

UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN  
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN BAJO LOS  
LINEAMIENTOS DE LAS NORMAS ISO 9001:2015  
E ISO 45001:2018 PARA LA DIVISIÓN DE  
SERVICIOS AGROPECUARIOS DE LA EMPRESA  
ALPHAGREEN EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS-  
ECUADOR”**

TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

JULIO ANDRÉS REINEL VIERA

PROFESOR GUÍA  
HÉCTOR ENRIQUE SILVA BOBADILLA

PROFESOR METODOLÓGICO  
LORENA DEL PILAR MUÑOZ DEL CAMPO

2020



UNIVERSIDAD VIÑA DEL MAR  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y NEGOCIOS  
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN  
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN BAJO LOS  
LINEAMIENTOS DE LAS NORMAS ISO 9001:2015  
E ISO 45001:2018 PARA LA DIVISIÓN DE  
SERVICIOS AGROPECUARIOS DE LA EMPRESA  
ALPHAGREEN EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS-  
ECUADOR”**

TRABAJO FINAL DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGISTER EN SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

JULIO ANDRÉS REINEL VIERA

PROFESOR GUÍA  
HÉCTOR ENRIQUE SILVA BOBADILLA

PROFESOR METODOLÓGICO  
LORENA DEL PILAR MUÑOZ DEL CAMPO

2020

**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN  
SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN BAJO LOS  
LINEAMIENTOS DE LAS NORMAS ISO 9001:2015  
E ISO 45001:2018 PARA LA DIVISIÓN DE  
SERVICIOS AGROPECUARIOS DE LA EMPRESA  
ALPHAGREEN EN LA CIUDAD DE ESMERALDAS-  
ECUADOR”**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo se lo dedico a todo lo bueno y malo que me pasó en la vida, todas esas circunstancias me han traído hasta estos momentos. A mis padres y amigos por confiar en mí, y darme las fuerzas necesarias para poder continuar.

Para mi abuela, en cualquier lugar que te encuentres de este vasto universo, quiero que sepas que lo estoy logrando, ya no miraré hacia atrás y continuare el camino y la misión que se me ha encomendado, gracias por tus consejos.

Duval Cabezas 1950 – 2019

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco al poder del universo que me puso en esta tierra, por dejarme conocer, compartir, reír, bailar y disfrutar de todo lo bueno que tiene la vida, por enseñarme a comprender y evadir lo malo. Yo debo agradecer por brindarme una nueva oportunidad para empezar, he salido derrotado, pero no me doy por vencido.

Mi gratitud eterna a mis padres por no abandonarme en mis peores momentos, y a Silvana, que es como mi ángel de la guarda, mi mundo no sería igual si ella no estuviera.

Mis agradecimientos para la universidad Viña del Mar y a sus docentes por compartir conmigo todo su conocimiento, formarme como profesional y como persona.

REINEL, Julio. **Propuesta de implementación de un sistema integrado de gestión bajo los lineamientos de las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 para la división de servicios agropecuarios de la empresa AlphaGreen en la ciudad de Esmeraldas-Ecuador.** Universidad Viña del Mar. Escuela de Ingeniería y Negocios. Viña del Mar, 2020.

## RESUMEN

El presente proyecto consiste en realizar una propuesta de implementación de sistemas integrados de gestión, bajo los lineamientos de las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 para la división de servicios agropecuarios de la empresa ALPHAGREEN, ubicada en la ciudad de Esmeraldas-Ecuador. Se inició con un diagnóstico para conocer la situación actual de la empresa, realizando entrevistas a los directivos, se utilizó un cuestionario y listas de verificación usando el contenido de las normas, se emplearon herramientas de análisis y gestión empresarial para obtener estrategias que puedan servir de apoyo a la organización, posteriormente se tabularon los resultados de las entrevistas en tablas y gráficas que ayudaron a su interpretación, donde se tiene que la organización cumple con un 36,37% para la ISO 9001:2015 y 21,06% para la ISO 45001:2018, se procedió con un análisis DAFO examinando aspectos externos e internos de la organización, producto de esto se determinaron las estrategias más apropiadas, luego se modificaron los pilares corporativos de la organización, así como la estructura organizacional, para la propuesta de implementación del SIG se elaboró la política integrada de gestión y una lista de procedimientos acorde a los procesos que la empresa desarrolla, con base en consulta bibliográfica y al tamaño de la organización, se estimó el tiempo y costo de implementación del SIG. Finalmente luego de analizar los resultados obtenidos se identifica que la empresa no se encuentra preparada para la implementación de un SIG, debido a que no cuenta con los conocimientos y recursos necesarios, se considera que la organización debe identificar y ejecutar medidas útiles para su crecimiento y desarrollo.

Palabras Claves: Sistema, Gestión, Calidad, Seguridad, Norma, ISO.

**REINEL, Julio. Proposal for the implementation of an integrated management system under the guidelines of the ISO 9001: 2015 and ISO 45001: 2018 standards for the agricultural services division of the AlphaGreen company in the city of Esmeraldas-Ecuador.** Viña del Mar University. School of Engineering and Business. Viña del Mar, 2020.

## **ABSTRACT**

This project consists of making a proposal for the implementation of integrated management systems, under the guidelines of the ISO 9001: 2015 and ISO 45001: 2018 standards for the agricultural services division of the company ALPHAGREEN, located in the city of Esmeraldas-Ecuador. It began with a diagnosis to know the current situation of the company, conducting interviews with managers, a questionnaire and checklists were used using the content of the standards, analysis tools and business management were used to obtain strategies that can serve as support to the organization, later the results of the interviews were tabulated in tables and graphs that helped their interpretation, where it is found that the organization complies with 36.37% for ISO 9001: 2015 and 21.06% for ISO 45001: 2018, a DAFO analysis was carried out examining external and internal aspects of the organization, as a result of this, the most appropriate strategies were determined, then the corporate pillars of the organization were modified, as well as the organizational structure, for the implementation proposal of the SIG, the integrated management policy and a list of procedures were developed according to the processes that the company develops, with based on bibliographic consultation and the size of the organization, the time and cost of implementing the SIG was estimated. Finally, after analyzing the results obtained, it is identified that the company is not prepared for the implementation of a SIG, because it does not have the necessary knowledge and resources, it is considered that the organization must identify and execute useful measures for its growth and development.

Keywords: System, Management, Quality, Safety, Standard, ISO.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTOS .....	VI
RESUMEN.....	VII
ABSTRACT .....	VIII
ÍNDICE GENERAL .....	IX
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XV
ÍNDICE DE TABLAS .....	XVI
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XVII
ABREVIATURAS .....	XVIII
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	XIX
INTRODUCCIÓN .....	24
<b>CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>27</b>
1.1 ENTIDAD.....	27
1.2 PERSPECTIVA HISTÓRICA .....	29
1.3 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA .....	29
1.4 PERSPECTIVA COMERCIAL .....	30
1.5 PERSPECTIVA PRODUCTIVA.....	31
1.6 PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL.....	32
1.8 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	34
1.9 OBJETIVO GENERAL.....	36
1.10 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	37
1.11 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	37

**CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO..... 40**

2.1 SECTORES DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	40
2.2 INTRODUCCIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO .....	41
2.3 ANTECEDENTES DEL SECTOR AGROPECUARIO EN EL ESTADO DE ECUADOR. ....	42
2.4 ACTIVIDADES PRODUCTIVAS EN LA PROVINCIA DE ESMERALDAS	43
2.4.1 CACAO .....	45
2.4.2 PALMA ACEITERA .....	46
2.4.3 GANADERÍA .....	46
2.5 ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR AGROPECUARIO.....	47
2.6 TIPOS DE EMPRESAS SEGÚN EL TAMAÑO .....	47
2.7 EMPRESA ALPHAGREEN.....	48
2.7.1 COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO .....	49
2.7.2 CICLO PHVA .....	50
2.7.3 ANÁLISIS FODA .....	51
2.8 ISO 9001:2015 .....	52
2.8.1 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD .....	52
2.8.2 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS .....	53
2.9 ISO 45001:2018 .....	54
2.9.1 OBJETIVO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SST .....	54

**CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO ..... 57**

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	57
3.1.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	57
3.1.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	57
3.2 METODOLOGÍA DEL OBJETIVO 1.....	59
3.3 METODOLOGÍA DEL OBJETIVO 2.....	61

3.4 METODOLOGÍA DEL OBJETIVO 3.....	64
3.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA GENERAR LA PROPUESTA	64
<b>CAPÍTULO IV. RESULTADOS DEL PROYECTO .....</b>	<b>68</b>
4.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE PREPARACIÓN.....	68
4.2 RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN EN CUMPLIMIENTO A LA NORMA ISO 9001:2015.....	68
4.2.1 ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO TOTAL. ....	68
4.2.2 ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA.....	70
4.3 RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN EN CUMPLIMIENTO A LA NORMA ISO 45001:2018.....	76
4.3.1 ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO TOTAL. ....	76
4.3.2 ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA.....	78
4.4 RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA ALPHAGREEN	85
4.5 PILARES CORPORATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN .....	89
4.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ALPHAGREEN.....	92
4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ALPHAGREEN.	92
4.8 RESULTADOS DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN ISO 9001:2015 E ISO 45001:2018 .....	94
4.8.1 POLÍTICA INTEGRADA DE GESTIÓN .....	94
4.8.2 DETERMINACIÓN DE PROCESOS.....	95
4.8.3 DETERMINACION DE INDICADORES Y METAS.....	95
4.8.4 ESTIMACIÓN DE TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SIG .....	96
4.8.5 ESTIMACIÓN DEL COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SIG .....	98
4.8.6 PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	100
 CONCLUSIONES .....	 103

RECOMENDACIONES .....	104
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>105</b>
ANEXOS.....	

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Localización geográfica de AlphaGreen .....	28
Figura 2: Mapa geográfico de la república del Ecuador.....	28
Figura 3: Servicios prestados por la empresa AlphaGreen.....	31
Figura 4: Organigrama general.....	34
Figura 5: Sectores de la actividad económica .....	41
Figura 6: Actividades productivas en la provincia de Esmeraldas .....	44
Figura 7: Factores críticos en la cultivación de cacao.....	45
Figura 8: Ciclo PHVA.....	50
Figura 9: Matriz FODA.....	51
Figura 10: Herramientas de apoyo.....	58
Figura 11: Diagrama de flujo-Objetivo 1 .....	60
Figura 12: Factores externos que enfrentará la empresa .....	61
Figura 13: Diagrama de flujo-Objetivo 2 .....	63
Figura 14: Diagrama de flujo-Objetivo 3 .....	66
Figura 15: Misión actual.....	89
Figura 16: Misión propuesta .....	90
Figura 17: Visión actual .....	90
Figura 18: Visión propuesta .....	91
Figura 19: Valores Corporativos .....	91
Figura 20: Estructura Organizacional Actual.....	93

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Identificación de la empresa.....	27
Cuadro 2 Grado de cumplimiento por capítulo de la norma 9001:2015.....	69
Cuadro 3 Grado de cumplimiento por capítulo de la norma 45001:2018.....	77
Cuadro 4 Análisis externo de AlphaGreen.....	85
Cuadro 5 Matriz DAFO de AlphaGreen .....	87
Cuadro 6 Matriz DAFO cruzado.....	88
Cuadro 7 Política integrada de gestión .....	94
Cuadro 8 Carta Gant del SIG.....	96
Cuadro 9 Lista de procedimientos.....	100

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Porcentaje de cumplimiento total de la norma ISO 9001:2015.....	69
Gráfico 2. Grado de cumplimiento del capítulo 4 de la ISO 9001:2015. ....	70
Gráfico 3. Grado de cumplimiento del capítulo 5 de la ISO 9001:2015. ....	71
Gráfico 4. Grado de cumplimiento del capítulo 6 de la ISO 9001:2015. ....	72
Gráfico 5. Grado de cumplimiento del capítulo 7 de la ISO 9001:2015. ....	73
Gráfico 6. Grado de cumplimiento del capítulo 8 de la ISO 9001:2015. ....	74
Gráfico 7. Grado de cumplimiento del capítulo 9 de la ISO 9001:2015. ....	75
Gráfico 8. Grado de cumplimiento del capítulo 10 de la ISO 9001:2015. ....	76
Gráfico 9. Porcentaje de cumplimiento total de la norma ISO 45001:2018.....	77
Gráfico 10. Grado de cumplimiento del capítulo 4 de la ISO 45001:2018. ....	78
Gráfico 11. Grado de cumplimiento del capítulo 5 de la ISO 45001:2018. ....	79
Gráfico 12. Grado de cumplimiento del capítulo 6 de la ISO 45001:2018. ....	80
Gráfico 13. Grado de cumplimiento del capítulo 7 de la ISO 45001:2018. ....	81
Gráfico 14. Grado de cumplimiento del capítulo 8 de la ISO 45001:2018. ....	82
Gráfico 15. Grado de cumplimiento del capítulo 9 de la ISO 45001:2018. ....	83
Gráfico 16. Grado de cumplimiento del capítulo 10 de la ISO 45001:2018. ....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Costos de recursos humanos para la implementación del SIG.....	98
Tabla 2. Costos de materiales para la implementación del SIG.....	98
Tabla 3. Costos de tecnología para la implementación del SIG. ....	99
Tabla 4. Costos totales para la implementación del SIG. ....	99

## ÍNDICE DE ANEXOS

**ANEXO A**

**ANEXO B**

**ANEXO C**

**ANEXO D**

**ANEXO E**

**ANEXO F**

**ANEXO G**

**ANEXO H**

**ANEXO I**

## ABREVIATURAS

**PIB:** Producto interno bruto.

**PEA:** Población económicamente activa.

**INEC:** Instituto nacional de estadísticas y censos.

**SIG:** Sistema integrado de gestión.

**SGC:** Sistema de gestión de calidad.

**SST:** Sistema de seguridad y salud en el trabajo.

**MAGAP:** Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca.

**INIAP:** Instituto nacional de investigaciones agropecuarias.

**MAE:** Ministerio del ambiente Ecuador.

**MCPEC:** Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad.

**INP:** Instituto nacional de pesca.

**AGROCALIDAD:** Agencia de regulación y control fito y zoosanitario.

**GADPE:** Gobierno Autónomo descentralizado de la provincia de Esmeraldas.

**CMI:** Cuadro de mando integral

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Agricultura:** es la actividad humana tendiente a combinar diferentes procedimientos y saberes en el tratamiento de la tierra, con el objetivo de producir alimentos de origen vegetal, tales como frutas, verduras, hortalizas, cereales, entre otros.

**Agropecuario:** es un adjetivo que califica a aquel o aquello que tiene vínculo con la ganadería y con la agricultura.

**Agrícola:** caracterizado por el cultivo de hortalizas, frutales, granos, semillas oleaginosas y nueces, entre otros productos, como ser flores, en viveros e invernaderos.

**Pecuario:** este adjetivo hace referencia a todo lo relacionado con el ganado. Por lo tanto, en este subsector se lleva a cabo la explotación de porcinos, bovinos, caprinos y ovinos, entre otros ganados, como ser el avícola.

**Valores corporativos:** son elementos importantes dentro de la cultura empresarial, propios de cada entidad, dadas sus características competitivas, las situaciones de su entorno, su competencia y la perspectiva de los clientes y propietarios.

**Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel.

**Organización:** Persona o grupo de personas que tiene sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr sus objetivos.

**Contexto de la organización:** Combinación de cuestiones internas y externas que pueden tener un efecto en el enfoque de la organización para el desarrollo y logro de sus objetivos.

**Parte interesada:** Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.

**Cliente:** Persona u organización que podría recibir o que recibe un producto, o un servicio destinado a esa persona u organización o requerido por ella.

**Proveedor:** Organización que proporciona un producto o un servicio.

**Mejora continua:** Actividad recurrente para mejorar el desempeño.

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Planificación de la calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada a establecer los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para lograr los objetivos de la calidad.

**Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

**Proyecto:** Proceso único, consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.

**Procedimiento:** Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso.

**Sistema:** Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan.

**Infraestructura:** sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

**Sistema de gestión:** Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.

**Sistema de gestión de la calidad:** Parte de un Sistema de Gestión relacionada con la calidad.

**Ambiente de trabajo:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

**Política:** intenciones y dirección de una organización, como las expresa formalmente su alta dirección.

**Visión:** aspiración de aquello que una organización querría llegar a ser, tal como lo expresa la alta dirección.

**Misión:** propósito de la existencia de la organización, tal como lo expresa la alta dirección.

**Estrategia:** Plan para lograr un objetivo a largo plazo o global.

**Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.

**Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.

**Conformidad:** Cumplimiento de un requisito.

**Objetivo:** Resultado a lograr.

**Salida:** Resultado de un proceso.

**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Eficacia:** Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

**Información documentada:** Información que una organización tiene que controlar y mantener, y el medio que la contiene.

**Satisfacción del cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes.

**Queja:** expresión de insatisfacción hecha a una organización, relativa a su producto o servicio, o al propio proceso de tratamiento de quejas, donde explícita o implícitamente se espera una respuesta o resolución.

**Servicio al cliente:** interacción de la organización con el cliente a lo largo del ciclo de vida de un producto o un servicio.

**Característica:** Rasgo diferenciador.

**Seguimiento:** Determinación del estado de un sistema, un proceso, un producto, un servicio o una actividad.

**Medición:** Proceso para determinar un valor.

**Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

**Acción correctiva:** Acción para eliminar la causa de una no conformidad y evitar que vuelva a ocurrir.

**Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias objetivas y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumplen los criterios de auditoría.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día las organizaciones están en constante competencia, buscan estabilidad en el mercado aumentando su productividad en los servicios o productos que ofertan, generando a sus clientes confianza y permanencia hacia sus servicios de calidad. La competitividad en las empresas ha aumentado significativamente, al grado que, las organizaciones buscan diferenciarse de las demás mediante nuevas estrategias que les permita hacerse frente ante los competidores.

La importancia del sector agropecuario en la economía nacional ha quedado evidenciada a lo largo de la historia económica y social del Ecuador. Actualmente cubre el 95% de la demanda interna de los alimentos que consume la población; genera empleo al 25% de la Población Económicamente Activa (PEA), después del petróleo es el más importante generador de divisas, la balanza comercial del sector es altamente favorable y su aporte en el PIB es relevante (Pino & Aguilar, 2018).

La provincia de Esmeraldas en el ámbito agropecuario, se encuentra como uno de los sectores menos atendidos por las entidades gubernamentales. La empresa AlphaGreen busca fomentar el desarrollo de esta división vulnerable, a través, de la prestación de servicios para guiar las áreas rurales.

Encuestas realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la producción agrícola, ganadera y demás en la provincia de Esmeraldas representa solo el 7,11% de la obtención total nacional.

Existen varios factores importantes que se consideran dentro de una organización, uno de los más atendidos es la calidad y la satisfacción al cliente, por ser ellos los que garantizan la estabilidad de la empresa. Sin embargo, a nivel interno para las organizaciones es de vital importancia reflexionar y

considerar a sus colaboradores, garantizándoles su salud y seguridad en las áreas de trabajo (López, 2015).

La carencia de un sistema de gestión en una empresa, ocasiona que los procesos que desarrollan, generen desorganización y estrategias débiles, que no permiten encaminar al personal hacia un mismo objetivo, ocasionando pérdidas de tiempo y recursos.

Debido a esto la empresa AlphaGreen que es una organización que brinda servicios de asesoría en temas agropecuarios, forestales y ambientales ha considerado la necesidad de un sistema de gestión de calidad y de seguridad y salud en el trabajo; con el firme propósito de encaminar sus procesos hacia la satisfacción total de sus clientes, necesidades, expectativas y bienestar de sus trabajadores y otras partes interesadas (ISO, 2018).

La implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa AlphaGreen generó orden dentro de la organización mediante procedimientos lo que conlleva a un mayor cumplimiento con las necesidades y exigencias de los clientes en sus servicios de asesoría agropecuaria, que es el área sobre la que se va a trabajar en el presente proyecto; enfocados a cumplir con las respectivas normas y entes reguladores vigentes en Ecuador (NORMA ISO, 2015).

Un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo forjó un compromiso para los altos directivos de AlphaGreen hacia la seguridad y salud ocupacional de sus colaboradores, por ser el recurso humano un factor preponderante para su desarrollo empresarial; garantizando el bienestar físico y emocional de sus empleados (ISO, 2018).



# CAPÍTULO I

---

FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

## CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN DEL PROYECTO

### 1.1 ENTIDAD

AlphaGreen es una empresa ecuatoriana dedicada a brindar servicios de asesoría en temas agropecuarios, forestales y ambientales a instituciones públicas, privadas o población civil, sobre el manejo adecuado de los recursos naturales; mediante el establecimiento de programas, proyectos orientados a mejorar las condiciones de vida; la organización trabaja bajo un estricto cumplimiento de acuerdos, leyes y normativas ambientales vigentes en el país.

La sede de la organización se encuentra en la Provincia Esmeraldas en el cantón Esmeraldas, ubicada en las calles Eloy Alfaro y Batallón Montufar. Brindan sus servicios a todo el Ecuador, teniendo su centro de logística en la ciudad de Esmeraldas, cuenta con un personal altamente calificado para el desarrollo de sus proyectos.

