

**PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE
GESTIÓN INTEGRADO BAJO LAS NORMAS ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 E
ISO14001:2015 EN LA CADENA DE RESTAURANTES TAKAMI S.A.**

ISABEL CRISTINA GUERRA ECHANDIA

**Monografía para optar el título de
Especialista en Gerencia de la Calidad**

Orientador:

**Gustavo Adolfo Salas Orozco
Msc. En Negocios Internacionales**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE INGENIERIAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD
BOGOTA D.C.**

2022

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director del Programa

Jurado 1

Jurado 2

Bogotá D.C., febrero de 2022

DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decana Facultad de Ingenierías

Ing. Naliny Patricia Guerra Prieto

Director Departamento de Industrial

Dr. Julio Aníbal Moreno Galindo

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a Dios por acompañarme siempre, guiarme y darme la fortaleza en todo momento para seguir adelante. A mi esposo Mauricio, por su apoyo incondicional, por siempre estar conmigo, por darme ese empujón y fortaleza que me hizo creer que era capaz, porque me alienta a ser una mejor persona, y a mi hija Valentina, por ser el motor de inspiración, por entender que la mamá iba a estudiar y respetar ese espacio.

También dedico este trabajo a mis papas Gustavo y Martha Luz, que me han enseñado responsabilidad, compromiso, dedicación y orden, cualidades que me ayudaron a sacar esta especialización adelante, porque siempre están ahí cuando los he necesitado.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios quien siempre ha sido un apoyo y compañía incondicional, quien a pesar de las adversidades ha estado para apoyarme y darme fuerzas para salir adelante.

A mi esposo e hija por ser mis grandes amores, por la paciencia y apoyo en este año de estudio y por motivarme a ser cada día mejor.

A mis papas por siempre ayudarme y apoyarme en mis sueños, por su ayuda económica que sin ella no hubiera logrado sacar adelante esta especialización que hace 5 años estaba tratando de hacerla.

A mi jefe Rocío, quien ha confiado en mi trabajo, me ha impulsado a continuar en el mundo de la Calidad, de los Sistemas de Gestión y que con el trabajo realizado en Takami, me motivó a realizar esta especialización y en especial el tema de este trabajo de Grado.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. OBJETIVOS	19
1.1. Objetivo general	19
1.2. Objetivos específicos	19
2. MARCO TEÓRICO	20
2.1. Marco Conceptual	20
2.2. Marco Empresarial	21
3. DISEÑO METODOLÓGICO	25
3.1. Tipo, enfoque y alcance de investigación	25
3.2. Fuentes de información	26
3.3. Actividades Detalladas	26
3.4. Cronograma	28
4. RESULTADOS, ANALISIS Y DISCUSIÓN	29
4.1. Diagnóstico del sistema de gestión integrado de la empresa	29
4.1.1 <i>Contexto de la Organización</i>	31
4.1.2 <i>Liderazgo</i>	31
4.1.3 <i>Planificación</i>	32
4.1.4 <i>Apoyo</i>	33
4.1.5 <i>Operación</i>	34
4.1.6 <i>Evaluación del desempeño</i>	35
4.1.7 <i>Mejora</i>	36
4.2. Plan de implementación	37
4.2.1 <i>Contexto de la Organización</i>	37
4.2.2 <i>Liderazgo</i>	44
4.2.3 <i>Planificación</i>	50
4.2.4 <i>Apoyo</i>	58
4.2.5 <i>Operación</i>	63
4.2.6 <i>Evaluación del desempeño</i>	71
4.2.7 <i>Mejora</i>	74
5. CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFIA	82
ANEXOS	86

