

PROPUESTA PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE SERVIKOM Ltda. ABORDANDO RIESGOS Y OPORTUNIDADES, SEGÚN EL NUMERAL 6.1.1 DE LA NORMA ISO 9001 VERSIÓN 2015

PROPOSAL FOR THE STRATEGIC PLANNING OF SERVIKOM Ltda. ADDRESSING RISKS AND OPPORTUNITIES, ACCORDING TO NUMERAL 6.1.1 OF THE ISO 9001 STANDARD VERSION 2015

Carolina Rivera Vergara

Especialización Gerencia de calidad de productos y servicios, Universidad Libre de Colombia- Bogotá,

Fecha de recepción del artículo: XX/XX/XXXX - fecha de aceptación del artículo XX/XX/XXXX

Resumen

El presente artículo muestra la aplicación de la norma ISO 9001:2015 numeral 6.1.1 a una empresa colombiana del sector automotor para el diseño de su planificación estratégica abordando riesgos, donde se busca dar un punto de partida para la mejora continua de los procesos, la toma de decisiones y la satisfacción de su cliente.

La metodología a usar se basa en normatividad vigente, como lo es ISO 9001:2015 y 31000:2011, la aplicación de herramientas para la identificación de su contexto (DOFA) y la evaluación de riesgos, hasta lograr el diseño de la misión, visión, política y objetivos estratégicos, los cuales sean una carta de navegación de fácil entendimiento para la empresa en el sector actual.

Esta propuesta para SERVIKOM Ltda. se realiza con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos en sistemas de gestión y de la Calidad y su importancia para el crecimiento de la industria en Colombia.

Igualmente, para dar un aporte a la empresa partiendo de su situación actual y lo que tiene como meta a lograr.

Como resultado final, se define la planificación estratégica (misión, visión, política y objetivos estratégicos) para SERVIKOM Ltda., la cual es parte de la primera etapa del ciclo, PHVA. Esta primera etapa define el ser de la empresa y lo que busca alcanzar.

Palabras clave

Contexto interno y externo, Gestión, Partes interesadas, Planificación, y Riesgo.

Abstract

The main idea of present article shows how is application of the ISO 9001: 2015 according clause 6.1.1 to a Colombian company of the automotive and auto parts sector, for the design of its strategic planning addressing risks, where it is sought to provide a starting point for the continuous improvement of processes, decision making and customer satisfaction.

The methodology used is approach current regulations such as ISO 9001: 2015 and 31000: 2011, also application of tools to identify their context like a DOFA matrix, risk assessment, to achieve mission design, vision, policy and strategic objectives, which will be used like a navigation map of easy understanding for the company in the current industrial sector.

The proposal for SERVIKOM Ltda. Is made in order to apply the knowledge acquired in management systems and Quality and its importance for the growth and advance of the industry in Colombia.

Likewise, to give a contribution to the company based on its current situation and show the goals proposed according of planning Vision and what it has as a goal to achieve, as a final result, strategic planning (mission, vision, policy and strategic objectives) is defined for SERVIKOM Ltda., Which is part of the first phase of the cycle, PHVA. This first stage defined the being of the company and what it seeks to achieve.

Keywords

Internal and External Context, Management, Stakeholders, Planning, and Risk.

1. Introducción

La planificación estratégica para la toma de decisiones en una organización bajo los nuevos requerimientos de ley y en cuanto a la calidad, se ha convertido en una necesidad recurrente en varias compañías colombianas y la búsqueda hacia la mejora continua. Es por ello que para el análisis de información se basa en un tipo de estudio descriptivo y cualitativo, el cual permite identificar plenamente las características del

problema a solucionar.¹

Por todo ello surge la pregunta ¿De qué forma SERVIKOM Ltda. Puede planificar una estrategia que asegure la calidad de su trabajo en el mercado automotor? con la aplicación de normas como ISO 9001 versión 2015¹ y 31000:2011 se apoya a la planificación estratégica y se obtiene esa visión como empresa y la obtención de una base para la toma de decisiones.