**Cuadro 1  
Identificación de la empresa**

Razón social	ALPHAGREEN CONSULTORES GREENALPHA S.A.
RUC	0891786476001
Giro	Prestación de servicios, agropecuarios, ambientales, forestales.
Sector	Agroindustrial
Dirección	Eloy Alfaro y Batallón Montufar
Sitio web	<a href="http://www.consultoriasalphagreen.com/">http://www.consultoriasalphagreen.com/</a>

**Fuente: AlphaGreen, 2020**



**Figura 1: Localización geográfica de AlphaGreen**  
**Fuente: Google Maps, 2020**



**Figura 2: Mapa geográfico de la república del Ecuador**  
**Fuente: Elaboración propia**

## 1.2 PERSPECTIVA HISTÓRICA

La empresa fue fundada el 22 de julio del 2020, se encuentra legalmente constituida, con base para operar en el ámbito de servicios forestales, agropecuarios y ambientales. Es una organización joven, formada con criterio jurídico y patrimonio propio de sus fundadores, surge debido a la necesidad que tiene la provincia de Esmeraldas como sector agrícola, desarrolla su trabajo dándole prioridad a las personas del sector rural que desconocen del buen manejo de procesos y de las leyes regulatorias.

AlphaGreen basa su ideología en apoyar el desarrollo de sus campesinos como productores menores, aquí nace la idea de emprendimiento de profesionales con vasta experiencia en lo que se refiere a las actividades de este tipo de problemática.

## 1.3 PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

AlphaGreen brinda sus servicios a empresas públicas, privadas y personas civiles en general, se encuentra cubriendo áreas correspondientes al cultivo de palma africana, cacao, café, banano, maíz, árboles frutales y maderables por ser Esmeraldas zona productora de estos recursos.

Busca atender principalmente las necesidades de la zona campesina, al ser ellos productores menores, no cuentan con la apertura necesaria a la información que les garantice que sus cultivos obtengan el rendimiento esperado.

**Misión:** Posesionarse como empresa líder en representación y prestación de servicios ambientales de calidad, fomentar el desarrollo agrícola y el crecimiento económico responsable.

**Visión:** Posesionarse como empresa líder en representación y prestación de servicios ambientales de calidad, fomentar el desarrollo agrícola y el crecimiento económico responsable (Benalcázar & Nazareno, 2020).

**Valores:** Todo el personal de la empresa asume como valores:

- Probidad
- Responsabilidad
- Lealtad
- Compromiso
- Confidencialidad.

#### **1.4 PERSPECTIVA COMERCIAL**

La empresa AlphaGreen busca una posición en el mercado de los servicios agropecuarios, ambientales, forestales y capacitaciones en estas temáticas, los mercados o clientes con los que trabaja la empresa, son los sectores que se dedican al cultivo de palma africana, cacao, arboles maderables u otro tipo de plantaciones, que pueden estar entre árboles y plantas frutales propias del medio tropical que tiene la provincia de Esmeraldas.

La organización también brinda servicios de asesoría a industrias públicas y privadas, en temas ambientales, pecuarios y acuícolas; desarrolla programas a la medida de las necesidades de los clientes, los cuales combinan los elementos necesarios para el desarrollo exitoso de su empresa o actividades particulares.

Los servicios incluyen:



**Figura 3: Servicios prestados por la empresa AlphaGreen**  
**Fuente: Elaboración propia**

En lo que concierne a la competencia a nivel de provincia el mercado se encuentra disponible, no hay otra empresa que preste este tipo de servicios. Como organización están conscientes que deben proyectarse hacia al futuro y extenderse por todo el territorio ecuatoriano, lo que se conseguirá con estrategias, organización y dedicación.

### **1.5 PERSPECTIVA PRODUCTIVA**

La empresa AlphaGreen para brindar un servicio que cumpla las necesidades de sus clientes, procede analizar individualmente cada proyecto, dependiendo del área a ser tratada realiza un esquema de trabajo, donde considera, de ser necesario, la adquisición de equipos o contrataciones externas de especialistas para el proyecto que se va a ejecutar.

El sector agropecuario que abarca la empresa AlphaGreen son las siguientes actividades: cultivo de cereales y otros cultivos no contemplados.; cultivo de hortalizas, legumbres, especialidades hortícolas, productos de vivero; cultivo de frutas, nueces o plantas que se utilizan para preparar bebidas y especias; cría de ganado vacuno, ovejas, cabras, caballos, asnos, mulas, burdéganos; cría de ganado lechero; cría de otros animales domésticos; elaboración de productos animales no contemplados; cultivo de productos agrícolas en combinación con la cría de animales domésticos (explotación mixta); actividades agrícolas y ganaderas de tipo servicio, excepto actividades veterinarias; caza ordinaria y mediante trampas y repoblación de animales de caza. (Luna, 2018).

Los productos principales de la región costa donde se encuentra operando AlphaGreen, más específicamente en la provincia de Esmeraldas son: banano, caña de azúcar, palma africana, café, cacao, arroz, maíz duro, soya, cereales, algodón, condimentos, frutas (Luna, 2018).

## **1.6 PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL**

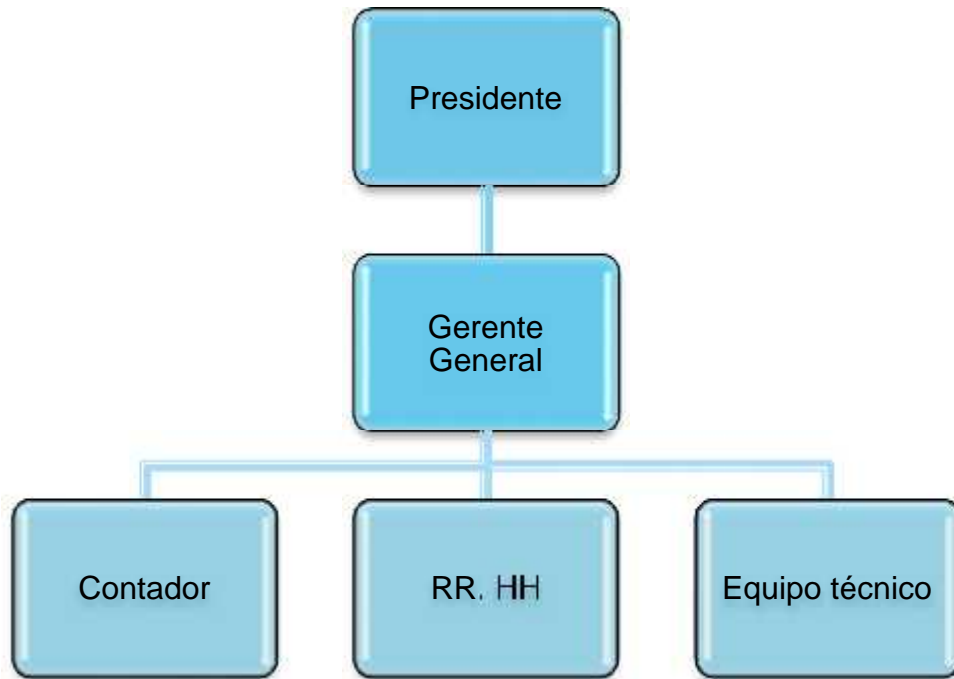
La empresa AlphaGreen tiene una oportunidad de mejora en su estructura organizacional, se resalta de esta manera ya que funciones y responsabilidades aún no están bien definidas; por el momento está conformada por el gerente y presidente; se generan muchos inconvenientes debido a la falta de estructuración formalizada.

Los profesionales que se encuentran a cargo de la empresa, están capacitados para tratar las distintas áreas de los servicios que prestan, el presidente René Nazareno como ingeniero agrónomo y el gerente Alex Benalcázar como ingeniero forestal.

La estructura organizacional la refuerzan conforme llegan nuevos socios o accionistas, que conozcan de las actividades que realiza la empresa, o que sumen al desarrollo de esta entidad. Para prestación de servicios contrataran personal experto para que lleven a cabalidad el trabajo que el cliente requiera, los profesionales viables a contratar son los siguientes: agrónomos, zootecnistas, apicultores, topógrafos etc., (MAGAP, 2017). La empresa menciona que requerirá de mano de obra básica, no solo de expertos en áreas experimentales, puede haber fumigadores, peones, ayudantes y operarios de maquinarias (Nazareno, 2020).

Como se ha podido describir en párrafos anteriores tanto el presidente y gerente tienen capacidad y experiencia en el sector agropecuario, en este organigrama se complementa con un contador, que llevara a cabo cualquier transacción financiera que pudiera tener AlphaGreen, una persona encargada de recursos humanos para realizar el reclutamiento del personal que cumpla con el perfil requerido, esto con el fin de que se pueda brindar el mejor servicio al cliente.

En el recuadro de equipo técnico lo detallan como personal de apoyo, peones, obreros, ayudantes u operarios.



**Figura 4: Organigrama general**  
**Fuente: Elaboración propia**

## 1.8 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa AlphaGreen mantiene en la actualidad deficiencia en sus pilares corporativos, su misión, visión y valores se encuentran establecidos de forma desorientada e inconclusa, no plantean ni transfieren la idea de los servicios que prestan, lo que deja una brecha para una mala interpretación al público o instituciones a las que quieren llegar.

En lo que respecta a su estructura organizacional AlphaGreen cuenta con la jerarquía de presidente, gerente, contador, recursos humanos y equipo técnico; lo que deja a la institución sin los departamentos administrativos necesarios que normalmente constan en una empresa.

En cuanto al tipo de servicios que brinda y el enfoque por áreas que maneja la empresa, presenta desorganización que pone en evidencia los

problemas de interacción de procesos, fallas en la documentación, retrasos en la presentación de resultados, inexactitud en el reparto de responsabilidades y a esto se suma una planificación estratégica deficiente.

Para la realización de sus actividades y prestación de servicios la empresa se rige a los reglamentos y estatutos impuestos por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), entidad gubernamental que en su acuerdo ministerial No. 299 establece la normativa general para promover y regular la producción orgánica-ecológica-biológica en el Ecuador (MAGAP, 2017).

En Ecuador existen otros organismos que establecen un marco general para la producción agropecuaria, mismos que trabajan en vínculo con el MAGAP los cuales son: Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) y Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario (AGROCALIDAD).

El acuerdo ministerial No. 299 de la autoridad nacional competente en el artículo 5 establece lo siguiente: Es competencia del MAGAP, la aplicación del presente Acuerdo Ministerial a través AGROCALIDAD, Instituto Nacional de Pesca (INP) y INIAP. Para este efecto se elaborarán y revisarán las políticas, normas y procedimientos para su cumplimiento en el marco de esta Normativa (MAGAP, 2017).

El marco estratégico para examinar las políticas agropecuarias está constituido por:

- Los mandatos constitucionales
- El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (PNBV)
- Las agendas sectoriales del Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC)

- La Agenda para la Transformación Productiva (2010)
- La nueva propuesta de cambio de matriz productiva nacional formulada entre 2012 y 2014.

La Constitución de la República del Ecuador vigente (aceptada en 2008) domina al menos once artículos que manifiestan explícitamente a la política agropecuaria. Los artículos 276, 281, 282, 304, 334,335, 336, 337, 396, 401 y 410 constituyen el marco referencial en que se cataloga el diseño de la política agropecuaria para la contigua década. En lo que a infracciones y sanciones se refiere, el artículo 126 describe con claridad de qué manera se procederá en caso de incumplir el reglamento estipulado por el MAGAP.

AlphaGreen necesita implementar estrategias que vayan direccionadas al cumplimiento de los objetivos; esto le permite desarrollarse a mediano y largo plazo. La empresa no consta con información de las actividades o procedimientos que realiza, por el hecho de que no han podido prestar sus servicios a ninguna identidad pública o privada; a su vez no cuenta con manuales de procedimientos, información documentada, protocolos de seguridad, análisis de riesgo en el trabajo, etc.

## **1.9 OBJETIVO GENERAL**

- Proponer la implementación de un sistema integrado de gestión bajo los lineamientos de las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 para la división de servicios agropecuarios de la empresa AlphaGreen de la ciudad de Esmeraldas-Ecuador.

## **1.10 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar el actual funcionamiento de la empresa AlphaGreen bajo los lineamientos de las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018.
- Definir los aspectos constitutivos de la empresa: objetivos estratégicos, pilares corporativos, estructura organizacional.
- Generar la propuesta de sistema de gestión ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 y documentación que lo compone.

## **1.11 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

Los SIG han tomado gran participación en el desarrollo de las empresas, permitiendo la creación de planes o procedimientos que le dan a la organización la capacidad de ser más eficientes en los servicios o productos que ofrecen; generando competitividad al estar a la vanguardia con temas de gestión de calidad y seguridad y salud en el trabajo (López, 2015).

Por esta razón se ha buscado que la empresa AlphaGreen implemente modelos de gestión, con el objetivo principal de formar una estructura organizativa enfocada en la calidad, satisfacción al cliente y la seguridad y salud ocupacional; lo que prácticamente los colocaría con una ventaja competitiva ante sus pares.

Lo anterior será posible debido a que tendrá mayor organización y planificación, gracias al enfoque de procesos proporcionado por las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018; así mismo facilitará la generación de documentación y procedimientos necesarios en la empresa (NORMA ISO, 2015). Un punto importante es que se implementará un modelo de gestión que permita trabajar en la prevención de los riesgos laborales, evitando así repercusiones, accidentes en los trabajadores y pérdidas en su productividad.

Por ser el recurso humano uno de los ejes principales para que la empresa se desarrolle adecuadamente se busca contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida para los trabajadores; de esta forma se garantiza que los empleados trabajen a fin con los objetivos de la organización (ISO, 2018). Mediante la implementación de los SGC y SST se logrará aumentar el rendimiento de AlphaGreen, sistematizar la gestión, normalizar los diferentes servicios que ofrece y apoyar en el aumento productivo general de la empresa.



# **CAPÍTULO II**

---

MARCO TEÓRICO

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

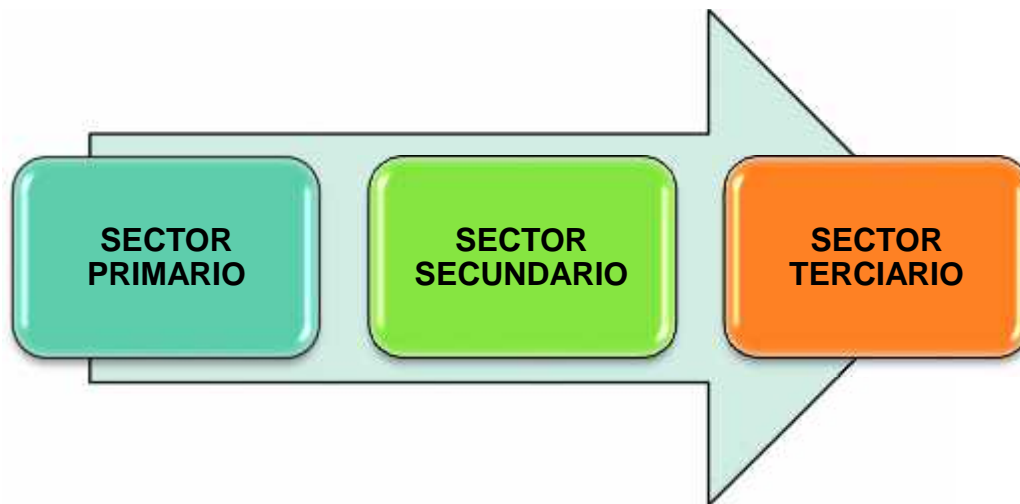
### **2.1 SECTORES DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA**

Las actividades económicas son procesos realizados para generar productos o servicios, presentan algunos sectores que son: actividades primarias, secundarias y terciarias. Las actividades primarias dentro de la economía son aquellas concernientes con el aprovechamiento de recursos naturales, y que su función es esencialmente la generación de “materias primas”, como carnes y cultivos.

En contraste, las acciones secundarias son todas aquellas ligadas a la industria y transformación de las materias primas (por ejemplo, un durazno es una materia prima, mientras que una lata de duraznos en almíbar es un producto de la industria, es decir, elaborado en actividades secundarias).

Para terminar, el sector terciario es aquel concerniente a los “servicios”, y que no involucran trabajo manual o manufactura, sino más bien una labor “mental” o científica: avance de softwares, informática, turismo, servicios profesionales de consultoría, inversiones en bolsa, entre otros.

Ambas prestezas agropecuarias (tanto agricultura como ganadería) son trascendentales para el sustento alimenticio de la humanidad. Existen naciones que poseen un extenso sector agropecuario, y éste se compone como su principal actividad que aporta mayor proporción al PIB nacional, como el caso de la mayoría de los estados latinoamericanos y los de África (Arana, 2006).



**Figura 5: Sectores de la actividad económica**  
**Fuente: Elaboración propia**

## **2.2 INTRODUCCIÓN DEL SECTOR AGROPECUARIO**

Agropecuario es el fragmento de la sección primaria conformada por la agricultura y ganadería o pecuarios, comprometidos por la obtención de recursos naturales para la fabricación de bienes de consumo y materias primas, utilizadas en la elaboración de productos de gran relevancia para la vida innovadora, que establece el sector secundario.

La acción agropecuaria tuvo sus primeros indicios en el período Neolítico. Como tal, la actividad agropecuaria, por una parte, es agricultura que se delega a labrar y cultivar la tierra, por ejemplo: cereales, hortalizas, vegetales, etcétera y, por el otro, es la ganadería consagrada a la producción de ganado como: bovino, ovino, caprino, equino, porcino entre otros (Uribe & Bernal).

### **2.3 ANTECEDENTES DEL SECTOR AGROPECUARIO EN EL ESTADO DE ECUADOR.**

El sector agropecuario ecuatoriano de las últimas cinco décadas, no ha enfrentado acertadamente los problemas estructurales del pequeño y mediano productor ecuatoriano. En su gran mayoría han reconocido las peticiones de los grandes productores. Además, han estado marcadas por bosquejos de política pública que pertenecieron a patrones de política global promovidos para la economía en su conjunto, más no por las necesidades concretas de los pequeños y medianos productores, que son quienes demandan tomar cartas en el asunto por las entidades gubernamentales.

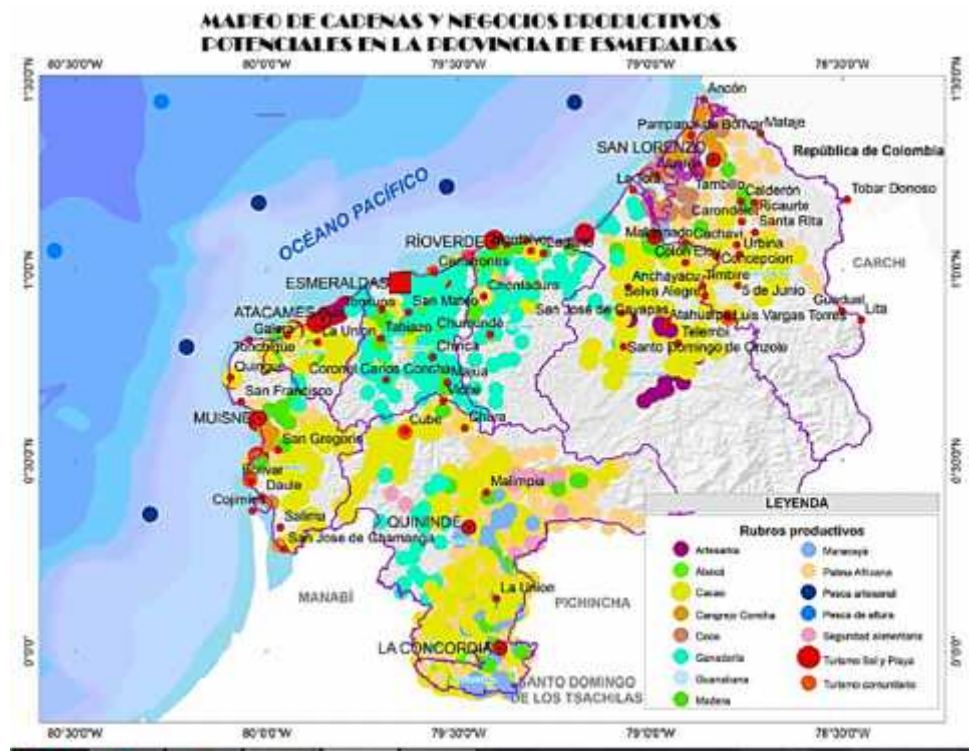
Evidenciamos lo mencionado: A lo largo de los años sesenta y setenta las políticas estatales sectoriales, deliberadas y explícitas, adaptadas dentro de una política mundial de progreso para transformar el modelo productivo actual, no alcanzaron sus objetivos (innovaciones agrarias que perturbaron la estructura de propiedad de la tierra, los esfuerzos de introducción tecnológica y de higiene agropecuaria o el financiamiento directo subsidiado).

