

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN DEL SGC
BAJO LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA ALFA SAS**



"VIGILADO MINEDUCACIÓN"

MARA PAOLA MUSLASCO ÁLVAREZ

JORGE ELIECER ZAPA BEGAMBRE

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MONTERÍA, CORDOBA**

2022

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN DEL SGC
BAJO LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA EMPRESA ALFA SAS**

MARA PAOLA MUSLASCO ÁLVAREZ

JORGE ELIECER ZAPA BEGAMBRE

PLAN DE INTERVENCIÓN

DIRECTOR (S):

M.Sc. ADRIÁN JOSÉ DORIA CASTRO

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
FACULTAD DE INGENIERÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
MONTERÍA, CORDOBA**

2022

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1. OBJETIVOS	11
1.1. Objetivo general	11
1.2. Objetivos específicos	11
2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	12
2.1. Reseña histórica de la empresa	12
2.2. Plataforma estratégica	13
2.2.1. Estructura Organizacional	13
2.2.2. Mapa de procesos	14
2.2.3. Direccionamiento estratégico	16
2.2.3.1. Misión	16
2.2.3.2. Visión	16
2.2.3.3. Valores Corporativos	17
2.2.3.4. Políticas	17
3. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
3.1. Formulación del Problema	19
3.2. Sistematización	19
4. MARCO REFERENCIAL	20

4.1.	Marco Teórico	20
4.1.1.	Concepto de calidad	20
4.1.2.	Sistema de gestión de la calidad	21
4.1.3.	Planificación del sistema de gestión de calidad	22
4.1.4.	Sector transporte	22
4.2.	Marco conceptual	24
4.3.	Marco legal	27
5.	JUSTIFICACIÓN	30
6.	METODOLOGÍA	31
6.1.	Fuente de información	32
6.1.1.	Fuente primaria	32
6.1.2.	Fuente secundaria	32
6.2.	Planificación del SGC	33
6.3.	Instrumento de recolección de información	34
6.3.1.	Herramienta de diagnóstico ISO 9001:2015	34
6.3.2.	Escala de cumplimiento de requisitos	35
6.4.	Desarrollo metodológico	36
7.	RESULTADOS	37
7.1.	Diagnostico empresa ALFA S.A.S en la NTC ISO 9001:2015	37
7.1.1.	Diagnostico Capítulo 06: Planificación	38

7.1.2.	Diagnostico Capítulo 07: Apoyo	39
7.1.3.	Diagnostico Capítulo 08: Operaciones	40
7.1.4.	Diagnostico Capítulo 09: Evaluación del desempeño	41
7.1.5.	Diagnostico Capítulo 10: Mejora	42
7.2.	Análisis del contexto organizacional	43
7.3.	Ciclo PHVA del Sistema de Gestión de la Calidad	49
7.4.	Delimitación de la Política de Calidad	50
7.5.	Definición Objetivos de Calidad e Indicadores de gestión	1
7.6.	Evaluación de Riesgos y Oportunidades	1
7.7.	Planificación de los Cambios	2
8.	PLAN DE ACCIÓN	1
9.	RECOMENDACIONES	1
10.	BIBLIOGRAFÍA	2
11.	ANEXOS (DAR DOBLE CLICK a los iconos PARA ABRIR)	4

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Información Legal ALFA S.A.S	13
Tabla 2. Normograma Legislatura Colombiana	27
Tabla 3. Etapas Plan de Intervención	32
Tabla 4. Planificación del Sistema de Gestión de la calidad	33
Tabla 5. Requisitos auditados formato de diagnóstico ISO 9001:2015	34
Tabla 6. Sistema de puntuación herramienta de diagnóstico ISO 9001:2015	35
Tabla 7. Avances del Sistema de Gestión de la Calidad en ALFA S.AS.....	37
Tabla 8. Resultados Análisis Matriz PESTEL ALFA S.A.S.....	43
Tabla 9. Matriz DOFA ALFA SAS.....	46
Tabla 10. Estrategias y Actividades DOFA	48
Tabla 11. Política de Calidad ALFA S.AS.....	50
Tabla 12. Objetivos de Calidad e Indicadores de Gestión.....	1
Tabla 13. Matriz de Riesgos	1
Tabla 14. Plan de Acción.....	1

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama ALFA S.A.S.....	14
Figura 2. Mapa de Procesos ALFA S.A.S.....	14
Figura 3. Esquema de la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad	33
Figura 4. Acciones en el ciclo PHVA del SGC.....	49
Figura 5. Esquema procedimiento de control de cambios.....	2

LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Estructura de la NTC ISO 9001:2015 en el ciclo PHVA	25
Ilustración 2. Nivel de cumplimiento por capítulo del SGC en ALFA S.A.S.....	38
Ilustración 3. Avance del capítulo 6 en el SGC ALFA S.A.S.....	38
Ilustración 4. Avances del capítulo 7 en el SGC de ALFA S.A.S.....	39
Ilustración 5. Avances del capítulo 8 en el SGC de ALFA S.A.S.....	40
Ilustración 6. Avances del capítulo 9 en el SGC de ALFA S.A.S.....	42
Ilustración 7. Avances del capítulo 10 en el SGC de ALFA S.A.S.....	42

LISTADO DE ANEXOS DIGITALES

Anexo Digital 1. Plataforma Estratégica ALFA S.A.S	4
Anexo Digital 2. Evaluación Inicial del SGC ALFA S.A.S.....	4
Anexo Digital 3. Análisis PESTAL ALFA S.A.S.....	4
Anexo Digital 4. Matriz DOFA ALFA S.A.S	4
Anexo Digital 5. Estrategias y Actividades DOFA.....	4
Anexo Digital 6. Políticas y Objetivos de Calidad e Indicadores de Gestión	4
Anexo Digital 7. Matriz de Riesgos	4
Anexo Digital 8. Procedimiento control de cambios.....	4

INTRODUCCIÓN

Hoy día el rol que desempeña un sistema de gestión de la calidad, es cada vez más determinante y fundamental en el éxito empresarial, puesto que constituye en gran medida una ventaja competitiva ante un sector como el de transporte tan cambiante y regulado en Colombia.

El Sistema de Gestión de la Calidad permite que las empresas puedan mejorar su desempeño de forma integral y detectar oportunidades de mejora, las cuales implementadas exitosamente se reflejarán en el incremento de la satisfacción del cliente y, por ende, en la rentabilidad de las empresas.

Por tanto, para lograr mantenerse en un mercado tan competitivo como el de transportes especiales, es necesario diseñar e implementar sistemas de gestión de la calidad donde se identifiquen ciertas características tanto internas como externas. Por lo cual, ALFA SAS mediante la implementación de un sistema de gestión de la calidad (SGC), basado en la norma NTC ISO 9001:2015 busca consolidar su posición en el mercado local y departamental.

Así mismo, mediante la ejecución de acciones bajo los lineamientos de la norma NTC ISO 9001, se llevó a cabo una planificación de las acciones para abordar los riesgos, donde se tuvieron en cuenta el contexto de la organización y las partes interesadas para conocer aquellos aspectos relevantes que pueden poner en riesgo las operaciones de la organización y/o las posibles oportunidades que se puedan presentar y se planificaron acciones o actividades para disminuirlos o aumentarlos.

También se plantearon objetivos de calidad, para las funciones y niveles pertinentes de toda la organización, así como indicadores de seguimiento para el control posterior de dichos objetivos.

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta del proceso de planificación del SGC basado en la norma ISO 9001: 2015 para la empresa ALFAS SAS.

1.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el nivel de cumplimiento de los estándares de calidad según la NTC ISO 9001:2015 en la empresa de transportes especiales ALFA SAS.
- Realizar el análisis de riesgos y oportunidades de la empresa por medio de la metodología propuesta en la norma ISO 31000: 2018 Gestión del Riesgo con el fin de tener una guía clara para realizar dicha actividad.
- Proponer estrategias, planes y acciones que permitan la implementación y el control sobre los riesgos y oportunidades con el propósito de dar cumplimiento a las necesidades y expectativas de las partes interesadas de la organización.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

A continuación, se presenta una reseña histórica de la cooperativa.

2.1. Reseña histórica de la empresa

ALFAS SAS con NIT 901.346.499-5, es una empresa de transporte legalmente constituida y matriculada en cámara de comercio de Sincelejo- Sucre fechada y habilitada por el Ministerio de Transporte para prestar el servicio de transporte público de operación nacional terrestre de automotor por carretera en la modalidad de servicio especial, se caracteriza por ofrecer un servicio de calidad, oportuno y seguro.

ALFAS SAS Nace como razón social tomando como referencia el comienzo de algo y final de algo, como una necesidad de satisfacción empresarial, creada por los fundadores Alirio Arrieta y Giovanni de la Ossa, sumándose a la experiencia de un grupo de transportadores, para lo cual inicia la operación con 11 vehículos de propiedad del grupo de transportistas forjando un futuro en la zona con reconocimiento de buen servicio

Tenemos más de veinte (20) años de experiencia en la actividad de transporte y estamos a su disposición para servirles de la mejor forma posible.

2.2. Plataforma estratégica

ALFAS SAS es una empresa dedicada a la prestación de servicios público terrestre automotor en la modalidad de servicio especial, conforme a las normas legales vigentes y aplicables a este tipo de actividad en los mercados geográficos en los que opera.

Tabla 1. Información Legal ALFA S.A.S

Razón Social:	ALFA SAS.
Representante Legal:	Alirio Arrieta
NIT:	901.346.499-5
Actividad Económica Principal:	Prestación del servicio público de transporte terrestre automotor en sus modalidades especial en todo el territorio nacional incluyendo los perímetros departamental, metropolitano y municipal.
Dirección:	Calle 33 # 34-9P local 1 Calle Medellín ciudad de Sincelejo – Sucre.

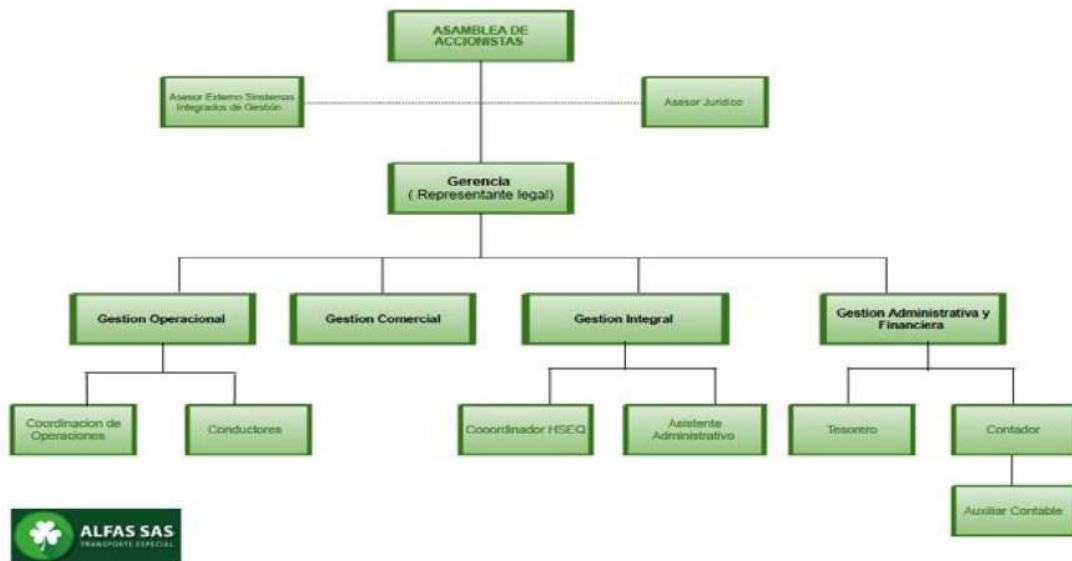
2.2.1. Estructura Organizacional

ALFA S.AS. Se encuentra organizada en diferentes niveles jerárquicos divididos en Accionistas, Asesores, Gerencia, Líderes y Operaciones.