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Sector Gastronómico 2019	12
Figura 2. Aperturas en el tiempo	23
Figura 3. Propósito de Takami	24
Figura 4. Etapas del proyecto	27
Figura 5. Cronograma del proyecto	28
Figura 6. Resultados diagnóstico Contexto de la organización	31
Figura 7. Resultados diagnóstico Liderazgo	32
Figura 8. Resultados diagnóstico Planificación	33
Figura 9. Resultados diagnóstico Apoyo	34
Figura 10. Resultados diagnóstico Operación	35
Figura 11. Resultados diagnóstico Evaluación del desempeño	36
Figura 12. Resultados diagnóstico Mejora	37
Figura 13. Ejemplo Matriz DOFA	40
Figura 14. Ejemplo Matriz de Partes Interesadas	40
Figura 15. Ejemplo Mapa de Procesos	43
Figura 16. Ejemplo Caracterización de Procesos	44
Figura 17. Ejemplo Formato Matriz enfoque al cliente	47
Figura 18. <i>Política del Sistema de Gestión Integrado de Takami S.A.</i>	48
Figura 19. <i>Formato Descripción de Cargos de Takami S.A.</i>	49
Figura 20. <i>Ejemplo Formato Consulta de los trabajadores</i>	49
Figura 21. <i>Matriz de riesgos y oportunidades</i>	50
Figura 22. <i>Procedimiento de identificación de aspectos y valoración de impactos sociales, ambientales y económicos</i>	54
Figura 23. <i>Ejemplo Matriz de identificación de aspectos y valoración de impactos sociales, ambientales y económicos</i>	55
Figura 24. <i>Ejemplo Matriz identificación de peligros, valoración de riesgos y medidas de control</i>	55
Figura 25. <i>Ejemplo Matriz requisitos legales y otros requisitos</i>	56

Figura 26.	Formato Matriz de objetivos y metas SGI	57
Figura 27.	<i>Formato Reporte Gestión del Cambio</i>	58
Figura 28.	<i>Formato Perfil de Cargo</i>	60
Figura 29.	<i>Procedimiento Control de Documentos</i>	61
Figura 30.	<i>Formato Listado Maestro</i>	63
Figura 31.	<i>Tabla de control Operacional</i>	64
Figura 32.	<i>Formato Guía de Elaboración</i>	65
Figura 33.	<i>Fragmento de Formulario Panel Sensorial</i>	67
Figura 34.	<i>Ejemplo de Formulario Simulacro</i>	69
Figura 35.	<i>Criterios de Evaluación a proveedores</i>	69
Figura 36.	<i>Acta de reunión</i>	74
Figura 37.	<i>Procedimiento Acciones correctivas, preventivas y de mejora</i>	76
Figura 38.	<i>Procedimiento Reporte e investigación de incidentes y accidentes de trabajo</i>	77
Figura 39.	<i>Formato Plan de Trabajo</i>	78
Figura 27.	<i>Análisis Espina de Pescado</i>	78

LISTA DE TABLAS

		pág.
Tabla 1.	Certificaciones ISO	13
Tabla 2.	Documentos por proceso	17
Tabla 3.	Resultados diagnósticos por norma en Takami SA	30
Tabla 4.	Comparativo Contexto de la organización	38
Tabla 5.	Comparativo Liderazgo	45
Tabla 6.	Responsabilidades de la alta dirección	45
Tabla 7.	Comparativo Planificación	51
Tabla 8.	Comparativo Apoyo	59
Tabla 9.	Comparativo Operación	63
Tabla 10.	Comparativo Evaluación del Desempeño	72
Tabla 11.	Comparativo Mejora	75
Tabla 12.	Porcentaje de implementación del Sistema de Gestión	80

RESUMEN

En este trabajo de grado se encuentra una propuesta para realizar la implementación del Sistema de Gestión Integrado en la cadena de restaurantes de Takami y las razones sociales cuyos establecimientos de comercio son administrados y/u operados por esta.

Para esto, primero se realiza un diagnostico con cada una de las normas a participar en este Sistema de Gestión Integrado, las cuales son ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 e ISO 14001:2018, esta es la base, para realizar e identificar el plan de implementación adecuado, el cual describe cada uno de los numerales de las normas y de manera integrada se establece la información con la que cuenta Takami, la que se debe completar y la información que le hace falta a la empresa para crear su Sistema de Gestión Integrado.

Palabras Clave:

Calidad, Sistema de Gestión Integrado, Certificación, Normas ISO, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018.

INTRODUCCIÓN

El sector de alimentos y bebidas es muy importante para la economía colombiana debido a la cantidad de empleos que genera. Según Bancolombia (2020) En el 2019 la cantidad de establecimientos y de empleos del sector fue:

Figura 1.