Entre 1980 y 1992 prevalecieron las políticas agropecuarias implícitas, dentro de los esquemas de estabilidad macroeconómica, con acontecimiento directo en la división agropecuaria: precios, monetarias, fiscales, tributarias y comerciales. A partir de 1992, con la llamada “modernización del sector agrícola” se implantaron significativas reformas al sector agropecuario, disminuyendo la mediación gubernamental en el sector, lo que perturbó el impulso del pequeño y mediano productor. Con la expedición de la Ley de Desarrollo Agropecuario en 1994, se fortaleció la concesión a la autorregulación de los mercados como eje director de la política con un rol de intrusión mínimo del Estado.

Se exoneraron los mercados de tierras y de componentes productivos y los costos al fabricante y comprador, bajo inspección estatal desde el período de los 70 y 80 en manos de los organismos oficiales ENAC, ENPROVIT y la empresa de insumos agropecuarios, Fertisa; de igual forma se autorizó la separación de las tierras comunales, entre otras reorientaciones notables. El sector agrícola en Ecuador se ha elevado constantemente, su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) (en términos de volumen); pero experimenta un derrumbamiento de precios al productor que perjudica el ingreso de los productores (MAGAP, 2017).

#### **2.4 ACTIVIDADES PRODUCTIVAS EN LA PROVINCIA DE ESMERALDAS**

Se ha identificado sectores de la actividad productiva que cuenten con mayor potencial de crecimiento y, que, además, son objeto de análisis y definiciones estratégicas para fomentar el desarrollo a nivel local y provincial, se registran productos con potencial para ser desarrollados a lo largo de su estructura como cadena productiva para la generación de riqueza; empleo, ingresos, negocios, agregación de valor y exportaciones. Los productos de mayor producción son: cacao, palma aceitera y ganadería. Cada producto fue objeto de análisis y definiciones estratégicas según se verá en el presente acápite (GADPE, 2014).



**Figura 6: Actividades productivas en la provincia de Esmeraldas**  
**Fuente: GADPE**

En la figura 6 se muestra territorialmente la ubicación de las principales cadenas productivas. Se observa claramente que la mayor ocupación del territorio lo posee la Palma Aceitera, seguido por la madera y el cacao, que son los productos que ocupan mayor territorio. El cultivo de palma africana está localizado principalmente en los cantones La Concordia, Quinindé y San Lorenzo y se extiende poco a poco hacia el cantón Muisne. El cacao está diseminado por toda la provincia, pero la mayor concentración se encuentra en la zona norte.

## 2.4.1 CACAO

El sector cacaotero en la provincia de Esmeraldas adolece de una serie de limitaciones técnicas en los procesos de producción, manejo post cosecha, comercialización, y degradación de ecosistemas naturales. La baja productividad y la comercialización poco exitosa es la constante como consecuencia de los factores que se detallan a continuación:



**Figura 7: Factores críticos en la cultivación de cacao**  
**Fuente: Elaboración propia**

### **2.4.2 PALMA ACEITERA**

La palmicultura en Esmeraldas se ha convertido en una actividad agroindustrial muy dinámica, orientada al desarrollo económico social y sostenible de las áreas rurales; esta actividad ha impulsado la creación de nuevas empresas y ha generado importantes fuentes de empleo.

La Importancia de la actividad en la provincia es innegable, los impactos positivos sobre las economías: nacional, provincial y local son incuestionables; sin embargo, los problemas de este sector de la producción son varios, sumado esto a los impactos negativos de la actividad, demanda que actores de la producción: grandes, medianos, pequeños, instituciones públicas y privadas, coordinen acciones y programas concretos que, con políticas claras, permitan el fortalecimiento de esta actividad (GADPE, 2014).

### **2.4.3 GANADERÍA**

Ecuador es un país agropecuario por excelencia, produce una gran variedad de materias primas, productos agrícolas, pecuarios y agroindustriales, que constituyen una importante actividad generadora de recursos económicos en todo el país. La ganadería representa una parte importante de la producción agropecuaria, creció significativamente desde 1980, con la introducción de razas europeas y asiáticas.

Históricamente, el sector agropecuario ha desempeñado un rol protagónico en el desarrollo ecuatoriano y todo parece indicar que en el futuro su participación podría incrementarse, principalmente por el rápido crecimiento que están experimentando los productos agrícolas de exportación, tradicionales y no tradicionales, e indudablemente el sector pecuario. Bajo este contexto, la

provincia de Esmeraldas es, sin duda un importante centro de crianza de ganado porcino y vacuno.

## **2.5 ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL SECTOR AGROPECUARIO.**

- Implementar programas de capacitación, asistencia técnica y transferencia de tecnología
- Fomentar proceso de comercialización asociativa y fortalecimiento empresarial
- Mejorar la infraestructura productiva provincial
- Fomentar procesos de agregación de valor
- Facilitar el acceso de productores a programas de calidad y sanidad agropecuaria

## **2.6 TIPOS DE EMPRESAS SEGÚN EL TAMAÑO**

Existen distintos criterios a partir de los que puede establecerse una clasificación de tipos de empresa. Uno de los criterios que podemos considerar es el tamaño de un negocio, el número de personas que componen su plantilla. A partir de esta premisa, surgen cuatro modelos de proyectos diferentes que enumeramos a continuación (Thompson, 2020).

### **➤ MICROEMPRESA**

Una microempresa es un negocio que tiene un máximo aproximado de diez trabajadores en plantilla. Se trata de un micronegocio que puede ser administrado por un único profesional.

### ➤ **PEQUEÑA EMPRESA**

Las pequeñas empresas tienen un personal en plantilla de entre 11 y 49 trabajadores. Este tipo de negocio suele tener una tendencia de crecimiento más destacada que la de la microempresa.

### ➤ **MEDIANA EMPRESA**

En la clasificación de tipos de negocios en función del tamaño también encontramos los negocios medianos. Que ofrecen una mayor oferta de empleo al poder contratar entre 50 y 250 profesionales.

### ➤ **GRAN EMPRESA**

El número de personal en plantilla en las grandes empresas supera los 250 profesionales. Algunas empresas se desarrollan como multinacionales que tienen sede en distintos países del mundo. Se trata de negocios en expansión internacional.

## **2.7 EMPRESA ALPHAGREEN**

Es una organización temporalmente clasificada como microempresa, localizada en el sector terciario prestando servicios de asesorías ambientales, agropecuarias y forestales, establecida con el propósito de mejorar la sección productiva local y nacional. Para ello busca establecer un posicionamiento en el mercado que le permita ampliar sus servicios, definir como quiere ser percibida por los clientes, competidores y la comunidad.

### **2.7.1 COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO**

Para AlphaGreen la competitividad es multifactorial e intangible, es medida en diferentes tiempos y contextos, por tanto, garantiza el éxito o fracaso de la misma. El sector que la empresa abarca presenta características que requieren ser consideradas, la productividad y calidad de sus servicios, el impacto sobre la calidad de vida de las personas, el equilibrio de los precios con las condiciones y calidad de sus servicios.

El instaurar ventajas competitivas le permite una expansión y permanencia en el mercado, si bien mantener calidad y precios accesibles en sus servicios funciona como estrategia, es verdad que esto puede ser fácilmente alcanzado por la competencia.

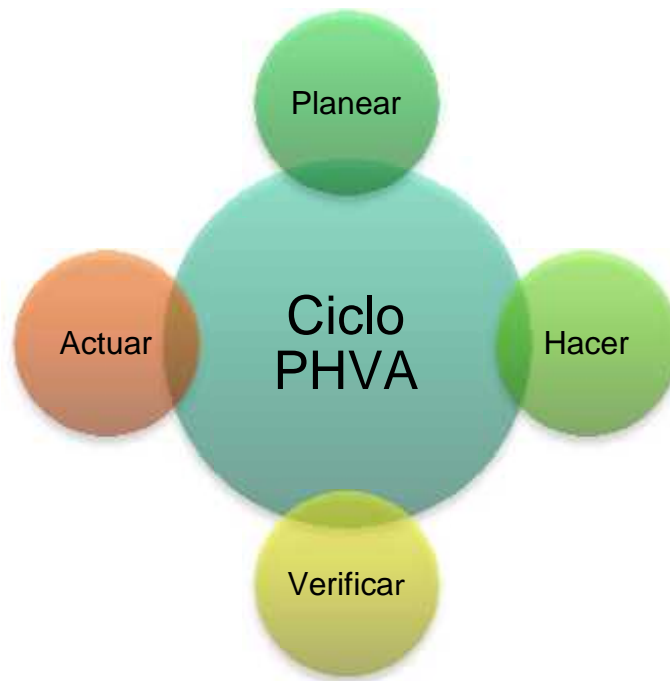
Por ello se cree que establecer a la empresa en sí, como parte de una ventaja competitiva les genera seguridad en el mercado; debido a esto se considera la importancia de un sistema de gestión, de esta manera se trabaja dentro de la organización, considerando a los directivos y empleados como su eje funcional.

El ser una microempresa no la limita al momento de implementar un SIG, ya que la gestión se realiza a la organización como tal, independientemente de la cantidad de funcionarios con la que trabaja. Se busca que este instrumento optimice sus prácticas organizacionales mediante la estandarización y unificación de sus procesos, lo cual les facilite su documentación y el establecimiento de controles internos.

Aquí se determinará políticas, objetivos de calidad y SST, compromiso de la dirección, registros, procedimientos que avalen sus procesos, recursos

necesarios, planes de carrera, en definitiva, desarrollo profesional y humano de los empleados por parte de la propia empresa (Labarca, 2007).

### 2.7.2 CICLO PHVA



**Figura 8: Ciclo PHVA**  
**Fuente: Elaboración propia**

Esta es una técnica gerencial que ha sido próspera teniendo en cuenta cuatro fases eficientes que se muestran dentro los procesos:

- **Planear:** Referente a identificar y concretar los objetivos. Tiene relación con los procesos, procedimientos, actividades y la estructuración de métodos para alcanzar las metas.
- **Hacer:** Referido a establecer los criterios para asegurar las operaciones y controles eficaces; tiene que ver con el conocimiento, instrucción y adiestramiento requeridos para ejecutar tareas.

- **Verificar:** Hace alusión a calcular y efectuar el seguimiento de los procesos; esto se relaciona con verificar los resultados de las tareas.
- **Actuar:** Concerniente a efectuar las acciones hacia la mejora continua; proceder de manera correcta para conseguir el resultado esperado (NORMA ISO, 2015).

### 2.7.3 ANÁLISIS FODA



**Figura 9: Matriz FODA**  
**Fuente: Elaboración propia**

El análisis FODA de una organización posibilita el diseño de la estrategia en la que se apoyará la compañía para confrontar su futuro a corto, medio y largo plazo. Se trata de una carta o tabla, a través de la que se instauran las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Se realiza un estudio interno y externo del medio en el que se desenvuelve la actividad, para lograr una mejora en su rentabilidad, funcionamiento y posicionamiento en el mercado. (Martín, 2019).

## **2.8 ISO 9001:2015**

La adopción de un sistema de gestión de la calidad es una decisión estratégica para una organización que le puede ayudar a mejorar su desempeño global y proporcionar una base sólida para las iniciativas de desarrollo sostenible. Los beneficios potenciales para una organización de implementar un sistema de gestión de la calidad basado en esta Norma Internacional son:

- a) la capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- b) facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- c) abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y objetivos;
- d) la capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad especificados.

### **2.8.1 PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio (NORMA ISO, 2015).

Los principios de la gestión de la calidad son:

- enfoque al cliente;
- liderazgo;
- compromiso de las personas;
- enfoque a procesos;
- mejora;
- toma de decisiones basada en la evidencia;
- gestión de las relaciones.

## **2.8.2 ENFOQUE BASADO EN PROCESOS**

El lenguaje especializado ofrece múltiples antecedentes sobre la conjetura del enfoque a procesos, así como diferentes contextualizaciones para una misma realidad que hace necesario su análisis para un mejor entendimiento y aplicación.

El enfoque de procesos toma exclusiva notabilidad dado que está contenido intrínsecamente de uno de los ocho principios de calidad moderna, argumentándose explícitamente que: "los resultados esperados se consiguen eficientemente cuando las diligencias y los resultados relacionados se tratan como un proceso".

En este mismo argumento, Gutiérrez (2005) señala que:

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en forma sistemática y transparente, permitiría conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño, reconociéndose que la gestión de una organización comprende la gestión de la calidad, entre otras disciplinas de gestión.

Los autores Camisón et al. (2007) hacen interesantes reflexiones, tales como:

La gestión por procesos es una práctica que consiste en gestionar integralmente cada uno de los procesos que tienen lugar en la empresa, y no únicamente los procesos productivos o relativos al área de ventas, como tradicionalmente se ha venido haciendo.

El acogimiento de un enfoque de procesos tiene implicancias prácticas dado que una eficaz implementación del enfoque de proceso requiere un debido conocimiento de sus dimensiones y contextos. Las estadísticas revelan que cada vez son más las firmas que van adoptando sistemas de gestión de calidad basado en procesos, por ejemplo, la implementación de sistemas ISO 9001 ha superado el millón de certificaciones, en el mundo (Torres, 2014).

## **2.9 ISO 45001:2018**

Una organización es responsable de la seguridad y salud en el trabajo (SST) de sus trabajadores y de la de otras personas que puedan verse afectadas por sus actividades. Esta responsabilidad incluye la promoción y protección de su salud física y mental.

La adopción de un sistema de gestión de la SST tiene como objetivo permitir a una organización proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables, prevenir lesiones y deterioro de la salud, relacionados con el trabajo y mejorar continuamente su desempeño de la SST (ISO, 2018).

### **2.9.1 OBJETIVO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SST**

El propósito de un sistema de gestión de la SST es proporcionar un marco de referencia para gestionar los riesgos u oportunidades para la SST. El objetivo y los resultados previstos del sistema de gestión de la SST son, prevenir a los trabajadores, lesiones, deterioro de la salud relacionados con el

trabajo, proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables; en consecuencia, es de importancia crítica para la organización eliminar los peligros o minimizar los riesgos para la SST tomando medidas de prevención y protección eficaces.

Cuando la organización aplica estas medidas a través de su sistema de gestión de la SST, mejoran su desempeño de la SST. Un sistema de gestión de la SST puede ser más eficaz y eficiente cuando toma acciones tempranas para abordar oportunidades de mejora del desempeño de la SST.

Implementar un sistema de gestión de la SST conforme a este documento permite a una organización gestionar sus riesgos de la SST y mejorar su desempeño de la SST. Un sistema de gestión de la SST puede ayudar a una organización a cumplir sus requisitos legales y otros requisitos. (ISO, 2018)

## **2.10 NORMA UNE 66177**

La Norma UNE 66177:2005 es una pauta para la unificación de los sistemas de gestión, proporciona directrices para desarrollar, implantar y evaluar el proceso de integración de los sistemas de aquellas empresas que han decidido integrar total o parcialmente dichos sistemas en búsqueda de una mayor eficacia en su gestión y de acrecentar su rentabilidad.

Esta norma procura brindar ayuda a las organizaciones a emprender la implementación integrada de los sistemas para desplegar una visión simultánea de la organización y mejorar, en resultado, la eficacia y rentabilidad de su negocio. Está orientada hacia los sistemas de gestión de la calidad, gestión ambiental y de seguridad y salud en el trabajo, por ser los más amplios, pero puede extenderse a otros sistemas de gestión (AENOR, 2005).



# CAPÍTULO III

---

MARCO METODOLÓGICO

## **CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La pauta investigativa que se desarrolló en este proyecto es descriptiva, debido a que se desea estar al tanto del actual funcionamiento de la empresa, el planteamiento del sistema integrado se hizo, a través, de la descripción exacta de las actividades, objetos y procesos.

El presente trabajo no se limita a la recolección de datos si no a la estimación de las variables para obtener resultados finales, esto se enfoca en mejorar la situación de la entidad, tomando en cuenta los lineamientos de las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018. Así mismo, se tuvo el apoyo de investigación documental, bibliográfica, mas no con la de campo, esta última debido a que no se cuenta como principio la observación directa del desarrollo de las actividades.

#### **3.1.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método de investigación es deductivo, porque parte de soluciones y medidas ya estudiadas y con estimación concreta a esta organización (AlphaGreen), es la aplicación de herramientas que han manifestado tener éxito a nivel mundial; y se concluye que con el estudio adecuado se obtiene alta probabilidad de superación en su futura ejecución.

#### **3.1.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para lograr los objetivos propuestos en el desarrollo del proyecto, se hizo uso de herramientas que han mostrado factibilidad, en la preparación, avance y resultados en la implantación de un SIG. En la empresa AlphaGreen, se usaron

herramientas que permitieron analizar a fondo la situación actual, y de esta manera, adaptar cada una de estas herramientas mencionadas en beneficio de la entidad. De manera general, mencionaremos algunas de las herramientas que se necesitaron, para darle solución a la problemática, a continuación, destacan las siguientes:



**Figura 10: Herramientas de apoyo**  
**Fuente: Elaboración propia**

### **3.2 METODOLOGÍA DEL OBJETIVO 1.**

Para abordar el primer objetivo del proyecto, se procedió a evaluar a la entidad, mediante, entrevistas, aplicando cuestionarios y lista de chequeos. La manera de evaluar y obtener información sobre los procesos y desempeño de la empresa, es mediante entrevistas con las personas que están al frente de la institución.

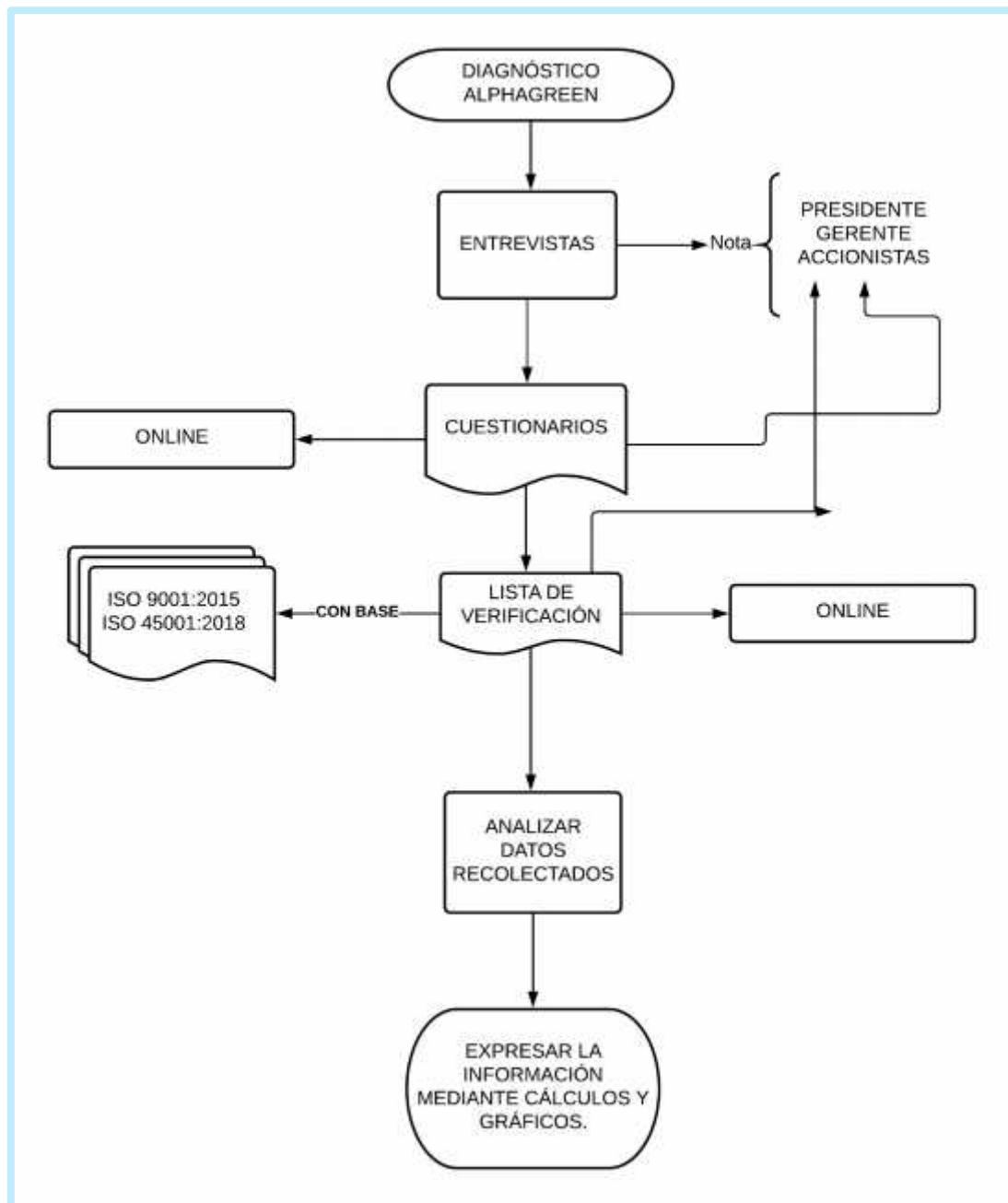
Se llevó a cabo las entrevistas, semana a semana, de forma individual con cada uno de los colaboradores de la empresa, esto con el fin de ir fomentando la participación de la directiva y que sigan paso a paso el desarrollo de este estudio. Para que las entrevistas tengan valor en esta investigación, se conservó como evidencia, audios de voz y grabaciones.