Estando en el primer nivel la Asamblea de Accionistas, en el segundo nivel el Gerente, en el Tercer nivel los líderes de cada una de las áreas de la empresa (Operacional, Administrativa y Financiera, Integral y Comercial) y finalmente en el cuarto nivel se encuentra el personal operativo de la empresa con sus diferentes cargos encaminados en brindar los mejores servicios y comodidades.

La estructura organizacional de la empresa y las interrelaciones entre el personal se muestran en el siguiente Organigrama.

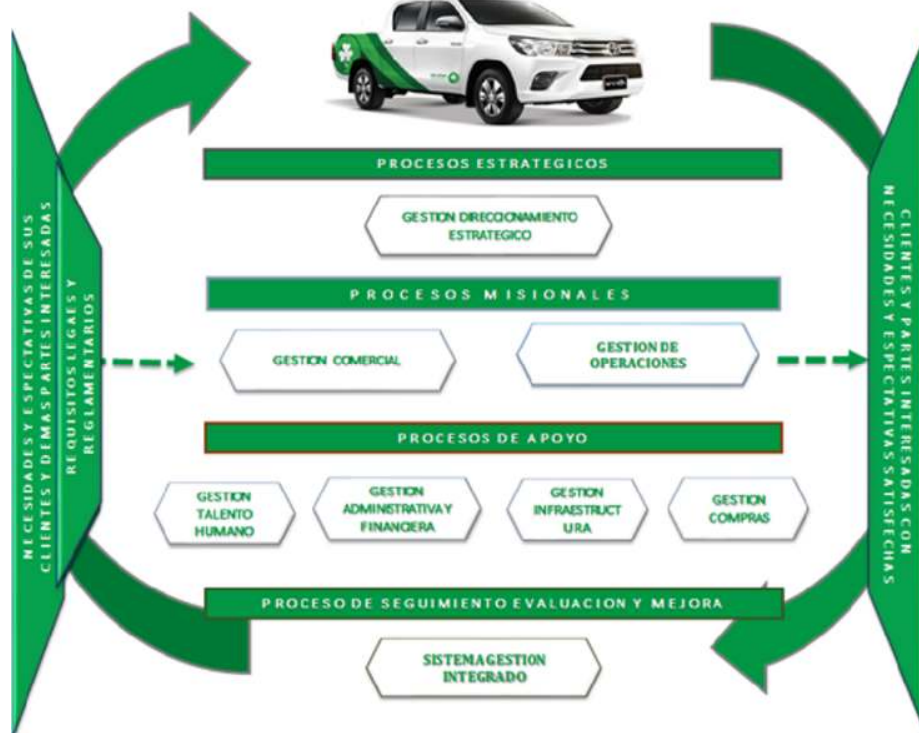
Figura 1. Organigrama ALFA S.A.S



2.2.2. Mapa de procesos

El siguiente es el mapa de procesos propuesto por la empresa ALFAS SAS, en su primera versión en el cual se exponen las áreas de proceso que posee la empresa.

Figura 2. Mapa de Procesos ALFA S.A.S



El mapa de procesos de ALFA SAS muestra las entradas, que son los clientes y partes interesadas donde se tiene en cuenta sus necesidades y expectativas, y las salidas que son los clientes y partes interesadas con sus necesidades y expectativas satisfechas.

Este permite visualizar los subprocesos principales identificados en cada uno de los cuatro macro procesos que hacen parte de las operaciones de la empresa: Procesos Estratégicos, Procesos Misionales, Procesos de Apoyo, Procesos de Evaluación y Mejora.

Los macro procesos tales como Estratégicos, de Apoyo, de Evaluación y Mejora están distribuidos en subconjuntos en el centro del mapa de procesos, evidenciándose que todos se encuentran encadenados buscando la satisfacción del cliente y el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión se resalta que todos estos cuadros no poseen bordes rectos.

Los colores de los cuadros son de tonos Grises y verde, de forma que se puedan diferenciar los tipos de procesos allí relacionados.

Como se mencionó anteriormente todos los procesos se encuentran relacionados y estos a su vez están orientados hacia mejoramiento continuo del Sistema de Gestión y por tanto de los servicios, esto se evidencia en la presencia de flechas que engloban los procesos. El mapa de procesos es adecuado a la empresa dando evidencia en la relación entre los macro procesos y su estado de comunicación. Se sugiere que el mapa muestre una mayor intercomunicación entre los procesos, integrar el nombre o el logo de la empresa.

2.2.3. Direccionamiento estratégico

A continuación, se presenta la plataforma estratégica que es la base de todas las operaciones que realiza la empresa, la cual ha sido la fuente de inspiración para cada uno de sus funcionarios.

2.2.3.1. Misión

ALFAS SAS es una empresa sincelejana con responsabilidad social, dedicada al transporte especial de pasajeros de tipo empresarial, turístico y ejecutivo a nivel local y regional. Contando con vehículos modernos que permiten brindar un servicio de calidad y confort a nuestros clientes, generando seguridad y confianza. Estamos comprometidos con la protección del medio ambiente, seguridad de nuestros clientes y cumplimiento de la normatividad vigente.

2.2.3.2. Visión

ALFAS SAS, el año 2025 será una empresa líder reconocida a nivel regional y nacional en la prestación de servicios de transportes especiales, garantizando seguridad, confort y cumplimiento en el servicio, con los más altos requisitos de excelencia, calidad y compromiso con el medio ambiente, nuestros colaboradores y la comunidad en general.

2.2.3.3. Valores Corporativos

Estos valores deben reflejarse en los siguientes comportamientos y actitudes:

- **Seguridad:** Es nuestra prioridad capacitar y formar a los conductores y empleados de la empresa para el cumplimiento de las políticas de seguridad vial, SST y en la prestación del servicio.
- **Cumplimiento:** Cumplimos oportunamente con todos los servicios ofrecidos a los clientes.
- **Compromiso:** Asumir el trabajo con profesionalidad y responsabilidad dando el mayor esfuerzo para prestar los servicios con un alto estándar de calidad que supere la perspectiva de nuestros clientes.
- **Honestidad:** Cualidad humana de decir la verdad, ser íntegros y desempeñar las actividades de manera transparente y correcta.
- **Puntualidad:** En la prestación de nuestros servicios hacerlo de forma eficiente, oportuna y eficaz.
- **Respeto:** El buen trato y servicio al cliente es prioridad fundamental para la empresa, con el propósito de hacer posible las relaciones de convivencia, confianza y comunicación.
- **Calidad:** En cada uno de los servicios ofrecidos por la empresa, fomentar siempre el mejoramiento continuo.
- **Trabajo en Equipo:** Aportar lo mejor de cada uno en conocimiento, experiencia y esfuerzo asumiendo responsabilidades para el logro de un objetivo en común.

2.2.3.4. Políticas

ALFAS SAS, en cumplimiento de su misión y visión ha establecido una serie de políticas que ayudan a direccionar su razón de ser, las cuales son:

- Política de calidad
- Política de prevención en consumo de alcohol, tabaquismo y drogas
- Manejo defensivo y seguridad vial

Ver [Anexo Digital 1. Plataforma Estratégica ALFA S.A.S](#)

3. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El transporte es un sector estratégico para el desarrollo económico del país, a través del adecuado desarrollo de sus diferentes modalidades es posible garantizar una efectiva circulación de pasajeros y servicios privados, incrementando así la competitividad en el sector del servicio mencionado. Así mismo, resulta fundamental para el desarrollo social ya que al contar con una movilidad en condiciones que satisfagan las necesidades de los ciudadanos, resulta esencial para la generación de bienestar y cumplimiento del objeto de los servicios prestados en cada una de las condiciones que así se requieran.

ALFAS SAS es una empresa dedicada a la prestación de servicios público terrestre automotor en la modalidad de servicio especial en el departamento de sucre y sus alrededores, prestando servicios a entidades territoriales, gubernamentales, sector petrolero y gasífero en la región.

Debido al crecimiento de sus servicios y exigencia por parte de sus clientes, en especial el petrolero, gasífero y al aumento de la competencia, ALFA SAS ha sentido la necesidad de fortalecer no solo el costo es lo que ahora les preocupa a los clientes si no la calidad con la cual se les presta el servicio; por eso ALFA SAS, siente hoy la necesidad de realizar un proceso de mejoramiento y estructuración de cada uno de sus procesos internos para así brindar al cliente no solo un excelente servicio si no con calidad total, evitando así desde su inicio probables problemas futuros, que influirían notoriamente en sus ingresos, reputación y posicionamiento en el mercado actual. Actualmente, la organización no cuenta con un diseño estructurado de documentación, políticas y objetivos de sus procesos, por lo cual ha tenido reclamos y sugerencias de algunos de sus clientes por falta de organización en la prestación del servicio.

En este tiempo ALFA SAS ha ejecutado su modelo operativo bajo procedimientos empíricos y no documentados, que han dificultado la planificación en la organización, generando dificultades como insatisfacción del cliente, ineficientes metodologías en la atención de peticiones, quejas o reclamos (PQR) y falta de seguimiento en los planes de acción. Por lo anteriormente mencionado, surge la necesidad de evaluar la posible implementación de la planeación del Sistema de Gestión de Calidad en la organización que permita evaluar y controlar cada una de las acciones estratégicas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3.1. Formulación del Problema

¿Cómo aplicar en la empresa ALFA S.A.S los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015 para el cumplimiento de los objetivos de la organización?

3.2. Sistematización

- ¿Cuáles son los beneficios que tiene la empresa ALFA SAS aplicar el sistema de gestión de la calidad con base a la NTC ISO 9001:2015?
- ¿Mejorará el servicio prestado de la empresa ALFA SAS con la implementación de los estándares de calidad?

4. MARCO REFERENCIAL

Para el desarrollo de este plan de intervención se tendrá en cuenta lo concerniente a los SGC basados en la Norma ISO 9001:2015, su importancia y beneficios en las organizaciones del sector de transporte.

4.1. Marco Teórico

4.1.1. Concepto de calidad

“El concepto de calidad, como tantos otros términos, ha variado a lo largo del tiempo y varía según el contexto en el que sea utilizado. En términos simples se dice que un producto o servicio es de calidad, cuando cumple las expectativas del cliente, pero en la práctica, la calidad es algo más; es lo que sitúa a una empresa por encima o por debajo de los competidores, y lo que hace que, a mediano o largo plazo, ésta progrese o caiga en la obsolescencia.

Hoy en día la calidad se nos presenta como un argumento de buena práctica o gestión empresarial, lo que se traduce en servicios competitivos. La forma de gestionar las empresas, en un entorno cada día más incierto y global, tiene una importancia estratégica.

Dentro de este concepto global de calidad se encuentra el de gestión de la calidad, que se define como el conjunto de acciones o actividades coordinadas para establecer la política y los objetivos de calidad, y para la consecución de dichos objetivos, los que son necesarios para proporcionar la confianza adecuada de que un servicio satisfará las expectativas de los clientes (*NORMA TÉCNICA NTC-ISO COLOMBIANA 9001*, 2015).

4.1.2. Sistema de gestión de la calidad

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización. No es el propósito de esta norma internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación (*NORMA TÉCNICA NTC-ISO COLOMBIANA 9001*, 2015).

