayuda.

- Se establece una matriz de suficiencia para responder a un plan de acción que se identificó, principalmente gracias al levantamiento de la información y a la toma de acciones claras, acciones de concienciación e introducción de los términos de la calidad.

- La implementación efectiva del piloto un referente para la integración del Sistema de Gestión de Calidad en toda la organización con fines de certificación, en este acercamiento formal a la norma tanto colaboradores como personal gerencial tuvieron la oportunidad de visualizar los aspectos más importantes en la normativa de calidad, esta información será clave para que la futura implementación sea exitosa. La estandarización de los procesos, levantamiento de información, y demás acciones relacionadas aportan al dominio de las operaciones diarias y por lo tanto al proceso mismo, además, y favorecen a la organización de la información, así como también para que los colaboradores se familiaricen con el concepto de la calidad y lo hagan parte de su vida diaria. También, se concluye que los empleados suelen saltarse pasos por comodidad pero que, al final, deben rehacer las cosas ya que todo tiene su lógica y orden por razones de excelencia.

- Finalmente, se concluye que la gerencia ha sabido reconocer los beneficios de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para generar una ventaja competitiva y poder atraer más clientes.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la participación permanente y compromiso de todos los colaboradores y principalmente la persistencia en cuanto al llenado de registros y a acoplar la calidad a cada uno de los procesos que se realicen diariamente y de esta forma cumplir la meta de certificación, de igual manera, así también como la delegación de responsabilidades de importancia para la implementación del sistema de calidad, ya que la operación centralizada ralentiza los procesos en general. La implantación del Sistema Integrado de Gestión se convierte en una decisión estratégica para la empresa, por cuanto permite el logro de sus objetivos y asegura la satisfacción de las partes interesadas. El Sistema Integrado contribuye además a la estandarización de los procesos, el involucramiento del personal y la aplicación de controles que garantizan el logro de los objetivos y la mejora continua en la cadena de valor.

- La organización se deja encaminada en un diseño e implementación de todo el Sistema de Gestión de Calidad, por lo que se recomienda el empoderamiento de personas claves que fomenten la importancia de los beneficios que resultarán del éxito de la implementación. Se recomienda, además, el empoderamiento e involucramiento de todas las personas en la organización de modo que se desarrolle. Los beneficios de la implantación del Sistema Integrado de Gestión propuesto serán posibles en la medida en que la Alta Dirección asuma su compromiso y responsabilidad para su aplicación. Para ello son fundamentales: el liderazgo, el empoderamiento del personal y la comunicación. Sin estos factores no es posible generar cambios positivos en la gestión integral de la organización.

- Se recomienda mayor capacitación en temas de calidad, liderazgo, buenas prácticas, y adicionalmente se sugiere que exista la selección, formación y capacitación de al menos un auditor interno que eventualmente sea capaz de llevar a cabo el plan de auditoría interna propuesto al menos una vez por año, con esto se podrá llevar a cabo experiencias de certificación y finalmente la certificación exitosa.

- Es vital que la empresa utilice indicadores que permitan medir los avances o retrocesos que se tengan y de esta manera se establecerán metas y se podrán conocer el estado de las operaciones y proyectarla a la mejora continua que permita sobresalir en el mercado actual. En este tipo de negocio, en donde la participación del personal en la elaboración del producto final es de vital importancia, es necesario orientar los esfuerzos de mejoramiento hacia la capacitación. La capacitación a todo nivel garantizará en el corto plazo el cumplimiento de los objetivos definidos por la Dirección, para ello se requiere también el control permanente a través de auditorías internas que permitirán evaluar y corregir sobre la marcha las desviaciones que puedan presentarse. Capacitar para cumplir eficientemente con los procesos y capacitar para controlar, deben ser los enfoques de mejoramiento del personal.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Acosta, A. (2020). El Coronavirus En Los Tiempos Del Ecuador. *Análisis Carolina* , 1-19. Obtenido de https://www.fundacioncarolina.es/wp-content/uploads/2020/04/AC-23.- 2020.pdf

Arévalo, M., & Alvarado, M. (2020). Posibles medidas de política económica en el contexto actual y post Covid-19: Caso Ecuador. *Sur Academia: Revista Académica-Investigativa De La Facultad Jurídica, Social Y Administrativa*, 59-73. Obtenido de https://revistas.unl.edu.ec/index.php/suracademia/article/view

Avellán, G. (2020). Restructuración Integral del la Deuda Externa. *La República, Investigaciones Ecuador Libre*.

Beltrán, J., Carmona, M., Carrasco, R., & Tejedor, M. R. (2002). *Guía para una gestión basada en procesos.* Andaluz: Instituto Andaluz de Tecnología.

Betancourt, D. (15 de junio de 2021). *Ingenio Empresa.* Obtenido de Riesgos y oportunidades en ISO 9001:2015.: www.ingenioempresa.com/riesgos-oportunidades-iso-9001.

Cadena, O. (2018). *Gestión de la Calidad y Productividad.* Quito: ESPE.

Carrasco, J. (2001). *Gestión de Procesos.* Santiago: Evolución S.A.

Carro, J. C., & Carro, J. R. (2008). La inteligencia empresarial y el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000. *Ciencias de la Información*, 31-44.

Celi, E. (23 de marzo de 2020). *2020, el año electoral de los grandes desafíos para Ecuador.* Obtenido de Primicias: https://www.primicias.ec/noticias/politica/2020-duro-inicio-ano-ecuador/

CEPAL. (2020). *Informe sobre el impacto económico en América Latina y el Caribe de la enfermedad por coronavirus (COVID-19).* Quito.

Comisión Técnica de Consumo Nutrición y Salud Alimentaria. (Abril de 2013). Ley Orgánica de Consumo, Nutrición y Salud Alimentaria. *Conferencia Plurinacional e Intercultural de Soberanía Alimentaria*. Quito, Ecuador.

Cruz, F., López, A., & Ruiz, C. (2017). Sistema de Gestión ISO 9001-2015: Técnicas y Herramientas de Ingeniería de Calidad para su Implementación. *Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 59-96.

Elmuti, D. (1996). World Class Standards for Global Competitiveness: an Overview of ISO 9000. *Industrial Management 38*, 5-9.

Escudero, C. (2017). Las Fiestas Populares en el Ecuador: Un Fcator de Interacción Comunitaria. *Universidad y Sociedad*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300004

Fleitman, J. (2020). *Negocios Exitosos.* McGraw Hill.

Forero Medina, C. A. (2014). El sistema de gestión de calidad como herramienta fundamental para lograr competitividad. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.

González, A. (2018). La gestión ambiental en la competitividad de las pymes. *Revista Científica Agroecosistemas*, 108-120. Recuperado el 3 de julio de 2021, de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6285643

González, A. I., Alaña, T. P., & Gonzaga, S. J. (2017). La gestión ambiental en la competitividad de las PYMES en el Ecuador. *Innova Research Journal*, 1-13. doi:https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.371

González, Ó., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de Gestión de Calidad, Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Bogotá: ECOE Ediciones.

Gupta, P., & Pongetti, D. (1998). Are ISO/QS - 9000 Certifications Worth the Time and Money? *Quality Progress 31*, 19-24.

Hurtado, R., Rodríguez, W., Fuentes, H., & Galleguillos, C. (2009). Impacto en los beneficios de la implementación de las normas de claidad ISO 9000 en las empresas. *Revista de la Fcaultad de Ingeniería*, 1-10.

Hurtado, R., Rodríguez, W., Fuentes, H., & Galleguitos, C. (2009). Impacto en los benficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas. *Revista de la Fcaultad de Ingeniería*, 17-26.

INEC. (2009). La Industria de alimentos y bebidaas en el Ecuador. *Industrias*, 1-14.

INEC. (2015). *Encuesta de Hoteles Restaurantes y Servicios 2015.* Obtenido de Ecuador en Cifras: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/hoteles-restaurantes-y-servicios/

INEC. (2015). *Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios.*

Inteligencia Productiva. (2020). *Evaluación Socioeconómica PDNA Covid 19.* Quito. Obtenido de http://www.inteligenciaproductiva.gob.ec/archivos/Eval%20Soc%20Econ%2011%20sep-.pdf

Interempresas. (27 de abril de 2018). *Canales Sectoriales*. Recuperado el 3 de julio de 2021, de https://www.interempresas.net/Hosteleria/Articulos/216428-Claves-para-triunfar-en-la-industria-del-Catering.html

Kotler, P., Armstorng, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2004). *Marketing.* Pearson.

León, N. V. (2015). Propuesta de instrumentos de política pública que promuevan la protección y cuidado ambiental en la gestión empresarial del Ecuador. 135. Pichincha, Ecuador: PUCE. Recuperado el 3 de julio de 2021, de http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10481/Disertaci%C3%B3n%20completa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Litsikas, M. (1997). Companies Chose ISO Certification for Internal Benefits. *Quality 36*, 20-26.

Macías, R. (2010). *Factores Culturales y Desarrollo Cultural Comunitario. Reflexiones desde la práctica.* Las Tunas: Las Tunas.

Mallar, M. (2010). La Gestión por Procesos: Un Enfoque de Gestión Eficiente. *Visión del Futuro*, 1-23.

Ministerio de Turismo. (05 de Octubre de 2018). Reglamento Tur{istico de Alimentos y Bebidas. Quito, Ecuador. Obtenido de https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2018/11/Reglamento-de-alimentos-y-bebidas_OCTUBRE.pdf

Monje, A. B. (2000). La Gestión de la Calidad en las Industrias Alimentarias. *Asociación para el Fomento y Promoción de Productos Españoles de Calidad*.

Moreno-Luzón, M. D., González Cruz, T., & Peris Bonet, F. J. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones: teoría y estudio de casos.* Madrid: Prentice Hall.

Novillo, E., Parra, E., Ramón, D., & López, M. (2017). *Gestión de la Calidad. Un Enfoque Práctico.* Guayaquil: Grupo Compás.

Ojeda López, R. N., & Mul Encalada, J. (2015). La gestión ambiental y su relación con la competitividad: un estudio aplicado en las micro, pequeñas y medianas empresas del estado de Yucatán, México. *Revista Tec Empresarial*, 41-49. Recuperado el 3 de julio de 2021, de https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5181427.pdf

Organización Internacional de Normalización. (2015). *ISO 9001-2015: Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos.* Obtenido de https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es

Organización de las Naciones Unidas. (2020). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Consultado el 24 de febrero de 2022: http://www.exteriores.gob.es/portal/es/politicaexteriorcooperacion/nacionesunidas/paginas/objetivosdedesarrollodelmilenio.aspx

Ostroff, F. (2000). La organización hoirzontal. *Harvard Deusto Business Review*, 1-6.

Portafolio. (21 de septiembre de 2015). Recuperado el 3 de julio de 2021, de https://www.portafolio.co/tendencias/revolucion-tecnologica-transformo-eventos-corporativo-45598

*La revolución tecnológica transformó los eventos corporativo. (*2015). Portafolio.co. https://www.portafolio.co/tendencias/revolucion-tecnologica- transformo-eventos-corporativo-45598

Porter, M. E. (1996). Ventaja Competitiva de las Naciones. *Harvard Bussines Review*, 69-95.