Los cuestionarios se plantearon de acuerdo a como se iba avanzando la investigación del proyecto, esto se efectuó con el fin de presentar un preámbulo antes de aplicar la lista de chequeos y anticipar las posibles respuestas de los encuestados.

Luego de esto se realizó una evaluación de forma puntual, es decir, utilizando los requisitos de las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018 con guía de la norma UNE 66177. Mediante la lista de chequeo, se tomó los puntos frágiles de la entidad, en cuanto a las normas referidas. Con esto se interpreta cuanto saben los directivos sobre la empresa y que quieren lograr a futuro ver ANEXO B y ANEXO C.

Con todas estas herramientas y técnicas de diagnóstico, se alcanzó los resultados de este objetivo, no sin antes haber tabulado mediante gráficos (barras y superficies) toda la información recopilada. Se determinó la tabulación como medio de explicación gráfica y numérica, para mejor interpretación sobre

las estadísticas de la empresa, todo esto en relación, al desempeño actual de la entidad.

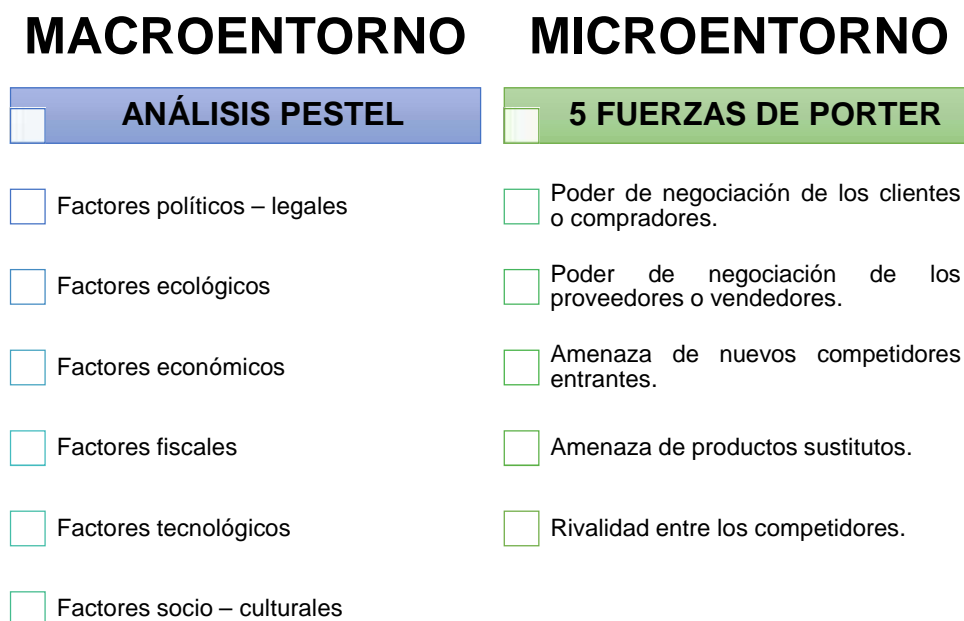


**Figura 11: Diagrama de flujo-Objetivo 1**  
**Fuente: Elaboración propia**

### 3.3 METODOLOGÍA DEL OBJETIVO 2.

Se realizó un estudio profundo del entorno y de la propia organización. El punto de partida para cumplir este objetivo, se centró en la elaboración paso a paso de un diagnóstico o análisis DAFO. Para ello se analizó externa e internamente a la empresa.

El análisis externo estudia dos áreas importantes que son: el macroentorno y microentorno. En el macroentorno se identifican los factores externos que posiblemente influyen de forma positiva o negativa. En el análisis del microentorno lo que se lleva a cabo es, indagar el sector en el que se localiza la empresa de una forma más profunda.



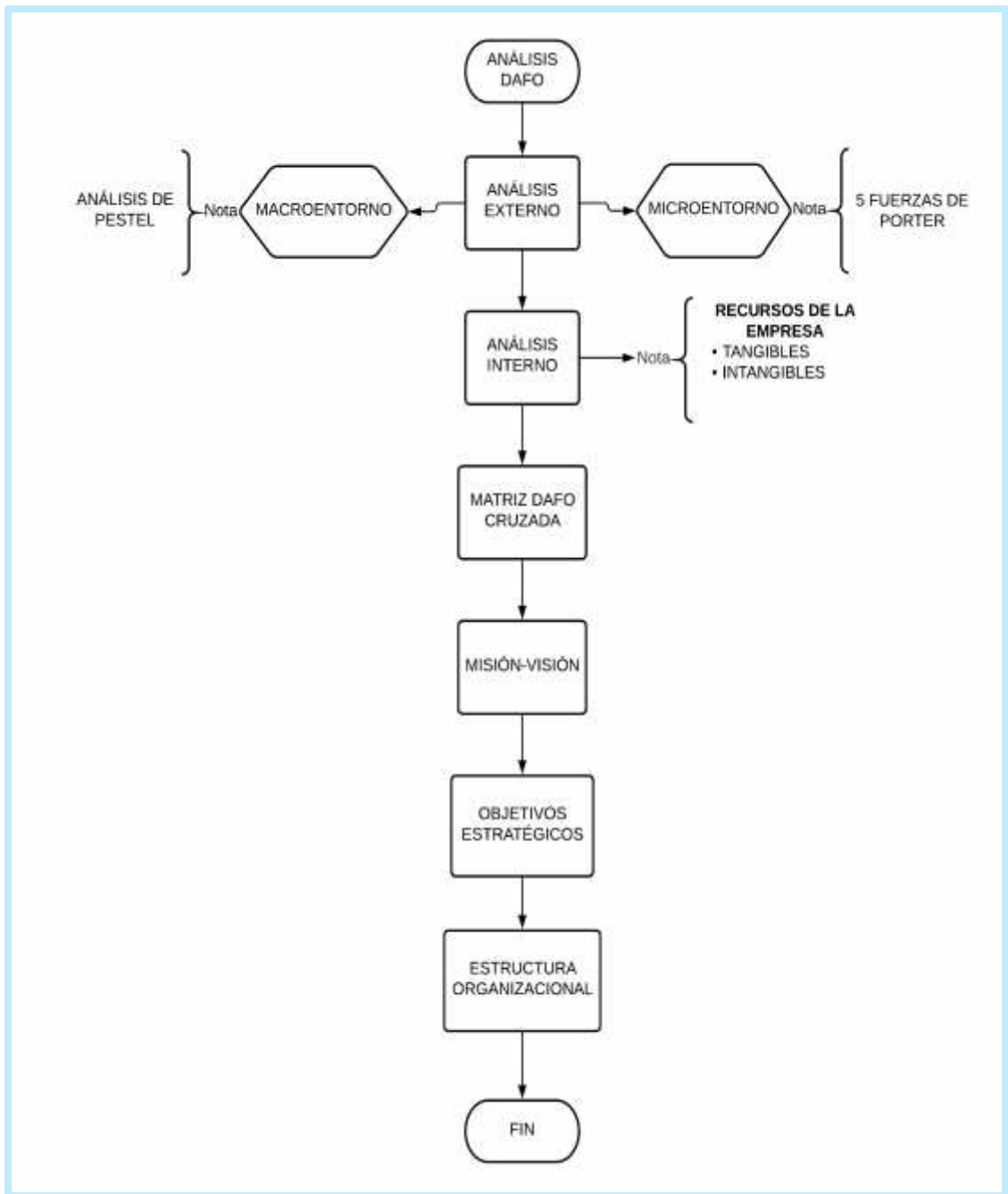
**Figura 12: Factores externos que enfrentará la empresa**  
**Fuente: Elaboración propia**

Para determinar el análisis interno de una organización lo que se buscó es analizar cuáles son las capacidades y recursos que tiene a disposición para

enfrentar al entorno competitivo. Tenemos dos categorías, tangibles e intangibles; los primeros están conformados por activos físicos y financieros, los segundos están formados por tecnología, organización empresarial y desarrollo intelectual. Luego de haber enlistado los recursos y capacidades de la empresa, se realizó un cuadro que nos ayudó a identificar, cuales son los requerimientos mínimos para competir en el sector agropecuario.

Posteriormente el análisis externo e interno se transformó en la matriz DAFO. Una vez se haya planteado la matriz DAFO, se procedió a complementar mediante un análisis DAFO cruzado, de donde se obtendrán las estrategias necesarias para abordar la problemática.

A continuación, se modificó la misión y visión de la empresa, esto ayudó a crear los objetivos estratégicos de toda la organización. La estructura organizacional quedó planteada con base a los requerimientos, necesidades y recursos con los que cuenta hasta el momento la empresa.



**Figura 13: Diagrama de flujo-Objetivo 2**  
**Fuente: Elaboración propia**

### **3.4 METODOLOGÍA DEL OBJETIVO 3.**

#### **3.4.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA GENERAR LA PROPUESTA**

- Definir los requerimientos necesarios para una futura implementación del SIG.

En este punto se abordó temas que ayudaron a la empresa a contextualizar un orden en el desarrollo y crecimiento como prestadora de servicios. Se propuso una política integrada de los dos sistemas de gestión que se han mencionado en el avance de este proyecto, la cual va acorde a la nueva misión y visión que se le presentó a la organización. La política marcó un compromiso vinculado con la alta gerencia respecto al proceso integrado de gestión.

Elaboramos un mapa de procesos donde el enfoque será la atención al cliente, el mismo que identificó las necesidades y expectativas de los clientes, este punto es muy importante, porque permitió establecer una lista de procedimientos que la empresa necesita desarrollar para sus operaciones o actividades, relacionando responsables para cada ejecución.

Se consideró apropiado utilizar un Cuadro de Mando Integral (CMI), por ser una herramienta de gestión empresarial, que mide la evolución de la compañía, sus estrategias y resultados, utiliza cuatro perspectivas para alinear los recursos y las personas en una dirección determinada, haciendo más fácil su comunicación y control.

Con la matriz DAFO, objetivos estratégicos y las cuatro perspectivas del CMI, se procedió con un mapa estratégico de la empresa. El fin de aplicar estas herramientas fue instaurar los objetivos apropiados que ayuden al cumplimiento

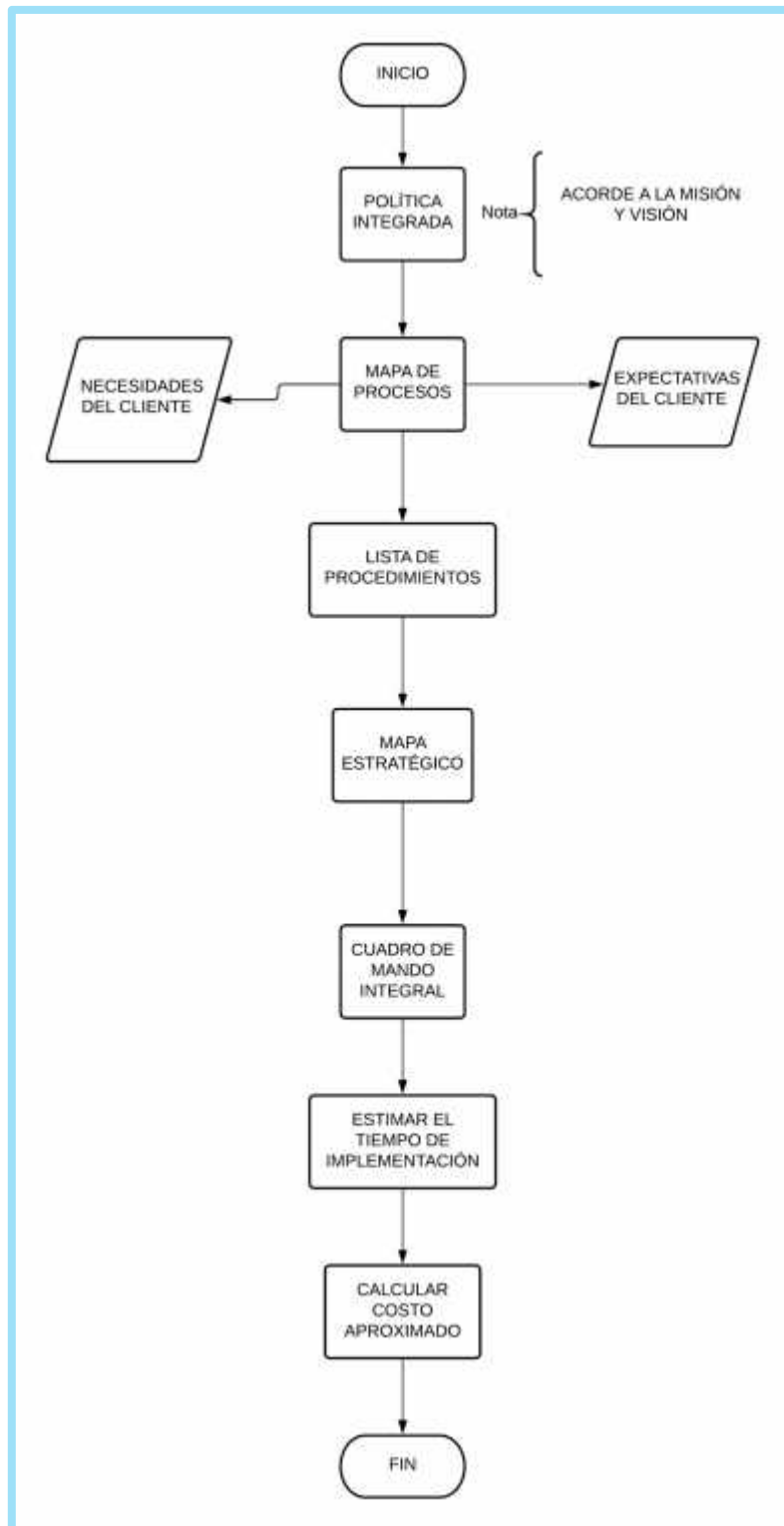
de metas, mediante la aplicación de indicadores que evalúen el rendimiento de las actividades que lleva a cabo la empresa.

- Estimar el tiempo de implementación del SIG.

Tomando en cuenta el tamaño de la empresa, número de trabajadores, sedes y procesos se obtuvo un tiempo concreto donde se pueda implantar el SIG para AlphaGreen.

- Calcular un costo aproximado de implementación que compete al SIG.

Se calculó el costo considerando el tiempo que llevará la implementación del SIG y los recursos que se necesitaran para todo el proceso. Los valores fueron consultados en fuentes bibliográficas e internet, por considerarlo apropiado para este fin.



**Figura 14: Diagrama de flujo-Objetivo 3**  
**Fuente: Elaboración propia**



# CAPÍTULO IV

---

RESULTADOS DEL PROYECTO

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS DEL PROYECTO**

### **4.1 RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE PREPARACIÓN**

Se aplicó el cuestionario de preparación a los directivos de la empresa, como un preámbulo a las entrevistas con las listas de verificación de la ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, donde se evidencia, la escasa información que manejan en cuanto a temas de sistemas de gestión y que no poseen procedimientos documentados, ocasionando un problema para el control de sus operaciones lo que no permite medir la efectividad de dichas tareas ver ANEXO A.

### **4.2 RESULTADOS DE DIAGNÓSTICO DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN EN CUMPLIMIENTO A LA NORMA ISO 9001:2015.**

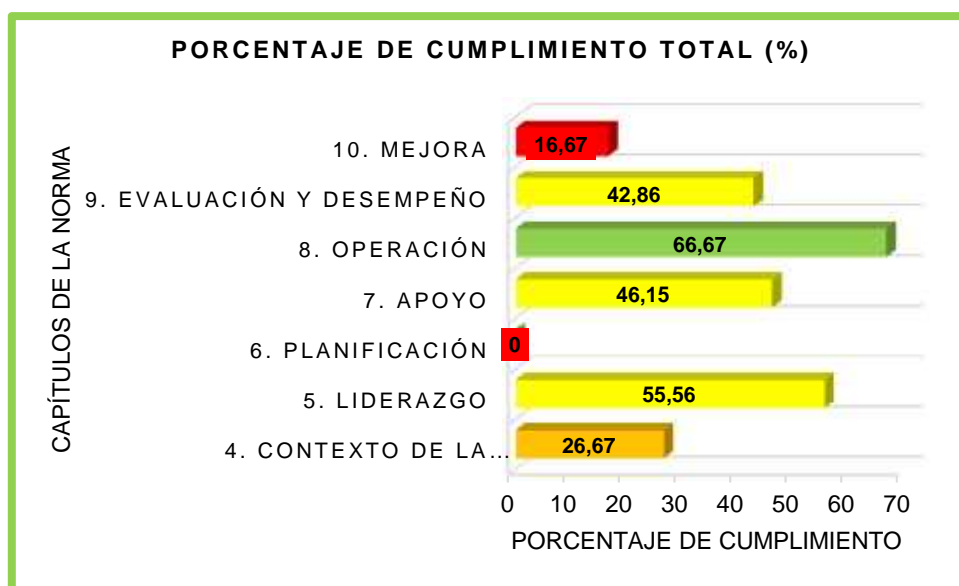
#### **4.2.1 ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO TOTAL.**

Para el análisis de los resultados de las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa, se utilizaron las respuestas de los requerimientos que cumple la organización, dando como resultado una serie de porcentajes que pone en manifiesto la capacidad de la organización en temas de gestión de calidad y como manejan en la actualidad sus operaciones ver ANEXO D. Se aplicó un cuadro de rango donde se establecen el grado de cumplimiento para cada punto de la norma.

**Cuadro 2**  
**Grado de cumplimiento por capítulo de la norma 9001:2015**

RANGO (%)	COLOR	OBSERVACIÓN
0 20	ROJO	CUMPLIMIENTO MÍNIMO
>20 40	NARANJA	CUMPLIMIENTO POCO SATISFACTORIO
>40 60	AMARILLO	CUMPLIMIENTO PARCIAL
>60 80	VERDE CLARO	CUMPLIMIENTO PARCIALMENTE SATISFACTORIO
>80 100	VERDE	CUMPLIMIENTO SATISFACTORIO

**Fuente: Elaboración propia**



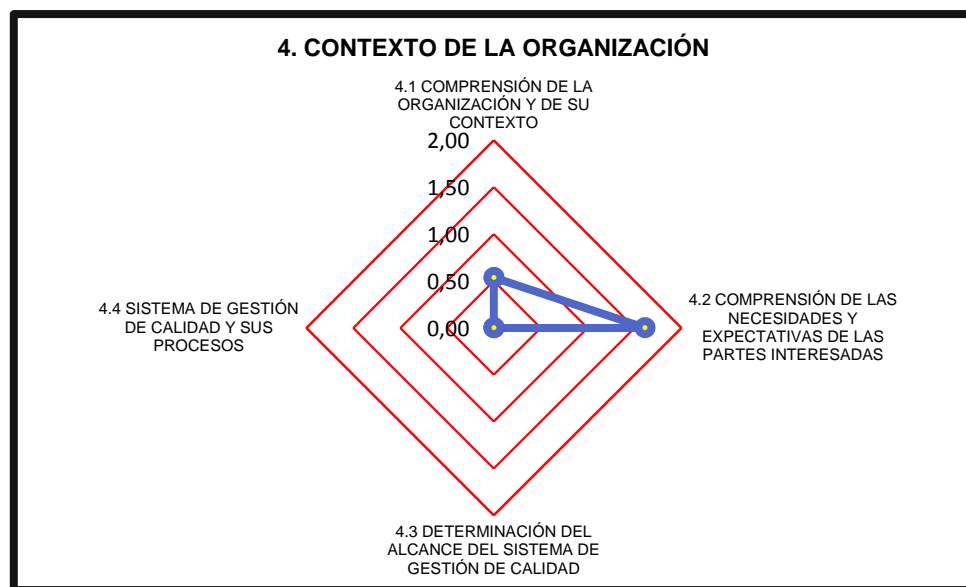
**Gráfico 1. Porcentaje de cumplimiento total de la norma ISO 9001:2015.**  
**Fuente: Elaboración propia.**

Se realizó un cálculo de promedio total, estimando un resultado de 36,37 % de cumplimiento con los requerimientos de la norma. En el gráfico anterior se visualiza el grado de cumplimiento para cada capítulo de la norma.

La organización tiene un cumplimiento parcialmente satisfactorio en el capítulo 8 de la norma, lo que significa que mantiene acciones en cuanto a los requisitos de dicho apartado, un cumplimiento parcial en los capítulos (5, 7, 9), debido a que sus valores están entre el 40 y 60 por ciento, un cumplimiento poco satisfactorio en el capítulo 4, está por debajo del 40 % del cumplimiento total del capítulo de la norma, A su vez se observa que en el capítulo 6 la organización no cumple con ningún requisito.