Para las actividades de la ISO 9001:2015, se aplican los siguientes términos y definiciones, los cuales componen el marco conceptual del presente informe:

Existen muchas empresas en el mundo que administran sus procesos mediante el SGC basado en la Norma ISO 9001. El crecimiento de las empresas con esta certificación es cada vez mayor, los países que sobresalen en América son: EEUU, Brasil, Colombia, México, Argentina, Canadá, Chile y Perú (Tasa Catanzaro, 2019).

Los SGC han tenido gran importancia tanto a nivel mundial, como en Colombia por tanto la alta dirección de las empresas reconoce que, ayuda a mejorar el rendimiento (SÁNCHEZ SABOGAL, 2018). Según el autor Correa, los SGC se establecen como una estructura funcional, documentada con procedimientos técnicos y administrativos, para efectuar las mejores prácticas y asegurar la satisfacción de los clientes, bajo criterios de eficacia, eficiencia y calidad (Paez Ortegon & Garzon Aldana, 2018).

La implementación de un SGC es una decisión estratégica que ayuda a establecer una base sólida para su sostenibilidad y desarrollo, muchas empresas lo implementan después de

encontrar que sus clientes desean tener seguridad que los productos y servicios que obtienen cumplen con requisitos de calidad (Guacales Quelal & Meneses Chugá, 2020).

Por tanto, es importante implantar un SGC, el mercado actual es cada vez más competitivo y exigente, lo cual obliga a las empresas a revisar sus procesos para brindar un producto de calidad, que se realiza a través de análisis, revisiones y mejora, siendo estas mejoras una base en el SGC (Cedeño Moreira, 2017).

Aunque las organizaciones pueden operar sin tener un SGC implementado, es posible que se generen dificultades en la sostenibilidad, ya que tienden a hacer actividades que no generan valor si no que aumentarán sus costos. Por lo tanto, con la implementación del SGC lo que se quiere es disminuir estos errores y los gastos innecesarios para que la organización funcione con rapidez y tener las herramientas apropiadas para solucionar todo tipo de inconvenientes (Martínez Arias, 2018)

De acuerdo con el autor (Tembleque Montero, 2016) la implantación de un SGC puede obtener beneficios externos, perfeccionando la imagen de la empresa, incrementando la satisfacción de los clientes e internamente mejora la calidad de los productos y servicios con procesos más eficientes en la organización y fomentando la mejora continua.

4.1.3. Planificación del sistema de gestión de calidad

Es una parte de la Gestión de la Calidad que permite el establecimiento de los objetivos de calidad y la identificación de los procesos y recursos necesarios para cumplir con los objetivos fijados, así como las interacciones necesarias según los requisitos. La planificación del sistema de gestión de la calidad debe garantizar que los cambios organizativos, se realizan de forma controlada, y que el Sistema de Gestión se mantiene actualizado (Planificación Del Sistema de Gestión de Calidad | Portal ANI, n.d.).

4.1.4. Sector transporte

Según (Departamento Nacional de Planeación (DNP), 2019) es de vital importancia asegurar el bienestar y la economía de los ciudadanos, además de la integridad de los bienes

transportados, por tanto, es necesario buscar alternativas y soluciones para el transporte. Así mismo, las empresas de transporte en Colombia están obligadas por el DECRETO 3109 DE 1997 (Aseguramiento de la Calidad), a inicios del tercer año de operación de la empresa prestadora del servicio de transporte debe demostrar y mantener mediante el certificado de implementación de la Norma ISO .

Las organizaciones prestadoras de servicios de transporte se desarrollan en medio de una extensa red de intereses, de intenciones, de interrelaciones; inmersas en una sociedad que las condiciona y coarta su libertad de acción. Por ello, la situación externa de las empresas, el entorno en que remueven, debe ser tenido en consideración para lograr el éxito en la consecución de los fines de la organización, es decir en la obtención de los beneficios, lo cual es conveniente hacerlo apoyándose en la calidad. De la empresa transportadora salen los servicios, que vende a los usuarios que demandan la movilización de carga o de pasajeros, pero al mismo tiempo ingresa productos y servicios de sus proveedores despachadores de insumos para la actividad, aseguradora (Sala Schnorkowski, 2021)

Los retos a los que se enfrentan estas organizaciones deben acometer con una cultura de calidad, como un sistema vital de ideas, con una ideología que las sustente; el conjunto de ideas, actitudes, sentimientos que conforman su ideología se expresan en la visión, misión y valores corporativos, que en esencia constituyen la filosofía corporativa, desarrollada por los directivos que logren mantener un equilibrio entre la capacidad de crear agendas con planes y visiones; siendo el liderazgo en esencia el desarrollo de una visión y unas estrategias, la empresa debe elegir a las personas que puedan apoyar esas estrategias y delegar poder en individuos para que hagan realidad esa visión, a pesar de los obstáculos.

4.2. Marco conceptual

Estructura de Alto Nivel: Según (Lemos, 2015), ISO 9001:2015 tiene como objetivos principales:

- En la versión 2008 el SGC estaba influenciado por el entorno y sus riesgos, la versión 2015 requiere la verificación del entorno como contexto de la organización teniendo en cuenta las partes interesadas.
- Mejora de la redacción.
- La aplicabilidad en todo tipo de organizaciones.
- Pensamiento basado en el riesgo.
- Integración de diversas normas de gestión

Principios de la Gestión de la Calidad:

Los principios de la Norma ISO 9001: 2015, son tomados de la Norma ISO 9000, los cuales son:

- **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras, satisfacer los requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización, deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal llegue a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Compromiso de las personas:** El personal, en todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Enfoque a procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

- **Mejora:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- **Toma de decisiones basada en la evidencia:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- **Gestión de las relaciones:** Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Esta Norma Internacional emplea el enfoque a procesos que incorpora el ciclo PHVA (PLANIFICAR–HACER–VERIFICAR–ACTUAR) y el pensamiento basado en riesgo. La utilización continua del PHVA brinda soluciones para asegurar que los procesos cuenten con recursos y se gestionen correctamente, mantener la competitividad de productos y servicios, mejorar la calidad y productividad, reducir costos, aumentar la participación en el mercado y la rentabilidad de la empresa.

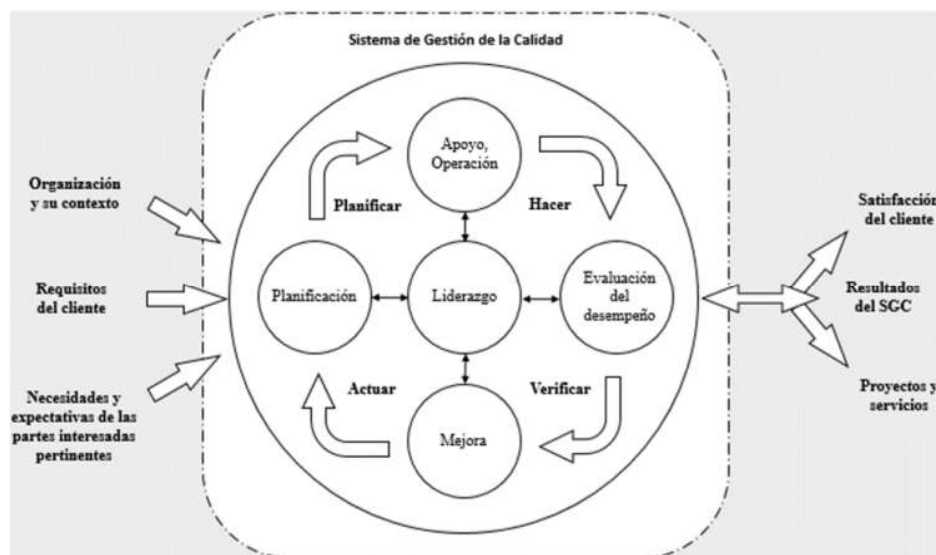


Ilustración 1. Estructura de la NTC ISO 9001:2015 en el ciclo PHVA
Fuente: ISO 9001:2015

El ciclo **PHVA** puede describirse brevemente de la siguiente manera:

- **Planificar:** Establecer los objetivos del sistema y sus procesos, y los recursos para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización, e identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.
- **Hacer:** Implementar lo planificado.
- **Verificar:** Realizar el seguimiento y (cuando sea aplicable) la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas, e informar sobre los resultados;
- **Actuar:** Tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario.

Pensamiento Basado en Riesgos: Según lo descrito en la Norma ISO 9001:2015 es esencial para lograr un SGC eficaz. El concepto de pensamiento basado en riesgos ha estado implícito en ediciones anteriores de esta Norma Internacional. Para ser conforme con los requisitos de esta Norma Internacional, una organización necesita planificar e implementar acciones para abordar los riesgos y las oportunidades. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos.

La norma ISO 31000: 2018 Gestión del Riesgo, establece las directrices para cualquier organización, proporciona guía y principios que ayudan a realizar el análisis y evaluación de riesgos. Estos principios son el factor del éxito en el diseño, implementación, operación, mantenimiento y mejora de un sistema de decisión de riesgos. La generación de valor mediante la gestión de riesgos es el corazón del Sistema de Gestión, alrededor del cual se desarrollan el resto de principios.

4.3. Marco legal

La empresa de transporte ALFAS SAS es regida por el Código de Comercio, Legislación Laboral Colombiana, las leyes de transporte 105 de 1993, decreto 175 de 2001, y protocolos de Bioseguridad para la correcta operación de su parte automotor bajo resoluciones 666 y 677 del 24 de abril de 2020.

Tabla 2. Normograma Legislatura Colombiana

Normativa	Descripción	Decretada por
Ley 769 Código Nacional de Tránsito Terrestre para Colombia	Las normas del presente Código rigen en todo el territorio nacional y regulan la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito, y vehículos por las vías públicas o privadas que están abiertas al público, o en las vías privadas, que internamente circulen vehículos; así como la actuación y procedimientos de las autoridades de tránsito.	Ministerio de Transporte (2002)
Resolución 6652 de 2019: Expedición del Formato Único de Extracto de Contrato FUEC.	Reglamenta la expedición del Formato Único de Extracto de Contrato (FUEC), para la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, de conformidad con lo establecido en el artículo 2.2.1.6.3.3 del Decreto número 1079 de 2015 modificado por el Decreto 431 de 2017. Este Formato es el documento de transporte que debe expedir la empresa de transporte legalmente habilitada para la prestación del Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial, a los vehículos propios, vinculados y en convenio, el cual deberá portar en todo momento el	Ministerio de Transporte (2019)

	conductor del vehículo durante la prestación del servicio.	
Ley 1972 de 2019 Reducción de Contaminantes en Vehículos	Con la expedición de la Ley 1972 de 2019, se establece que a partir del 1 de enero de 2023 todo tipo de vehículo que se fabricado, ensamblado o importado en Colombia deberá contar con tecnologías euro VI o superior, teniendo en cuenta el cumplimiento del procedimiento de ciclo mundial de conducción armonizada WHTC (World Harmonized Transient Cycle).	Ministerio de Minas y Energía (2019)
Resolución 1572 de 2019 Instalación y uso de las cintas reflectivas en los vehículos que circulen en Colombia.	Que el Ministerio de Transporte mediante la Resolución 0003246 del 3 de agosto de 2018, reglamentó la instalación y uso obligatorio de cintas retrorreflectivas en vehículos automotores tipo: bus (abierto, chiva o escalera y cerrado), buseta (abierto, chiva o escalera y cerrado), microbús, camión, camioneta (panel, van, estacas y furgón), tractocamión (Camión tractor), volqueta, así como en los remolques y semirremolques con un peso bruto vehicular superior a 0.75 Toneladas, que transiten por las vías públicas o privadas que están abiertas al público, o en las vías privadas, que internamente circulen vehículos.	Ministerio de Transporte (2019)
Decreto 1079 de 2015: Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte	Se expide con el objetivo de compilar y racionalizar la normatividad expedida por el Gobierno Nacional, para la cumplida ejecución de las leyes del sector transporte. Por ende, las disposiciones aquí contenidas se aplican a las entidades del sector	Ministerio de Transporte (2015)

	transporte y rige en todo el territorio nacional.	
Resolución 1885 de 2015 Por la cual se adopta el manual de señalización vial - Dispositivos uniformes para la regulación del tránsito en calles, carreteras y ciclo rutas de Colombia.	El ministerio de transporte diseñara y definirá las características de las señales de tránsito, su uso, su ubicación y demás características que estime conveniente. Estas señales serán de obligatorio cumplimiento para todo el territorio nacional.	Ministerio de Transporte (2015)
Resolución 1565 de 2014 Por la cual se expide la Guía metodológica para la elaboración del Plan Estratégico de Seguridad Vial.	La finalidad del Plan Estratégico de Seguridad Vial, es definir los objetivos y las acciones o intervenciones concretas que se deben llevar a cabo para alcanzar los propósitos en materia de prevención de los accidentes de tránsito, facilitando la gestión de la organización al definir las áreas involucradas, los responsables y los mecanismos de evaluación y seguimiento en función del cumplimiento de las actuaciones definidas. El objetivo de este Plan es trazar un mapa que señala resultados que la organización se ha propuesto para alcanzar en materia de seguridad vial.	Ministerio de Transporte (2014)