La importancia de aplicar estas normas como guías para a la empresa, es dar el primer paso hacia el futuro en la implementación de un sistema de gestión de calidad abordando riesgos y oportunidades para así administrar un único sistema de gestión integrado a la estrategia del negocio y los objetivos de la empresa.

Se inicia desde la identificación del contexto interno y externo de la empresa con la aplicación de una DOFA, la identificación de necesidades y expectativas de las partes interesadas determinadas, la definición de una matriz de riesgos y oportunidades, basada en la medición de consecuencia por probabilidad aplicables en la empresa, hasta la entrega de una propuesta para la planificación estratégica la cual consiste en una misión, visión, política y objetivos estratégicos de SERVIKOM Ltda.

2. Antecedentes

Artículo “Factores que impactan en la selección e implantación del sistema de gestión como ISO/TS 16949: caso del sector industrial de autopartes de la ciudad de Bogotá”. Universidad Militar Nueva Granada (2014)

¹ Metodología de la Investigación. Carlos E. Méndez según edición 1998

Informe “Desarrollo y prospectiva de la industria automotriz en Colombia” de Acolfa, presentación en 2014.

Artículo “¿Cómo está compuesto el sector colombiano de autopartes?” Revista Metalmeccánica Internacional, Bogotá, Colombia - febrero de 2015.

3. Planteamiento del problema

SERVIKOM Ltda. no cuenta con un sistema de gestión o con algún sistema que organice y estandarice los procesos internos en cuanto a calidad se refiere. SERVIKOM Ltda. importa el 70% de material para su planta de ensamble y en este último año ha surgido la necesidad de iniciar con la estandarización de sus procesos para dar cumplimiento con nuevos requerimientos de ley, los cuales parten desde la adecuada identificación del contexto interno y externo que son fundamentales en su planeación estratégica y comercial para así evitar re procesos y dispersión de la información.

Se busca consolidar una base sólida para la planificación estratégica y de un futuro sistema de gestión de la calidad enfocado en la gestión de riesgos, que permita la estandarización de actividades internas en SERVIKOM Ltda. todo de acuerdo a los requisitos de la norma ISO 9001 versión 2015.

4. Metodología

En el desarrollo de la propuesta se utilizan como herramientas: entrevistas en todos los niveles de la empresa, la consulta de información de grupos empresariales, en este caso el automotor y la consulta de documentación y el conocimiento adquirido a lo largo del desarrollo de esta propuesta.

La metodología empleada para su

desarrollo se explica en las siguientes fases:

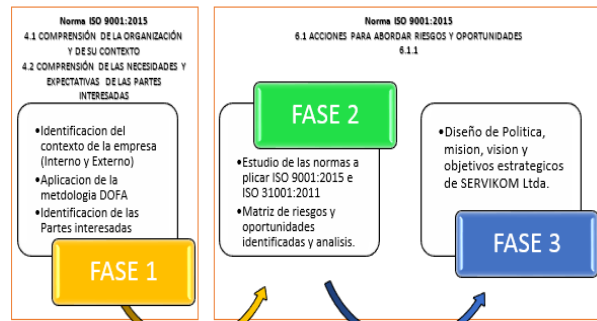


Figura 1. Diseño metodológico de la propuesta

Resultados

FASE 1

Durante la aplicación de una DOFA para la identificación, análisis y determinación del contexto de SERVIKOM Ltda., la empresa comprendió su propósito y su direccionamiento estratégico en el sector automotor, llevándola también a la definición de sus objetivos y evaluación interna en cuanto a su capacidad para lograr resultados.