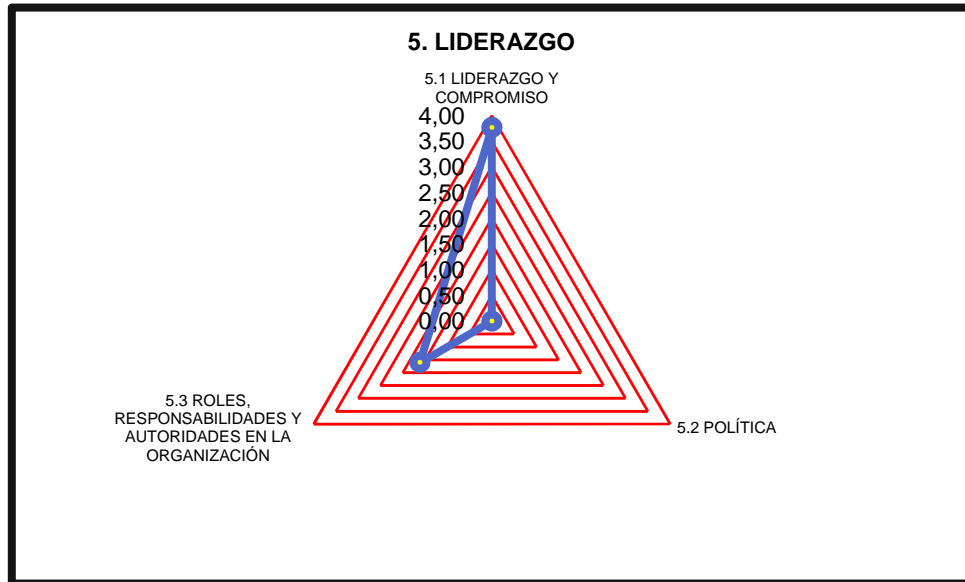
#### 4.2.2 ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA.

Se analizaron los requerimientos de cada capítulo de la norma ISO 9001:2015, utilizando las respuestas que dan cumplimiento a cada una de los capítulos y así observar la vulnerabilidad de la empresa. Con esta información recopilada se procederá a realizar la propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad ver ANEXO E.



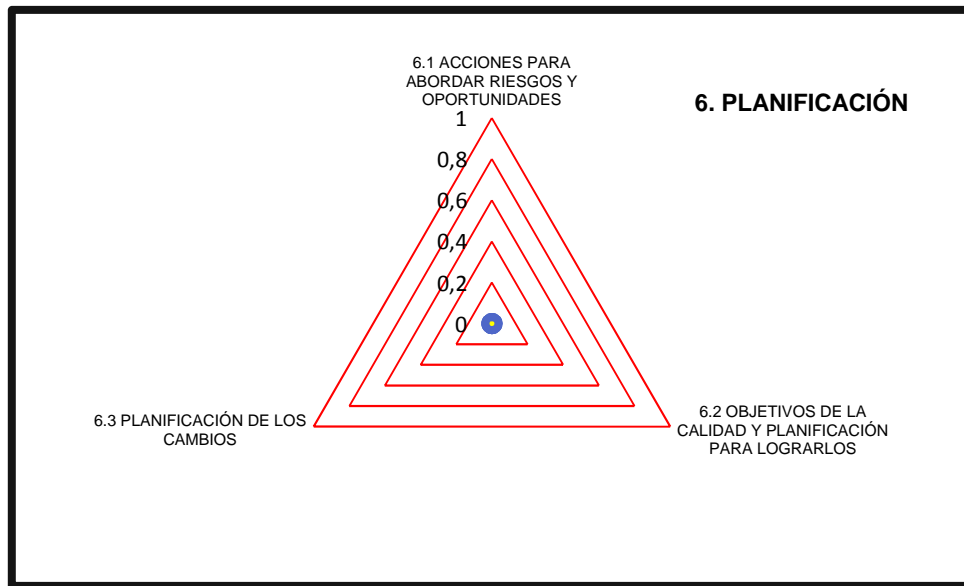
**Gráfico 2. Grado de cumplimiento del capítulo 4 de la ISO 9001:2015.**  
**Fuente: Elaboración propia**

- Dentro del contexto de la organización destaca el apartado 4.2, la entidad tiene la capacidad para proporcionar un servicio que satisfagan los requisitos del cliente, legales y reglamentarios aplicables.
- No posee un SGC, por tanto, no han determinado el alcance ni sus procesos necesarios.



**Gráfico 3. Grado de cumplimiento del capítulo 5 de la ISO 9001:2015.**  
**Fuente: Elaboración propia**

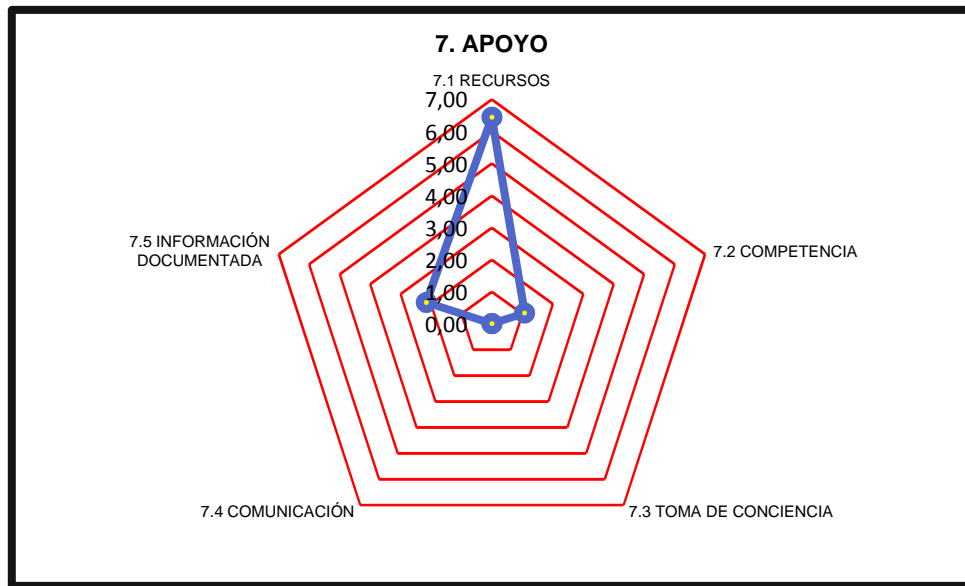
- En el capítulo de liderazgo destaca el requisito 5.1, que demuestra el compromiso de la alta dirección con los requisitos del cliente, legales y reglamentarios.
- Trabajan con un enfoque hacia el aumento de la satisfacción del cliente.
- No cuentan con política de calidad.
- Se ha asignado parcialmente los roles y responsabilidades pertinentes.



**Gráfico 4. Grado de cumplimiento del capítulo 6 de la ISO 9001:2015.**  
**Fuente: Elaboración propia**

En cuanto al capítulo 6, la empresa no cumple con ningún requisito.

- No tiene planificación para abordar riesgos y oportunidades.
- No posee objetivos de calidad.
- No tiene planificación para los cambios del SGC.

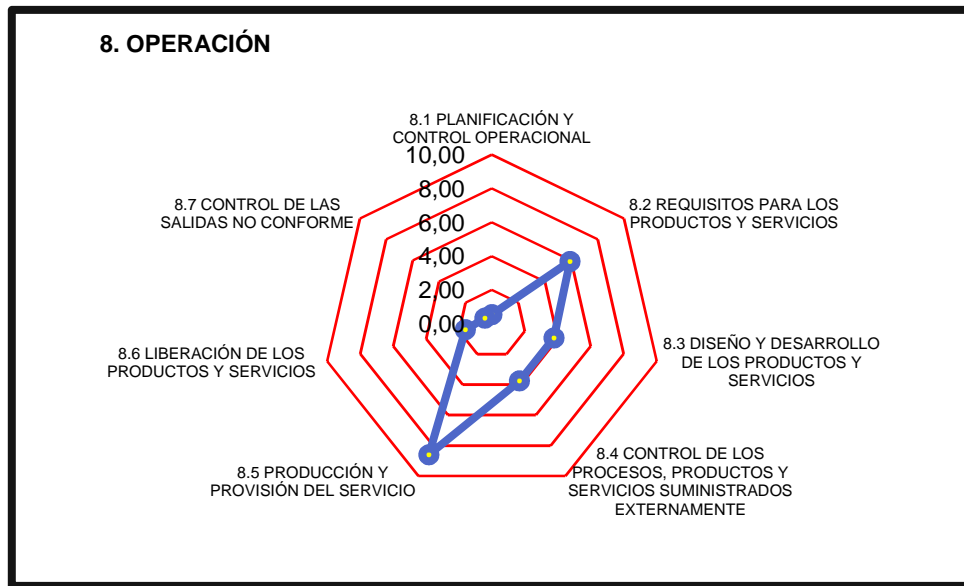


**Gráfico 5. Grado de cumplimiento del capítulo 7 de la ISO 9001:2015.**  
**Fuente: Elaboración propia**

En el capítulo 7 se consideran algunos puntos del apartado 7.1

- No cuentan con sistema gestión por tanto no han determinado los recursos, ni las personas necesarias para su implementación.
- En cuanto a su infraestructura, el edificio actual no es el adecuado, pero si cumplen con los otros ítems.
- Mantiene un ambiente necesario para la conformidad de sus servicios.
- Si poseen recursos para seguimiento y medición.
- Si posee los conocimientos necesarios para lograr conformidad con sus servicios.

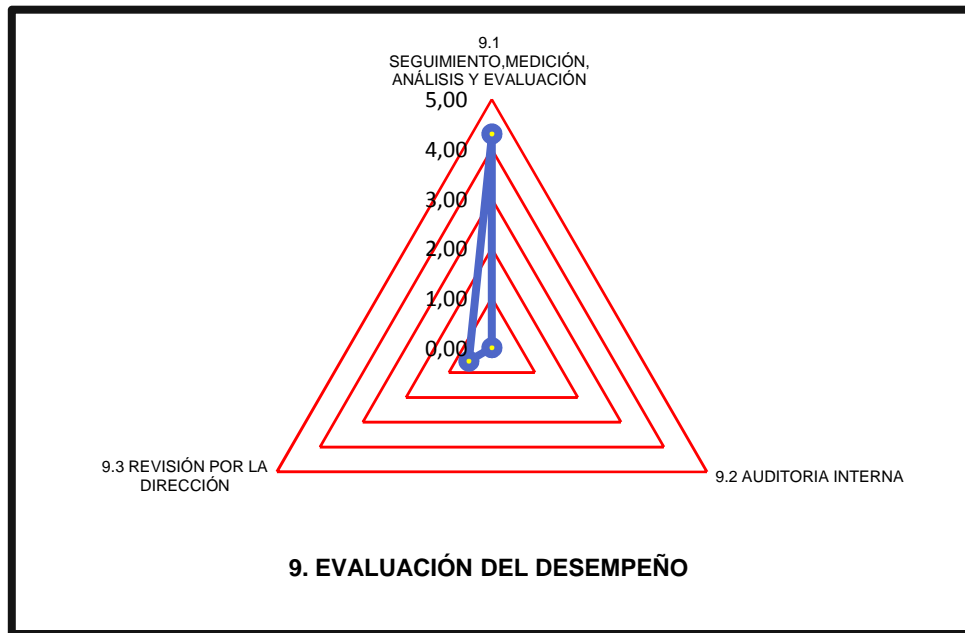
Para el apartado 7.2 y 7.5 tiene un cumplimiento mínimo, conservan información documentada de algunos procesos y han determinado parcialmente las competencias que requieren.



**Gráfico 6. Grado de cumplimiento del capítulo 8 de la ISO 9001:2015.**  
**Fuente: Elaboración propia**

- No controlan los procesos necesarios para cumplir la provisión de su servicio.
- Si mantienen comunicación con los clientes y determinan los requisitos del servicio que ofrecen.
- No posee información documentada de los requisitos del servicio que prestan.
- Si determinan las etapas de diseño y desarrollo de sus servicios.
- Se aseguran que las salidas del diseño y desarrollo cumplan con los requisitos.
- No identifican ni controlan los cambios realizados en el diseño y desarrollo de las salidas.
- No controlan las observaciones del diseño y desarrollo.
- La empresa se asegura que los suministros externos sean conformes con sus requisitos y que no afecten la capacidad de la organización de entregar un servicio satisfactorio a sus clientes.
- No comunican a sus proveedores de los requisitos.

- No existen condiciones controladas para la provisión del servicio.
- Libera sus servicios cuando estos se hayan completado satisfactoriamente.
- No llevan un control de las salidas no conformes.



**Gráfico 7. Grado de cumplimiento del capítulo 9 de la ISO 9001:2015.**  
**Fuente: Elaboración propia**

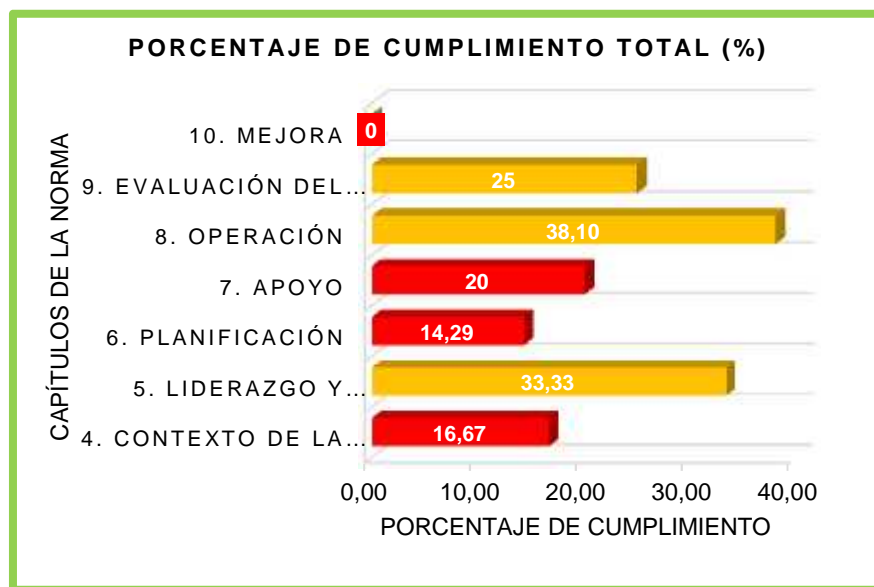
- Determina qué necesita seguimiento y medición.
- Analizan la información que proviene del seguimiento y medición.
- Nunca han realizado una auditoria interna.



**Cuadro 3**  
**Grado de cumplimiento por capítulo de la norma 45001:2018**

RANGO (%)	COLOR	OBSERVACIÓN
0 20	ROJO	CUMPLIMIENTO MÍNIMO
>20 40	NARANJA	CUMPLIMIENTO POCO SATISFACTORIO
>40 60	AMARILLO	CUMPLIMIENTO PARCIAL
>60 80	VERDE CLARO	CUMPLIMIENTO PARCIALMENTE SATISFACTORIO
>80 100	VERDE	CUMPLIMIENTO SATISFACTORIO

**Fuente: Elaboración propia.**



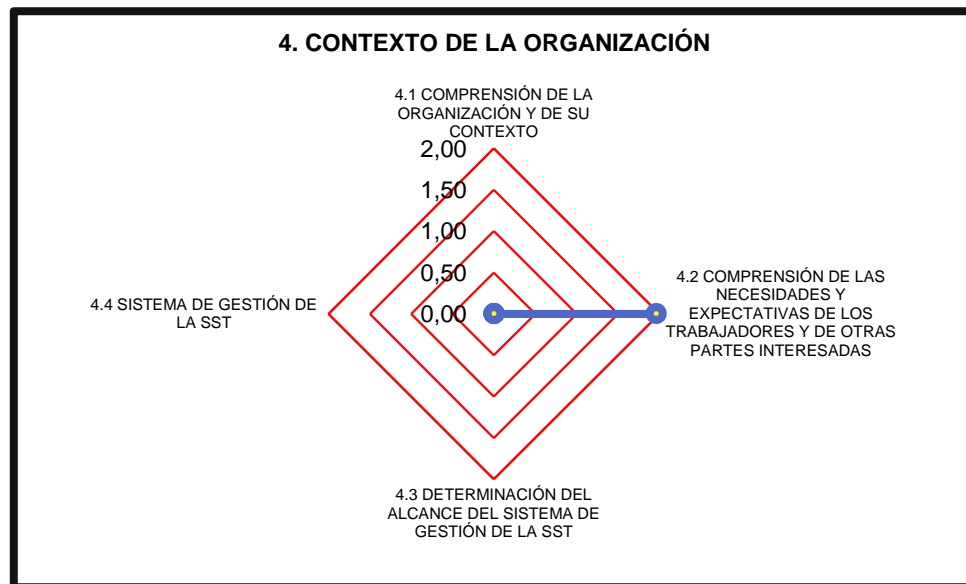
**Gráfico 9. Porcentaje de cumplimiento total de la norma ISO 45001:2018.**  
**Fuente: Elaboración propia.**

Se realizó un cálculo de promedio total, estimando un resultado de 21,06 % de cumplimiento con los requerimientos de la norma. En el gráfico 9 se visualiza el grado de cumplimiento para cada capítulo de la norma, donde se analiza que el capítulo 8 es sobresaliente de los otros, lo que significa que la empresa mantiene una gestión en cuando a los requisitos de dicho capitulo. A

su vez se observa que el capítulo 10 es deficiente, es decir, que la organización no cumple con ningún requisito para ese apartado.

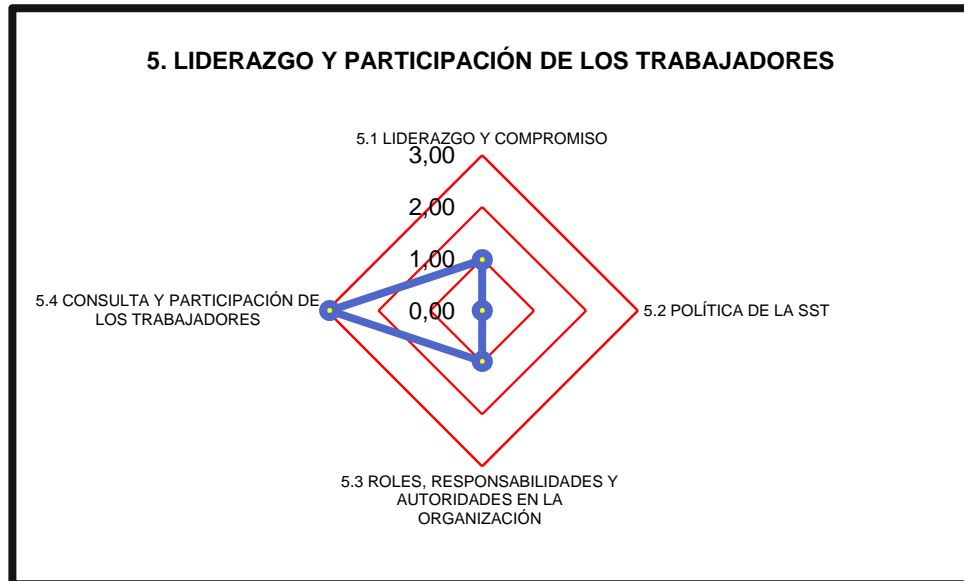
#### 4.3.2 ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA.

Se analizaron los requerimientos de cada capítulo de la norma ISO 45001:2018, utilizando las respuestas que dan cumplimiento a cada una de los capítulos y así observar la vulnerabilidad de la empresa. Con esta información recopilada se procederá a realizar la propuesta de implementación del sistema de gestión de la SST ver ANEXO E.



**Gráfico 10. Grado de cumplimiento del capítulo 4 de la ISO 45001:2018.**  
**Fuente: Elaboración propia.**

- Si ha determinado los requisitos de los trabajadores y otras partes interesadas.
- No ha determinado los aspectos internos y externos pertinentes a la organización.
- No se ha determinado un alcance porque no existe aún un sistema de SST.



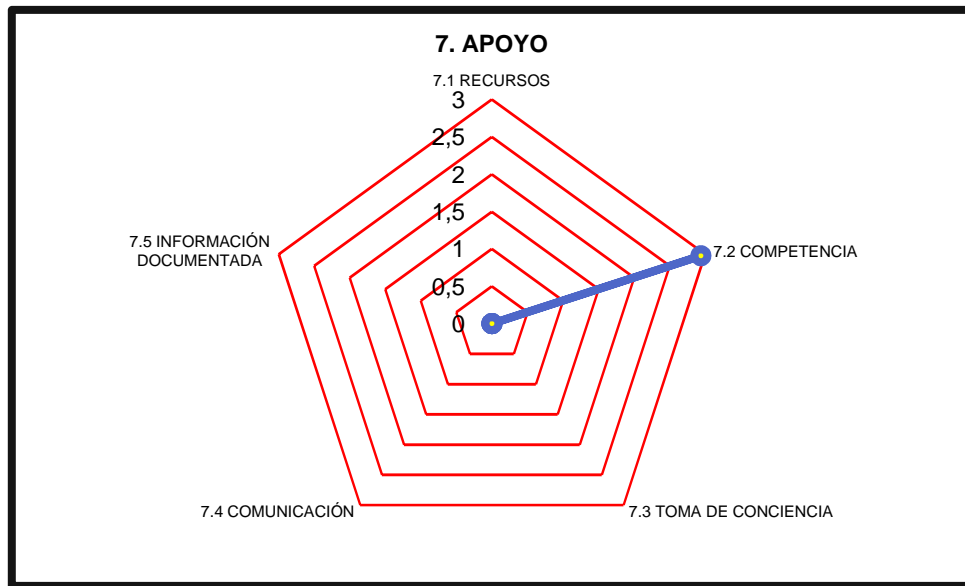
**Gráfico 11. Grado de cumplimiento del capítulo 5 de la ISO 45001:2018.**  
**Fuente: Elaboración propia.**

- Se ha establecido los procesos para consulta y participación de los trabajadores.
- En el apartado 5.1 y 5.3 se observa una orientación hacia el marco exterior de la gráfica debido a que solo uno de los encuestados respondió de manera afirmativa a las preguntas planteadas.
- La organización no cuenta con política de SST.