5. JUSTIFICACIÓN

El presente plan de intervención busca realizar la planeación del sistema de gestión de la calidad (SGC) basándose en la norma ISO 9001:2015, con el fin de ayudar a la organización en el avance del diseño del sistema, identificando los riesgos y oportunidades de la organización, dicho sistema permite generar directrices de estandarización de procesos para alcanzar los resultados deseados por las partes interesadas, generando confianza al producir o brindar servicios de calidad.

Implementar el sistema de gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001 repercute en los sistemas de la empresa logrando así el aumento de la eficiencia, todas las organizaciones buscan la superación, el éxito y el reconocimiento organizacional, es por esto que los estándares identificados en la ISO suponen los aspectos más relevantes para conseguir los objetivos (Benzaquen de las Casas, 2018).

Por lo tanto, al implementar el Sistema de Gestión de Calidad aplicando en la Norma ISO 9001:2015 la empresa tendrá mayores opciones de acceder a nuevos mercados, fidelizar a los clientes que tiene y obtener otros nuevos, logrando reconocimiento en el mercado del sector de transporte.

6. METODOLOGÍA

El desarrollo del presente plan de intervención, pretende identificar los procesos desarrollados por la empresa que son parte de su funcionamiento y que impactan directamente en la calidad del servicio prestado, realizando el diagnóstico y planificación del sistema de gestión de la calidad para el cumplimiento de los estándares de la norma ISO 9001:2015 en la empresa ALFA SAS, la población de interés para este proyecto la constituye todo el personal de la empresa , desde la gerencia hasta el personal operativo, realizando actividades, procedimientos que le permitan a la alta dirección liderar y comprometerse con la cultura de la calidad.

Para así evidenciar las situaciones actuales de la empresa con respecto a la norma ISO 9001:2015, para verificar y establecer los puntos a tratar con énfasis sobre los requisitos de la norma.

El trabajo de aplicación fue de carácter exploratorio, puesto a que pudimos conocer el panorama general de nuestro objetivo en cuanto a la planificación del sistema de gestión de la calidad; a través de un Checklist basado en los diez criterios establecidos por la norma NT

A continuación, se presentan las etapas que se llevaran a cabo durante el desarrollo del presente plan de intervención: C ISO 9001: 2015.

Tabla 3. Etapas Plan de Intervención

DISEÑO METODOLOGICO		
Etapas	Actividad	Entregable
Recopilación de información	Se solicita a la empresa los documentos que poseen de las actividades del sistema de gestión de la calidad que se realizan dentro de ella.	Listado de documentos de la Organización.
Identificación y análisis de procesos	Se identifica la existencia del mapa de procesos, caracterización de este y se analizan los documentos de cada uno de estos.	Mapa de procesos.
Diagnóstico del sistema	Se realiza audiencia con el asesor de calidad y se analizan los documentos para diligenciar el formato de diagnóstico del sistema de gestión de calidad.	Formato de diagnóstico inicial diligenciado.
Planificación del sistema	Se analiza el contexto organizacional y se identifican las falencias de la organización para la elaboración del o los planes de acción.	Plan(es) de acción para la implementación del SGC.
Difusión de resultados	Se presenta al asesor de calidad los documentos que se han modificado y elaborado para la retroalimentación del sistema de gestión de calidad. Se presenta las observaciones y conclusiones de los autores.	Observaciones y conclusiones

Fuente: Autores del presente trabajo

6.1.Fuente de información

6.1.1. Fuente primaria

Información documentada de la organización de sus operaciones a lo largo de su trayectoria empresarial, plasmada en formatos, procedimientos, indicadores, servicios entre otros.

6.1.2. Fuente secundaria

Información en página web, bases de datos.

6.2. Planificación del SGC

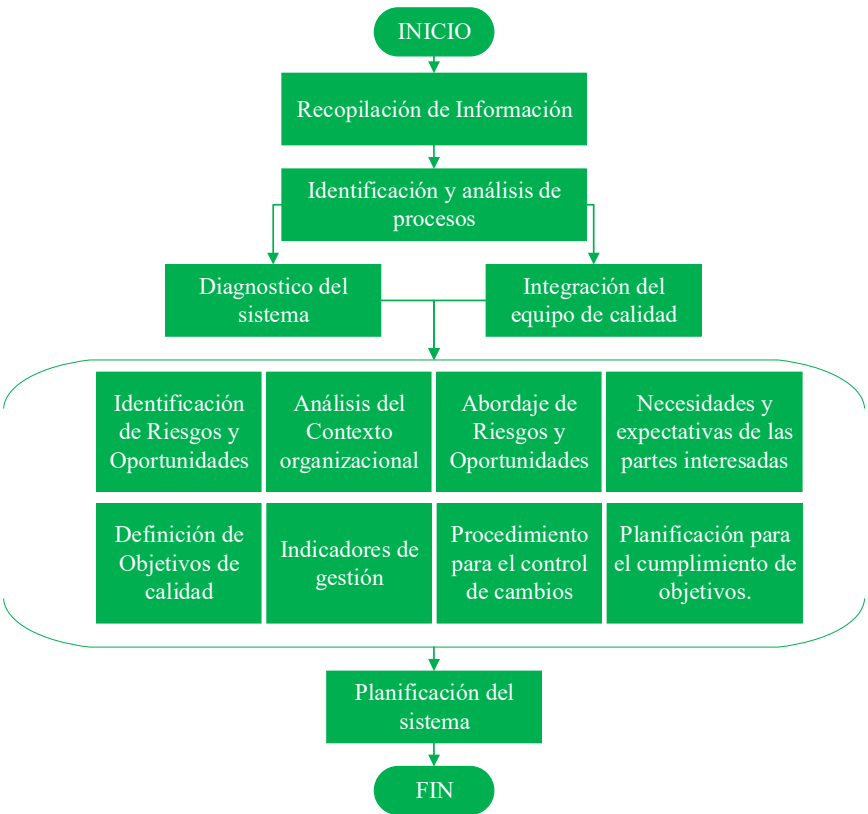
Para llevar a cabo la planificación del SGC se tienen en cuenta los siguientes criterios establecidos por la norma NTC ISO 9001 2018:

Tabla 4. Planificación del Sistema de Gestión de la calidad

6. Planificación del SGC	
Criterio	Objetivos
6.1 Acciones para abordar los riesgos y oportunidades	1. Identificar los riesgos y oportunidades de acuerdo a los descrito en el apartado 4.1 contexto de la organización y 4.2 partes interesadas. 2. Planificación y acciones para abordar los riesgos y oportunidades.
6.2 Objetivos de la calidad	1. Establecer objetivos de calidad 2. Indicadores de medición de objetivos 3. Planificación para cumplir objetivos
6.3 Planificación de los cambios	1. Procedimiento para planificar los cambios

Fuente: Autores del presente trabajo

Figura 3. Esquema de la Planificación del Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente: Autores del presente trabajo

6.3. Instrumento de recolección de información

El formato de evaluación del SGC es un instrumento que nos permite medir el porcentaje de implementación del mismo, refleja el estado actual de la organización, mediante la evaluación inicial del sistema podemos identificar las prioridades mediante las cuales se establecerá un plan de trabajo

6.3.1. Herramienta de diagnóstico ISO 9001:2015

Para el análisis de la información se utiliza un Checklist (Lista de verificación) de diagnóstico basado en los diez criterios establecidos por la norma NTC ISO 9001:2015, diseñado por los autores del presente trabajo. Este Checklist corresponde a un archivo Excel, el cual contiene una hoja por cada capítulo verificable de la norma ISO 9001:2015, en las que se encuentran los numerales y requisitos de los capítulos 4 (Antecedentes Organización) , 5 (Liderazgo), 6 (Planificación), 7 (Apoyo), 8 (Operación), 9 (Evaluación de Rendimiento) y 10 (Mejora), un estatus que contiene una lista desplegable para escoger entre tres (3) opciones Realizado, Parcialmente Realizado y No realizado, además una columna de Observaciones en la cual se diligencia las acciones que se están realizando frente a cada requisito del capítulo.

Se evalúa el cumplimiento del capítulo por los requisitos que contiene:

Tabla 5. Requisitos auditados formato de diagnóstico ISO 9001:2015

Capítulo	Requisitos Auditados
4. Antecedentes organización	9
5. Liderazgo	7
6. Planificación	7
7. Apoyo	10
8. Operación	17
9. Evaluación de rendimiento	5
10. Mejora	4
TOTAL	59

Fuente: Autores del presente trabajo

Ver [Anexo Digital 2. Evaluación Inicial del SGC ALFA S.A.S.](#)

6.3.2. Escala de cumplimiento de requisitos

Las escalas de cumplimiento de requisito se midieron de la siguiente forma:

Tabla 6. Sistema de puntuación herramienta de diagnóstico ISO 9001:2015

Descripción	Puntuación
Realizado	1
Parcialmente realizado	0,5
No realizado	0

Fuente: Autores del presente trabajo

Cuando los requisitos se encuentran realizados se le otorga un valor de uno (1), si se encuentra Parcialmente Realizado un valor de cero comas cinco (0,5) y si se encuentra No realizado un valor de cero (0), ponderando en “informes” los requisitos de cada capítulo, cuantos corresponden a cada estado para finalmente calcular el porcentaje de avance en cada capítulo, con los puntos obtenidos por la evaluación de cada requisito.

Adicional, esta herramienta posee una hoja titulada CICLO PHVA que evalúa los requisitos de la norma por Fase del ciclo, teniendo en cuenta las ponderaciones realizadas, permitiendo el análisis del avance del sistema de gestión dentro del CICLO PHVA, así como el desglosé de numerales por fase del ciclo y capítulo en hojas siguientes, teniendo una evaluación de las actividades realizadas por la empresa ALFA S.A.S respecto a las actividades que describe la norma ISO 9001:2015.

La herramienta de diagnóstico antes descrita nos provee datos tabulares y graficas de cada uno de los capítulos evaluados y de la incidencia de los numerales en el ciclo PHVA, con los cuales se realizará el estudio y análisis necesarios que permitirá la sugerencia de pautas para el desarrollo del presente plan de intervención y la planificación del sistema de gestión de la calidad de la empresa ALFA S.A.S.