Primicias. (22 de marzo de 2020). 2020, el año electoral de los grandes desafíos para Ecuador. Pichincha, Ecuador. Recuperado el 9 de noviembre de 2021, de https://www.primicias.ec/noticias/politica/2020-duro-inicio-ano-ecuador/

Real Academia Española. (11 de febrero de 2021). *Diccionario de la lengua española, 23. ed. [versión 23.4 en línea]*. Obtenido de https://dle.rae.es

Rincón, R. (2002). Modelo para la implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001. *Revista Universidad EAFIT*, 1-9.

Rosique, M. (2017). Un Análisis de los Factores Socioculturales en el Emprendimiento. *Dialnet*.

Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw Hill.

Secretaría Técnica de Planificación. (mayo de 2020). *Evaluación Socioeconómica.* Obtenido de Planificación : https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/12/Eval-Soc-Econ-10-Dic-ok.pdf

Sesmero Carrasco, J. (2010). Hostelería y turismo servicio de catering. Madrid: Vértice.

Skrabec, Q., Ragu-Nathan, T., Rao, S., & Bhatt, B. (1997). ”ISO 9000: Do the Benefits Outweight the Costs?”. *Industrial Management*, 26-32.

Vásquez, P. (2016). Análisis histórico comparativo de la forma de preparación de los platos más destacados de la gastronomía ecuatoriana. Quito, Pichincha, Ecuador: Universidad de las Américas. Recuperado el 06 de abril de 2021, de https://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/2789250

ANEXOS

ANEXO A. Lista de verificación de requisitos ISO 9001:2015

Tabla A1. Conformidad con requisitos cláusula 4 de la norma ISO 9001:2015

4. Contexto de la Organización			**Cumplimiento**				
No.	**Cláusula**	**Requisitos**	**Sí**	**No**	**Parcial**	**Nota**	**Comentarios**
4.1	Comprensión de la organización.	¿Se han determinado en la organización las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica?		x		0	La empresa no cuenta con un análisis de las cuestiones internas y externas. No existe un FODA.
		¿Se realiza el seguimiento y revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas?		x		0	No se evidencia revisiones ni seguimientos.
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	¿Se han determinado cuáles son las partes pertinentes para el Sistema de Gestión de Calidad y los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el Sistema de Gestión de Calidad?		x		0	La organización no ha determinados las partes pertinentes de SGC ni los requisitos de estas partes interesadas.

Tabla A1. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
-	-	¿Se han determinado los límites y la aplicabilidad del Sistema de Gestión de Calidad para establecer su alcance?		x		0	No se han determinado los límites ni aplicabilidad para su alcance.
-	-	¿Se ha considerado, al determinar el alcance las cuestiones externas e internas, los requisitos de las partes interesadas y sus productos o servicios?		x		0	No se conoce la existencia del alcance de las cuestiones internas y externas. Se conoce de infromación empírica sobre los requisitos de las partes interesadas.
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.	¿Se han aplicado todos los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 en el alcance determinado de su Sistema de Gestión de Calidad?		x		0	No existe aplicación de requisitos de la norma para el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.
-	-	¿Se dispone y mantiene como información documentada el alcance del Sistema de Gestión de Calidad?		x		0	No existe información documentada respecto al Sistema de Gestión de Calidad.

Tabla A1. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
-	-	¿Se ha establecido en el alcance los tipos de productos y servicios cubiertos y se ha proporcionado las justificaciones necesarias respecto a cualquier requisito de la Norma Internacional que la organización determina no aplicable?		x		0	Empíricamente se han establecido los tipos de productos y servicios, no está documentado respecto a los requisitos de la norma.
-	-	¿Se han establecido, implementado y mantenido dentro de la organización un sistema continuo de mejora de la calidad según los requisitos de la normativa internacional?		x		0	No hay evidencia de la implementación de uns sistema de mejora de calidad según los requisitos de la norma.
-	-	¿Se han determinado los procesos necesarios en el Sistema de Gestión de Calidad de la organización?		x		0	No se han determinado procesos principales en el Sistema de Gestión de Calidad
-	-	¿Se han determinado las entradas requeridas y las salidas esperadas de cada proceso?			x	2	Se conocen básicamente las entradas y salidas de manera empírica.
-	-	¿Se han determinado las secuencias e interacciones de los procesos?		x		0	No existe conocimiento claro sobre las interacciones de los procesos.

Tabla A1. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
-	-	¿Se han determinado y aplicado los criterios y métodos necesarios para asegurar una operación eficaz y el control de los procesos?		x		0	No se han aplicado criterios para asegurar una operación eficaz ni elementos de control.
4.4	Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos.	¿Se han determinado los recursos necesarios para estos procesos?			x	2	Únicamente el gerente general conoce de los recursos que asigna para los procesos.
		¿Se han asignado las responsabilidades y autoridades correspondientes para los procesos?		x		0	No se han asignado responsabilidades ni autoridades de manera formal para cada proceso.
		¿Se han abordado los riesgos y oportunidades?		x		0	No se han abordado riesgos ni oportunidades.
		¿Se han evaluado los procesos y se han implementado los cambios necesarios para asegurar que los procesos logren los resultados previstos?			x	3	Mediante entrevista, se ha determinado la existencia parcial de este requisito, pero no se lleva de manera formal.
		¿Se han mejorado los procesos y el sistema de gestión?			x	3	El gerente general menciona que se han mejorado los procesos, pero no se ha establecido un procedimiento formal.

Tabla A1. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
		¿Se ha mantenido información documentada para apoyar la operación de los procesos?		x		0	Información documentada nula o inservible.
		¿Se ha conservado la información documentada para tener la confianza de que los procesos se están realizando según lo planificado?		x		0	No se conoce de la existencia de información documentada pertinente a levantamiento de procesos.

Tabla A2. Liderazgo ISO 9001:2015 para JN Catering y Eventos

5. Liderazgo			**Cumplimiento**				
No.	**Cláusula**	**Requisitos**	**Sí**	**No**	**Parcial**	**Nota**	**Comentarios**
5.1.1	Generalidades.	¿Ha asumido la alta dirección la responsabilidad y obligación de rendir cuentas respecto a la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad?		x		0	No existen indicios sobre el cumplimiento de este requisito.
-	-	¿Se han establecido las políticas de la calidad y los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad, compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización?		x		0	No se han establecido políticas de calidad, objetivos de calidad.

Tabla A2. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
-	-	¿Se han integrado los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocios de la organización?		x		0	No se han determinado los requisitos del SGC en los procesos de negocios.
-	-	¿Se promueve el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos?		x		0	No se ha usado el enfoque a procesos ya que tampoco se han establecido los riesgos pertinentes.
-	-	¿Se han asegurado la disponibilidad de los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad?			x	1	El gerente general planifica internamente la asignación de recursos para sus operaciones. No hay un documento formal.
-	-	¿Se ha comunicado la importancia de una gestión de la calidad eficaz, conforme a los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad?		x		0	Existe leves reseñas sobre el concepto en general de calidad.
-	-	¿Se ha asegurado que el Sistema de Gestión de la Calidad logre los resultados esperados?		x		0	No existe evidencia sobre este punto.
-	-	¿Se compromete, dirige y apoya a las personas para contribuir con la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad?			x	3	La alta dirección se compromete para contribuir con la eficacia del SGC.
-	-	¿Se promueve la mejora del Sistema de Gestión de la Calidad?			x	3	La alta dirección está abierta a la mejora continua.
-	-	¿Se apoyan otros roles pertinentes de la dirección, en otras áreas de su responsabilidad?	x			5	El gernente está presente en la operación diaraia y apoya otros roles.

Tabla A2. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
5.2.1	Enfoque al cliente.	¿Ha demostrado la alta dirección liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente?			x	1	Mediante entrevista se evidencia que la alta dirección conoce perfectamente su organización y es un líder con sus colaboradores además de su compromiso con la entrega de un buen servicio para su cliente.
-	-	¿La alta dirección ha determinado, comprende y cumple regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables?	x			5	Mediante entrevista se evidencia que la alta dirección comprende los requisitos del cliente y su reglamentación legal aplicable y cumple con los mismos.
-	-	¿Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que afecten a la conformidad de los productos y servicios y a la satisfacción del cliente?		x		0	No se han cosiderado riesgos ni oportunidades que afecten productos, servicios y satisfacción al cliente.
-	-	¿Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente?			x	3	El gerente general plantea total apertura para conocer sobre la satisfacción de su cliente y puntos de mejora.
5.2.1	Establecimiento de la política de la calidad.	¿La alta dirección ha determinado, implementado y mantenido una política de calidad apropiada al propósito y contexto de la organización, que apoye su dirección estratégica?		x		0	No existe política de calidad.

Tabla A2. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
-	-	¿Se ha proporcionado un marco de referencia para establecer los objetivos de la calidad?		x		0	No existe un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de calidad.
-	-	¿Se han incluido compromisos de cumplir con los requisitos?			x	1	Se evidencia mediante entrevista un compromiso interno para cumplir con los requisitos, sin embargo, no hay evidencia formal sobre este punto.
-	-	¿Se ha incluido un compromiso de mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad?			x	1	Se evidencia mediante entrevista un compromiso interno para cumplir con los requisitos, sin embargo no hay evidencia formal sobre este punto.
5.2.2	Comunicación de la política de la calidad.	¿Se dispone de la política de la calidad como información documentada?		x		0	No existe política de calidad.
-	-	¿Ha sido la política de la calidad comunicada, entendida y aplicada dentro de la organización?		x		0	No existe política de calidad.
-	-	¿Está disponible la política de la calidad para los interesados?		x		0	No existe política de calidad.

Tabla A2. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.	¿Se ha asegurado la alta dirección de que las autoridades pertinentes y las responsabilidades sean asignadas, comunicadas y entendidas en toda la organización?		x		0	El trabajo que se realiza es bajo experiencia que por establecimiento de perfiles de cargo.
-	-	¿Se ha asegurado la autoridad asignada por la alta dirección de que el sistema de gestión de la calidad sea conforme con los requisitos de esta Norma Internacional?		x		0	No se existe un SGC.
-	-	¿Se han asegurado de que los procesos se están generando y proporcionando las salidas previstas?		x		0	No se han levantado procesos respecto a este punto.
-	-	¿Está la autoridad asignada por la alta dirección informando a la misma sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y las oportunidades de mejora disponibles?		x		0	No existe evidencia de este punto.
-	-	¿Está la autoridad asegurándose de que se promueva el enfoque al cliente en toda la organización?			x	1	Se evidencia mediante entrevista sobre la preocupación de la alta gerencia acerca del enfoque al cliente, todo es empírico e informal.

Tabla A2. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
-	-	¿Está la autoridad asegurándose de que la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad se mantiene al planificar e implementar cambios en ésta?		x		0	No existe Sistema de Gestión de Calidad.