Sector Gastronómico 2019



Nota. Cantidad de establecimientos y empleo en el sector. Tomado de: Bares, Restaurantes y Discotecas (2020). <https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/e6970bab-86d9-4050-91fb-1f991c97f286/bares-y-restaurantes-2020.pdf?MOD=AJPERES&CVID=ny-6j0q>

El sector conecta y aporta a varios sectores de la economía, desde la producción de alimentos, el transporte y el turismo de una región. Adicionalmente el peso de la oferta gastronómica en el turismo es de un 86%, es decir que cuando un turista escoge un lugar una parte fundamental es la gastronomía.

Desde la llegada del coronavirus a Colombia, las pérdidas en la economía, producto de las restricciones para mitigar la propagación del virus, han golpeado con gran fuerza al sector de los restaurantes y los bares. Según la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica (ACODRES), estima que la crisis genere cerca de **7 billones de pesos en pérdidas en el sector.**

El cierre de **18.000 restaurantes en la capital y de 12.000 bares a nivel nacional** muestra la difícil situación que viven los dueños de estos establecimientos. Sin embargo, En los últimos años Colombia ha ganado relevancia como **destino gastronómico a nivel mundial**. Asimismo, ha dado apertura a la cocina internacional por medio de festivales, iniciativas culturales y presencia de restaurantes de clase mundial. No en vano, en la última versión de los World Travel Awards versión Suramérica, el país fue elegido como **Destino Líder Culinario**. (El Espectador, 23 mar 2021)

En los últimos años, las normas ISO han cobrado gran importancia dentro de las empresas. Esto se evidencia en las encuestas realizadas por ISO, en el que se observa que en 2019 (último informe realizado por ISO) las certificaciones totales en el mundo, en Colombia, y discriminado en el sector Hoteles y Restaurantes fueron:

Tabla 1.

Certificaciones ISO

Certificaciones	Lugar	ISO	ISO	ISO
		9001:2015	14001:2015	45001:2018
Totales	Mundo	1.036.833	396.242	36.564
	Colombia	11.491	3.341	357
Sector Hotel y Restaurantes	Mundo	4.631	2.276	129
	Colombia	103	9	1

Nota. En esta tabla se muestra el número de empresas certificadas según la norma, total y en el sector “Hotel y Restaurantes” en el mundo y Colombia. (2019).

<https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>

Las organizaciones que optan por tener la certificación en las diferentes normas ISO obtienen múltiples beneficios. En el caso de ISO 9001, les ayuda a mejorar la credibilidad e imagen de la organización; a trabajar por la satisfacción del cliente; logra una integración de los procesos, creando una empresa coordinada donde toda la organización conoce los procedimientos y no solo la alta dirección; se logra una mejora de toma de decisiones basada en pruebas, evitando tomar decisiones por impulso, sino

que se analicen datos y registros que mejoren eficiencias y ayuden a ahorrar a la hora de encontrar la decisión correcta de manera inmediata; crear una cultura de mejora continua, esto busca mejorar los procesos y resultados de la organización; compromiso de los empleados, ya que son empleados más felices, porque se trabaja de forma organizada y se tienen en cuenta todas las partes de la empresa. (Nuevas normas ISO, 2018)

Para el caso de ISO 14001, algunas de las ventajas que ofrece para las empresa es la facilidad para cumplir con la legislación vigente, anticiparse a los problemas ambientales que se pueden encontrar, minimizar la contaminación emitida por la empresa (Nuevas normas ISO, 2018); por último y no menos importante, está la norma ISO 45001, la cual se encarga de desarrollar e implementar un sistema de prevención dirigido a proteger la salud y la integridad de todos los empleados, establece procesos sistemáticos para evaluar los riesgos y las consecuencias legales en caso de siniestros, determinar los riesgos asociados a las actividades productivas desarrolladas, implementar todos los controles operacionales para gestionar los riesgos laborales, incrementar la conciencia entre trabajadores y personal directivo sobre los riesgos a los que están expuestos, evaluar el rendimiento de toda la organización respecto de las medidas de prevención, y tratar de mejorarlo e involucrar a los trabajadores en el proceso de implementación del SG-SST. (Actualicese,2020).