6.4. Desarrollo metodológico

El diagnóstico en una empresa constituye una herramienta de gran utilidad para conocer la situación actual, es un proceso que nos permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear planes de acción (Ruíz Melo et al., 2017).

Como primer paso se aplica el diagnóstico inicial a la organización para determinar el estado actual en el que se encuentra frente a los requisitos de la Norma ISO 9001:2015 y establecer las actividades que se deben plantear en la propuesta.

Como segundo paso el análisis del contexto de la organización mediante las matrices de evaluación de factores internos y externos con el fin de evaluar el contexto y determinar las partes interesadas de la organización, así como sus necesidades y expectativas.

Se revisó la planeación estratégica de la organización como la misión, visión, política de calidad, mapa de procesos, identificación e interacción de los procesos dentro del marco, sistema legal y alcance del SGC, para llevar a cabo la ejecución del sistema de gestión de calidad de ALFA SAS.

Diseñando planes de acción en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico, se identifican las falencias del sistema de gestión de calidad y se determinan las acciones necesarias para corregirlas, para este fin se diseña el plan de acción que encaminara a la organización en el cumplimiento de los objetivos de calidad.

Se verifican los indicadores de calidad, los periodos de evaluación y seguimiento de estos mismos, identificando y corrigiendo aquellos que no estén acordes a los objetivos propuestos en el sistema de gestión de la calidad.

7. RESULTADOS

7.1. Diagnostico empresa ALFA S.A.S en la NTC ISO 9001:2015

La realización del diagnóstico inicial proporciona las bases del estado de implementación del SGC en la empresa ALFA SAS, identificando los elementos que no han sido ejecutados, cuales se ejecutan en proporciones y sobre los cuales se deben dirigir los esfuerzos. El resultado de este diagnóstico es de gran utilidad para establecer las estrategias y acciones para generar la mejora continua en la organización, buscando lograr un resultado final satisfactorio como lo es la certificación, además de los beneficios para la organización como lo es el reconocimiento de las partes interesadas, el mejoramiento del desempeño de la organización y la calidad de los servicios suministrados.

En la actualidad ALFA SAS, se encuentra en proceso inicial de implementación de la norma, por lo cual este proyecto se constituye como apoyo fundamental para los posteriores avances de dicha implementación.

Tabla 7. Avances del Sistema de Gestión de la Calidad en ALFA S.A.S

Elemento	Requisitos auditados	Realizado	Parcialmente Realizado	No realizado	% Cumplimiento
Antecedentes organización	9	9	0	0	100%
Liderazgo	7	7	0	0	100%
Planificación	7	2	0	5	29%
Apoyo	10	2	4	3	40%
Operación	17	5	10	2	59%
Evaluación de rendimiento	5	0	2	3	20%
Mejora	4	0	0	4	0%
Total	59	25	16	17	56%

Fuente: Evaluación Inicial del SGC con base en la NTC ISO 9001:2015

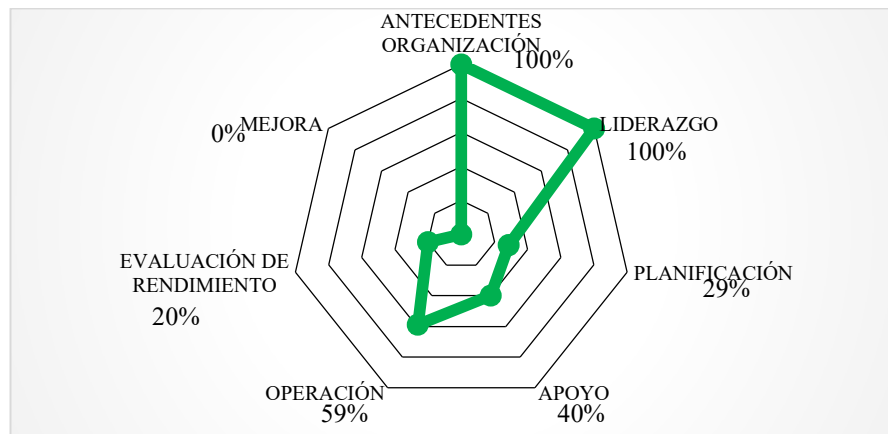


Ilustración 2. Nivel de cumplimiento por capítulo del SGC en ALFA S.A.S
Fuente: Evaluación Inicial del SGC con base en la NTC ISO 9001:2015

En la [*Ilustración 2. Nivel de cumplimiento por capítulo del SGC en ALFA S.A.S*](#) se observa que las falencias principales de la empresa ALFA SAS, son los capítulos correspondientes a la Mejora, Evaluación de rendimiento, Planificación, Apoyo y Operación. A continuación, veremos el avance del SGC por capítulos en la organización ALFA SAS.

7.1.1. Diagnóstico Capítulo 06: Planificación

El capítulo 6 “Planificación de acciones para abordar los riesgos y oportunidades”, es un punto muy importante, ya que la eficacia del SGC va a depender estrechamente de que podamos o no cumplir con estos objetivos.

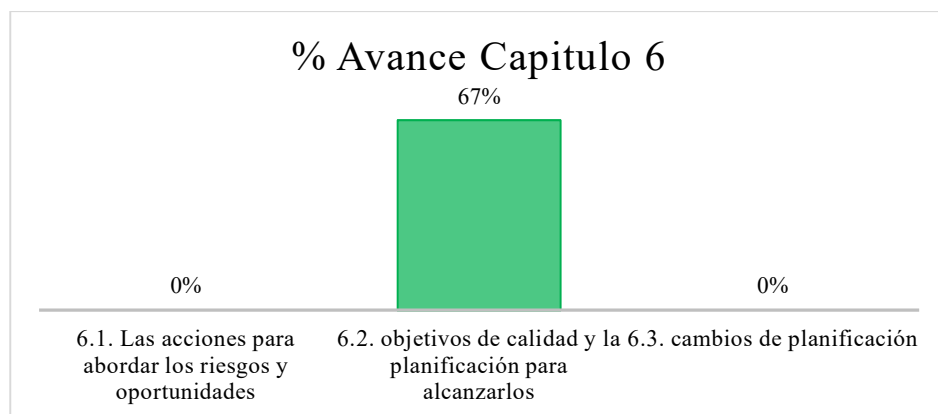


Ilustración 3. Avance del capítulo 6 en el SGC ALFA S.A.S
Fuente: Evaluación Inicial del SGC con base en la NTC ISO 9001:2015

En la [*Ilustración 3. Avance del capítulo 6 en el SGC ALFA S.A.S.*](#), identificamos que se han implementado uno (1) de los tres (3) numerales de la norma, teniendo el 6.2 objetivos de calidad y la planificación para alcanzarlos en un 66,67% y con respecto a las acciones para abordar los riesgos y cambios planificados aun no implementado, encontrándose en un 0% ambos.

7.1.2. Diagnostico Capítulo 07: Apoyo

Bajo este capítulo apoyamos el SGC, puesto a que contemplan los aspectos económicos, humanos, comunicaciones y gestión documental.

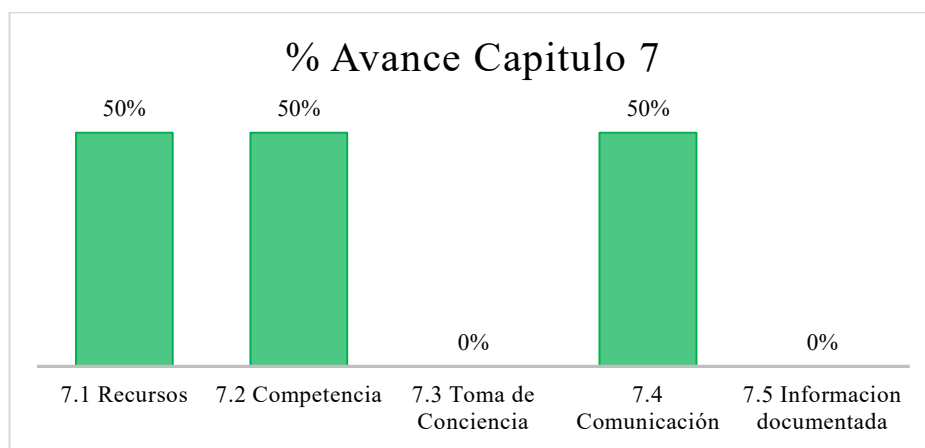


Ilustración 4. Avances del capítulo 7 en el SGC de ALFA S.A.S
Fuente: Evaluación Inicial del SGC con base en la NTC ISO 9001:2015

La [*Ilustración 4. Avances del capítulo 7 en el SGC de ALFA S.A.S.*](#), describe la situación actual en cuanto al componente apoyo y se puede observar que el numeral recursos, competencias y comunicaciones (7.1, 7.2 y 7.4), están realizados en un 50%; lo cual indica que no existe una planeación apropiada de acuerdo a las características del sistema, en cuanto a las competencias aunque se conoce las competencias y habilidades requeridas, pero los

cargos no se tienen documentados y por último se tiene los mecanismos de comunicación, pero no se contemplan, según la necesidad y criterio.

Por último, observamos que no se cuenta con una debida gestión documental como se describe en el numeral 7,5 de la ISO 9001, así como la toma de conciencia a la mejora continua de la calidad.

7.1.3. Diagnostico Capítulo 08: Operaciones

En el requisito 8.1 Planificación y control operacionales, la ISO 9001: 2015 comienza a delinear claramente lo que espera de las empresas en relación a la producción y prestación de servicios.

Si los requisitos anteriores normalizan, en cierto modo, aspectos importantes para los procesos de apoyo y estrategia mejoraran; el requisito 8 profundiza en las áreas de actuación de la empresa, buscando garantizar la calidad de los servicios que se prestan al cliente:

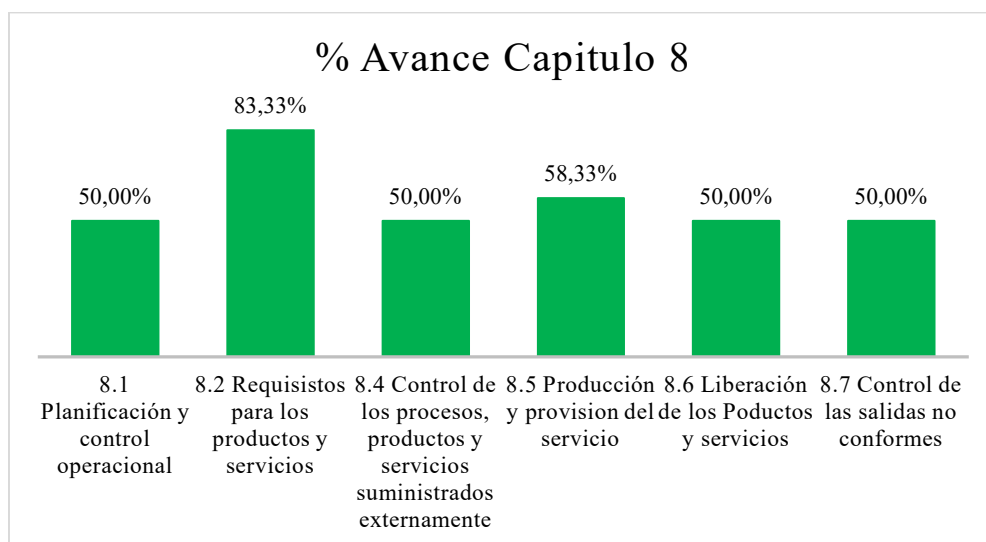


Ilustración 5. Avances del capítulo 8 en el SGC de ALFA S.A.S
Fuente: Evaluación Inicial del SGC con base en la NTC ISO 9001:2015

La Ilustración 5. Avances del capítulo 8 en el SGC de ALFA S.A.S evidencia los numerales descritos los aspectos básicos en cuanto al criterio 8 de la ISO 9001 2015. Se observan, aspectos muy importantes en los cuales la organización presenta falencias, como primer punto se encuentra que la organización está ejerciendo poco control en cuanto a aquellos procesos que son externalizados por la organización, así como la planificación y control de las operaciones, producción y previsión del servicio, liberación de los servicios y control sobre las salidas no conformes.