Tabla A3. Planificación ISO 9001:2015 para JN Catering y Eventos

6. Planificación			**Cumplimiento**				
No.	**Cláusula**	**Requisitos**	**Sí**	**No**	**Parcial**	**Nota**	**Comentarios**
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades.	¿Está la organización determinando los riesgos y oportunidades necesarias a fin de asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos?		x		0	No se evidencia evaluación sobre riesgos y oportunidades para la mejora.
-	-	¿Se están aumentando los efectos deseables?		x		0	No hay evidencia de este punto.
-	-	¿Se han prevenido o reducido los efectos no deseados?		x		0	Todo se basa en experiencia, no existe nada formal.
-	-	¿Se han logrado mejoras?			x	3	Las mejoras son evidentes al conversar con el personal, pero con aplicación informal e incompleta.

Tabla A3. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
-	-	¿Ha planificado la organización las acciones para abordar riesgos y oportunidades?		x		0	La evidencia demuestra que no se ha realizado.
-	-	¿Se han integrado e implementado las acciones en sus procesos del Sistema de Gestión de la Calidad?		x		0	No se ha implementado un SGC.
-	-	¿Se ha evaluado la eficacia de estas acciones?		x		0	Al no existir un SGC no se puede evaluar las acciones.
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos.	¿Ha establecido la organización objetivos de la calidad coherentes, medibles y aplicables?		x		0	No se han establecido objetivos de calidad.
-	-	¿Son los objetivos pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente?		x		0	No se han establecido objetivos de calidad.
-	-	¿Ha sido posible realizar un seguimiento de los objetivos		x		0	No se han establecido objetivos de calidad.
-	-	¿Se han comunicado y actualizado los objetivos establecidos?		x		0	No se han establecido objetivos de calidad.
-	-	¿Se mantiene información documentada sobre los objetivos de la calidad?		x		0	No se han establecido objetivos de calidad, por lo tanto, no se han comunicado.
-	-	¿Se ha determinado cómo se van a lograr los objetivos de calidad?		x		0	No se ha establecido la forma en la que se cumplirán objeticos de calidad.

Tabla A3. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
6.3	Planificación de los cambios.	¿Se han planificado los recursos requeridos, los responsables, el tiempo y la forma de evaluación de resultados?		x		0	No se han planificado los recursos, sin embargo, existe el compromiso de la alta dirección.
-	-	¿Considera la organización la integridad del Sistema de Gestión de Calidad?		x		0	No existe un SGC.
		¿Ha considerado la organización la disponibilidad de recursos para los cambios planificados?			x	2	La organización ha considerado la disponibilidad de recursos para el cambio y está totalmente comprometido.
		¿Ha considerado la organización la asignación o reasignación de responsabilidades y de autoridades para los cambios en el Sistema de Gestión de la Calidad?		x		0	No se ha considerado, pero se evaluará a futuro la reasignación de responsabilidades.

Tabla A4. Apoyo ISO 9001:2015 para JN Catering y Eventos

7. Apoyo			**Cumplimiento**				
No.	**Cláusula**	**Requisitos**	**Sí**	**No**	**Parcial**	**Nota**	**Comentarios**
7.1.1	Generalidades.	¿Ha considerado la organización las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes para la implementación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad?			x	3	La organización tiene el deseo de implementar un SGC, y de asiganar recursos para su gestión.
		¿Se ha considerado qué se requiere obtener de los proveedores externos para tal fin?		x		0	No existen lineamientos para proveedores externos.
7.1.2	Personas.	¿Ha determinado la organización el personal necesario para la implementación eficaz del Sistema de Gestión de Calidad, su operación y control de procesos?			x	1	El gerente general ha dispuesto al personal de la organización que colabore con el SGC.
7.1.3	Infraestructura.	¿Ha determinado la organización la infraestructura (edificios y servicios asociados, equipos de software y hardware, recursos de transporte y tecnologías de información y comunicación) necesaria para la operación de sus procesos?	x			5	Sí, el gerente general ha invertido en todo lo necesario para sus operaciones.
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos.	¿Ha determinado la organización el ambiente social, psicológico y físico necesario para la operación de sus procesos, a fin de lograr la conformidad de los productos y servicios ofertados?	x			5	Sí, se cumplen con los parámetros para garantizar el ambiente físico, social y psicológico.
7.1.5	Recursos de Seguimiento y Medición.	¿Se han determinado cuáles son los recursos e instrumentos de seguimiento y medición de conformidad con los productos o servicios?			x	3	Sí, se han determinado recursos e instrumentos, pero no existe un inventario.

Tabla A4. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
	7.1.5.1 Generalidades.	¿Se conserva la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito?		x		0	No existe información documentada respecto a este punto.
	7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones	¿Los equipos de medición de trazabilidad han sido calibrados o verificados contra patrones de mediciones internacionales o nacionales?		x		0	No se evidencia cumplimiento de este requisito.
		¿Los equipos de medición han sido identificados para determinar su estado?	x			5	Sí, se han identidicado equipos de medición.
		¿Se han protegido los equipos de medición contra ajustes, daños o deterioros que pudieran invalidar el estado de calibración y los resultados de la medición?			x	3	Se tiene especial cuidado con los equipos de medición para evitar daños.
		¿Ha determinado la organización la validez de los resultados de medición si el equipo es considerado no apto para su propósito, así como también las acciones adecuadas a tomarse?		x		0	No, los equipos de medición no se han validado.
7.1.6	Conocimiento de la organización	¿Ha determinado la organización los conocimientos necesarios que requiere para la operación de sus procesos y la conformidad de los productos y servicios?			x	3	La organización tiene pleno conocimiento de sus procesos y la conformidad de sus productos y servicios.
		¿Ha determinado la organización sus conocimientos actuales o cómo acceder a conocimientos y actualizaciones adicionales?			x	3	La alta dirección se preocupa por actualizar los conocimientos de sus colaboradores.
7.2	Competencia	¿Ha determinado la organización la competencia (educación, formación o experiencia) necesaria de las personas que trabajan para el Sistema de Gestión de Calidad?			x	3	Empíricamente se han establecido varios requisitos de competencia.

Tabla A4. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
		¿Se toman las acciones pertinentes para adquirir nuevas competencias y evaluar la eficacia de esas acciones?			x	3	La alta dirección se preocupa por adquirir nuevas competencias para compartirlas con sus colaboradores.
		¿Se conserva la información documentada apropiada como evidencia de competencia?			x	2	Existen indicios básicos de este punto, se han recolectado hojas de vida, pero no existe un formato definido.
7.3	Toma de conciencia.	¿Se asegura la organización de que las personas a su cargo tomen conciencia de la política de calidad, los objetivos y las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad?		x		0	No se ha sociabilizado la política de calidad ni objetivos ya que no se han implementado.
7.4	Comunicación.	¿Ha determinado la organización los planes de comunicación internos y externos pertinentes para la gestión de la calidad?			x	2	No se han determinado planes de comunicación internos y externos formales, sin embargo se manejan canales de comunicación como emails y celular.
7.5	7.5.1 Información Documentada. Generalidades.	¿Se han incluido en el Sistema de Gestión de Calidad de la organización la información documentada requerida por esta Norma Internacional?		x		0	No se evidencia cumplimiento de este requisito.
		¿Se ha incluido la información documentada que la organización considere necesaria y pertinente?		x		0	No existe información documentada referente a este requisito.

Tabla A4. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
	7.5.2 Creación y Actualización.	Al crear y actualizar la información documentada de la organización, ¿Se ha considerado que la identificación, descripciones, formatos empleados y revisiones y aprobaciones de las mismas sean las apropiadas?		x		0	La organización no ha actualizado la información documentada de ningún tipo de formato.
	7.5.3 Control de la información documentada.	¿Se ha controlado que la información documentada requerida por el Sistema de Gestión de Calidad y la Norma Internacional esté disponible y sea idónea para su uso; así como también haya sido protegida contra pérdidas de confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad?		x		0	No existe evidencia del cumplimiento de este requisito.
		¿Ha considerado la organización los mecanismos de distribución, acceso, recuperación y uso de la información documentada?		x		0	No existe evidencia del cumplimiento de este requisito.
		¿Ha considerado la organización los métodos de almacenamiento y preservación de la información documentada?		x		0	No existe evidencia del cumplimiento de este requisito.
		¿Ha considerado la organización los métodos para el control de cambios, conservación y disposición de la información documentada?		x		0	No existe evidencia del control de cambios, conservación y disposición de la información documentada.

Tabla A5. Operación ISO 9001:2015 para JN Catering y Eventos

8. Operación			**Cumplimiento**				
No.	**Cláusula**	**Requisitos**	**Sí**	**No**	**Parcial**	**Nota**	**Comentarios**
	Planificación y Control operacional	¿Ha planificado, implementado y controlado la organización los procesos necesarios para cumplir con los requisitos para la provisión de productos y servicios, los recursos, y la conservación de la información documentada de la organización?		x		0	Los procesos no se han estandarizado ni caracterizado en la organización.
				x		0	La organización sí ha considerado cambios planificados y sus cosecuencias, pero no se ha formalizado ninguna acción.
		¿Ha controlado la organización los procesos contratados externamente?		x		0	La organización no controla los procesos contratados externamente.
	Planificación y Control operacional.	¿Ha planificado, implementado y controlado la organización los procesos necesarios para cumplir con los requisitos para la provisión de productos y servicios, los recursos, y la conservación de la información documentada de la organización?		x		0	Los procesos no se han estandarizado ni caracterizado en la organización.

Tabla A5. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
		¿Ha considerado la organización los cambios planificados y sus consecuencias para mitigar efectos adversos?		x		0	La organización sí ha considerado cambios planificados y sus cosecuencias, pero no se ha formalizado ninguna acción.
		¿Ha controlado la organización los procesos contratados externamente?		x		0	La organización no controla los procesos contratados externamente.
8.2.2	Comunicación con el cliente.	¿Ha establecido la organización los canales de comunicación con el cliente necesarios para proporcionar información relativa a los productos y servicios ofertados?			x	4	Existencia con aplicación parcial, se utilizan canales informales para tal fin.
		¿Se ha incluido los canales para tratar las consultas, pedidos y quejas de los clientes?			x	3	No se han incluído canales formales para tratar la comunicación con el cliente.
		¿Se han establecido los requisitos específicos para las acciones de contingencia?		x		0	No se han establecido acciones de contingencia.