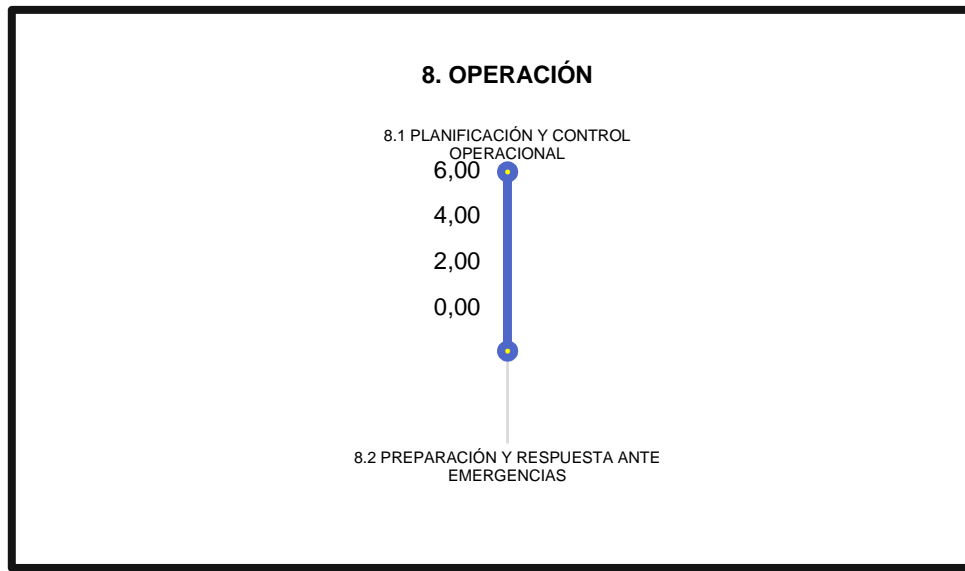
**Gráfico 12. Grado de cumplimiento del capítulo 6 de la ISO 45001:2018.**  
**Fuente: Elaboración propia.**

- Se han identificado los peligros en el trabajo, pero no se han establecidos procesos.
- Se han planificado acciones para abordar riesgos y oportunidades ante situaciones de emergencia.
- No poseen objetivos para la SST.



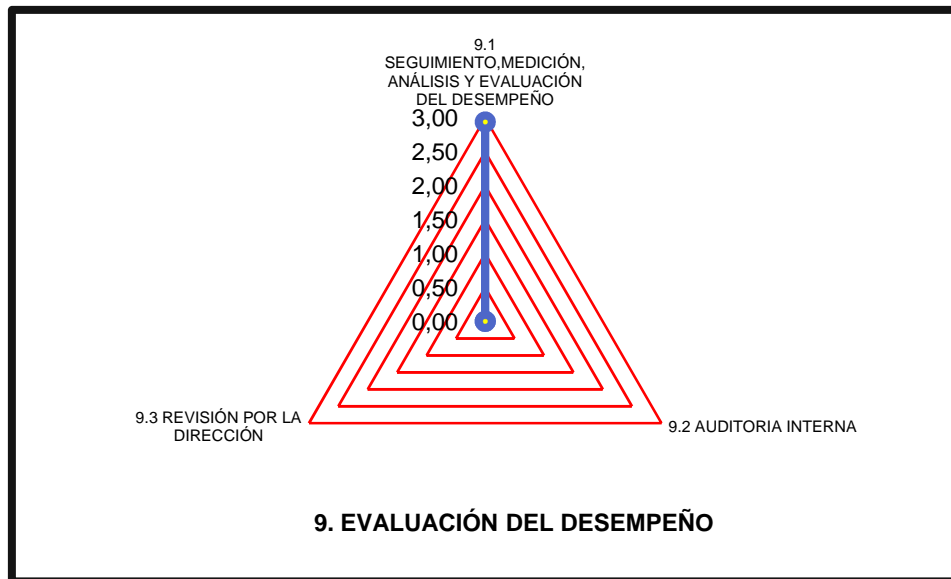
**Gráfico 13. Grado de cumplimiento del capítulo 7 de la ISO 45001:2018.**  
**Fuente: Elaboración propia.**

- Se ha determinado la competencia para cada uno de los trabajadores.
- No proporcionan los recursos necesarios para la implementación de la SST.
- No hay una toma de conciencia de los riesgos para la SST, a los que están expuestos.
- No existe procesos de comunicación entre los directivos y trabajadores.
- No cuenta con información documentada.



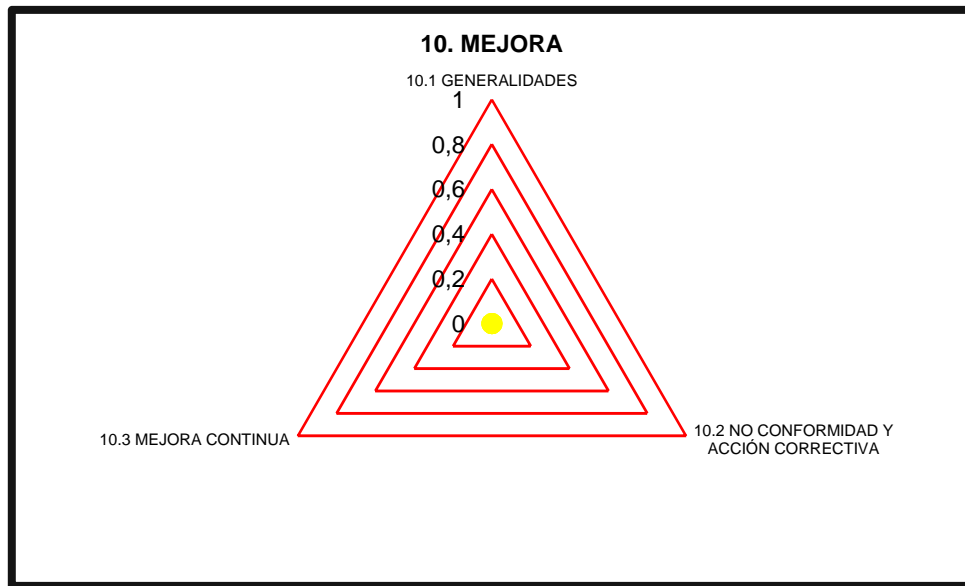
**Gráfico 14. Grado de cumplimiento del capítulo 8 de la ISO 45001:2018.**  
**Fuente: Elaboración propia.**

- La organización mantiene un control parcial de los procesos para la compra de productos y servicios.
- Existe un control de las contrataciones externas.
- Cumple de manera parcial los planes de preparación ante emergencias.



**Gráfico 15. Grado de cumplimiento del capítulo 9 de la ISO 45001:2018.**  
**Fuente: Elaboración propia.**

- Se mantienen procesos para evaluar el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos.
- No existe seguimiento, medición y análisis del desempeño de la SST.
- No se lleva a cabo auditorías internas.



**Gráfico 16. Grado de cumplimiento del capítulo 10 de la ISO 45001:2018.**  
**Fuente: Elaboración propia.**

- No existen procesos para acciones de mejora.
- No existe mejora continua.
- No cuentan con procesos para investigación de incidentes, no conformidades y acciones correctivas.

#### 4.4 RESULTADOS DEL ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA ALPHAGREEN

**Cuadro 4**  
**Análisis externo de AlphaGreen**

MACROENTORNO	MICROENTORNO
<p><b>Factores políticos-legales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación política del país.</li> <li>• Legislación laboral.</li> <li>• Leyes.</li> <li>• Subvenciones.</li> </ul>	<p><b>Competidores del sector</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes fijos.</li> <li>• Número de competidores y tamaño.</li> <li>• Intensidad de las acciones de marketing.</li> <li>• Crecimiento del sector.</li> </ul>
<p><b>Factores fiscales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IVA</li> <li>• Aranceles</li> <li>• Restricciones crediticias</li> <li>• Contribuciones a la seguridad social</li> </ul>	<p><b>Competidores potenciales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras de entrada.</li> <li>• Grado de diferenciación de los productos.</li> <li>• Barreras legales o administrativas.</li> <li>• Inversión necesaria para entrar.</li> </ul>
<p><b>Factores económicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica del país.</li> <li>• Tendencias del PIB.</li> <li>• Tendencias del PNB.</li> <li>• Exportaciones e importaciones.</li> <li>• Nivel de deuda del gobierno.</li> </ul>	<p><b>Productos sustitutivos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de diferenciación.</li> <li>• Grado de sustitución.</li> <li>• Diferencias en precios.</li> </ul>

**Cuadro 4  
(Cont...)**

<p><b>Factores socio-culturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La demografía.</li> <li>• El estilo de vida.</li> <li>• Los hábitos correspondientes al sector que estés analizando.</li> <li>• Actitudes hacia el trabajo y el ocio.</li> <li>• Niveles de educación.</li> </ul>	<p><b>Poder negociador de los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de clientes y el tamaño.</li> <li>• La importancia del cliente para la empresa.</li> <li>• Grado de diferenciación del producto.</li> </ul>
<p><b>Factores ecológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes sobre el medioambiente.</li> <li>• Gestión de los residuos.</li> <li>• Consumo de energía.</li> <li>• Caza indiscriminada</li> <li>• Uso de sustancias nocivas.</li> </ul>	<p><b>Poder negociador de los clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de clientes y el tamaño.</li> <li>• La importancia del cliente para la empresa.</li> <li>• Grado de diferenciación del producto.</li> </ul>
<p><b>Factores tecnológicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasto en I+D</li> <li>• Tasa de obsolescencia.</li> <li>• Uso de aplicaciones móviles o tasa de penetración de internet.</li> <li>• GPS y satélite</li> <li>• Internet de alta velocidad</li> <li>• Maquinaria a la vanguardia de las grandes potencias mundiales.</li> </ul>	

**Fuente: Elaboración propia.**

**Cuadro 5**  
**Matriz DAFO de AlphaGreen**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Personal con experiencia en el sector.</li> <li>▪ Experiencia previa en el manejo de servicios.</li> <li>▪ Personal motivado y cualificado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escaso capital financiero.</li> <li>▪ Infraestructura inadecuada.</li> <li>▪ Falta de estrategias de marketing y captación de clientes.</li> <li>▪ Bajo conocimiento de sus competidores.</li> <li>▪ Falta de personal permanente en oficina.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambios legislativos.</li> <li>▪ Crisis económica nacional</li> <li>▪ Cambios tecnológicos.</li> <li>▪ Escasa implantación del modelo de negocio en el sector.</li> <li>▪ Falta de alianzas estratégicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento en el mercado.</li> <li>▪ Apertura de nuevos mercados.</li> <li>▪ Inversión privada.</li> <li>▪ Ingreso de nuevos accionistas.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

**Cuadro 6**  
**Matriz DAFO cruzado**

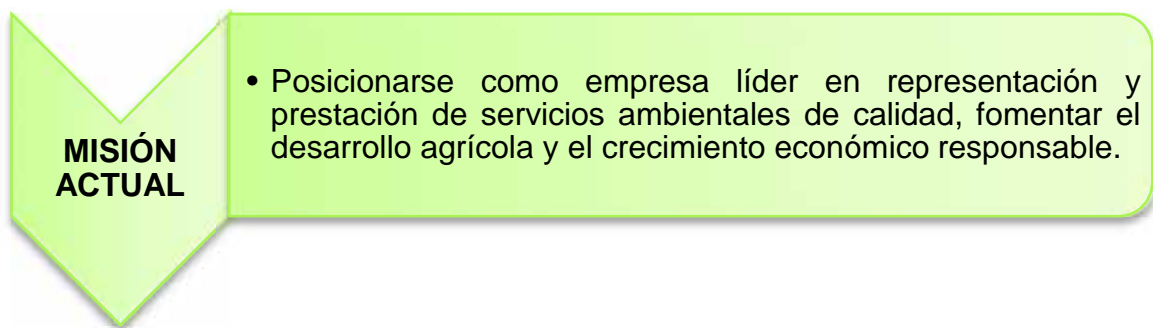
<p align="center"><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p align="center"><b>FACTORES EXTERNOS</b></p>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
		<p>F1: Personal con experiencia en el sector.</p> <p>F2: Experiencia previa en el manejo de servicios.</p> <p>F3: Personal motivado y cualificado.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p>O1: Crecimiento en el mercado.</p> <p>O2: Apertura de nuevos mercados.</p> <p>O3: Inversión pública o privada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer un plan de charlas comunitarias para darse a conocer en el mercado.</li> <li>▪ Presentar una plantilla de trabajos realizados a entidades financieras con el fin de conseguir inversión.</li> <li>▪ Apertura de nuevos servicios para cubrir la demanda del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprovechar los servicios que presta el Estado al sector agropecuario.</li> <li>▪ Hacer uso de las redes sociales promocionando sus servicios.</li> <li>▪ Participar en ferias o casas abiertas de la localidad.</li> <li>▪ Gestionar créditos bancarios para adecuar instalaciones y contratación de personal.</li> </ul>

**Cuadro 6  
(Cont...)**

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<p>A1: Cambios legislativos.</p> <p>A2: Crisis económica nacional</p> <p>A3: Falta de alianzas estratégicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conformar alianzas con otras empresas para fortalecer los servicios.</li> <li>▪ Capacitaciones permanentes de nuevas regulaciones y requerimientos legales del sector.</li> <li>▪ Mantener precios estándar sin importar la inflación global, manteniendo una rentabilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar acuerdos con proveedores para la adquisición de materiales o insumos a precios competitivos.</li> <li>▪ Brindar asesoría personalizada a bajo costo, como parte de una campaña publicitaria.</li> </ul>

**Fuente: Elaboración propia.**

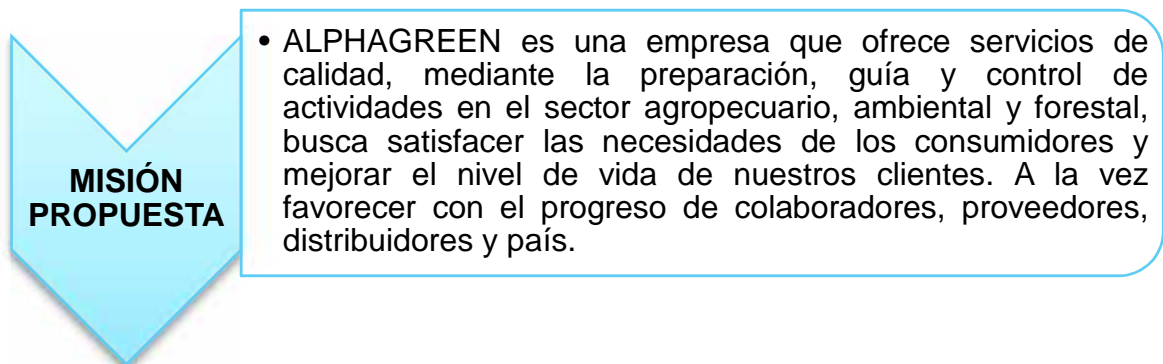
#### 4.5 PILARES CORPORATIVOS DE LA ORGANIZACIÓN



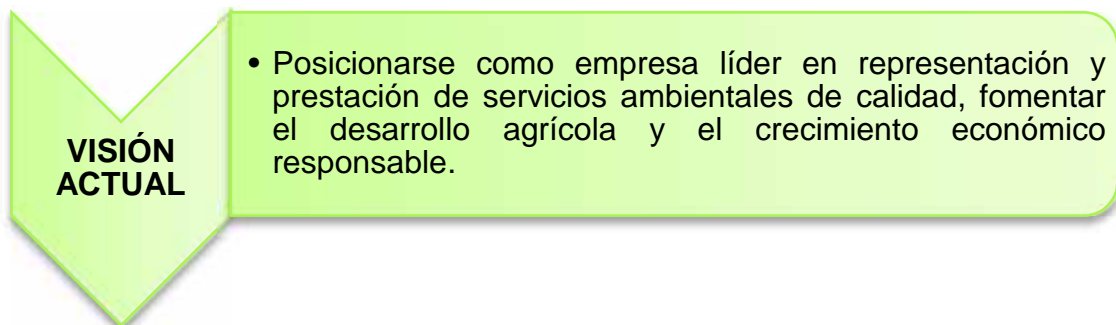
**Figura 15: Misión actual**  
**Fuente: Elaboración propia**

La misión actual carece de los elementos con los cuales la empresa inspira y le concede un propósito a su existencia, se entiende o asimila como

una propuesta a futuro, lo que la relaciona más con una visión que con una misión. Se propone la siguiente misión que hace mención a los componentes necesarios (lo que pretende cumplir, lo que intenta hacer y para quién lo va hacer), además del compromiso de la empresa con las partes interesadas.



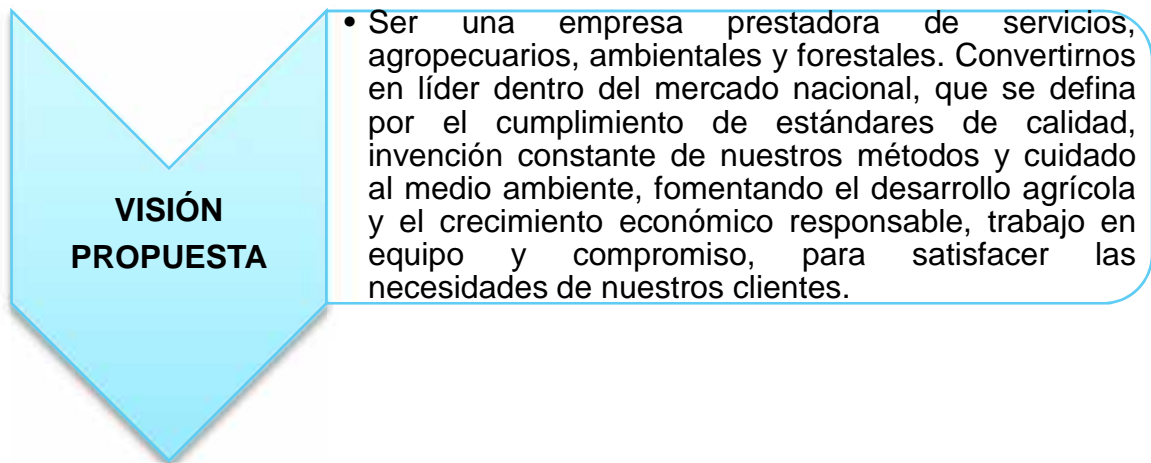
**Figura 16: Misión propuesta**  
**Fuente: Elaboración propia**



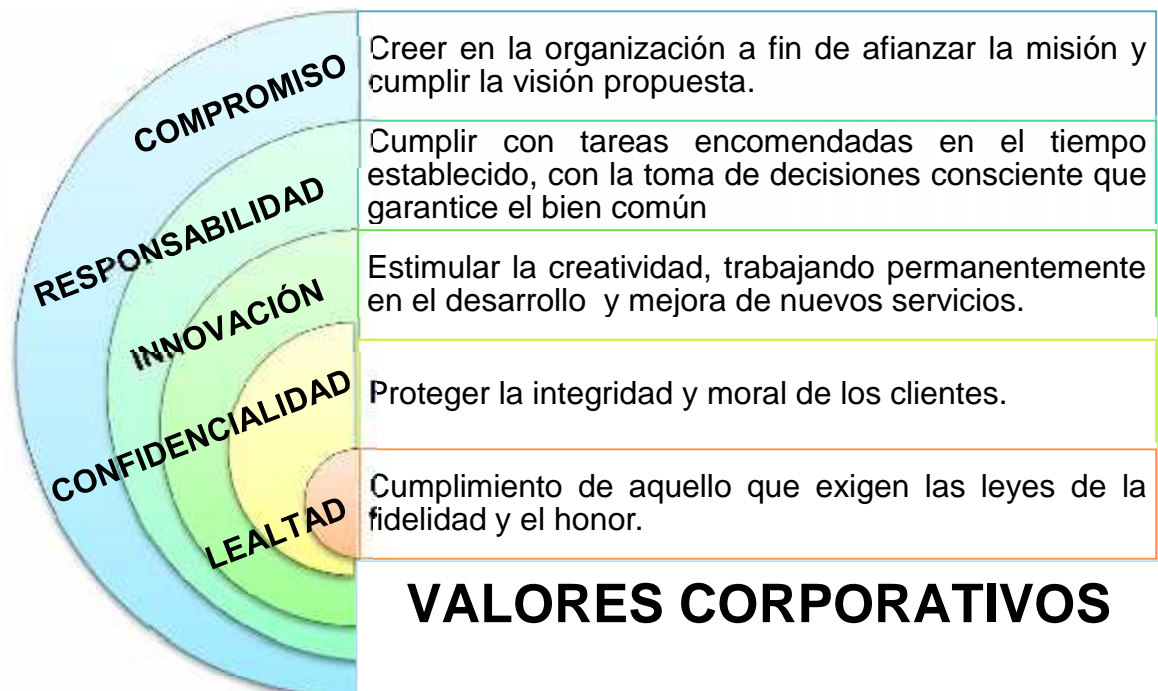
**Figura 17: Visión actual**  
**Fuente: Elaboración propia**

Se logra evidenciar que la visión actual mantiene igualdad con la misión actual, no tiene una guía a largo plazo, no permite a sus trabajadores sentirse identificada con ella y que su esfuerzo los lleve alcanzar los objetivos de la empresa. La visión propuesta muestra objetividad, desarrollo laboral e

intelectual y un compromiso con el medio ambiente, además representa un marco para la toma de decisiones.