Pese a todas las ventajas que trae la implementación de cada una de estas normas, y como lo vimos en la tabla 1, en el sector gastronómico no hay restaurantes que se encuentren certificados con un Sistema de Gestión Integrado basado en las normas ISO 9001:2015, ISO 45001:18 e ISO 14001:2015. Solo hay una empresa certificada en ISO 45001 que no corresponde al sector gastronómico. Las cuales, al volverse un Sistema de Gestión Integrado, simplifican y reducen los sistemas, se conoce de forma global los avances conseguidos por la empresa en materia de calidad, medio ambiente y responsabilidad social, aumenta la participación de los clientes y proveedores, disminución de los costes y mejora el control de la empresa. (ISOTools, 2017).

Takami es una cadena de restaurantes compuesta por 5 razones sociales, un gerente General y 5 Gerentes de marca. La actividad principal de las empresas según Cámara de Comercio es 5611 que corresponde a “Expendio a la mesa de comidas preparadas” y 5630 “Expendio de bebidas alcohólicas para el consumo dentro del establecimiento”, para el caso de Sipote Burrito la actividad económica es 5612 que corresponde a “Expendio por autoservicio de comidas preparadas”. Las razones sociales y marcas que comprenden la organización son:

- **Takami SA:** Una empresa con varias marcas de restaurante que van desde comida asiática, raw bar, taberna italiana y especialidad en pescados y mariscos. Las marcas que pertenecen a esta razón social son Osaki, 80 Sillas, Black Bear, Central Cevicheria y Cacio & Pepe.
- **Sipote Burrito SA:** Una empresa con una sola marca donde su especialidad es la comida mexicana en presentación de burro, pote y tacos.
- **Grupo Artak SAS:** Es una empresa con 4 marcas de restaurante; Cantina y Punto, una experiencia por la cultura contemporánea de México; La Fama, el primer barbecue sureño norteamericano en Bogotá; Ugly American, es una gastronomía tradicional americana, con énfasis en el sur de los Estados Unidos; Elemental, es una oferta de hamburguesas tradicionales y Punto Baja, sabores de mar mexicano.
- **Ostak SAS:** Compuesto por Oficial, inspirado en la gastronomía peruana y Romeo, de gastronomía italiana, es la unión de Takami con el chef Rafael Osterling.
- **Xico SAS:** Se encuentra representado en una sola marca llamada Tacos Mx, el cual es una auténtica taquería mexicana.

Takami inicio en el 2001, siendo un proyecto de tesis de 2 jóvenes universitarios, 20 años después, se convierte en una cadena de restaurantes unida a 4 razones sociales, con más de 30 centros de Operación.

Hoy en día Takami es una empresa de más de 1200 empleados, en donde surge la necesidad de tener un sistema de Gestión Integrado que garantice la continuidad en el servicio, en los productos y en los procesos internos, mejore su productividad, estandarice procesos, brinde a los empleados bienestar laboral y participe activamente en requisitos ambientales, aportando en el crecimiento tanto financiero, como organizacional y estructural de la Empresa.

A la fecha dentro de la empresa, se encuentra el área de Operaciones, la cual comprende: compras, producción, logística, mantenimiento, sostenibilidad y HSQ con procedimientos documentados, pero el resto de áreas administrativas no tienen este mismo nivel de documentación. Sin embargo, en ningún área, han tenido auditorías internas que valide la veracidad y aplicación de dichos procedimientos, adicional a esto no se están creando los procedimientos teniendo en cuenta una metodología de implementación de un Sistema de Gestión Integrado, lo que podría ocasionar un exceso de documentación poco efectiva. No se cuenta con mapa de procesos, ni caracterizaciones de cada uno de los procesos a trabajar. En la tabla 1, podemos identificar que hay áreas y varios procesos que no cuentan con documentación.

Aunque ya algunas áreas han comenzado con la documentación de sus procedimientos, en temas de calidad se presentan situaciones adversas frente a la implementación de un sistema de Gestión Integrado como el desconocimiento del personal en el manejo de una documentación, la mala organización de los procesos, la no implementación de indicadores de gestión, la falta de claridad de los procedimientos, la comunicación no efectiva entre los procesos y sus líderes, entre otros.