Tabla A5. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
8.2.3	Determinación de los requisitos para los productos y servicios	¿Se han determinado los requisitos legales y reglamentarios aplicables para los productos y servicios que se ofertan a los clientes?	x			5	Todos los requisitos legales aplicables se encuentran cubiertos.
		¿Se ha asegurado la organización de que tiene la capacidad de cumplir con los requisitos para los productos y servicios que oferta?	x			5	Sí, la organización cuenta con la capacidad física, intelectual y de recursos para cumplir con los requisitos del cliente.
		¿Se revisa previamente los requisitos especificados por el cliente y los no establecidos antes de comprometerse a suministrar el producto y servicio ofertado?	x			4	Sí, el gerente general se toma el tiempo de revisar los requisitos especificados por el cliente.
8.2.3	Revisión de los requisitos para los productos y servicios.	¿Se revisan los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios que se ofertan previo a la negociación con el cliente?	x			5	Sí, el gerente general se preocupa por el cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios aplicables.
		¿Se ha asegurado la organización de que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente?			x	3	Sí, sin embargo, la aplicación es informal.
		¿Se confirman los requisitos del cliente antes de la aceptación de la negociación del producto?	x			5	Sí, se manejan reuniones presenciales para determinar claramente los requisitos de los clientes.

Tabla A5. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
		¿Se conserva en la organización la información documentada respecto a los resultados de las revisiones y/o requisitos nuevos para los productos y servicios ofertados?		x		0	No se conserva ningún tipo de información documentada.
8.2.4	Cambios en los requisitos para los productos y servicios.	Si existen cambios en los requisitos de los productos y servicios, ¿se asegura la organización de que la información documentada pertinente sea modificada y socializada con las personas pertinentes respecto a los cambios?			x	1	El gerente conoce acerca de cambios, sin embargo, no se conserva ningún tipo de información documentada pertinente a los cambios en los requisitos de productos y servicios.
8.3.1	Diseño y Desarrollo de los productos y servicios. Generalidades.	¿Se ha establecido, implementado y mantenido un proceso de diseño y desarrollo adecuado para asegurarse la provisión posterior de productos y servicios?			x	3	Empíricamente se han establecido procesos para el diseño y desarrollo de productos, pero no se ha caracterizado los procesos relacionados.
		¿Se realizan actividades de verificación de las salidas y de validación para asegurarse que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos solicitados?			x	2	Se realizan verificaciones de forma visual, pero no existe formalidad en este punto, ni información documentada.
		¿Se han considerado la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo?			x	1	Se considera vagamente la naturaleza y duración, pero no se establecen cronogramas o documentos relacionados.

Tabla A5. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo.	¿Se han considerado las etapas del proceso, revisiones del diseño y la verificación y validación del diseño y desarrollo?		x		0	No se consideran las etapas del proceso de I+D.
		¿Se ha determinado las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos, así como la participación de los clientes?			x	3	La gerencia se preocupa por las necesidades de los recursos internos y externos para el desarrollo de nuevos productos.
		¿Se ha determinado el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo y la documentación informada necesarios para demostrar el cumplimiento de los requisitos?		x		0	No existe ningún tipo de control ya que no se ha caracterizado el proceso de diseño y desarrollo ni tampoco información documentada al respecto.
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo.	¿Se han determinado los requisitos esenciales funcionales y de desarrollo, legales y reglamentarios; así como los códigos o normas de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar para los productos y servicios diseñados y desarrollados?			x	3	Los requisitos legales y reglamentarios son altamente considerados por la gerencia, sin embargo, no se han implementado códigos o normas para nuevos productos y servicios.
		¿Se ha considerado las consecuencias potenciales de fallar, y se conserva la información documentada respectiva sobre las entradas del diseño y desarrollo?		x		0	No existe ningún tipo de información documentada sobre las consecuencias potenciales.
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo.	¿Se realizan las revisiones necesarias durante las etapas para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo?			x	2	Se realizan revisiones visualmente, pero no se lleva ningún tipo de registro.

Tabla A5. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
		¿Se realizan actividades de verificación de las salidas y de validación para asegurarse que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos solicitados?			x	2	Se realizan verificaciones de forma visual, pero no existe formalidad en este punto, ni información documentada.
		¿Se conserva la información documentada de dichas actividades?		x		0	No existe ningún tipo de información documentada respecto a este punto de la norma.
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo.	¿Se ha asegurado que las salidas del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos de las entradas son adecuadas para los procesos posteriores, incluyen los requisitos de seguimiento y medición y especifican las características de los productos y servicios? ¿Se conserva la información al respecto?		x		0	No existe información documentada al respecto. Se procura conocer sobre la coordinación entre las salidas y entradas del diseño y desarrollo.
8.3.6	Cambio del diseño y desarrollo.	¿Se han identificado, revisado, controlado y documentado los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios; así como los resultados, autorizaciones y acciones tomadas para prevenir los impactos adversos?		x		0	Los procesos relacionados a los cambios en diseño y desarrollo de productos no se han caracterizado.
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente. 8.4.1 Generalidades	¿Se ha asegurado de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos?			x	3	Se establecen requisitos básicos internamente, pero todo de forma empírica, nada está documentado.

Tabla A5. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
		¿Se han determinado los controles a aplicar, así como los criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos? ¿Se conserva la información documentada respectiva?		x		0	No se evalúan ningún tipo de criterios para selección, seguimiento del desempeño, entre otros.
8.4.2	Tipo y alcance del control	¿Se han asegurado de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de sus sistemas de Gestión de Calidad, definiéndose los controles que se pretenden aplicar a los proveedores externos, la eficacia de los mismos y la verificación de que los resultados obtenidos cumplen con los requisitos?		x		0	No se ha realizado caracterización ni levantamiento de procesos respecto al control del SGC.
8.4.3	Información para los proveedores externos.	¿Se comunica adecuadamente a los proveedores externos de los requisitos de procesos, aprobación de productos y servicios, métodos y procesos, la competencia, el control y el seguimiento de sus actividades; así como las actividades de verificación y validación que les serán aplicados?		x		0	Actualmente no se cuenta con algún tipo de control para los procesos involucrados con proveedores externos.
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio.	¿Se han implementado las condiciones controladas necesarias en cuanto a disponibilidad de información documentada, el uso de recursos, las actividades de seguimiento y control, el uso de infraestructura; así como la validación y revalidación periódica de los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación de servicios?		x		0	No se tiene ningún tipo de información documentada sobre este punto de la norma.

Tabla A5. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
8.5.2	Identificación y trazabilidad.	¿Se han identificado el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición; así como la trazabilidad; conservándose la información documentada necesaria?		x		0	No se conserva ningún tipo de información relacionada a la trazabilidad.
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos.	¿Se ha identificado, verificado, protegido y salvaguardado la propiedad de los clientes o de los proveedores externos mientras están bajo el control de la organización? ¿Se conserva la información documentada al respecto?			x	3	Sí, se conserva con cuidado todo aquello que no corresponde al inventario del catering.
8.5.4	Preservación	¿Se preservan las salidas durante la producción y prestación de los servicios para asegurarse de la conformidad con los resultados?			x	4	Al final de cada producción, si ha sobrado alguna materia prima, se conserva la misma con fecha de procesamiento y tiempo límite de uso.
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega.	¿Se cumplen con los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociada a los productos y servicios, considerando los requisitos legales y reglamentarios, las consecuencias potenciales, la vida útil prevista de sus productos, los requisitos del cliente; y la retroalimentación respectiva?			x	3	Sí, la gerencia cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios y sus consecuencias potenciales, vida útil de productos, pero no existen registros al respecto.
8.5.6	Control de los cambios.	¿Se han revisado y controlado los cambios para la producción o la prestación del servicio, asegurándose de la continuidad conforme a los requisitos? ¿Se conserva la información documentada?			x	2	Existe parcialmente el cumplimiento de este requisito, ya que no se conserva información documentada. El gerente revisa y controla los cambios en la producción.

Tabla A5. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
8.6	Liberación de los productos y servicios	¿Se han implementado las disposiciones planificadas pertinentes, en las etapas adecuadas, como control de calidad? ¿Se conserva la información documentada respectiva?			x	2	Cada inicio de semana se planifica producción y control de calidad en proceso, no se encontró registros de estos controles.
8.7	Control de las salidas no conformes	¿Se identifican las salidas no conformes y se toman las medidas correspondientes como la corrección, separación o devolución de provisión del producto; o la aceptación bajo concesión? ¿Se conserva la información al respecto?			x	3	Sí, la gerencia se preocupa por tomar medidas correctivas, la aplicación de este punto es empírica por lo que no hay información documentada.

Tabla A6. Evaluación del desempeño ISO 9001-2015 para JN Catering y Eventos

9. Evaluación del desempeño			**Cumplimiento**				
No.	**Cláusula**	**Requisitos**	**Sí**	**No**	**Parcial**	**Nota**	**Comentarios**
9.1.1	Generalidades.	¿Se han determinado los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos; así como en tiempo en que deben ser realizados y cuándo se deben evaluar? ¿Se conserva la información documentada al respecto?		x		0	La organización no ha determinado métodos de control para este punto de la norma.
9.1.2	Satisfacción del cliente.	¿Se ha realizado el seguimiento y revisión de la infromación respecto a las percepciones de los clientes del grado de cumplimiento de sus necesidades y expectativas?		x		0	No, la organización no da seguimiento a las percepciones del cliente.
9.1.3	Análisis y Evaluación.	¿Se han analizado y evaluado los datos obtenidos respecto a conformidad del producto y servicio, el grado de satisfacción del cliente, el desempeño y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, el desempeño de los proveedores externos; y la necesidad de mejoras del Sistema de Gestión de Calidad?		x		0	No se han analizado ninguno de estos aspectos.
9.2	Auditoría interna	¿Se realizan auditorías internas a intervalos planificados sobre el Sistema de Gestión de Calidad? ¿Se han definido los criterios de auditoría, se han seleccionado los auditores y la información de los resultados obtenidos? ¿Se conserva la información documentada al respecto?		x		0	No existe evidencia de la realización de auditorías internas, ni información documentada al respecto.

Tabla A6. (Continuación)

No.	Cláusula	Requisitos	Sí	No	Parcial	Nota	Comentarios
9.3	Revisión por la dirección.			x		0	
9.3.1	Generalidades.	¿Se ha revisado por parte de la alta dirección el Sistema de Gestión de Calidad de la organización, a intervalos planificados		x		0	No existe cumplimiento ya que el SGC no se ha implementado.
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección.	¿Se ha planificado por parte de la dirección el estado de las acciones de las revisiones previas, los cambios externos o internos pertinentes al Sistema de Gestión de Calidad, la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad; los resultados de auditorías y seguimiento; así como el desempeño de los proveedores externos?		x		0	No existe planificación por parte de la dirección de ningún aspecto respecto al SGC.
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección.	¿Se han incluido las decisiones y acciones tomadas respecto a las oportunidades de mejora, las necesidades de cambio en el Sistema de Gestión de Calidad, y las necesidades de recursos? ¿Se conserva la información documentada al respecto?		x		0	No se han revisado las decisiones y acciones tomadas ni se conserva la información documentada al respecto.