**Figura 18: Visión propuesta**  
**Fuente: Elaboración propia**



**Figura 19: Valores Corporativos**  
**Fuente: Elaboración propia**

Se mantiene los valores que ya tenía planteado la organización. Se le otorgó significado a cada uno de estos valores para incentivar a las partes interesadas internas y externas, para crear una cultura organizacional.

#### **4.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE ALPHAGREEN**

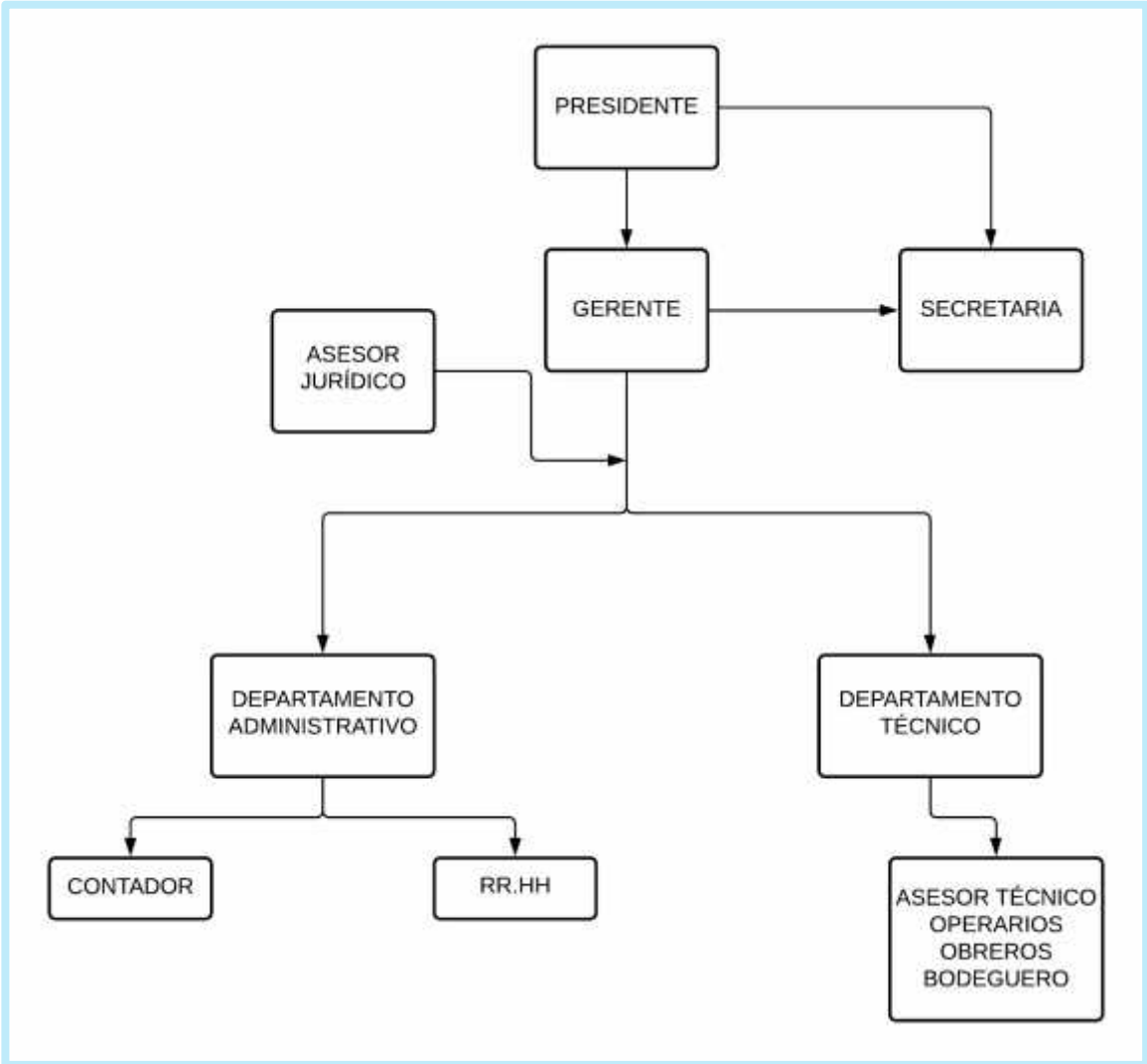
- ❖ Convertirse en empresa líder en prestación de servicios agropecuarios, forestales y ambientales.
- ❖ Incrementar la rentabilidad de la empresa AlphaGreen.
- ❖ Aumentar accionistas e inversionistas con el propósito de mejorar la cadena de valor de la organización.
- ❖ Diversificar y aumentar los servicios que proporciona la empresa.
- ❖ Capacitarse permanentemente en temas de regulaciones y requisitos legales que afectan al sector agropecuario, ambiental y forestal.
- ❖ Fomentar el desarrollo agrícola y la economía responsable en la provincia de Esmeraldas.

Se plantearon los objetivos estratégicos acorde a la nueva misión y visión de la empresa, esta congruencia los llevará a cumplir las metas planificadas, a su vez, se convertirá en el impulso que lleve a la organización a tener estrategias competitivas en el mercado de los servicios agropecuarios.

#### **4.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA ALPHAGREEN**

La estructura organizacional fue diseñada en concordancia a las necesidades básicas que requiere la empresa, se abordaron formas de organización interna y administrativa, gestionando el personal de modo que se planifiquen y asignen responsabilidades.

El organigrama planteado sirve para encaminar esfuerzos hacia los objetivos y que todos los departamentos progresen de forma unificada. Es totalmente viable, dinámico y que promueve una perspectiva global de la estructura de la entidad.



**Figura 20: Estructura Organizacional Actual**  
Fuente: Elaboración propia

## 4.8 RESULTADOS DE LA PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN ISO 9001:2015 E ISO 45001:2018

### 4.8.1 POLÍTICA INTEGRADA DE GESTIÓN

**Cuadro 7**  
**Política integrada de gestión**

	<b>POLÍTICA INTEGRADA DE GESTIÓN</b>	
	FECHA: 28/11/2020	VERSIÓN:1

ALPHAGREEN S.A es una empresa que ofrece servicios de preparación, guía y control de actividades en el sector agropecuario, ambiental y forestal, creemos que la calidad de nuestros servicios debe estar encaminada hacia la satisfacción de los clientes, como componente diferenciador y primordial que asegura el éxito; nos enfocamos en cuidar la calidad de vida laboral de nuestros colaboradores, proporcionando condiciones óptimas, seguras y adecuadas de trabajo, coordinada con planes de mejora continua en cada uno de los procesos.

La empresa para lograr todo esto aplica las normativas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018, entendemos que el mejoramiento continuo es un objetivo prioritario para conseguir la satisfacción de los clientes y mejorar la competitividad.

La educación, entrenamiento, capacitación, comunicación permanente y clara, facilita el compromiso con proveedores, comercializadores y trabajadores.

**Cuadro 7**  
**(Cont...)**

ALPHAGREEN S.A. proporcionará los recursos necesarios para la implementación, desarrollo y mejoramiento continuo del SIG.
---

**Fuente: Elaboración propia**

#### **4.8.2 DETERMINACIÓN DE PROCESOS.**

Utilizando el enfoque basado a procesos, se procedió a la identificación y determinación de los procesos que conformaran el SIG, los mismos que son: procesos estratégicos, procesos misionales y procesos de apoyo. Se optó por representarlos gráficamente, a fin de lograr una mejor interpretación e interrelación que existe entre los mismos, siendo el mapa de procesos una de las maneras más adecuadas de hacerlo ver ANEXO F.

#### **4.8.3 DETERMINACION DE INDICADORES Y METAS**

Una vez establecido la visión y los objetivos estratégicos para la organización, se vio necesario desarrollar una metodología que permita dar cumplimiento a las perspectivas de la empresa y que estas sean monitoreadas respecto a las metas fijadas, se elaboró un CMI donde se establece un balance al medir la empresa con indicadores a corto y largo plazo ver ANEXO H.

Previo a esto se hizo un mapa estratégico usando las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral, donde se colocaron y relacionaron los objetivos estratégicos del CMI ver ANEXO G.

#### 4.8.4 ESTIMACIÓN DE TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SIG

**Cuadro 8  
Carta Gant del SIG**

ACTIVIDADES	TIEMPO																							
	1° MES				2° MES				3° MES				4° MES				5° MES				6° MES			
	SEMANAS																							
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Desarrollar el proyecto de implementación.																								
Revisión de la propuesta de la proyección de factibilidad.																								
Elaborar documentos del SIG.																								
Capacitaciones sobre las normas ISO 9001:2015 e ISO 45001:2018.																								
Aprobar los documentos ante la alta gerencia.																								



#### 4.8.5 ESTIMACIÓN DEL COSTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SIG

Una vez considerado el tamaño de la empresa y el tiempo de implementación del SIG, se realizaron investigaciones y consultas bibliográficas en internet y proyectos ya antes desarrollados, para estimar el costo de los recursos necesarios para la implementación de un SIG ver ANEXO I.

**Tabla 1.**  
**Costos de recursos humanos para la implementación del SIG.**

<b>PERSONAL</b>	<b>VALOR UNITARIO(USD)</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>MESES</b>	<b>SUBTOTAL (USD)</b>
<b>Capacitación en SIG al personal.</b>	450	1	2	900
<b>Coordinador de SIG</b>	1500	1	6	9000
<b>Asistente de SIG</b>	700	1	6	4200
<b>TOTAL</b>				14100

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2.**  
**Costos de materiales para la implementación del SIG.**

<b>MATERIAL</b>	<b>VALOR UNITARIO(USD)</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>SUBTOTAL (USD)</b>
<b>Computadora</b>	500	1	500
<b>Impresora</b>	200	1	200
<b>Implementos de oficina</b>	-	-	50
<b>TOTAL</b>			750

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 3.**  
**Costos de tecnología para la implementación del SIG.**

<b>TECNOLOGÍA</b>	<b>VALOR UNITARIO(USD)</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>SUBTOTAL (USD)</b>
Internet	30	6 meses	180
Nube de datos	2	6	12
Software para el SIG	100	-	100
<b>Total</b>			<b>292</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

**Tabla 4.**  
**Costos totales para la implementación del SIG.**


<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR(USD)</b>
Personal	141001
Material	750
Tecnología	292
<b>Total</b>	<b>15142</b>

**Fuente: Elaboración propia.**

#### 4.8.6 PROCEDIMIENTOS DEL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

Luego de la determinación de los procesos que serán parte del SIG, se establecieron los procedimientos, con los cuales la empresa se asegura una planificación, operación y control eficaz de cada uno de los procesos.

**Cuadro 9**  
**Lista de procedimientos**

		<b>LISTA DE PROCEDIMIENTOS</b>	
<b>PROCESOS ESTRATÉGICOS</b>			
<b>Proceso de atención al cliente</b>	<b>Proceso de diseño de nuevos servicios</b>	<b>Proceso de gestión de los recursos</b>	<b>Proceso de gestión de calidad y SST</b>
Procedimiento de gestión de reclamo de servicios.	Procedimiento de diseño de nuevos servicios.	Procedimiento de gestión de los recursos.	Procedimiento de propuestas de mejora.  Procedimiento de auditoría.

**Cuadro 9  
(Cont...)**

				Procedimiento de acciones correctivas y preventivas.
<b>PROCESOS MISIONALES</b>				
<b>Proceso de pedido</b>	<b>Proceso de planificación</b>	<b>Proceso de facturación y cobro</b>	<b>Proceso de desarrollo del servicio</b>	<b>Proceso de entrega</b>
Procedimiento de recepción del servicio.  Procedimiento de ventas del servicio.	Procedimiento de selección y evaluación de proveedores de productos.  Procedimiento de selección y evaluación de proveedores de	Procedimiento de facturación y cobro.	Procedimiento del desarrollo técnico.  Procedimiento de servicio no conforme.  Procedimiento de acciones preventivas.	Procedimiento de satisfacción al cliente.

**Cuadro 9  
(Cont...)**

	servicios.  Procedimiento de financiación al cliente.			
<b>PROCESOS DE APOYO</b>				
<b>Proceso de gestión financiera</b>	<b>Proceso de gestión de compra</b>	<b>Proceso de gestión de talento humano</b>	<b>Proceso de gestión jurídica</b>	
Procedimiento de gestión administrativa y financiera	Procedimiento de compras.	Procedimiento de selección del personal.  Procedimiento de capacitaciones.  Procedimiento de evaluación del desempeño.	Procedimiento de gestión jurídica.	

**Fuente: Elaboración propia**

## CONCLUSIONES

- El cuestionario que se realizó antes de aplicar la lista de verificación, dio a conocer que el personal de la empresa no posee conocimientos en sistemas de gestión, o de alguna otra gestión a nivel empresarial. En las listas de verificación ISO 9001:2015 y 45001:2018, se refleja que tienen un cumplimiento mínimo con valor 0 en los puntos 6 y 10 de la norma respectivamente, lo que denota que se requiere un mayor trabajo y compromiso en la futura implementación del SIG.
- Se concluye que el análisis DAFO, brindó las estrategias que sirven de base, para el desarrollo de objetivos estratégicos que aseguren un crecimiento a la empresa, al permitir la definición de objetivos, metas a corto y largo plazo. Este estudio ayudó a reformar los pilares corporativos y estructura organizacional de ALPHAGREEN.
- Una vez realizada la valoración de costos y tiempo, se estima que la empresa requiere de una inversión de \$15.142 y 6 meses para la implementación de un SIG, asumiendo mucho de los puntos clave en cada uno de los aspectos antes mencionado, se logra concluir que la empresa no se encuentra en condiciones apropiadas para implantar un SIG.
- Se concluye de manera general teniendo en cuenta la madurez de la organización, personal a cargo, experiencia de sus colaboradores, que con todas las contras u obstáculos que se presentan o que podrían acontecer en un futuro, la empresa con las nuevas modificaciones, está en la capacidad de salir adelante y poder competir en el mercado de los servicios agropecuarios en la provincia de Esmeraldas y a nivel nacional.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa establecer un proceso de gestión empresarial, donde apliquen estrategias que propongan directrices adecuadas, para desarrollar en un futuro una implementación de un SIG.
- Se recomienda la capacitación de todo el personal de la organización, donde puedan identificar todos los beneficios que otorga una implementación de un SIG a una empresa y como esto influye en la satisfacción de sus clientes y colaboradores.
- Es importante que la dirección mantenga un compromiso de desarrollo con la organización, estableciendo una constante comunicación con los empleados, lo que permita que se consideren parte del progreso y logro de las metas planteadas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### Referencias Web

AENOR. (13 de junio de 2005). *Norma Española*. (AENOR, Ed.) Recuperado el 13 de octubre de 2020, de [https://etxesare.eu/euiti/cuarto/sgj/UNE\\_66177=2005-Integracion.pdf](https://etxesare.eu/euiti/cuarto/sgj/UNE_66177=2005-Integracion.pdf)

América, F. (24 de septiembre de 2018). *Fundación Universidad de América*. Recuperado el 12 de septiembre de 2020, de <https://www.uamerica.edu.co/programas-academicos/posgrado/gerencia-de-la-calidad/importancia-de-los-sistemas-de-gestion-integrados-para-las-organizaciones-en-terminos-de-competitividad/>

Arana, H. (11 de noviembre de 2006). *GALEONEFILE*. Recuperado el 15 de octubre de 2020, de <https://go.gale.com/ps/anonymous?id=GALE%7CA160712523&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=16662156&p=IFME&sw=w>

Benalcázar, A., & Nazareno, R. (22 de julio de 2020). *AlphaGreen*. Recuperado el 12 de septiembre de 2020, de <http://www.consultoriasalphagreen.com/>

GADPE. (20 de noviembre de 2014). *Gobierno Autónomo descentralizado de la provincia de Esmeraldas*. Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de <http://www.prefecturadeesmeraldas.gob.ec/web/index.html>

Garay, R. (24 de agosto de 2017). *Universidad César Vallejo*. Recuperado el 15 de octubre de 2020, de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12434/Garay\\_LR.F.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/12434/Garay_LR.F.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Gomez, J. (2015). *Asociación Española de normalización y certificación*. (AENORediciones, Ed.) Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de <https://www.aenor.com/>

INEC. (22 de agosto de 2015). *Instituto nacional de estadísticas y censos*. Recuperado el 12 de septiembre de 2020, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/espac\\_2010.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Presentaciones/espac_2010.pdf)

- INIAP. (11 de julio de 2016). *Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias*. (INIAP, Editor, & INIAP) Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de <https://www.iniap.gob.ec/pruebav3/intitucion/>
- ISO. (2018). *Norma ISO, 45001:2018*. Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:es>
- Jaramillo, L. (4 de diciembre de 2019). *Universidad del Norte*. (Universidad del Norte) Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de <http://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/8765#page=1>
- Labarca, N. (31 de mayo de 2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia, II*, 10-15. Recuperado el 2 de diciembre de 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>
- López, P. (2015). *Novedades ISO 9001:2015* (Vol. 1). (1. FC EDITORIAL, Ed.) Madrid, España: Fundacion Confemetal. Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gLlnDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=Normas+ISO+9001:2015&ots=5tIXXiKhsN&sig=c\\_5kdVBGkfNUTvylejlkOBoaXug#v=onepage&q=Normas%20ISO%209001%3A2015&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=gLlnDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT18&dq=Normas+ISO+9001:2015&ots=5tIXXiKhsN&sig=c_5kdVBGkfNUTvylejlkOBoaXug#v=onepage&q=Normas%20ISO%209001%3A2015&f=false)
- Luna, L. (15 de julio de 2018). *Colegio de economistas de Pichincha*. Recuperado el 12 de septiembre de 2020, de <https://colegiodeeconomistas.org.ec/boletin-158-el-sector-agropecuario-ecuatoriano/>
- MAGAP. (23 de febrero de 2017). *Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca*. (MAGAP, Editor) Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de <https://www.agricultura.gob.ec/>
- Martín, J. (10 de junio de 2019). *cerem (International business school)*. Recuperado el 19 de octubre de 2020, de <https://www.cerem.ec/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>
- Mejía, C. (18 de abril de 2014). *Documentos Planning*. Recuperado el 26 de septiembre de 2020, de <https://planning.com.co/bd/documentosPlanning/Abril2004.pdf>

Nazareno, R. (30 de agosto de 2020). Perspectiva organizacional. (J. Reinel, Entrevistador) Esmeraldas, Ecuador. Recuperado el 30 de agosto de 2020, de <http://www.consultoriasalphagreen.com/>

NORMA ISO, 9. (2015). *ISO*. Recuperado el 7 de septiembre de 2020, de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

Pino, S., & Aguilar, H. (1 de abril de 2018). Aporte del sector agropecuario a la economía del Ecuador. (L. Sisalema, Ed.) *Espacios*, 1-11. Recuperado el 12 de septiembre de 2020, de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p07.pdf>

Suarez, A. (12 de abril de 2019). *Universidad Técnica del Norte*. Recuperado el 1 de octubre de 2020, de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/9102/1/04%20IND%20155%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>

Thompson, I. (23 de julio de 2020). *Promonegocios*. Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de <https://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

Thompson, I. (s.f.). *Promonegocios*. Recuperado el 2 de diciembre de 2020, de <https://www.promonegocios.net/empresa/tipos-empresa.html>

Torres, C. (2 de mayo de 2014). *Scielo*. Recuperado el 25 de septiembre de 2020, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v35n2/rrii05214.pdf>

Uribe, C., & Bernal, G. (s.f.). *Universidad Nacional de Colombia*. Recuperado el 2 de diciembre de 2020, de [https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/7230/Diagramacion\\_Libro\\_MADR\\_V2.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/7230/Diagramacion_Libro_MADR_V2.pdf?sequence=1&isAllowed=y)



# **ANEXOS**

---



# ANEXO A

---

CUESTIONARIO DE DIAGNÓSTICO

## CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE LA EMPRESA DE SERVICIOS AGROPECUARIOS ALPHAGREEN

### OBJETIVO

- Crear el proceso interactivo, para elaborar el esquema del sistema de gestión de la calidad y sistema de seguridad y salud en el trabajo.