EXTERNO Ambiente externo en el cual la empresa busca alcanzar sus objetivos	
O	A
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Es el único proveedor de suspensión de ejes marca HINO en Colombia. - Realiza desarrollos únicos y exclusivos para su único cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de los impuestos arancelarios en las importaciones - Depende de un único cliente - Derrumbes o mal estado de carreteras colombianas, generando demoras en su material importado
INTERNO Ambiente interno en el cual la empresa busca alcanzar sus objetivos	
F	D
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Todo su equipo de trabajo es profesional y altamente capacitado - La empresa esta ubicada al lado de su cliente, reduciendo tiempos de entrega - Es parte del Grupo Toyota, mundialmente reconocido - Valores organizacionales - Cuenta con un nivel de capital alto - Los estados financieros demuestran alta rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> - No cuenta con certificación de calidad de sus piezas - Sobre algunos de sus procesos internos no tiene control, lo tiene su cliente - La capacidad instalada es acorde a sus producción, pero tiene una capacidad máxima de 28 unid. Lo cual limita - La tecnología instalada es limitada

Figura 2. DOFA de la empresa

En la aplicación de la herramienta se identificaron varios aspectos y dentro de estos los positivos más relevantes fueron:

- ♣ Ubicación, está ubicado estratégicamente al lado de su cliente, lo cual permite la entrega oportuna de sus productos y el apoyo técnico en caso de requerirse.
- ♣ Pertener a un grupo empresarial mundialmente reconocido, el cual apoya dando un espaldarazo en cuanto imagen, confianza y el acceso a la implementación de altos estándares de calidad.
- ♣ Estabilidad laboral, la empresa cuenta con personal altamente capacitado, filosofía interna de conservación de la experiencia, y como valores fundamentales el compromiso y el respeto para un ambiente laboral agradable.

Como negativos y también a tener en cuenta:

- Administración de procesos, algunos de sus procesos se comparten con su cliente generando en ocasiones retrasos y la no claridad de algunas actividades.
- Control interno, el grupo de trabajo es mediano y en ocasiones una sola persona realiza varias actividades, generando re trabajos o fallas de comunicación. Igualmente se identificó que esta cuenta con alguna documentación, pero no se encuentra actualizada.
- Único cliente, esta última se puede ver de las dos formas, positiva o negativa, a lo cual la empresa debe estar muy atenta a cualquier evento fuerte que se presente.

En cuanto a la identificación de sus partes interesadas se obtuvieron 5 grandes

grupos: Clientes, Proveedores, Empleados, Propietarios/ accionistas y Entes de control. La empresa actualmente les cumple a estas partes, pero que en caso de incumplimiento no es claro su plan de acción y no está establecido.

FASE 2

Estudio y aplicación de guías: norma ISO 9001 versión 2015 numeral 6.1.1 y norma NTC 31000 versión 2011 numeral 5.4.

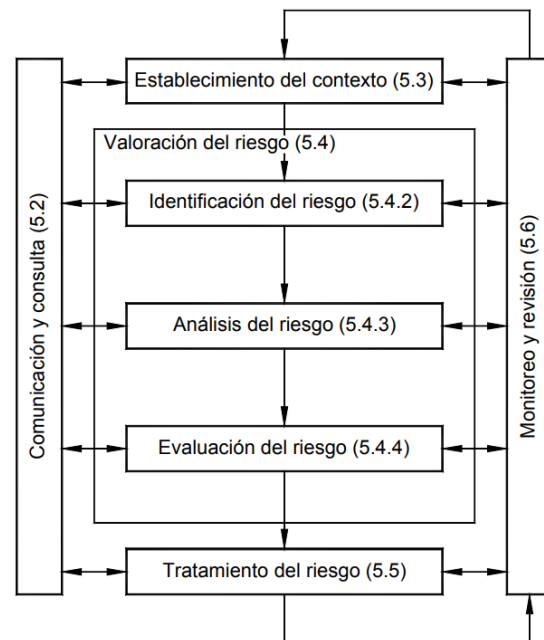


Figura 3. Proceso para la gestión del riesgo NTC-ISO31000:2011²



Figura 4. Concepto: riesgo e incertidumbre
Se consideró que el riesgo se puede expresar en la combinación de las

² ICONTEC INTERNACIONAL. Norma técnica colombiana TC 31000 año 2011.

consecuencias de un evento y la probabilidad de que suceda.