Tabla A7. Mejora ISO 9001-2015 para JN Catering y Eventos

10. Mejora			**Cumplimiento**				
No.	**Cláusula**	**Requisitos**	**Sí**	**No**	**Parcial**	**Nota**	**Comentarios**
10.1	Generalidades.	¿Se han determinado y seleccionado las oportunidades de mejora, y se han implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y su satisfacción?			x	3	La organización tiene intenciones de llevar a cabo una mejora en el establecimiento de requisitos y su satisfacción, no se ha formalizado ningún documento.
10.2	No conformidad y acción correctiva.	¿Se toman las acciones respectivas frente a las no conformidades?			x	3	Se toman acciones inmediatas, pero no existe una aplicación formal de las mismas.
-	-	¿Se evalúan e implementan las acciones que se requieren para eliminar las causas de no conformidad?			x	3	La evaluación de acciones para eliminar las no conformidades existe, pero es escasa e informal.
-	-	¿Se revisa la eficacia de las acciones correctivas tomadas? ¿Se documenta esta información?			x	3	Se revisa la eficacia de las acciones correctivas de manera informal y no estandarizada.
10.3	Mejora continua	¿Se realiza una mejora continua de la conveniencia, adecuación y eficacia del Sistema de Gestión de Calidad?			x	3	Existe la buena intención de adecuar a futuro un SGC.
		¿Se consideran los resultados de los análisis y de las evaluaciones realizadas como parte de la mejora continua?			x	3	No se consideran los resultados de los análisis como parte de la mejora.

ANEXO B. Caracterización de Procesos

Jorge Negrete CATERING & EVENTOS	**GESTIÓN ESTRATÉGICA**	**Código: JN-CP-GE-02** **No. Revisión: 01** **Fecha: 28/07/2021** **Página: 1/3**
Misión del proceso:	Garantizar el funcionamiento de las actividades planificadas y requeridas de verificación, seguimiento y medición mediante la integración de las actividades de la organización y la asignación de recursos dentro del entorno organizacional apropiados para el cumplimiento de los objetivos.	
Responsable:	Gerente General	

Criterios de Control			
Requisitos Legales/Normativos	**Planes/Políticas**	**Procedimientos**	**Registros**
Norma ISO 9001:2015	Manual de Calidad	Misión, Visión	Manual de Calidad Registro de Lectura Misión, Visión, Polìtica de Calidad
Norma ISO 9001:2015			Informe revisión por la dirección

SECUENCIA E INTERACCIONES CON PROCESOS						
Proceso anterior (Proveedor)	**Entrada**	**Requisitos**	**Actividades del Proceso**	**Salidas**	**Requisitos**	**Proceso posterior** (Cliente)
Partes Interesadas	Información del entorno	Análisis interno Análisis externo	Análisis e interpretación de la información	Plan Estratégico	Revisión por la dirección	GESTIÓN DE CALIDAD

Gerencia general	Misión, Visión, Valores, Política de calidad	Análisis interno	Ejecución de planeación y direccionamiento estratégico	Plan Estratégico comunicado	Revisión por la dirección	
Todos los procesos	Información del SIG	Datos de auditorías internas, revisión por la dirección	Evaluación de la gestión del SIG	Análisis de indicadores	Actas de reunión, registros	
Todos los procesos	Indicadores, riesgos, oportunidades, acciones correctivas y preventivas	Información histórica	Check list de verificación de procesos Evaluación de indicadores, riesgos, etc	Acciones de mejora	Cumplimiento de especificaciones del cliente	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, SEGUIMIENTO Y MEJORA
Recursos						
RRHH	**Infraestructura**		**Software**	**Hardware**		**Información**
Todos los colaboradores	Área de oficina		Microsoft OFFICE	Computadoras		Plan Estratégico
				Internet		Manual de procesos
				Impresoras		Reglamento Interno

Figura C1. Gestión estratégica

Jorge Negrete CATERING & EVENTOS	**GESTIÓN DE CALIDAD**	**Código: JN-CP-GC-02** **No. Revisión: 01** **Fecha: 28/07/2021** **Página: 1/3**

Misión del proceso:	Cumplir con las tareas de planificación, ejecución, control, auditorías, gestión documental y mejora continua del aseguramiento de la calidad, cumpliendo con las especificaciones y necesidades de cliente.
Responsable:	Responsable de Calidad

Seguimiento y medición de gestión del proceso

INDICADOR	Unidad	Sentido	Fórmula	Meta	Valor Potencial	Frecuencia medición - analisis
Cumplimiento de auditorías anuales	%	Creciente	Número de auditorías realizadas / Número de auditorías planificadas *100	100%	90%	Medición semestral - Análisis semestral
Ejecución de acciones correctivas	%	Creciente	Número de acciones correctivas cerradas/Números de acciones correctivas levantadas*100	100%	80%	Medición semestral - Análisis semestral

Criterios de Control

Requisitos Legales/Normativos	Planes/Políticas	Procedimientos	Registros
Norma ISO 9001:2015	Polìtica de Calidad	POE Control de Calidad JN-POE-CC-002.	Registro Control de Lectura de POE Control de Calidad JN-REG-CC-002.1

			Lista de Verificación de Proceso y Fabricación JN-REG-CC-002.2
Norma ISO 9001:2015	Plan de Auditoría	POE Auditorías Internas JN-POE-AI-003	Registro Control de Lectura de POE Auditorías Internas JN-REG-AI-003.1
			Cronograma de Auditorías JN-REG-AI-003.4
			Registro de Acciones Correctivas JN-REG-AI-003.2
			Informe de Auditoría Interna JN-INF-AI-003.3

SECUENCIA E INTERACCIONES CON PROCESOS

Proceso anterior (Proveedor)	**Entrada**	**Requisitos**	**Actividades del Proceso**	**Salidas**	**Requisitos**	**Proceso posterior** (Cliente)
Gestión de Compras	Insumos	Fichas Técnicas de productos Especificaciones de producto	Control de calidad en insumos primarios	Comida/Almuerzos	Cumple especificaciones Instructivo Interno	GESTIÓN DE POSVENTA
Gestión de producción	Insumos	Lista de verificación de proceso y fabricación	Pruebas de temperatura			

Gestión de operaciones	Especificaciones de proceso y producto terminado	Cumplimiento y especificaciones de los procesos de elaboración del producto	Pruebas organolépticas Check list de verificación de Pruebas de Laboratorio			
Gestión de operaciones	Comida/Almuerzo	Cumplimiento de especifiacciones del cliente y pruebas de laboratorio		Productos No Conformes	Cumplimiento de especificaciones Instructivo Interno.	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, SEGUIMIENTO Y MEJORA

RRHH	**Infraestructura**	**Software**	**Hardware**	**Información**
1 Jefe de producción	Cocina	Microsoft OFFICE	Computadoras	Instructivo Interno
7 Operarios	Área de oficina		Internet	Manual de procesos
			Impresoras	

Figura C2. Gestión de calidad

Jorge Negrete CATERING & EVENTOS	**GESTIÓN COMERCIAL**	**Código: JN-CP-GC-02** **No. Revisión: 01** **Fecha: 28/07/2021** **Página: 1/3**

Misión del proceso:	Llevar a cabo las tareas de planificación, ejecución, control y mejora continua en el punto de entrada (ventas) y salida (entrega) con los clientes finales que adquieran el servicio de catering.
Responsable:	Gerente Gerente

Seguimiento y medición de gestión del proceso

INDICADOR	Unidad	Sentido	Fórmula	Meta	Valor Potencial	Frecuencia medición - analisis
Cotizaciones enviadas	%	Creciente	Número de cotizaciones aceptadas / Número de cotizaciones enviadas*100	100%	90%	Anual
Tiempo medio de espera	%	Decreciente	tiempo de espera para ser respondido / número de llamadas respondidas	100%	100%	Anual

Criterios de Control

Requisitos Legales/Normativos	Planes/Políticas	Procedimientos	Registros
Norma ISO 9001:2015	Plan Estratégico	Proyecciones de Ventas	Cotizaciones enviadas y facturas que respalden la ejecución del servicio.
			Encuestas satisfacción al cliente

SECUENCIA E INTERACCIONES CON PROCESOS						
Proceso anterior (Proveedor)	**Entrada**	**Requisitos**	**Actividades del Proceso**	**Salidas**	**Requisitos**	**Proceso posterior** (Cliente)
Gerencia general	Fuerza de ventas/fuerza de marketing	Brochure/ Catálogo de servicios y precios	Contactar nuevos clientes, planificación de cotizaciones.	Comida/Almuerzos	Cumple especificaciones Instructivo Interno	Gestión Operativa
Gerencia general/financiera	Contratos	Revisiones, checlkist de requisitos	Asesoría comercial y legal al cliente			
Gestión de operaciones	Especificaciones de proceso y producto terminado	Cumplimiento y especificaciones de los procesos de elaboración del producto	Verificación de requisitos			
Gestión administrativa	Comida/Almuerzo	Cumplimiento de especifiacciones del cliente y pruebas de laboratorio	Entrega de servicio a cliente	Comentarios/encuestas de satisfacción	Cumplimiento de especificaciones Instructivo Interno.	Gestión de Posventa

Recursos				
RRHH	**Infraestructura**	**Software**	**Hardware**	**Información**
1 Jefe de producción	Área de oficina	Microsoft OFFICE	Computadoras	Instructivo Interno
7 Operarios			Internet	Manual de procesos
			Impresoras	

Figura C3. Gestión comercial

	GESTIÓN DE COMPRAS	**Código: JN-CP-GC-02** **No. Revisión: 01** **Fecha: 28/07/2021** **Página: 1/3**
Misión del proceso:	Garantizar el suministro oportuno de los insumos necesarios para el correcto desarrollo de la actividad diaria a través de la gestión de proveedores calificados, verificanfo el cumplimiento de estándares de calidad requeridos por JN Catering y Eventos.	
Responsable:	Gerente general	

Seguimiento y medición de gestión del proceso

INDICADOR	Unidad	Sentido	Fórmula	Meta	Valor Potencial	Frecuencia medición - analisis
Rotación de Activos	%	Creciente	Ventas (Ingresos por ventas) / Activo*100	100%	90%	Anual
Desempeño de proveedores		Creciente	Calificación obtenida en la evaluación al proveedor	100%	100%	Anual

Criterios de Control

Requisitos Legales/Normativos	Planes/Políticas	Procedimientos	Registros
Norma ISO 9001:2015	Polìtica de Calidad	POE Control de Calidad JN-POE-CC-002.	Registro Control de Lectura de POE Control de Calidad JN-REG-CC-002.1
	Política de Compras	POE Control de Inventarios	Lista de Verificación de Proceso y Fabricación JN-REG-CC-002.2
			Evaluación a proveedores Registro de conteo de inventario

SECUENCIA E INTERACCIONES CON PROCESOS						
Proceso anterior (Proveedor)	**Entrada**	**Requisitos**	**Actividades del Proceso**	**Salidas**	**Requisitos**	**Proceso posterior** (Cliente)
Todos los procesos	Análisis de oportunidades	Lista de insumos comunes	Proyección de Compras	Insumos	Cumple especificaciones Instructivo Interno	GESTIÓN OPERATIVA
Proveedores de insmos (externo)	Insumos	Lista de verificación de proceso y fabricación	Solicitud de compras			
Gestión de operaciones	Especificaciones de proceso y producto terminado	Cumplimiento y especificaciones de los insumos	Aprobación, entrada y almacen.			
Gestión de operaciones		Formato de acciones correctivas y preventivas	Conteo y revision de inventarios	Productos No Conformes	Cumplimiento de especificaciones Instructivo Interno.	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, SEGUIMIENTO Y MEJORA
			Acciones correctivas y preventivas			
Recursos						
RRHH	**Infraestructura**		**Software**	**Hardware**		**Información**
1 Jefe de producción	Cocina		Microsoft OFFICE	Computadoras		Instructivo Interno
7 Operarios	Área de oficina			Internet		Manual de procesos
				Impresoras		