Lo anterior se está presentando debido a que existen aspectos como procedimientos documentados que garanticen el ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo? y ¿Dónde?, se va realizar dichas acciones. Además, falta de formatos para llevar seguimiento e indicadores para medir dichos procesos y de igual forma al no tener claridad de los diferentes roles y responsabilidad de los diferentes cargos, ya que se carece de una estructura definida para las comunicaciones dentro del SGC.

7.1.4. Diagnostico Capítulo 09: Evaluación del desempeño

Uno de los capítulos de la norma ISO 9001 de gestión de la calidad que más interés suscita es el capítulo 9 sobre la evaluación del desempeño. Esto es debido, principalmente, a que en este capítulo se desarrolla la parte relacionada con:

- El seguimiento, medición, análisis y evaluación del SGC.
- La auditoría interna.
- Y la revisión por la dirección.

Es decir, comprende todas las formas en las que el sistema de gestión puede ser evaluado, pudiendo aplicarse tanto en todo el sistema de gestión, como también en cada uno de los procesos involucrados.

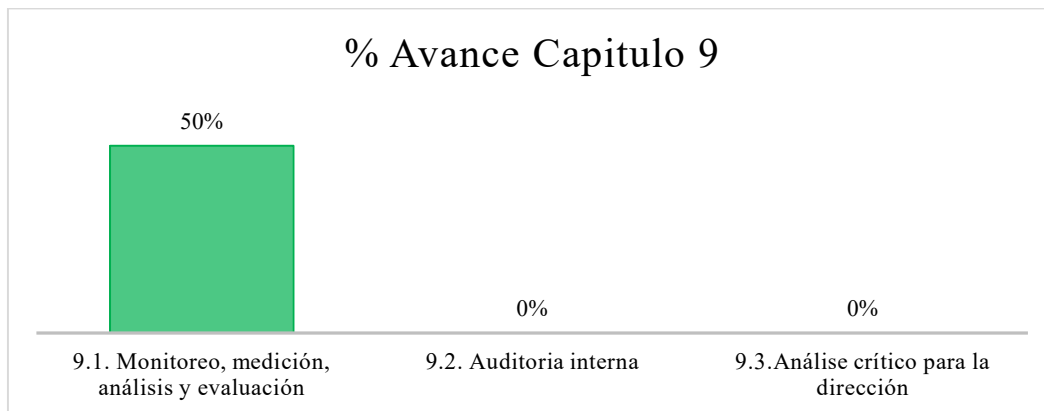


Ilustración 6. Avances del capítulo 9 en el SGC de ALFA S.A.S
Fuente: Evaluación Inicial del SGC con base en la NTC ISO 9001:2015

En la [*Ilustración 6. Avances del capítulo 9 en el SGC de ALFA S.A.S*](#), se observa que en gran medida este capítulo se encuentra muy por debajo del criterio de aceptabilidad, solo se lleva a cabo monitoreo, medición, análisis y evaluación del sistema.

7.1.5. **Diagnostico Capítulo 10: Mejora**

La organización debe considerar la mejora continua como un propósito ineludible que debe estar presente en todos sus procesos y procedimientos. La mejora continua en ISO 9001 se produce como resultado del desempeño que realice la organización con su SGC en 5 áreas principales. De lo anterior tenemos lo siguiente:

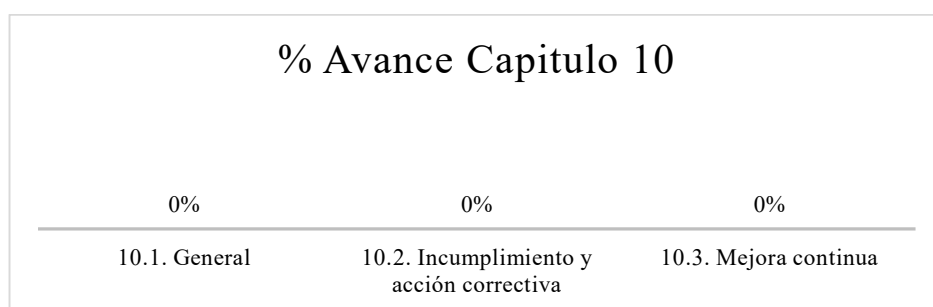


Ilustración 7. Avances del capítulo 10 en el SGC de ALFA S.A.S
Fuente: Evaluación Inicial del SGC con base en la NTC ISO 9001:2015

En la [*Ilustración 7. Avances del capítulo 10 en el SGC de ALFA S.A.S*](#) observamos que no se están implementando los Requisitos, por lo que es importante actuar sobre estos aspectos y requiere atención inmediata, este capítulo de la norma trata del aprovechamiento de las

oportunidades de mejora, revisión de las acciones de mejora, adecuación del SGC y la determinación de las necesidades del sistema. Como se observa anteriormente los resultados del diagnóstico algunos son muy buenos otros son moderadamente aceptables y algunos aún no se ha iniciado su implementación. Existe un gran interés y compromiso por parte de la alta gerencia para llevar a cabo las actividades del SGC. En el [*Anexo Digital 2. Evaluación Inicial del SGC ALFA S.A.S*](#) encontramos todos los resultados del diagnóstico en el formato establecido.

7.2. Análisis del contexto organizacional

De acuerdo con lo reseñado en el marco teórico sobre la planificación de la calidad y teniendo en cuenta el alcance del presente trabajo, se realizó la descripción actual del contexto empresarial, tomando como herramienta la matriz PESTAL para el análisis estratégico del entorno de la empresa ALFA S.A.S, evaluando las acciones realizadas por la empresa para el mantenimiento, sostenimiento, crecimiento y desarrollo de actividades, identificando los elementos externos que afectan o podrían afectar las operaciones de la misma. Teniendo por resultado los siguientes resultados:

Tabla 8. Resultados Análisis Matriz PESTEL ALFA S.A.S

FACTORES	IMPACTO		
	NEGATIVO	NEUTRO	POSITIVO
POLITICO	3		
ECONOMICO	2	1	2
SOCIAL	2		2
TECNOLOGICO	1		2
AMBIENTAL	2		1
LEGAL	1		2
TOTALES	11	1	9

Fuente: Autores del presente trabajo

Ver [*Anexo Digital 3. Análisis PESTAL ALFA S.A.S.*](#)

La mayor amenaza para la organización corresponde al factor político el cual posee 3 aspectos de impacto negativo al ejercicio de las labores de la empresa, que como se menciona en la matriz, tiene en cuenta aspectos relacionados al orden público que corresponde una gran amenaza en el ejercicio de las labores de transporte, teniendo como consecuencias disturbios y/o paros organizados en las diferentes zonas del país, lo que retrasa y en muchos casos paraliza todo el transporte terrestre en una zona determinada, aumentando los costos por diferentes razones, teniendo pérdida de tiempo, sobrecostos por combustible, pérdida de clientes por retrasos en las vías e inclusive daños a los bienes de la empresa, así como también el aumento de los costos por políticas fiscales, reformas tributarias entre otras.

Dentro de los aspectos económicos se destacan positivamente los acuerdos que se puedan implementar con los organismos gubernamentales, lo cual le daría reconocimiento a la empresa y montos fijos de servicios, además de disminución de costos que estos acuerdos puedan proveer y negativamente la inflación y el aumento de los costos de refracciones y/o mantenimiento de vehículos.

En el aspecto social se resalta la acogida positiva que han tenido los servicios de transporte informal por plataformas tecnológicas, que impactan negativamente como competencia de la empresa, aunque no se utilizan mucho para contratación de servicios especiales, podrían convertirse en una fuerte competencia a futuro, por lo cual se deben implementar estrategias para aumentar el crecimiento de la empresa dentro de plataformas tecnológicas que permitan la contratación de sus servicios de manera cómoda y sencilla, permitiendo a los usuarios acceder a los servicios más rápidamente.

A nivel tecnológico, se destaca el avance de las formas de transporte que, aunque en el momento no se presentan estas características en el mercado donde se desenvuelve la empresa no se descarta la posibilidad que en un futuro se implementen formas de transporte que sean más dinámicos, directos y rápidos por su forma de despliegue.

Dentro del aspecto legal, el mayor obstáculo es la obtención de licencias de funcionamiento, por lo que se deben implementar estrategias que mitiguen cualquier aspecto que pueda ocasionar la pérdida de estas.

Teniendo como referencia la Matriz PESTEL, se realizó la identificación del contexto de la organización a partir de la matriz DOFA, es decir se identifican las cuestiones internas y externas que son pertinentes para su propósito, además de sus partes interesadas y sus necesidades y expectativas, en cuanto a la empresa y a su sistema de gestión de calidad; para el análisis del contexto se utilizan las matrices de evaluación de factores internos y externos, las cuales son alimentadas con la información recopilada con personal de la organización y con fuentes externas que contienen datos acerca de la empresa y de su entorno.

La matriz DOFA ayuda en la determinación de estrategias para el crecimiento y funcionamiento de la organización, a partir del análisis del contexto externo e interno de la misma, se estudia las interrelaciones existen entre las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, para así determinar estrategias que permitan disminuir las amenazas, convertir las debilidades en fortalezas y aprovechas las oportunidades que nos ofrece el entorno, teniendo en cuenta las fortalezas de la organización.

A continuación, se muestra la [Tabla 9. Matriz DOFA ALFA SAS](#) implementada por los autores del presente proyecto en supervisión y ayuda del asesor del SGC en la empresa ALFA SAS.

Tabla 9. Matriz DOFA ALFA SAS

 ALFAS SAS TRANSPORTE ESPECIAL		MATRIZ DOFA
FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1: Buen manejo de plan de negocio flexibles	D1: Visibilidad en el mundo tecnológico
	F2: Contamos con una infraestructura óptima para prestar los servicios	D2: Indicadores de gestión establecidos por la organización
	F3: Estimulación al personal con liderazgo en el trabajo	D3: Seguimiento y control a las operaciones en tiempo real
	F4: Compromiso social y buen trato al trabajador	
	F5: Buena comunicación empresarial	
	F6: Garantías laborales	
	F7: Buena relación con los proveedores	
	F8: Contamos con un área gerencial competitiva	
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1: Incremento de las organizaciones	A1: Orden público en el país
	O2: Nuevas tecnologías	A2: Disyuntivas por cambios políticos
	O3: La ciudad está desarrollando nuevas oportunidades de mercado	A3: Política fiscal
	O4: La empresa está teniendo una buena acogida con nuestros servicios	A4: Barreras culturales (piratería en el transporte terrestre)
		A5: Aparición de tecnologías disruptivas que cambien las reglas del juego
		A6: Política económica del gobierno (incremento en ellos precios de los combustibles)

Fuente: Autores del presente trabajo en supervisión y ayuda del asesor del SGC en la empresa ALFA SAS

Ver [Anexo Digital 4. Matriz DOFA ALFA S.A.S.](#)

Se identifica que la empresa ALFA S.A.S, cuenta con fortalezas institucionales que permiten la relación y comunicación entre las diferentes áreas de trabajo, así como las instalaciones y equipos para su correcto desempeño, además de gozar de un excelente equipo humano que se esfuerza por alcanzar las metas institucionales.