En el listado maestro de los documentos (Manuales, programas, procedimientos, política, especificaciones, anexos, instructivos, guías y formatos) se puede evidenciar cuantos existen por proceso:

Tabla 2.*Documentos por proceso*

OPERACIONES	Compras	32	GESTIÓN HUMANA	Asuntos Laborales	15	FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	Costos	0
	Logística	21		Cultura y Transformación	3		Contabilidad	0
	Producción	23		Formación y Desempeño	5		Asuntos Corporativos	0
	HSQ	133		Selección y Desarrollo	17		Nomina	0
	Mantenimiento	47					Tesorería	0
	Sostenibilidad	53						
PLANEACIÓN ESTRATEGICA	Eventos y Relaciones publicas	6	MERCADERO Y COMUNICACIONES	Experiencias	0	TECNOLOGIA DE INFORMACIÓN	Sistemas de Información	2
	Planeación Estratégica	0		Domicilios	0		Soporte e Infraestructura	0
	Centro de Interacción	0		Diseño y Comunicaciones	2			
				Marcas Virtuales	0			

Nota. Esta tabla muestra el número de documentos existentes por proceso. Registro HSQ-P01-F01 Listado Maestro de Documentos y Registros.

Con la implementación de los Sistemas de Gestión Integrado en Takami y las razones sociales cuyos establecimientos de comercio son administrados y/u operados por esta, se podrían presentar los siguientes impactos:

- Lograr la integración y optimización de los procesos administrativos.
- Crear una política del sistema de gestión integrado y lograr que todas las áreas trabajen por los mismos objetivos.
- Trabajar bajo una cultura de mejora continua que logre con el tiempo mejorar cada vez más los procesos y resultados de la empresa.
- Contribuir al planeta con temas ambientales y garantizar el cumplimiento de los requisitos de legales.
- Implementar todos los controles operacionales para gestionar los riesgos laborales

Lo que conlleva a múltiples beneficios logrando la sostenibilidad, el crecimiento, la estandarización de procesos, mejoras de productividad, ahorros y rendimientos de la empresa.

Este proyecto se delimita a trabajar los procesos de Takami S.A y las razones sociales cuyos establecimientos de comercio son administrados y /u operados por esta. El proyecto va desde hacer un diagnóstico de los procesos de esta área, hasta identificar el plan de implementación de un Sistema de Gestión Integrado bajo las normas ISO 9001:2015, ISO 45001:18 e ISO 14001:2015.

1. OBJETIVOS

1.1. Objetivo general

Establecer una propuesta para la implementación de un sistema de Gestión integrado bajo las normas ISO 9001:2015, ISO 45001:18 e ISO 14001:2015 en la cadena de restaurantes Takami S.A y las razones sociales cuyos establecimientos de comercio son administrados y /u operados por esta.

1.2. Objetivos específicos

- Construir un diagnóstico de la situación actual de la empresa en función del cumplimiento de las normas ISO 9001:2015, ISO 45001:18 e ISO 14001:2015.
- Elaborar el plan de implementación de un Sistema de Gestión Integrado para la cadena de restaurantes Takami S.A y las razones sociales cuyos establecimientos de comercio son administrados y /u operados por esta.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Conceptual

Ciclo PHVA: Es un ejemplo de sistema de mejora continua aplicado a los procesos empresariales, y su nombre se debe a las cuatro etapas que conforman el ciclo: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar. (Beetrack, 2020)

ISO 9001:2015: Es una norma internacional que se centra en todos los elementos de la gestión de la calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios. (Universidad Continental, 2017)

ISO 14001:2015: Es un marco para proteger al medio ambiente y responder a todas las condiciones ambientales, se llega al equilibrio bajo las necesidades socioeconómicas siendo ese su principal objetivo. (ISOTools, 2016)

ISO 45001: 2018: Una empresa debe ser responsable de la seguridad y salud en el trabajo de sus empleados, según la nueva **ISO 45001 2018**, y de las otras personas que puedan verse afectadas por las actividades que realizan. Dicha responsabilidad incluye la promoción y la protección de la salud, ya sea física o mental. (Nuevas normas ISO, 2018)