Figura C4. Gestión de compras

Jorge Negrete CATERING & EVENTOS	**GESTIÓN DE OPERACIONES**	**Código: CP- JN-GO-01** **No. Revisión: 01** **Fecha: 27/07/2021** **Página: 1/3**

Misión del proceso:	Elaborar alimentos saludables y comida deliciosa de acuerdo con los requerimientos establecidos, con finalidad de lograr la satisfacción del cliente.
Responsable:	Jefe de Producción

Seguimiento y medición de gestión del proceso

INDICADOR	Unidad	Sentido	Fórmula	Meta	Valor Potencial	Frecuencia medición - analisis
Cumplimiento de Producción	%	Creciente	Producción Realizada/ Producción Planificada *100	100%	90%	Medición semanal - Análisis mensual
Control de desechos	%	Decreciente	Cantidad de desechos / Cantidad de materiales para fabricación*100	20%	10%	Mensual
Tiempo de entrega	%	Creciente	Tiempo real entrega / Tiempo comprometido de entrega	100%	80%	Medición Semanal / Análisis Mensual

Criterios de Control

Requisitos Legales/Normativos	Planes/Políticas	Procedimientos	Registros
Norma INEN 1965-1	Política de Calidad	POE Formula Maestra	Códigos de registros
Norma ISO 9001:2015	Política de uso de materiales	POE Almacenamiento	Instructivos
Permiso de funcionamiento	Política de SST y Ambiente	POE Producción	
	Plan de calidad-Producción	Planificación de Producción	

<table>
<tr><th colspan="7">SECUENCIA E INTERACCIONES CON PROCESOS</th></tr>
<tr><th>Proceso anterior
(Proveedor)</th><th>Entrada</th><th>Requisitos</th><th>Actividades del Proceso</th><th>Salidas</th><th>Requisitos</th><th>Proceso posterior
(Cliente)</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Gestión Comercial</td><td>Pedidos</td><td>Caracteristicas técnicas de la comida.
Cantidad
Tiempo de Entrega</td><td rowspan="5">Planificación

Recepción de Insumos

Formulación

Elaboración de alimentos

Despacho</td><td rowspan="3">Alimentos</td><td rowspan="3">Especificaciones del cliente</td><td rowspan="3">GESTIÓN DE OPERACIONES</td></tr>
<tr><td>Pronosticos de Ventas</td><td>Pronostico de Ventas actualizado</td></tr>
<tr><td>Geestión de Compras</td><td>Insumos</td><td>Cumplimiento de parametros de calidad.
Cumplimiento de parámetros interno de calidad.
Certificados de Calidad</td></tr>
<tr><td>Gestión Estratégica</td><td>Especificaciones del producto</td><td>Especificaciones actualizadas de acuerdo con los requisitos del cliente.</td><td rowspan="2">Requerimiento de compra de insumos</td><td rowspan="2">Especificaciones de calidad de insumos</td><td rowspan="2">GESTIÓN DE COMPRAS</td></tr>
<tr><td>Gestión de calidad</td><td>Informes de los controles de calidad</td><td>Entregar informes de control a tiempo</td></tr>
</table>

Recursos				
RRHH	**Infraestructura**	**Software**	**Hardware**	**Información**
1 Jefe de producción	Cocina	N/A	Internet	ISO 9001
7 Operarios	Instrumentos de cocina			Instructivo Externo para la Evaluación de Restaurantes, cafeterías y otros Establecimientos de Alimentación Colectiva.
	Equipos y maquinaria			

Figura C5. Gestión de operaciones

	GESTIÓN DE POSTVENTA	**Código: JN-CP-GC-02**
		No. Revisión: 01
		Fecha: 28/07/2021
		Página: 1/3
Misión del proceso:	Cumplir con las tareas de planificación, ejecución, control, gestión documental y mejora continua del proceso de postventa cumpliendo con las especificaciones y necesidades de cliente.	
Responsable:	Gerente general	

Seguimiento y medición de gestión del proceso

INDICADOR	Unidad	Sentido	Fórmula	Meta	Valor Potencial	Frecuencia medición - analisis
Satisfacción al cliente	%	Creciente	Número de clientes satisfechos / Número de clientes totales *100	100%	90%	Medición anual
Número de cliente						Medición anual

Criterios de Control

Requisitos Legales/Normativos	Planes/Políticas	Procedimientos	Registros
Norma ISO 9001:2015	Polìtica de Calidad	POE Control de Calidad JN-POE-CC-002.	Registro Control de Lectura de POE Control de Calidad JN-REG-CC-002.1
			Lista de Verificación de Proceso y Fabricación JN-REG-CC-002.2

SECUENCIA E INTERACCIONES CON PROCESOS

Proceso anterior (Proveedor)	Entrada	Requisitos	Actividades del Proceso	Salidas	Requisitos	Proceso posterior (Cliente)

Gestión Administrativa	Quejas o reclamos/ seguimiento de servicio	Comunicación escrita o verbal	Recepción de quejas/gestión de seguimientos	Queja escrita/ seguimiento escrito	Cumple especificaciones Instructivo Interno	CLIENTE FINAL
Gerencia general	Orden de ajuste o reproceso	Orden escrita o mail	Ajuste de procesos de acuerdo al requerimiento			
Gestión de operaciones	Especificaciones de proceso y producto terminado	Cumplimiento y especificaciones de los procesos de elaboración del producto	Investigación queja o reclamo			
Gestión Administrativa	Orden de reparo o compensación	NA	Verificación de actividades acorde a las especificaciones	Acta de entrega de compensación	Cumplimiento de especificaciones Instructivo Interno.	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, SEGUIMIENTO Y MEJORA
			Compensación al cliente			

Recursos				
RRHH	**Infraestructura**	**Software**	**Hardware**	**Información**
1 Jefe de producción	Cocina	Microsoft OFFICE	Computadoras	Instructivo Interno
7 Operarios	Área de oficina		Internet	Manual de procesos
			Impresoras	

Figura C6. Gestión de postventa

	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	**Código: JN-CP-RH-02**
		No. Revisión: 01
		Fecha: 28/07/2021
		Página: 1/3
Misión del proceso:	Proveer de personal competente, de manera oportuna y dentro del presupuesto establecido, por medio del reclutamiento, evaluación, selección, legalización del contrato y la inducción del nuevo colaborador.	
Responsable:	Responsable Administrativo	

Seguimiento y medición de gestión del proceso

INDICADOR	Unidad	Sentido	Fórmula	Meta	Valor Potencial	Frecuencia medición - analisis
Cumplimiento de capacitaciones al personal	%	Creciente	Número de capacitaciones realizadas / Número de capacitaciones planificadas *100	100%	100%	Medición anual - Análisis anual
Cumplimiento de objetivos y metas	%	Creciente	Objetivos programados/Objetivos concretados*100	100%	80%	Medición anual - Análisis anual

Criterios de Control

Requisitos Legales/Normativos	Planes/Políticas	Procedimientos	Registros
Norma ISO 9001:2015	Plan anual de capacitaciones.	POE Reclutamiento y Selección del personal JN-POE-RSP-006.	Registro Capacitaciones JN-POE-RSP-006.1
			Registro de Calificación de Requisitos JN-REG-RSP-006.2

SECUENCIA E INTERACCIONES CON PROCESOS

Proceso anterior (Proveedor)	**Entrada**	**Requisitos**	**Actividades del Proceso**	**Salidas**	**Requisitos**	**Proceso posterior** (Cliente)
Procesos involucrados Gestión presupuestaria	Solicitudes de personal presupuesto asignado	Planificación de requerimientos del personal, políticas de contratación	Planificación de requerimientos del personal	Presupuesto de contratación	Perfil de cargo	Procesos involucrados Gestión presupuestaria
Candidatos	Hojas de vida y respaldos	Checklist de cumplimiento de requisitos	Reclutamiento de candidatos	Informe de selección	Cumple especificaciones procedimeinto interno	Procesos involucrados Candidatos
Ministerio del trabajo e IESS	Antecedentes del candidato	Evaluación interna, pruebas, entrevista	Contratación, afiliación, capacitación	Legalización del contrato		Ministerio de trabajo e IESS Candidato
Procesos involucrados	Reportes de evaluación del periodo de prueba Capacitaciones	Indicadores de cumplimiento	Verificar referencias, validar docuemntos	Reconocimientos	Cumplimiento de objetivos	Procesos involucrados Colaboradores
			Reconocimientos al buen desempeño			

Recursos				
RRHH	**Infraestructura**	**Software**	**Hardware**	**Información**
1 Jefe de producción	Área de oficina	Microsoft OFFICE	Computadoras	Instructivo Interno
7 Operarios			Internet	Manual de procesos
			Impresoras	

Figura C7. Gestión de recursos humanos

Jorge Negrete CATERING & EVENTOS	**GESTIÓN FINANCIERA**	**Código: JN-CP-GC-02** **No. Revisión: 01** **Fecha: 28/07/2021** **Página: 1/3**
Misión del proceso:	Cumplir las tareas de planificación, ejecución, control y mejoramiento continuo del recurso monetario necesario para las operaciones	
Responsable:	Gerente general	

Seguimiento y medición de gestión del proceso

INDICADOR	Unidad	Sentido	Fórmula	Meta	Valor Potencial	Frecuencia medición - analisis
Utilidades	%	Creciente	Ventas (ingresos)- costo de producción/Ventas (Ingresos)	100%	90%	Medición anual
Capital de trabajo	%	Creciente	Activo corriente/Pasivo corriente	100%	100%	Medición anual

Criterios de Control

Requisitos Legales/Normativos	Planes/Políticas	Procedimientos	Registros
Norma ISO 9001:2015	Política de Calidad	POE Control de Calidad JN-POE-CC-002.	Presupuestos y balances
			Registros contables, estados financieros, declaración anual de impuestos.