Dentro de las debilidades de ALFA S.A.S se enfatiza en la necesidad de incursionar en el avance tecnológico siendo las plataformas tecnológicas las que han tenido mayor auge en los últimos años, teniendo servicios informales pero con rápidos tiempos de respuesta al usuario que impactan de forma positiva en el transporte de la ciudad, además de ello no se cuenta con constante valoración de indicadores de gestión, por lo que se hace complicada la medición y verificación de cumplimientos de metas.

El seguimiento y control a las operaciones en tiempo real no se pueden realizar, por tanto, no poseen estándares que permitan la medición de los indicadores de gestión, pero se podrían implementar las herramientas tecnológicas para la realización de estas actividades, así como la incursión en las diferentes redes tecnológicas, para aumentar la visibilidad del negocio, tanto en redes sociales y/o plataformas propias.

Como se menciona en la matriz PESTAL, la mayor amenaza para la organización son las relacionadas con el orden público, siendo las protestas y/o bloqueos lo que más perjudica a la organización dado que esto podría obstaculizar toda operación de transporte en una o varias zonas, por tanto, de se deben establecer estrategias para mitigar estas amenazas.

A continuación, se muestra la [*Tabla 10. Estrategias y Actividades DOFA*](#) implementada por los autores del presente proyecto en supervisión y ayuda del asesor del SGC en la empresa ALFA SAS.

Tabla 10. Estrategias y Actividades DOFA

ESTRATEGIAS	DIAGNOSTICO / ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES	
	ACCIONES Y/O ESTRATEGIAS DO	ACCIONES Y/O ESTRATEGIAS DA
	D1+O2 Visibilizar la imagen de la organización y sus operaciones a través de las nuevas plataformas tecnológicas emergentes.	D3+A3 +A6 Incrementar el control interno de la empresa para afrontar la inestabilidad política del gobierno.
	D3+O2 Apoyar la gestión y control de las operaciones de la organización a través de las nuevas infraestructuras electrónicas, tecnológicas existentes en mercado.	D1+A5 Aprovechar las nuevas tecnologías emergentes para adaptarnos a las nuevas necesidades de mercado para posicionar la organización en la región.
	D2+O4 Mejorar los indicadores de gestión a través de las nuevas oportunidades de negocio que está surgiendo en el mercado, en especial en el sector salud.	D3+A4 Reforzar el seguimiento de la organización de sus operaciones para ofertar un servicio económicamente viable y asequible a las pequeñas y medianas organizaciones.
	ACCIONES Y/O ESTRATEGIAS FO	ACCIONES Y/O ESTRATEGIAS FA
	F1+O4 Implementar estrategias de negocios a través de convenidos y alianzas empresaria con el propósito de incrementar la base de clientes de la organización.	F1+A2 Aprovechar las capacidades de manejo del negocio para ante ponerse a las disyuntivas especulativas de los cambios político-gubernamentales del país, para evitar afectaciones económicas.
	F5+O3 Aprovechar buena comunicación con los accionistas para implementar a través de las nuevas tecnologías mecanismos que permitan incursionar en las nuevas oportunidades existentes en el mercado.	F8+A6 Aprovechar las capacidades de la gerencia de la organización para llevar a cabo programas de gestión que permitan mitigar el impacto en el alza de precios de combustibles, partes y equipos.
		F2+A5 Aprovechar la infraestructura operacional que posee la organización para hacer frente a las nuevas tecnologías disruptivas que hoy se están posesionando en el mercado y evitar la pérdida de clientes y potenciales clientes.

Fuente: Autores del presente trabajo en supervisión y ayuda del asesor del SGC en la empresa ALFA SAS

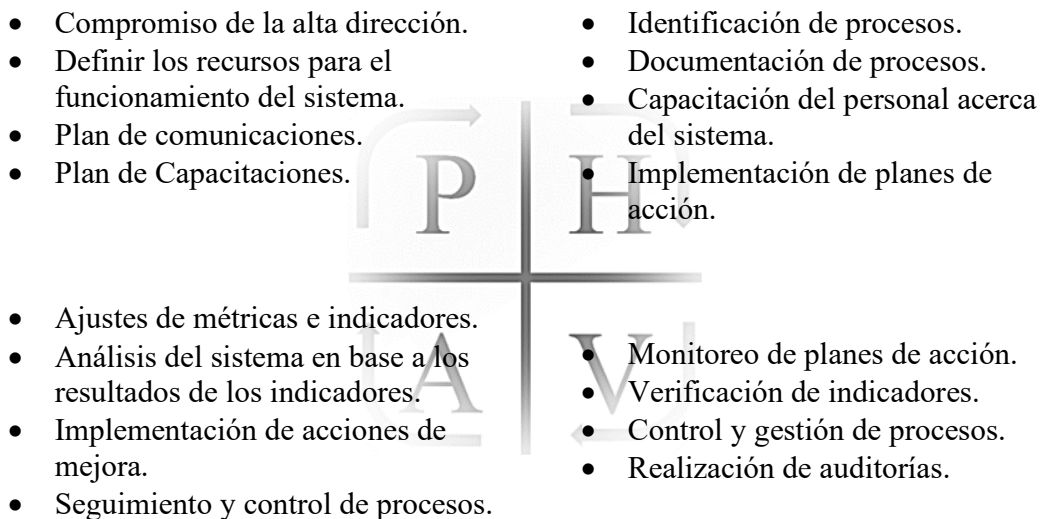
Ver [Anexo Digital 5. Estrategias y Actividades DOFA.](#)

Teniendo en cuenta las matrices PESTAL y DOFA, se establecieron diferentes estrategias para abordar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, teniendo como fin el desarrollo de la empresa y la reducción de los problemas más relevantes de esta misma, para lograr:

- Visibilidad en el mercado.
- Diversificación tecnológica.
- Gestión, control y seguimiento operacional.
- Proyección de alianzas.
- Entre otras.

7.3. Ciclo PHVA del Sistema de Gestión de la Calidad

Figura 4. Acciones en el ciclo PHVA del SGC



Fuente: Autores del presente trabajo

En la [*Figura 4. Acciones en el ciclo PHVA del SGC*](#), se identifican las etapas del ciclo PHVA que nos presenta una idea general de las acciones a implementar para el funcionamiento del sistema.

7.4. Delimitación de la Política de Calidad

Durante el proceso de recopilación de la información, se identificó que ALFA S.A.S no contaba con política de calidad, solo poseían algunas indicaciones dadas por el asesor para la definición de esta, por lo cual los autores del presente trabajo realizaron una propuesta, la cual fue evaluada y aprobada por el asesor de calidad, quien posteriormente la presento al comite del área de calidad:

Tabla 11. Política de Calidad ALFA S.A.S

	POLITICA DE CALIDAD
ALFAS SAS, es una empresa dedicada al Servicio de Transporte Terrestre Especial de Pasajeros de carácter privado, que se compromete a cumplir los requisitos legales vigentes aplicables, mantener la calidad de nuestros servicios; contar con la Infraestructura y a mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de calidad, para el mejoramiento del desempeño de sus procesos por medio de un personal idóneo, capacitado y comprometido con la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, colaboradores y demás partes interesadas.	

Fuente: Autores del presente trabajo en supervisión y ayuda del asesor del SGC en la empresa ALFA SAS

La política debe ser difundida en la organización de la siguiente forma:

- Enviar correos corporativos.
- Entregar panfletos a todos los colaboradores de la organización.
- Ubicar carteleras internas.

Ver [Anexo Digital 6. Políticas y Objetivos de Calidad e Indicadores de Gestión](#)

7.5. Definición Objetivos de Calidad e Indicadores de gestión

Una vez definida la política de calidad, se procede a establecer una propuesta para los objetivos del sistema de gestión de la calidad, cada uno de ellos con indicadores de medición, fuente de datos, forma de cálculo y su respectivo responsable, para asegurar que estos sean medibles y se realicen controles y/o seguimientos. Los cuales fueron verificados y aprobados por el asesor de calidad:

Tabla 12. Objetivos de Calidad e Indicadores de Gestión

		OBJETIVOS DE CALIDAD E INDICADORES DE GESTIÓN			
OBJETIVOS DE CALIDAD	INDICADORES	META	FORMULA	FUENTE DE DATOS	RESPONSABLE
Orientación al cliente: Cumplir las necesidades y expectativas de nuestros clientes para mantener la satisfacción e interés de estos	% de Mantenimiento de vehículos	Mayor al 80%	Mantenimientos preventivos realizados/mantenimientos programados (semestral)	Registros de mantenimientos y Cronograma de mantenimientos	Gestión administrativa y financiera
	Proporción de Quejas	Menor al 5%	No. quejas recibidas/No. Servicios realizados	Quejas y Base de datos de servicios	Gestión operativa y gestión comercial
Mejora continua: Promover acciones de mejora continua en todos los procesos de la organización.	Tasa de No conformidades	Menor al 5%	No. no conformidades/No. de requisitos auditados	Informe de auditoria	Líder de calidad
	Cumplimiento de indicadores	Mayor al 80%	No. de indicadores cumplidos/ No de indicadores medidos (semestral)	Formato de seguimiento de indicadores	Líder de calidad
Cumplimiento de requisitos legales: Cumplir con los requisitos legales aplicables a la organización vigentes.	Proporción de Cumplimiento de requisitos	Mayor al 85%	No. De requisitos cumplidos/No. De requisitos aplicables	Matriz legal	Líder de calidad

Fuente: Autores del presente trabajo en supervisión y ayuda del asesor del SGC en la empresa ALFA SAS

7.6. Evaluación de Riesgos y Oportunidades

Se identificaron los principales riesgos a los que está expuesta la organización y que pueden afectar los procesos de ALFA S.A.S a continuación, se relaciona la matriz en la que se identifica el riesgo, se describe, valora y se genera un tratamiento para estos:

Tabla 13. Matriz de Riesgos

 Matriz de Riesgos			
Origen	Riesgo	Valoración	Tratamiento
Análisis de contexto interno y externo.	Incumplimiento de aspectos legales	Alta	Seguimiento continuo y actualización oportuna de matriz de requisitos legales relacionados con el servicio de transporte.
	Falta de recursos para el SGC	Alta	Análisis de presupuestos y relación de gastos para asignar los recursos necesarios para cada actividad.
	Nueva Competencia en el mercado	Baja	Seguimiento de la satisfacción del cliente y recepción de sugerencias en la prestación de servicios
Necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Fallas mecánicas en los vehículos durante la prestación del servicio.	Alta	Realización de mantenimiento preventivo, preoperativo y post operativo.
	Inadecuada atención al cliente.	Media	Capacitación de personal en atención al cliente. Desarrollo de cultura del buen trato.
	Falta de seguimiento a partes clientes y proveedores	Alta	Acompañamiento por medio de encuestas y llamadas para evaluación y medición de la satisfacción de los clientes y proveedores.
Definición y desempeño de los procesos.	Contratación de personal idóneo	Alta	Revisión del proceso de contratación y capacitación del personal de la organización.