Matriz DOFA: Permite descubrir cuál es la situación de una empresa o proyecto para, en base al diagnóstico, plantear la estrategia a seguir. Fortalezas y debilidades son factores internos a la empresa, que crean o destruyen valor. Incluyen los recursos, activos, habilidades, entre otros. Oportunidades y amenazas son factores externos, y como tales están fuera del control de la empresa. Se incluyen en estos la competencia, la demografía, economía, política, factores sociales, legales o culturales. El proceso de crear una matriz DOFA es muy sencillo: en cada una de los cuatro cuadrantes, se hace una lista de factores. Seguidamente, se les puede asignar un peso o ranking, según las prioridades de la empresa o ente que se evalúa. (Degerencia.com, 2018).

Sistema de Gestión Integrado: Un Sistema Integrado de Gestión (SIG) cubre todos los aspectos de la organización, desde el aseguramiento de la calidad del producto e incremento de la satisfacción del cliente hasta el mantenimiento de las operaciones

dentro de una situación de prevención de la contaminación y el control de los riesgos de seguridad y salud en el trabajo. (Prevención Integral, 2009)

2.2. Marco Empresarial

Takami es una empresa creada en el 2001 cuando 2 amigos fanáticos del sushi y de la gastronomía se unen para crear TAKAMI (que significa Buena Idea), un sushi bar en Bogotá como proyecto de grado de la universidad.

Este proyecto se desarrolla en las oficinas de Takami ubicadas en el barrio Rionegro de Bogotá. Hoy en día, Takami cuenta con 33 restaurantes de 10 marcas diferentes ubicados en Bogotá y Chía.

SIPOTE BURRITO: La grandeza de Sipote se resume en tres productos: El burrito, el pote y el taco. Tres formatos para crear combinaciones infinitas con ingredientes frescos y nutritivos. En Sipote es grande ser bueno.

OSAKI: Las técnicas e ingredientes de la cocina asiática son la inspiración. Su menú es un recorrido por distintos sabores que se concentran especialmente en el sudeste asiático y Japón.

80 SILLAS: Su concepto gira alrededor del “Back to basics”, siendo honestos con la comida, las preparaciones y la técnica, centrando sus preparaciones en los pescados y mariscos.

CENTRAL CEVICHERIA: Central Existe para vivir el mar a su manera, trayendo sabores nuestros a la mesa de una manera propia y responsable, en medio de un ambiente descomplicado y alegre.

BLACK BEAR: Su menú ofrece un capítulo del Raw Bar, donde la frescura de los ingredientes predomina; Platos Pequeños y Platos Grandes de la Cocina, completan un menú perfecto para almuerzos o cenas.

LA FAMA: El primer barbecue sureño norteamericano en Bogotá, el cual probó hasta encontrar los mejores cortes que se consiguen localmente para lograr el sabor del verdadero barbecue.

CACIO & PEPE: Nace con el concepto de taberna italiana, buscando ofrecer una nueva experiencia de este tipo de comida, combinando la sencillez de las preparaciones, la frescura y el origen de los ingredientes.

UGLY AMERICAN: Ugly es subterráneo, oculto y clandestino. Es la evolución de la taberna clásica norte-americana. Es una cocina sencilla pero contundente. Es gringo, contemporáneo, pero respetuosamente clásico.

CANTINA Y PUNTO: Cantina crea la perfecta combinación entre comida, bebida y un ambiente sofisticado para evocar lo mejor de un México contemporáneo, moderno y cosmopolita en Bogotá.

TACOS MX: Es una auténtica taquería. Sus platos son interpretaciones actuales de la comida mexicana. Es la complejidad de una nación llena de sabores y cultura, en un menú sencillo, fácil de entender y sin pretensiones.

Figura 2.

Aperturas en el tiempo



Nota. Esta figura muestra los años en que se realizaron las aperturas de cada uno de los restaurantes hasta la fecha. Informe de Sostenibilidad (2019). <https://takami.co/pdf/reporte-sostenibilidad-final-v7.pdf>

En los 20 años de crecimiento, desarrollo y posicionamiento, los gerentes y accionistas de la empresa se han enfocado en su mayor propósito. Ver figura 3 (Informe sostenibilidad, 2019)

Figura 3.