SECUENCIA E INTERACCIONES CON PROCESOS

Proceso anterior (Proveedor)	**Entrada**	**Requisitos**	**Actividades del Proceso**	**Salidas**	**Requisitos**	**Proceso posterior** (Cliente)
Gestión Estratégica	Proyecciones	Cotizaciones	Proyecciones de gastos anuales	Procesos financieros eficientes	Checklist proveedores	G. COMPRAS
Gestión Administrativa	Inventarios	Kardex	Pago a proveedores			
Gestión de operaciones	Planes	Facturas	Análisis y verificación financiera			
Gerencia general	Proveedores	Facturas y actas de entrega.	Pagos de nómina, respaldo pago de impuestos.	Registros de pago	Checklist proveedores	G. COMPRAS
Recursos						
RRHH	**Infraestructura**		**Software**	**Hardware**		**Información**
Gerencia general	Área de oficina		Microsoft OFFICE	Computadoras		Instructivo Interno
				Internet		Manual de procesos
				Impresoras		

Figura C8. Gestión financiera

	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	**Código: JN-CP-GC-02** **No. Revisión: 01** **Fecha: 28/07/2021** **Página: 1/3**
Misión del proceso:	Cumplir con las tareas de planificación, ejecución, control, y mejora continua del manejo administrativo en JN Catering y Eventos.	
Responsable:	Responsable Administrativo	

Seguimiento y medición de gestión del proceso

INDICADOR	Unidad	Sentido	Fórmula	Meta	Valor Potencial	Frecuencia medición - analisis
Quejas de usuarios propias del proceso	%	Decreciente	Número de quejas realizadas/ Número total de clientes *100	100%	90%	Medición anual
Cumplimiento de cronogramas	%	Creciente	Número de actividades realizadas/Números de actividades programadas*100	100%	80%	Medición anual

Criterios de Control

Requisitos Legales/Normativos	Planes/Políticas	Procedimientos	Registros
Norma ISO 9001:2015	Polìtica de Calidad	POE Control de Documentos	Registro Control de Lectura de POE Control de Documentos JN-REG-CD-002.1

SECUENCIA E INTERACCIONES CON PROCESOS

Proceso anterior (Proveedor)	Entrada	Requisitos	Actividades del Proceso	Salidas	Requisitos	Proceso posterior (Cliente)

<table>
<tr><td>Todas las áreas</td><td rowspan="4">Documentos relacionados</td><td>Específicos de cada proceso</td><td rowspan="4">Elaboración de cronograma de actividades
Procesamiento de la información
Verificación de información
Archivo de documentación</td><td rowspan="4">Procesos administrativos eficientes para todas las operaciones de JN Catering y Eventos</td><td rowspan="2">Cumple especificaciones Instructivo Interno</td><td rowspan="4">Todas las áreas</td></tr>
<tr><td>Todas las áreas</td><td>Específicos de cada proceso</td></tr>
<tr><td>Todas las áreas</td><td>Específicos de cada proceso</td></tr>
<tr><td>Todas las áreas</td><td>Específicos de cada proceso</td><td>Cumplimiento de especificaciones Instructivo Interno.</td></tr>
<tr><td colspan="7">Recursos</td></tr>
<tr><td>RRHH</td><td colspan="2">Infraestructura</td><td>Software</td><td colspan="2">Hardware</td><td>Información</td></tr>
<tr><td>Gerente general</td><td colspan="2">Área de oficina</td><td>Microsoft OFFICE</td><td colspan="2">Computadoras</td><td>Instructivo Interno</td></tr>
<tr><td>Contadora</td><td></td><td></td><td></td><td colspan="2">Internet</td><td>Manual de procesos</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2"></td><td></td><td colspan="2">Impresoras</td><td></td></tr>
</table>

Figura C9. Gestión administrativa

ANEXO C. Matriz de Riesgos y Oportunidades

Tabla F1. Riesgos para JN Catering y Eventos

ITEM	RIESGOS	PROBABILIDAD						CONSECUENCIA						RIESGO			
		BAJA ----- ALTA						TRIVIAL ----- INTOLERABLE									
		REMOTA	INUSUAL	POSIBLE	PROBABLE	RECURRENTE		INSIGNIFICANTE	MODERADO	SERIO	GRAVE	CATASTRÓFICO		BAJO	MODERADO	ALTO	CRÍTICO
1	Pandemia, y los efectos psicosociales que se han generado en respuesta al covid-19.	1									4			X			
2	Competencia: existen muchas empresas ya establecidas y cuya marca es bien aceptada, tienen una amplia cartera de clientes y tienen la capacidad de desarrollar costosas campañas de marketing y ventas.					5				3						X	
3	Pensamiento tradicional y la poca costumbre de las personas en probar nuevas opciones por miedo a que no se cumpla con los estándares básicos de calidad y limpieza.				4					3						X	
4	Las rápidas variaciones en cuanto a las tendencias en el mundo digital y de ventas se convierten en una amenazada para los negocios tradicionales, porque se dificulta la forma de llegar a nuevos clientes.					5					4						X
5	Las exigencias del mercado son cada vez más fuertes, los clientes reclaman constante innovación en la prestación de servicios de alimentación y de organización de eventos.				4					3						X	

Tabla F2. Plan de acción para mitigar el riesgo

ITEM	PLAN DE ACCIÓN PARA MITIGAR EL RIESGO	RESPONSABLE	PROCESOS	SEGUIMIENTO
1	Establecer planes de respuesta y contingencia para pandemias. Reforzar el ya establecido plan de bioseguridad.	Jefe de Calidad	Calidad, SSO	Anual. Reunión para evaluar acciones de contingencia.
2	Diversificación de servicios. Rediseño de marca y creación de estrategia de marketing.	Gerente General	Marketing, Ventas	Trimestral, después de la culminación del rediseño de la marca.
3	Campaña agresiva en redes sociales, impulsando los beneficios y prácticas de calidad en el servicio de alimentación colectiva. Capacitación continua en buenas prácticas de manufactura y limpieza.	Gerente General	Marketing, Ventas	Mensual, evaluación de números y datos de campañas en redes sociales.
4	Actualización en tendencias de marketing y ventas, adaptando la publicidad a lo digital. Agenda de posteos semanal en redes sociales.	Gerente General, Jefe de Calidad	Marketing, Ventas	Semanal, los posteos se revisarán acda semana. Capacitación en tendencias de marketing, será de forma semestral.
5	Capacitación en nuevas tendencias de servicio de alimentación colectiva, decoración, menú y comida saludable.	Gerente General, Jefe de Calidad	Calidad, Marketing	Semestral, análisis de las tendencias actuales y datos.

Tabla F3. Oportunidades para JN Catering y Eventos

ITEM	OPORTUNIDADES	PROBABILIDAD						CONSECUENCIA						RIESGO			
		BAJA ----- ALTA						BAJA ----- ALTA									
		REMOTA	INUSUAL	POSIBLE	PROBABLE	RECURRENTE		INSIGNIFICANTE	MODERADO	MEDIA	BUENA	APROVECHABLE		BAJO	MODERADO	ALTO	EXCELENTE
1	Existen varias oportunidades para generar alianzas estratégicas que permitan hacer crecer el negocio.				4						4					X	
2	La tendencia hacia la alimentación saludable hace que este se convierta en un nuevo nicho de mercado.				4							5					X
3	El efecto post covid,-19 puede generar nuevas fuentes de trabajo y oportunidades de negocio, ya que las personas querrán retomar eventos sociales que fueron dejados de lado por la pandemia.			3							4					X	
4	La necesidad imperante de alimentación permite que la organización pueda desarrollar nuevos productos y servicios más adaptados a las tendencias actuales.				4							5					X
5	El cambio de gobierno podría representar una repotenciación del sector turístico y por ende el negocio de los servicios de catering y eventos.		2							3					X		

Tabla F4. Plan de acción para aprovechar oportunidades

ITEM	PLAN DE ACCIÓN PARA APROVECHAR LA OPORTUNIDAD	RESPONSABLE	PROCESOS	SEGUIMIENTO
1	Búsqueda de socios estratégicos, personas conocidas del medio, influencers, nutricionistas, personal fitness, planificadores de eventos y bodas y presentar los servicios que ofrecemos. Realizar un brochure que destaque los servicios y productos que ofrece JN Catering y Eventos.	Gerente General	Ventas, Marketing	Se realizará una revisión trimestralmente.
2	Capacitación en alimentación saludable y nuevas tendencias, para incrementar el menú diario y también ofrecer alimentación personalizada.	Jefe de Calidad	Calidad, Marketing	Trimestral, se realizará una evaluación después de cada capacitación.
3	Campaña de descuento para eventos especiales.	Gerente General	Marketing	Trimestral, reunión para aprobación de descuentos
4	Implementación de proyectos de desarrollo de nuevos productos y servicios, al menos una vez cada 6 meses.	Jefe de Calidad	Calidad, Marketing	Semestralmente. Se evaluarán los proyectos presentados.
5	El gobierno actual ha declarado que entre sus acciones principales está el potenciamiento del turismo y el apoyo al emprendedor ecuatoriano. JN Catering y Eventos debe buscar oportunidades de inversión de capital y programas de préstamos para emprendedores.	Gerente General	Planificación, Finanzas	Semestralmente. Se evaluarán las oportunidades de financiamento.

ANEXO D. Plan de auditoría

	Plan de Auditoría	Codigo: JN-REG-AI-010.6
		Versión: 001
		2021/03

Plan de Auditoría	
Auditado:	JN Catering y Eventos
Auditor Líder:	Director Técnico
Procedimiento:	Según ISO 19011:2018
Objetivo:	Establecer la brecha existente entre el cumplimiento actual vs los requisitos de la norma ISO 9001: 2015
Alcance:	Todos los procesos de la Organización
Criterios de Auditoría:	ISO 9001-2015, NORMA INEN 1965-1, INEN 1578, INEN 1763
Responsabilidades:	**Auditor Líder:** Planificar, velar por el cumplimiento de auditoria, realiza el informe
	Auditor: Registra los criterios de auditoria
	Experto Técnico: Apoyo al auditor lider en el giro del negocio
	Observador: Aprendizaje
Confidencialidad:	Los resultados de esta auditoria asi como toda la informacion recolectada en la misma se mantendran en absoluta confidecialidad y solo seran revelados a quien la compania autorice
Recursos Necesarios:	Transporte, material para ingresar a la compania y mantener la formalidad al momento de realizar la auditoria, disponibilidad de colaboradores de la planta
Método de Auditoría:	Muestreo por juicio, interacción humana in situ: 19011-resultado de seguimiento en los sistemas de gestion
Cronograma de Auditorías:	Reunión el 13 de Julio del 2021 con la presencia de Autoridades, Coordinadores y Auditores Líderes del proceso, de acuerdo con el horario establecido en el plan
Entrega de Informes:	Entrega de Informes por parte del equipo auditor realizara el día 13 de Julio 18h00 horas.
Tipo de Auditoría	Interna

Reunión de Cierre:	Reunión de cierre de auditoría y entrega del Informe general de la Auditoria por parte del Auditor Líder será el 13 de Julio del 2021