Basados en lo anterior se aplica una matriz de riesgo definida así:

PROBABILIDAD	5	Green	Yellow	Red	Red	Red
	4	Green	Yellow	Yellow	Red	Red
	3	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Red
	2	Green	Green	Green	Yellow	Yellow
	1	Green	Green	Green	Green	Yellow
		1	2	3	4	5
		CONSECUENCIA				

MATRIZ DE RIESGO

Figura 5. Matriz de Riesgos

Con la aplicación de la matriz se determinaron riesgos y oportunidades que son necesarios abordar en la empresa. Se identificaron riesgos de tipo: estratégicos (1), imagen (3), operativos (5) y de cumplimiento (2). El número de riesgos que se identificaron puede variar en el tiempo ya que el contexto y conocimiento cambia constantemente.

Dentro de los posibles riesgos identificados, se observa como GRAVE 6 eventos, los cuales en su mayoría como tratamiento y control es prevenir y proteger los riesgos y retenerlos. Esto significa que la empresa puede y debe aplicar controles estandarizados para **mantener** bajo control las actividades que posiblemente pueden fallar y **conservar** las evidencias de su control para así evitar la ocurrencia o recurrencia de los riesgos.

FASE 3

Teniendo como partida los resultados de las fases 1 y 2, se diseña un documento donde SERVIKOM Ltda. identifica los fundamentos sobre los que se diseña la planificación de su empresa, entre estos están: Un marco referencial, donde expresa su compromiso con las partes interesadas y

su cumplimiento, un marco conceptual, el cual toma como referencia las definiciones de la norma ISO 31000:2011 como guía y la aplicación de criterios para la gestión del riesgo como capacitaciones a todo nivel, asignación de responsabilidades, canales de comunicación, seguimiento y evaluación por parte de la gerencia y así mismo un marco de actuación inicial de la gerencia y de los empleados, el cual es una declaración de compromiso de cada uno para aportar y apoyar para la rendición de cuentas y la eficacia de los planes propuestos.

Dentro de la propuesta se plantea un programa de capacitación anual en el cual se capacite a toda la empresa en sistemas de gestión y por qué no la preparación para una certificación. Por último, se diseña y se propone una plataforma estratégica a considerar por parte de la Gerencia y el equipo humano, la cual se debe revisar periódicamente e identificar los posibles cambios que se presenten en el futuro.

En la MISIÓN de SERVIKOM Ltda. se indica su ubicación geográfica, su producto y su compromiso con el cumplimiento de requerimientos establecidos.

Su VISIÓN establece sus objetivos a un tiempo meta, describe su producto y su apoyo al crecimiento del sector.

La POLÍTICA DE CALIDAD de SERVIKOM Ltda. entrega un marco de referencia necesario para fundamentar sus objetivos, es apropiada a su contexto y propósito, incluye compromisos con el cumplimiento de los requisitos y de la aplicación de la mejora continua a lo largo de toda su gestión.

En cuanto a objetivos, se derivan 4 fuertes puntos a alcanzar:

1. La Satisfacción del cliente
2. El cumplimiento de los estándares de calidad de los productos ofrecidos
3. El cumplimiento de los tiempos de entrega de los productos
4. Y el mantener un ambiente de mejoramiento continuo dentro de la empresa, teniendo en cuenta los retos y cambios necesarios que se deban aplicar.

Discusión

En la actualidad de la economía global y sus fuertes cambios, exigen a empresas como SERVIKOM Ltda. el adaptar herramientas que les guíen en las mayores exigencias de los clientes. Así mismo en el cumplimiento legislativo y normativo correspondiente a cada país, obligando a que las empresas sean dinámicas para no vararse en el camino y dar cumplimiento en todos aspectos.

SERVIKOM Ltda. en sus inicios pertenecía a otro grupo empresarial que tenía controles internos los cuales aplicaba, pero no se interiorizaron eficazmente, resultado que fue evidente en su cambio empresarial en 2014 y que llevo a la empresa a una falta de control interno, generando reprocesos y conflictos internos dentro de sus actividades, existentes aún.