Propósito de Takami



Nota. La figura representa el propósito de la empresa. Tomado de: Informe de Sostenibilidad (2019). <https://takami.co/pdf/reporte-sostenibilidad-final-v7.pdf>

El presente proyecto se desarrolló bajo el marco de la norma NTC ISO 9001:2015, ISO 45001:18 e ISO 14001:2015. Se contó con la total colaboración y aprobación para la utilización de la información por parte de los gerentes de la organización.

3. DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Tipo, enfoque y alcance de investigación

Este trabajo es de tipo documental, teniendo como base la consulta de documentos relacionados con la implementación de un Sistema de Gestión Integrado en la industria del sector de alimentos.

El enfoque de esta investigación de acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, p. 7) corresponde a un enfoque cualitativo, ya que durante la investigación se pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos, también se puede determinar este enfoque teniendo en cuenta que:

- Aunque hay una revisión inicial de la literatura, está puede complementarse en cualquier etapa del estudio y apoyar desde el planteamiento del problema hasta la elaboración del reporte de resultados.
- La inmersión inicial en el campo significa sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar informantes que aporten datos y guíen al investigador por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la situación de investigación, además de verificar la factibilidad del estudio.
- Se planteó un problema, pero no sigue un proceso definido tan específico como en el enfoque cuantitativo.
- La investigación comenzó examinando los hechos en sí y en el proceso se va desarrollando una teoría para representar lo que se observa, siendo esta investigación basada en un lógica y proceso inductivo.
- Las recolecciones de datos son no estandarizados ni predeterminados completamente.

El alcance de la investigación es descriptivo, ya que se pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables como propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2014, p. 92)

3.2. Fuentes de información

Como fuente de información utilizare fuentes primarias, trabajos de grado a nivel de maestrías del sector de alimentos (empresa lechera del 2013 y agrícola del 2015, realizadas en el Ecuador) y una maestría con una propuesta de diseño de un modelo de Sistema Integrado de Gestión de las tres normas que se utilizan en esta monografía, esto teniendo en cuenta que para cadenas de restaurantes no se ha realizado ninguna maestría, y no hay empresas certificadas que pudieran servir de ejemplo. Estas maestrías obtenidas en repositorios de otras universidades.

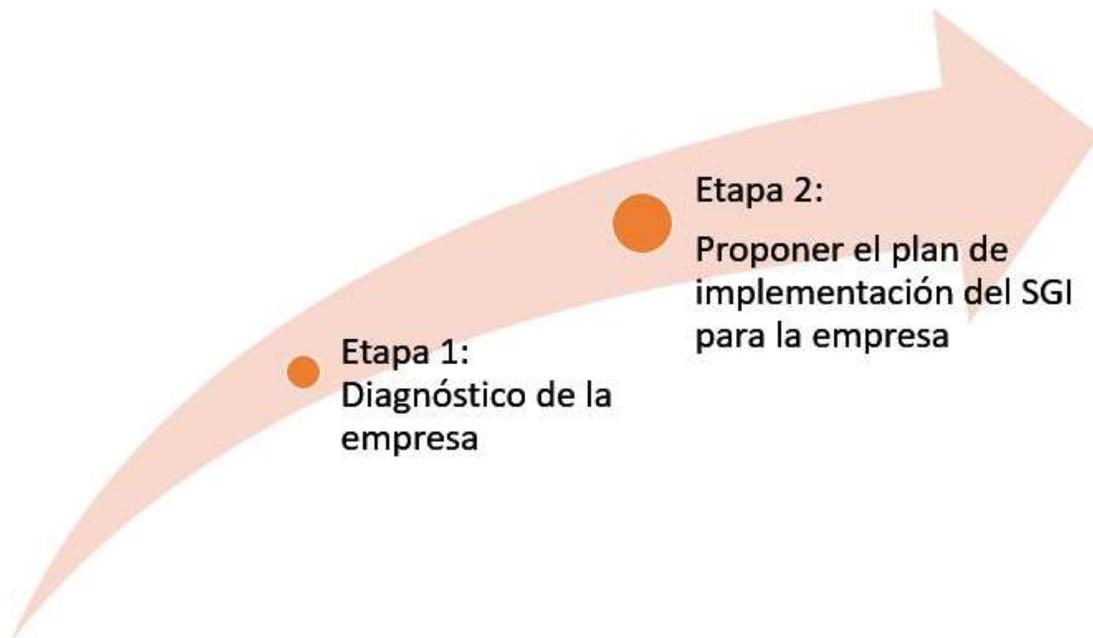
Adicional y como medio de consulta se hará uso de varias bases de información como son: Emerald Insight, Ebsco Host, Science direct, google académico, entre otros. Y por último también se utilizará como guía de información la página de ISO, en donde se exponen los beneficios, vocabulario y metodologías.