### INSTRUCCIONES

- Señale con una X en los recuadros que corresponde a cada una de las respuestas que a su criterio es la correcta.

S= Siempre    AM= A menudo    RV=Rara Vez    N= Nunca

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
	S	AM	RV	N
1. ¿La organización ha mencionado si cuenta con un sistema de gestión integrado?				
2. ¿Considera que sus ocupaciones y responsabilidades en la organización están determinadas con claridad?				
3. ¿Conoce pertinentemente las expectativas del cliente interno, en cuanto a su área?				
4. ¿Conoce los intereses del cliente externo pertinentemente, en cuanto a su área?				
5. ¿En la organización se ha implementado manuales de procedimientos?				
6. ¿Conoce los métodos con los cuales se maneja la organización en general?				
7. ¿Se emplean políticas de calidad y seguridad y salud en el trabajo en la organización?				
8. ¿Existe nitidez en los objetivos de la organización para alcanzar las metas propuestas?				
9. ¿La organización genera un adecuado estudio de seguimiento al colaborador?				
10. ¿La organización efectúa un adecuado seguimiento hacia la satisfacción del cliente?				
11. ¿Las actividades se ejecutan tomando en cuenta los objetivos				

de calidad?				
12. ¿Cuándo solicita materiales para el trabajo, la organización responde pertinentemente?				
13. ¿Las ocupaciones y responsabilidades establecidas a usted son conformes a su cargo?				
14. ¿Existen inspecciones debidamente registrados sobre mantenimiento de sus herramientas de trabajo?				
15. ¿La organización mantiene un ambiente apropiado para la elaboración de sus actividades?				
16. ¿La organización emplea procedimientos de valoración continua en cuanto su desempeño laboral?				
17. ¿Se emplea procedimientos de capacitación para la mejora de su desenvolvimiento laboral?				
18. ¿Usted recibe capacitaciones sobre las políticas, objetivos que permiten mejorar su desempeño laboral?				
19. ¿Hay una comunicación apropiada con el consumidor interno y externo de su área?				
20. ¿Los procedimientos de su área están debidamente documentados?				
21. ¿La organización instaura mecanismos de seguimiento al usuario?				
22. ¿La organización cuenta con procedimientos de control de servicios no conformes (quejas, reclamos y sugerencias)?				
23. ¿La organización lleva un registro de inspección de sus actividades?				
24. ¿Hay claridad en los procesos según la proyección operativa anual?				
25. ¿La organización cuenta con procedimientos de entrega de trabajos (guías de remisión y facturas) a los usuarios?				
26. ¿La organización toma acciones correctivas frente a las no conformidades (quejas reclamos, sugerencias)?				



# ANEXO B

---

LISTA DE VERIFICACIÓN ISO 9001:2015

LISTA DE VERIFICACIÓN				
ISO 9001:2015				
Fecha de auditoría interna:				
Nombre de auditor: Julio Andrés Reinel Viera				
Alcance de auditoría: Verificar el actual funcionamiento de la empresa AlphaGreen.				
N	REQUISITO	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
<b>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>				
4.1	¿La organización ha determinado las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica?			
4.2	¿La organización tiene la capacidad potencial para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables?			
4.3.	¿La organización ha determinado el alcance de la calidad, existe información documentada?			
4.4.1	¿La organización ha establecido, implementado un sistema de gestión de la calidad, incluido los procesos necesarios y sus interacciones?			
4.4.2	¿La información se encuentra documentada para apoyar la operación de sus procesos?			
<b>5. LIDERAZGO</b>				
5.1.1	¿La alta dirección mantiene el liderazgo de la organización y lleva un registro de medición de los procesos?			
5.1.2.	¿Se determinan, comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables?			
5.1.2	¿Se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente?			
5.2.1	¿Se ha establecido la política de calidad para la organización?			
5.2.2	¿La Política de calidad es comunicada, aplicada y se encuentra disponible para las partes interesadas?			
5.3	¿La alta dirección ha determinado, comunicado, los roles, responsabilidades y autoridades en la			

	organización?			
<b>6. PLANIFICACIÓN</b>				
6.1.1	¿Al planificar el sistema de gestión de la calidad la organización ha determinado riesgos y oportunidades?			
6.1.2	¿La organización ha planificado acciones para abordar riesgos y oportunidades?			
6.2.1	¿La organización posee objetivos de calidad?			
6.2.2	¿Cuándo se planifican los objetivos de la calidad se consideran los recursos, tiempos, responsable y seguimiento de los mismos?			
<b>7. APOYO</b>				
7.1.1	¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad?			
7.1.2	¿La organización determina y proporciona las personas necesarias para la implementación del sistema de gestión?			
7.1.3	¿La organización determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios?			
7.1.4	¿La organización ha determinado, proporcionado y mantenido el ambiente necesario (social, psicológico, físico) para la operación de sus procesos y lograr conformidad de los productos y servicios?			
7.1.5.1	¿La organización ha determinado y proporcionado recursos necesarios para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realiza el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos?			
7.1.5.2	¿La organización ha considerado la trazabilidad de las mediciones como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición?			
7.1.6	¿La empresa ha determinado los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios?			
7.2	¿La organización ha determinado la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta el desempeño y			

	eficacia de la empresa?			
7.3	¿La organización ha concientizado a las personas sobre la política y objetivos de la calidad?			
7.4	¿La organización determina las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad?			
7.5.1	¿Cuenta con información documentada necesaria determina por la norma?			
7.5.2	¿Cuándo se crea y actualiza información documentada se asegura su identificación, formato, medio de soporte, revisión y aprobación?			
7.5.3.1	¿La organización controla la información documentada?			
<b>8. OPERACIÓN</b>				
8.1	¿La organización planifica, implementa y controla los procesos para cumplir los requisitos de la provisión de productos y servicios?			
8.2.1	¿La organización mantiene comunicación con los clientes?			
8.2.2	¿Determinan los requisitos de los productos y servicios que van a ofrecer a los clientes?			
8.2.3.1	¿La organización se asegura de tener la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que va a ofrecer a los clientes?			
8.2.3.2	¿Cuenta con información documentada sobre los resultados de la revisión y requisitos nuevos para los productos y servicios?			
8.2.4	¿Se genera información documentada cuando cambian los requisitos del servicio y ésta se comunica?			
8.3.2	¿Determinan las etapas y controles para el diseño y desarrollo de los productos y servicios?			
8.3.3	¿La organización determina los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar?			
8.3.4	¿Cuenta con controles de las observaciones del diseño y desarrollo?			
8.3.5	¿La organización se asegura que las salidas del diseño y desarrollo cumplan con los requisitos y sean			

	adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios?			
8.3.6	¿La organización identifica, revisa y controla los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios?			
8.4.1	¿La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos?			
8.4.2	¿La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente, no afecten su capacidad de entregar productos y servicios de manera conforme a sus clientes?			
8.4.3	¿La organización comunica a sus proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios a proporcionar?			
8.5.1	¿La organización implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas?			
8.5.2	¿La organización identifica las salidas, cuando sea necesario para asegurar la conformidad de productos y servicios?			
8.5.3	¿La organización cuida la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores extremos mientras este bajo el control de la organización o esté siendo utilizada por la misma?			
8.5.4	¿La organización preserva las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse con la conformidad de los requisitos?			
8.5.5	¿La organización cumple los requisitos para las actividades posteriores a la entrega del servicio, considerando: requisitos legales, vida útil, requisitos del cliente, retroalimentación del cliente?			
8.5.6	¿La organización revisa y controla los cambios para la producción o la prestación del servicio, para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos?			
8.6	¿La organización libera sus productos y servicios al cliente cuando se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas?			
8.7.1	¿La organización se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada?			

8.7.2	¿La organización conserva información documentada de la no conformidad, de acciones tomadas?			
<b>9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>				
9.1.1	¿La organización determina qué necesita seguimiento y medición; los métodos y cuando se debe llevar a cabo dicho seguimiento y revisión?			
9.1.2	¿La organización realiza el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas?			
9.1.3	¿Se analiza y evalúan los datos y la información apropiada que surgen por el seguimiento y la medición?			
9.2.1	¿La organización lleva a cabo auditorías internas planificadas?			
9.2.2	¿La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría?			
9.3.2	¿La dirección planifica y lleva a cabo revisiones de las entradas?			
9.3.3	¿Las salidas de la revisión por la dirección incluyen decisiones y acciones relacionadas con las oportunidades de mejora?			
<b>10. MEJORA</b>				
10.1	¿La organización determina y selecciona las oportunidades de mejora e implementa las acciones necesarias para cumplir los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción?			
10.2.1	¿Cuándo ocurre una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización reacciona ante la no conformidad para corregirla y eliminarla?			
10.2.2	¿La organización conserva información documentada de la naturaleza de las no conformidades y de los resultados de acciones tomadas?			
10.3	¿La organización considera los resultados del análisis y la evaluación y las salidas de la revisión por la dirección para determinar si hay necesidades u oportunidades consideradas como parte de la mejora continua?			



# ANEXO C

---

LISTA DE VERIFICACIÓN ISO 45001:2018

<b>LISTA DE VERIFICACIÓN</b>				
<b>ISO 45001:2018</b>				
Fecha de auditoría interna:				
Nombre de auditor: Julio Andrés Reinel Viera				
Alcance de auditoria: Verificar el actual funcionamiento de la empresa AlphaGreen.				
<b>N</b>	<b>REQUISITO</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>OBSERV.</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
<b>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>				
4.1	¿La organización ha determinado las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito?			
4.2	¿La organización a determinado las necesidades y expectativas (requisitos) de los trabajadores y de otras partes interesadas?			
4.3.	¿La organización ha determinado el alcance del sistema de gestión de la SST, existe información documentada?			
4.4.	¿La organización ha establecido, implementado, mantenido y mejorado un sistema de gestión de la SST, incluido los procesos y sus interacciones?			
<b>5. LIDERAZGO</b>				
5.1	¿La alta dirección ha demostrado liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la SST?			
5.2	¿La organización ha establecido una política de la SST, que incluye un compromiso para proporcionar condiciones seguras y saludables?			
5.2	¿La Política de la SST es comunicada, aplicada y se encuentra disponible para las partes interesadas?			
5.3	¿La alta dirección ha designado responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes; y han sido comunicado a todos los niveles de la organización?			
5.4	¿La organización ha establecido procesos para la consulta y la participación de los trabajadores a todos los niveles y funciones aplicables?			
<b>6. PLANIFICACIÓN</b>				

6.1.1	¿Al planificar el sistema de gestión de la SST la organización ha determinado riesgos y oportunidades?			
6.1.2.1	¿La organización ha establecido procesos de identificación continua y proactiva de los peligros en el trabajo?			
6.1.2.2	¿La organización ha establecido procesos para la evaluación de los riesgos para la SST a partir de los peligros identificados?			
6.1.2.3	¿La organización ha establecido procesos para evaluar las oportunidades para la SST?			
6.1.3	¿La organización ha determinado los requisitos legales y otros requisitos que sean aplicables a los peligros y riesgos para la SST?			
6.1.4	¿La organización ha planificado acciones para abordar riesgos y oportunidades, así como la preparación y respuesta ante situaciones de emergencia?			
6.2	¿La organización establece objetivos para las funciones de la SST para mantener y mejorar continuamente?			
<b>7. APOYO</b>				
7.1	¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua de la SST?			
7.2	¿La organización ha determinado la competencia necesaria de los trabajadores, basándose en la educación, formación o experiencia?			
7.3	¿La organización ha sensibilizado a los trabajadores a tomar conciencia sobre la política y objetivos de la SST?			
7.4.1	La organización determina los procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas pertinentes a la SST?			
7.5.1	¿Cuenta con información documentada necesaria para la SST?			
<b>8. OPERACIÓN</b>				
8.1.1	¿La organización planifica, implementa y controla los procesos para cumplir los requisitos de la SST?			
8.1.2	¿La organización ha establecido procesos para la eliminación de los peligros y la reducción de los riesgos para la SST?			

8.1.3	¿La organización ha establecido procesos para la implementación y control de los cambios planificados temporales y permanentes que impactan en el desempeño de la SST?			
8.1.4.1	¿La organización establece, implementa y mantiene procesos para controlar la compra de productos y servicios?			
8.1.4.2	¿La organización coordina procesos de compras con sus contratistas, para identificar peligros, evaluar y controlar riesgos para la SST?			
8.1.4.3	¿La organización se asegura que las funciones y procesos de contratos externos estén controlados?			
8.2	¿La organización establece y mantiene procesos necesarios para responder ante situaciones de emergencia?			
<b>9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>				
9.1.1	La organización establece, implementa y mantiene procesos de seguimiento, medición, análisis y la evaluación de desempeño de la SST?			
9.1.2	¿La organización ha establecido procesos para evaluar el cumplimiento con los requisitos legales y otros requisitos?			
9.2.1	¿La organización lleva a cabo auditorías internas planificadas?			
9.2.2	¿La organización ha planificado programas de auditorías que consideren la importancia de los procesos involucrados?			
<b>10. MEJORA</b>				
10.1	¿La organización determina y selecciona las oportunidades de mejora e implementa las acciones necesarias para cumplir los requisitos para alcanzar los resultados previstos de la SST?			
10.2	¿La organización ha establecido procesos que incluyan informar, investigar y tomar acciones para determinar y gestionar los incidentes y las no conformidades?			



# ANEXO D

---

MODELO DE CÁLCULO PARA EL ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO TOTAL  
DE LAS LISTAS DE VERIFICACIÓN.

ISO 9001:2015-CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN			
N° DE ENCUESTADOS	RESPUESTAS		N° DE PREGUNTAS
	SÍ	NO	
1°	2	3	5
2°	1	4	
3°	1	4	
<b>TOTAL</b>	4	11	

**Promedio** = respuestas positivas ÷ número de encuestados

$$4 \div 4 = 1.00$$

$$\% \text{respuestas positivas} = \frac{\text{promedio} \times 100}{\text{número de preguntas}}$$

$$\frac{1.00 \times 100}{5} = 20.0000\%$$

ISO 45001:2018-CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN			
N° DE ENCUESTADOS	RESPUESTAS		N° DE PREGUNTAS
	SÍ	NO	
1°	1	3	4
2°	0	4	
3°	1	3	
<b>TOTAL</b>	2	10	

**Promedio** = respuestas positivas ÷ número de encuestados

$$2 \div 3 = 0.67$$

$$\% \text{respuestas positivas} = \frac{\text{promedio} \times 100}{\text{número de preguntas}}$$

$$\frac{0.67 \times 100}{4} = 16.75\%$$



# ANEXO E

---

MODELO DE CÁLCULO PARA EL ANÁLISIS DEL CUMPLIMIENTO DE  
LOS REQUISITOS DE LAS NORMAS.

ISO 9001:2015-CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN			
N° DE REQUISITOS	RESPUESTAS DEL TOTAL ENCUESTADOS (3)		N° DE PREGUNTAS TOTALES
	SÍ	NO	
4.1	1	2	62
4.2	3	0	
4.3	0	3	
4.4	0	3	
<b>TOTAL</b>	4	8	

**Promedio de respuestas positivas** = #respuestas positivas ÷ #total de preguntas

$$1 \div 62 = 0.02$$

**%de cumplimiento del requisito** =  $\frac{\text{promedio de respuestas positivas} \times 100}{\text{\#de encuestados}}$

$$\frac{0.02 \times 100}{3} = 0.54 \%$$

ISO 45001:2018-CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN			
N° DE REQUISITOS	RESPUESTAS DEL TOTAL ENCUESTADOS (3)		N° DE PREGUNTAS TOTALES
	SÍ	NO	
4.1	0	3	34
4.2	2	1	
4.3	0	3	
4.4	0	3	
<b>TOTAL</b>	2	10	

**Promedio de respuestas positivas** = #respuestas positivas ÷ #total de preguntas

$$2 \div 34 = 0.06$$

**%de cumplimiento del requisito** =  $\frac{\text{promedio de respuestas positivas} \times 100}{\text{\#de encuestados}}$

$$\frac{0.06 \times 100}{3} = 1.96 \%$$



# **ANEXO F**

---

MAPA DE PROCESOS

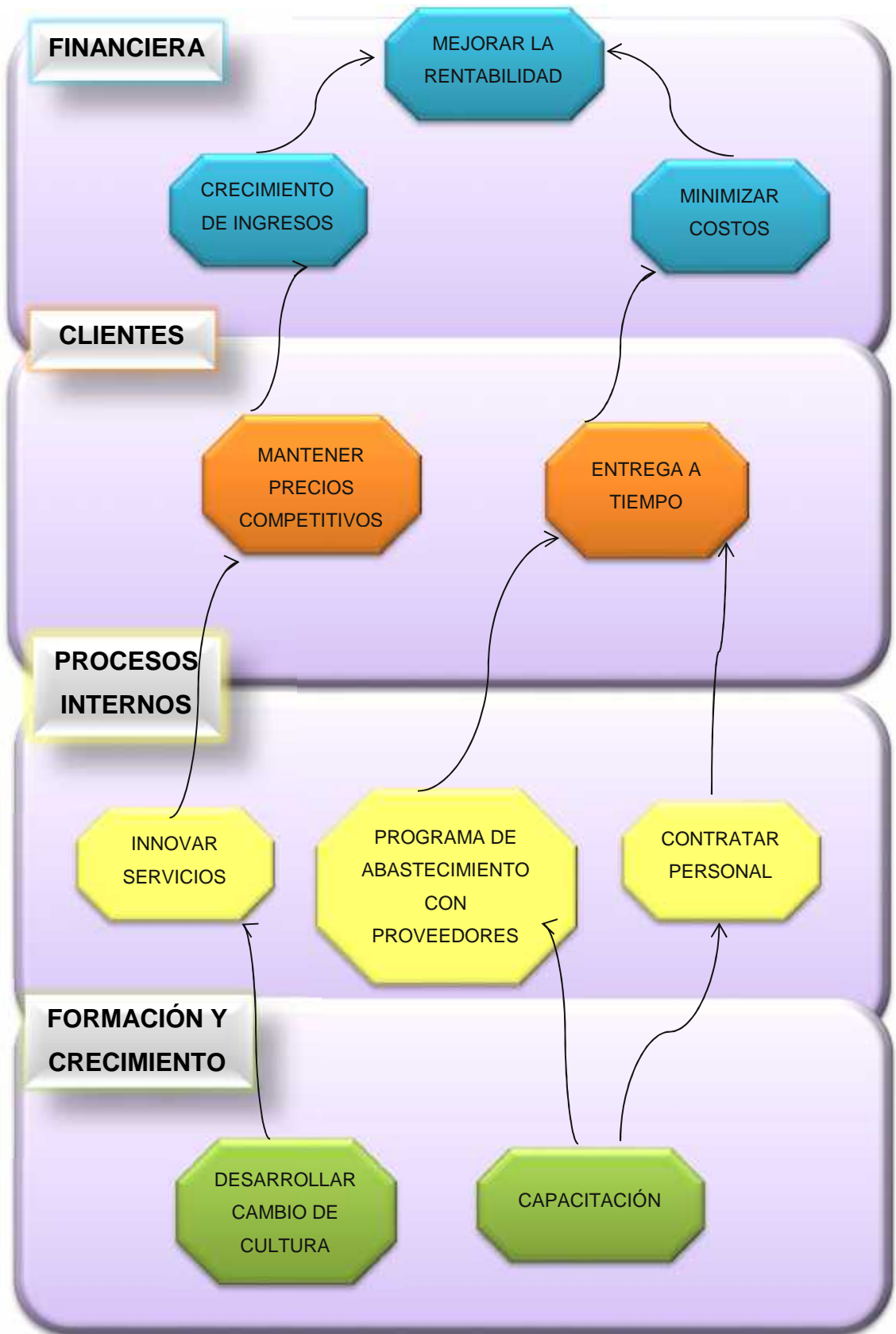




# **ANEXO G**

---

MAPA ESTRATÉGICO





# ANEXO H

---

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVAS	MAPA ESTRATEGICO	CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
		OBJETIVO	INDICADOR	META	MEDICIÓN
<b>Financiera</b>	Crecimiento de ingresos	Incrementar ingresos por mejorar la calidad del servicio.	Ampliaciones del capital.	25 %	Anual
			% de ingresos por nuevos contratos.	12%	Semestral
<b>Cliente</b>	Entrega a tiempo	Mejorar la imagen y credibilidad de ALPHAGREEN.  Satisfacer las necesidades del cliente.	Obtener nuevos clientes.	15%	Anual
			% de satisfacción de clientes.	10%	Semestral
<b>Procesos Internos</b>	Programa de abastecimiento con proveedores	Mantener los recursos necesarios para la prestación de los servicios.	% de disminución de quejas.	20%	Cada 3 meses
			Eficiencia del proceso.	15%	Semestral
<b>Formación y Crecimiento</b>	Capacitación	Formación interna y externa del personal de ALPHAGREEN.	Formación específica	100 horas	Semestral



# ANEXO I

---

REFERENCIAS DE COSTOS