En el desarrollo de esta propuesta únicamente se tomó información de la empresa y no del nuevo grupo empresarial al que pertenece; es de resaltar que el nuevo grupo empresarial es de origen extranjero y muchas de sus directrices no son clara aún y solo se limitan a trabajar bajo sus requerimientos diarios.

La utilización de herramientas para estandarización de procesos, apoyan a SERVIKOM Ltda. y su situación a generar un aumento de confianza y compromiso dentro de sus integrantes para el logro de

metas mutuas.

Los Sistemas de Gestión (SG), y su optima interiorización a todos los niveles de la empresa, contribuyen al logro de determinados resultados, en relación con los objetivos estratégicos y de la Calidad, la satisfacción de clientes, las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

Conclusiones

- En la identificación de oportunidades y amenazas a las que está expuesta la empresa, se evidencio que cuenta con muchas fortalezas. Lo anterior se refleja en su mediano grupo de trabajo, el cual cuenta con canales de comunicación efectivos y de respeto, siendo el trabajo en equipo evidente, situación que es difícil de observar en algunas empresas.
- Para que un proceso o actividad se desarrolle eficazmente, es necesario considerar los riesgos y sus oportunidades. Solo así se obtiene resultados y objetivos según las disposiciones de la empresa.
- Cada proceso dentro de SERVIKOM Ltda. debe responsabilizarse de sus riesgos y prever como estos podrían afectar su desempeño y el logro de objetivos.
- Las medidas aplicadas sobre cada riesgo deben ser comunicadas a todos los implicados de los diferentes niveles.
- La determinación de factores externos e internos, permitieron conocer las capacidades, recursos y la situación actual de la empresa frente a sus partes interesadas, lo cual facilito la construcción de su misión, visión, política y objetivos estratégicos.

Agradecimiento

El autor agradece a SERVIKOM Ltda. el abrir sus puertas y permitir la consulta de

su información interna para su estudio y el tiempo disponible para el diseño de esta propuesta, todo esto con la motivación de ser mejor cada día y crecer como industria.

Referencias

- Carlos Eduardo Méndez Álvarez. 1995. Metodología: guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. Santa fe de Bogotá, Colombia: Editorial McGRAW HILL Interamericana, s.a.
- ICONTEC INTERNACIONAL. *Norma técnica colombiana NTC -ISO 9001. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos. 2015-09-23. Colombia, apartado 14237. Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.*
- ICONTEC INTERNACIONAL. *Norma técnica colombiana NTC 31000. Gestión del Riesgo. Principios Directrices. 2011-02-16. Colombia, apartado 14237. Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.*
- ICONTEC INTERNACIONAL. *Norma técnica colombiana NTC – IEC/ISO 31010. Gestión de Riesgos. Técnicas de Valoración del Riesgo. 2013-04-17. Colombia, apartado 14237. Editada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación.*
- Proexport Colombia, (2012). “*Industria automotriz en Colombia*”. Colombia. [online]
- Fraguera formoso, j.a., l, c. C., g, i. R., a, c. P., & rodríguez guerreiro, m.j. (2011). “*La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial.*” Dyna, 78(167), 44-49. Retrieved from
- DIPLOMADO *Sistemas de Integrados NTC ISO 9001:2015, NTC ISO 14001:2015, NTC OHSAS 18001:2007.* Octubre - diciembre 2015. 124 h. Institución ICONTEC INTERNACIONAL.
- Angela Patricia Sánchez Lozano. “*Direccionamiento estratégico para una empresa nueva importadora y comercializadora de filtros del sector de autopartes*”. Pontificia Universidad Javeriana, trabajo de grado, 2010.
- Estudio Sectoriales. akiva servicios financieros. 2017, Medellín Colombia. “*Estudios sectoriales: autopartes en Colombia 2015 – 2016*” [online]
- Estudio Sectoriales. akiva servicios financieros. 2017, Medellín Colombia. “*Estudios sectoriales: autopartes en Colombia 2016 – 2017*” [online]
- Material de clase CALIDAD III, “*CALIDAD III - 2017-2*” Especialización en gerencia de la calidad de productos y servicios. Universidad Libre.