Fuente: Autores del presente trabajo en supervisión y ayuda del asesor del SGC en la empresa ALFA SAS

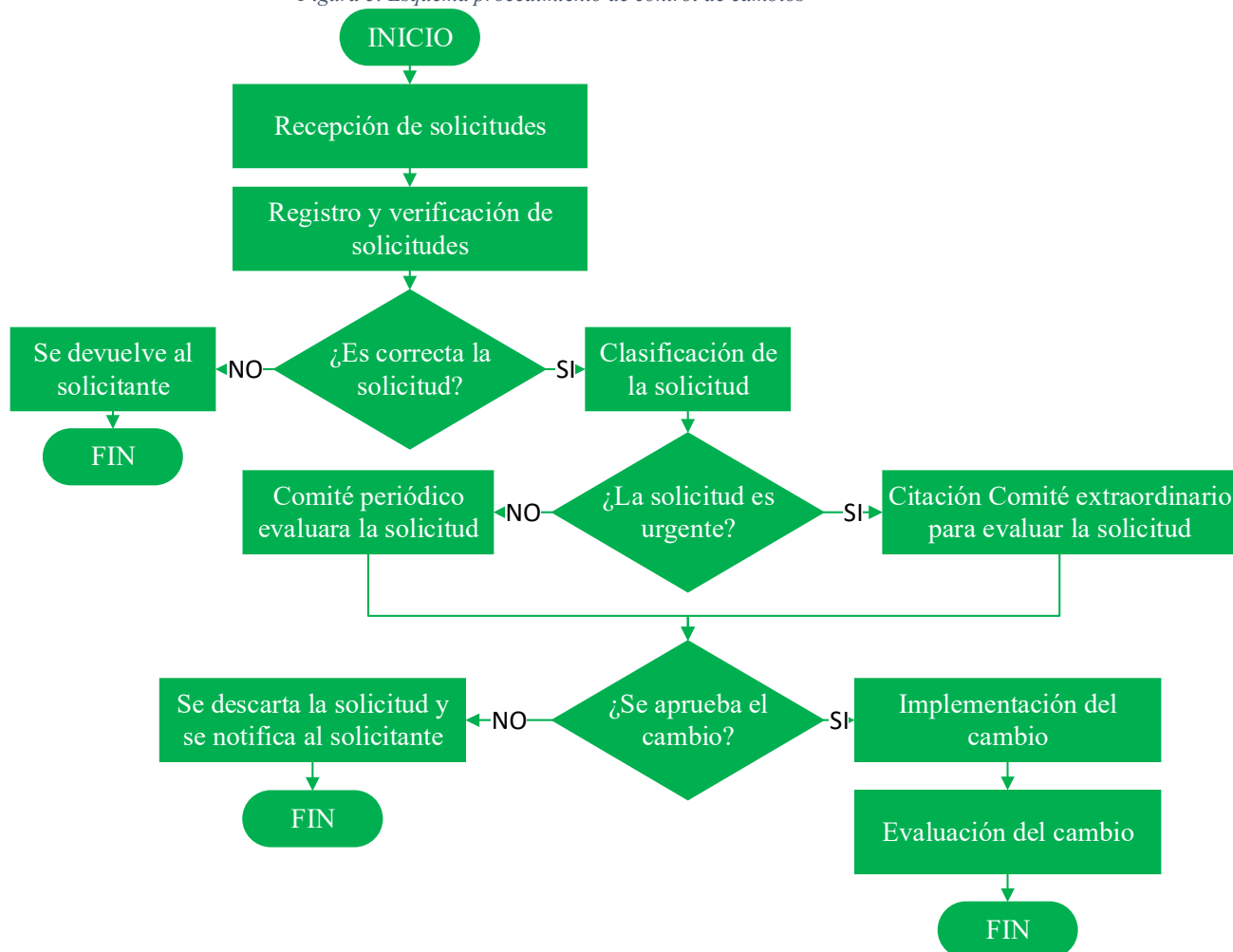
Ver [Anexo Digital 7. Matriz de Riesgos.](#)

Esta matriz se realizó por el tamaño de la organización los cuales afectarían cada uno de los procesos de la empresa y el desarrollo de los objetivos que ejecuta la misma, de allí la importancia de realizar un plan de acción que logre mitigar el impacto de estos riesgos u erradicarlos.

7.7. Planificación de los Cambios

Se definió el procedimiento de control de los cambios para cualquier área, el cual realiza una serie de pasos lógicos que garantizan la documentación de los cambios.

Figura 5. Esquema procedimiento de control de cambios



Fuente: Autores del presente trabajo

Ver [*Anexo Digital 8. Procedimiento control de cambios.*](#)

Para la realización de los cambios se sugiere el procedimiento de control de cambios, el cual se define de la siguiente forma:

Objetivo: Identificar, planificar y controlar los cambios en la organización, garantizando el cumplimiento de los requisitos de las partes interesadas y la organización.

Alcance y aplicación: El procedimiento de control de cambios se encuentra esta dirigido a los cambios en los procesos y documentos dentro de la organización, que puedan impactar en la prestación de los servicios y/o al sistema de gestión de la calidad.

Política de Gestión del Cambio: Todo cambio que involucre los requisitos de los procesos de la prestación del servicio, deben ser sometidos a un análisis, aprobación, y seguimiento, para garantizar que los cambios se realicen de una manera planificada y organizada. Ver [*Figura 5. Esquema procedimiento de control de cambios.*](#)

Una vez que se presenta la necesidad de aplicar un cambio, se debe llevar a cabo de manera planificada considerando:

- El propósito de los cambios y sus potenciales consecuencias.
- La integridad del sistema de gestión de calidad.
- La disponibilidad de recursos.
- Responsables.

8. PLAN DE ACCIÓN

Tabla 14. Plan de Acción

OBJETIVO ESTRATEGICOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	DURACION
Fomentar la lealtad de los clientes hacia la organización	Diseñar un plan de promociones adecuado y aterrizado. Implementar acciones que mejoren la calidad del servicio.	Talento humano y tecnológico	Semestral
Mejorar la gestión de los recursos de la organización que permitan una sostenibilidad financiera.	Elaborar un plan anual de presupuestos.	Talento humano y financiero	Anual
Analizar los resultados sobre la satisfacción de los clientes y proveedores en la prestación del servicio realizado por parte de los colaboradores	Revisar periódicamente la base de datos de quejas y reclamos.	Talento humano	Mensualmente
Implementar cursos y capacitaciones en la organización para mejorar el desempeño de los colaboradores	Identificar las necesidades formativas del personal que labora en la organización. Diseñar cursos de actualización y formación de competencias y destrezas.	Talento humano, financiero y tecnológico	Semestralmente
Realizar el debido mantenimiento de los vehículos en los periodos de tiempo establecidos	Implementar formatos para la recolección de información relevante de los vehículos como el consumo de combustible, kilómetros, horas de operación, tipo de vehículo.	Talento humano	Mensualmente

Fuente: Autores del presente trabajo

9. RECOMENDACIONES

Con la información del diagnóstico realizado, se determinaron una serie de acciones cuya meta es lograr la correcta implementación del SGC en ALFA SAS, las cuales son:

- ✓ Tener en cuenta los riesgos y oportunidades con el fin de garantizar la satisfacción de las partes interesadas de la organización.
- ✓ Evaluar los métodos de identificación de riesgos y las actividades realizadas para mitigarlos.
- ✓ Llevar a cabo las acciones establecidas para mitigar los riesgos y aprovechar las oportunidades.
- ✓ Realizar la planificación del sistema anualmente y preparar un plan de trabajo que sirva de base para las actividades a realizar mes a mes en la organización.
- ✓ Realizar análisis e interpretación junto a los colaboradores de los resultados de los indicadores de calidad, medidas preventivas y correctivas, a través de las actividades de socialización, por medio de metodologías que faciliten la participación activa de los mismos, para que de esta manera estos pueden participar y proponer ideas para la mejora de los servicios y se sientan parte activa de la organización.
- ✓ Incluir resultados de los indicadores en planes de mejora en la fuente, en el medio y en la persona.
- ✓ Incluir la realización de Auditorías Internas, con todas las áreas, realizar un documento que muestre las acciones realizadas, así como su objetivo y alcance.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Benzaquen de las Casas, J. (2018). La ISO 9001 y la Administración de la Calidad Total en las Empresas Peruanas. *Universidad & Empresa*, 20(35), 281.
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.6056>
- Cedeño Moreira, E. J. (2017). *Implementación de un sistema de gestión documental basado en la Norma ISO 9001:2008 para la Empresa Macronivel S.A.*
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/24517>
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2019). *Transporte y Logística*. Pacto Por El Transporte y La Logística Para La Competitividad y La Integración Regional.
<https://www.dnp.gov.co/DNPN/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Pactos-Transversales/Pacto-transporte-y-logistica/Transporte-y-Logistica.aspx>
- Guacales Quelal, J., & Meneses Chugá, L. (2020). *SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD: LOS BENEFICIOS QUE TIENEN LAS EMPRESAS QUE HAN ADOPTADO UN (SGC ISO 9001)*.
- Lemos, P. L. (2015). ¿ Cómo Documentar un Sistema de Gestión de la Calidad según ISO 9001? *INGENIARE*, 15.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=eMKUDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT19&dq=Cómo+documentar+un+sistema+de+gestión+de+calidad+según+ISO+9001:2015&ots=MqS1ca7LyT&sig=b5bQoP_mXWpNdA2KdTopPCclqal
- Martínez Arias, D. (2018). Diseño Metodológico para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa Mavimetal LTDA. con base a la norma ISO

9001:2015. *Universidad Distrital Francisco José de Caldas*, 10(2), 1–65.
<http://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/15882>

NORMA TÉCNICA NTC-ISO COLOMBIANA 9001. (2015).

Paez Ortegon, V., & Garzon Aldana, C. L. (2018). DISEÑO METODOLOGICO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN LA IPS DENTAL SALUD CLÍNICA ESTÉTICA ORAL S.A.S. *Director*, 15(April), 2017–2019. <https://repository.udes.edu.co/handle/001/1085>

Planificación del Sistema de Gestión de Calidad | Portal ANI. (n.d.). Retrieved March 13, 2022, from <https://www.ani.gov.co/glosario/planificacion-del-sistema-de-gestion-de-calidad>

Ruíz Melo, N. E., Calidad, E. en G. de la, & Calidad, E. en G. de la. (2017). *Diagnóstico inicial para la implementación de la norma ISO 9001:2015 en Remarq S.A.S.* <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/17269#.YjJRZzGUj4Q.mendeley>

Sala Schnorkowski, M. (2021). *La Calidad en el transporte público : experiencias en el área de Barcelona*. <http://www.mdx.cat/handle/2099.3/36320>

Tasa Catanzaro, M. (2019). *Diseño de un sistema gestión de calidad ISO 9001:2015 para la mejora de la división de ventas Empresa Paraíso SAC Filial Huancayo*.

Tembleque Montero, R. (2016). *Proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la Empresa Pinatar Arena Football Center S.L.*

11. ANEXOS (DAR DOBLE CLICK A LOS ICONOS PARA ABRIR)

Anexo Digital 01.	 Anexo Digital 01. Plataforma estratégica <i>Anexo Digital 1. Plataforma Estratégica ALFA S.A.S</i>
Anexo Digital 02.	 Anexo Digital 02. Evaluación inicial del SGC <i>Anexo Digital 2. Evaluación Inicial del SGC ALFA S.A.S</i>
Anexo Digital 03.	 Anexo Digital 03. Análisis PESTEL.pdf <i>Anexo Digital 3. Análisis PESTAL ALFA S.A.S</i>
Anexo Digital 04.	 Anexo Digital 04. Matriz DOFA.pdf <i>Anexo Digital 4. Matriz DOFA ALFA S.A.S</i>
Anexo Digital 05.	 Anexo Digital 05. Estrategias y Actividades <i>Anexo Digital 5. Estrategias y Actividades DOFA</i>
Anexo Digital 06.	 Anexo Digital 06. Política y Objetivos de Calidad <i>Anexo Digital 6. Políticas y Objetivos de Calidad e Indicadores de Gestión</i>
Anexo Digital 07.	 Anexo Digital 07. Matriz de Riesgos.pdf <i>Anexo Digital 7. Matriz de Riesgos</i>
Anexo Digital 08.	 Anexo Digital 08. Procedimiento de control de cambios <i>Anexo Digital 8. Procedimiento control de cambios</i>