ANEXO E: Política de Calidad

PROCESOS	Responsabilidades		Horario		Criterios de Auditoría
	Responsable del proceso	**Auditor**	**FECHA**	**HORA**	**Requisito de la Norma ISO 9001:2015**
Direccionamiento Estratégico	**Gerente General**	**Director Técnico**	**13/7/2021**	**8:00-10:00**	**4.1-4.2-4.3-4.4 5.1-5.2-5.3 6.1-6.2-6.3-9.3**
Gestión del sistema de calidad	**Director Técnico**	**Jefe de Producción**	**13/7/2021**	**10:00-13:00**	**7.5-9.1-9.2-10.1-10.2-10.3**
Gestión de Operaciones	**Jefe de Producción**	**Director Técnico**	**13/7/2021**	**14:00-16:00**	**8.1-8.2-8.3-8.4-8.5-8.6-8.7**
Gestión Comercial	**Jefe de Producción**	**Director Técnico**	**13/7/2021**	**14:00-16:00**	**8.1-8.2-8.3-8.4-8.5-8.6-8.7**
Gestión de Compras	**Jefe Administrativo**	**Director Técnico**	**13/7/2021**	**16:00-18:00**	**7.1-8.4**
Gestión Administrativa y financiera	**Jefe Administrativo**	**Director Técnico**	**13/7/2021**	**16:00-18:00**	**7.1-7.2-7.3-7.4**
Gestión de Recursos Humanos	**Jefe de Recursos Humanos**	**Director Técnico**	**13/7/2021**	**16:00-18:00**	**7.1-7.2-7.3-7.4**
Control y aseguramiento de la calidad	**Director Técnico**	**Jefe de Producción**	**13/7/2021**	**14:00-16:00**	**8.5-8.6-8.7**
Revisado por: **Auditor Líder**			**Aprobado por:** **Gerente General**		

ANEXO E. Política de Calidad

POLÍTICA DE CALIDAD

JN CATERING Y EVENTOS

"Jorge Negrete Catering y Eventos es una empresa ecuatoriana dedicada a la alimentación colectiva cuyo firme compromiso es cumplir con los requisitos de las partes interesadas, los aspectos de calidad, en un esfuerzo constante de mejora continua y búsqueda de eficiencia proporcionando los recursos humanos, financieros y de conocimientos necesarios.

La organización se compromete con sus clientes y atiende sus necesidades, procura alcanzar la meta de colocarlo en el centro de sus actividades, actúa de manera responsable en relación con la sociedad, teniendo en cuenta las más rigurosas normas de calidad e inocuidad, la presente política será difundida a todo el personal para su conocimiento, comprensión y aplicación."



Firma de compromiso de Gerencia General

ANEXO F. Estado de Situación Financiera JN Catering y Eventos

JORGE WASHINGTON NEGRETE HARO

Estado de Situación Financiera
Hasta el 31/12/2022

		Total
1	**Activos**	**118.788,20**
1.1	**Activo Corriente**	**118.788,20**
1.1.1	**Efectivo y Equivalentes a Efectivo**	**-111.651,37**
1.1.1.1	Caja	-42.060,85
1.1.1.2	Caja Chica	-70.084,28
1.1.1.3	Banco Internacional	493,76
1.1.2	**Activos Financieros**	**185.114,03**
1.1.2.5	**Cuentas por Cobrar**	**185.114,03**
1.1.2.5.1	Clientes Nacionales	185.114,03
1.1.3	**Inventario**	**0,01**
1.1.3.1	Materia Prima	0,01
1.1.4	**Servicios y otros Pagos Anticipados**	**23.965,27**
1.1.4.3	Anticipo Sueldo	278,00
1.1.4.4	Jorge Negrete	23.687,27
1.1.5	**Activos por Impuestos Corrientes**	**21.360,26**
1.1.5.1	**IVA sobre Compras**	**231,55**
1.1.5.1.1	IVA sobre Compras	231,55
1.1.5.2	**Retenciones del IVA**	**2.055,43**
1.1.5.2.3	100% Honorarios, Arrendamientos, Personas Naturales	2.055,43
1.1.5.3	**Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta**	**6.173,13**
1.1.5.3.7	Otras Retenciones Aplicables al Cód. 343	1.557,56

1.1.5.3.10	1.75% Régimen Microempresas	4.615,57
1.1.5.4	**Anticipo de Impuesto a Renta**	**6.959,71**
1.1.5.4.3	Crédito Tributario Impuesto a Renta 2019	5.942,38
1.1.5.4.4	Crédito Tributario Impuesto a Renta 2020	186,52
1.1.5.4.5	Crédito Tributario Impuesto a Renta 2021	830,81
1.1.5.5	**Activos por Impuestos Corrientes IVA**	**5.940,44**
1.1.5.5.1	Crédito Tributario IVA acumulado	5.940,44
1.2	**Activos No Corrientes**	**0,00**
1.2.1	**Propiedad, Planta y Equipos**	**0,00**
1.2.2	**Propiedades de Inversion**	**0,00**
1.2.3	**Activos Biológicos**	**0,00**
1.2.4	**Intangibles**	**0,00**
1.2.6	**Activos Financieros No Corrientes**	**0,00**
2	**Pasivos**	**39.141,50**
2.1	**Pasivo Corriente**	**39.141,50**
2.1.3	**Cuentas y Documentos por Pagar**	**24.661,68**
2.1.3.1	**Cuentas por Pagar**	**24.661,68**
2.1.3.1.1	Proveedores	24.661,68
2.1.4	**Obligaciones Con Instituciones Financieras**	**0,00**
2.1.5	**Provisiones**	**0,00**
2.1.7	**Otras Obligaciones Corrientes**	**4.479,82**
2.1.7.2	**Retenciones en la Fuente de Impuestos a la Renta**	**286,73**
2.1.7.2.1	1% Bienes de Origen avícola, agrícola	22,90
2.1.7.2.2	2% Servicios	21,98
2.1.7.2.5	10% Honorarios Profesionales y Dietas	44,44
2.1.7.2.7	Otras Retenciones Aplicables al Cód. 343	11,58
2.1.7.2.8	2.75% Servicios	7,51
2.1.7.2.9	1.75% Bienes Muebles de Naturaleza Corporal	178,32
2.1.7.3	**Retenciones del Impuesto al Valor Agregado**	**91,26**
2.1.7.3.1	30% Bienes	14,99
2.1.7.3.2	70% Servicios	22,93
2.1.7.3.3	100% Honorarios, Arrendamientos	53,34
2.1.7.4	**IVA Sobre Ventas**	**5.099,91**
2.1.7.4.1	IVA sobre Ventas	5.099,91

2.1.7.5	**IVA a Liquidar Próximo Mes**	**-127,26**
2.1.7.5.2	Servicio de Rentas de Internas SRI	-127,26
2.1.7.6	**Beneficios Sociales por Pagar**	**-1.308,31**
2.1.7.6.4	11.15% Aportes Patronales I.E.S.S.	-1.308,31
2.1.7.7	**Nominas**	**-4.451,43**
2.1.7.7.1	Sueldos por Pagar	-4.451,43
2.1.7.8	**Participación de Trabajadores**	**4.888,92**
2.1.7.8.1	Trabajadores en General	4.888,92
2.1.8	**Cuentas por Pagar Diversas/Relacionadas**	**0,00**
2.1.9	Jorge Negrete Utilidades 2021	10.000,00
2.1.12	**Porción Corriente de Provisiones por Beneficios a Empleados**	**0,00**
2.2	**Pasivo No Corriente**	**0,00**
2.2.2	**Cuentas y Documentos por Pagar**	**0,00**
2.2.3	**Obligaciones con Instituciones Financieras**	**0,00**
2.2.4	**Cuenta por Pagar Diversas/Relacionadas**	**0,00**
2.2.7	**Provisiones por Beneficios a Empleados**	**0,00**
2.2.8	**Pasivo Diferido**	**0,00**
3	**Patrimonio**	**79.646,70**
3.1	**Patrimonio Atribuible a Propietarios**	**79.646,70**
3.1.1	**Capital Social**	**0,00**
3.1.4	**Reservas**	**0,00**
3.1.5	**Otros Resultados Integrales**	**0,00**
3.1.6	**Resultados Acumulados**	**0,00**
3.1.7	**Resultado del Ejercicio**	**79.646,70**
3.1.7.1	Resultado del Ejercicio 2019	60.415,18
3.1.7.2	Resultado del Ejercicio 2020	1.527,64
3.1.7.3	Resultado del Ejercicio 2021	17.703,88
3.2	**Participación No Controladas**	**0,00**
	Resultado del Ejercicio	**58.933,06**

ANEXO G. Estado de Resultados JN Catering y Eventos

JORGE WASHINGTON NEGRETE HARO

Estado de Resultados

Desde el 01/01/2022 hasta el 31/12/2022

		Total
4	**Ingresos**	**183.356,10**
4.1	**Ingresos de Actividades Ordinarias**	**183.356,10**
4.1.1	Venta de Alimentación Diaria	183.356,10
4.2	**Otros Ingresos de Actividades Ordinarias**	**0,00**
4.3	**Otros Ingresos Financieros**	**0,00**
5	**Costos y Gastos**	**124.423,04**
5.1	**Costos de Venta y Producción**	**81.501,46**
5.1.1	**Materiales Utilizados o Productos Vendidos**	**80.623,52**
5.1.1.1	Costos Cárnicos	37.670,03
5.1.1.2	Costos Verdura, Hortalizas y Frutas	19.291,00
5.1.1.4	Costos Víveres en General	23.662,49
5.1.2	**Mano de Obra Directa**	**0,00**
5.1.3	**Mano de Obra Indirecta**	**0,00**
5.1.4	**Costos Indirectos de Fabricación**	**877,94**
5.1.4.9	Costo Plásticos	877,94
5.2	**Gastos**	**42.921,58**
5.2.1	**Gastos de Actividades Ordinarias**	**42.921,58**
5.2.1.2	**Administrativos**	**42.921,58**
5.2.1.2.1	Sueldos Unificados Adm.	25.851,96
5.2.1.2.4	Alimentación Adm.	44,88
5.2.1.2.5	Aportes Patronales al IESS Adm.	3.140,86

5.2.1.2.7	Fondos de Reserva Adm.	2.153,99
5.2.1.2.8	Décimo Tercer Sueldo Adm.	2.154,34
5.2.1.2.9	Décimo Cuarto Sueldo Adm.	1.676,38
5.2.1.2.14	Servicios Contratados Adm.	273,00
5.2.1.2.17	Mantenimiento de Equipos Adm.	160,50
5.2.1.2.23	Combustible Adm.	1.699,61
5.2.1.2.26	Movilización y Transporte Adm.	10,00
5.2.1.2.27	Mantenimiento Vehículo Adm.	2.226,06
5.2.1.2.28	Suministros de Ferretería	147,35
5.2.1.2.30	Gastos de Insumos de Cocina Adm.	843,76
5.2.1.2.35	Celulares Adm.	405,87
5.2.1.2.63	Gastos Suministros de Oficina Adm.	256,07
5.2.1.2.65	Uniformes Adm.	307,34
5.2.1.2.68	Honorarios Contables Adm.	1.422,62
5.2.1.2.69	Repuestos y herramientas	14,38
5.2.1.2.70	Suministros de Aseo Adm.	132,61
5.2.2	**Gastos No Operacionales**	**0,00**
5.2.3	**Gastos de Operaciones Descontinuadas**	**0,00**
	Utilidad o Pérdida	**58.933,06**