3.3. Actividades detalladas

Las actividades detalladas las establezco de acuerdo a los objetivos específicos y el objetivo principal planteados en el proyecto, los cuales buscan dar cumplimiento a estos.

Figura 4.

Etapas del proyecto



Nota. En esta tabla se muestra los objetivos que se van a trabajar.

3.4. Cronograma

Figura 5.

Cronograma del proyecto

ACTIVIDAD	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1. Diagnostico																
Creación del Check list																
Hacer revisión documental																
Realizar el check list																
* Revisar politica, objetivos de calidad resultados de las matrices																
* Revisar mapa de procesos,																
* Identificar caracterizaciones																
* Verificar Control de Documentos																
* Hacer revisión documental																
2. Plan de implementación																
Cronograma de Implementación del SGI																
* Revisión de resultados y establecer prioridades																
* Contexto de la Organización																
* Liderazgo																
* Planificación																
* Apoyo																
* Operaciones																
* Evaluación de desempeño																
* Mejora																
Entrega del proyecto																

Nota. En esta tabla se muestra el resultado por cada requisito evaluado en cada una de las normas.

4. RESULTADOS, ANALISIS Y DISCUSIÓN

4.1. Diagnóstico del sistema de gestión integrado de la empresa

Con el fin de conocer el grado de implementación de un Sistema de Gestión Integrado dentro de Takami, se realiza un diagnóstico, el cual nos permite identificar el grado de cumplimiento de la cada uno de los requisitos de las normas de Calidad, Seguridad y Salud en el trabajo y medio ambiente.

Para realizar este diagnóstico, se realiza un check list de evaluación en donde se analizan cada uno de los requisitos que piden las normas, por lo que se crea una matriz por cada una de estas. Estos requisitos son evaluados como “Cumple” o “No cumple” y el detalle de cada matriz se encuentra en los anexos:

Anexo 1: Matriz de diagnóstico ISO 9001:2015

Anexo 2: Matriz de diagnóstico ISO 45001:2018

Anexo 3: Matriz de diagnóstico ISO 14001:2015

Los métodos utilizados para establecer la calificación de cada uno de los requisitos, se realizó por medio de entrevistas y revisión documental. Se realizan entrevistas a los líderes de cada proceso, y dentro de la revisión documental se verifica el mapa de procesos y las caracterizaciones y con la gerencia se revisa la política y los objetivos del Sistema de Gestión Integrado. Adicional se solicitan los documentos establecidos por proceso y como se tiene establecido el control documental, entre otros documentos.

Tabla 3.

Resultados diagnósticos por norma en Takami SA

Requisitos	Calificación obtenida por requisito		
	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
4. Contexto de la Organización	45%	82%	6%
5. Liderazgo	50%	94%	43%
6. Planificación	40%	96%	45%
7. Apoyo	60%	73%	59%
8 Operación	47%	70%	37%
9. Evaluación del Desempeño	33%	86%	41%
10. Mejora	36%	55%	17%
TOTAL	42%	78%	35%

Nota. En esta tabla se muestra el resultado por cada requisito evaluado en cada una de las normas.

De acuerdo a los resultados encontrados, podemos observar que la empresa tiene algunos documentos como Sistema de Gestión, pero no están encaminados al cumplimiento de las normas ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 ni ISO 14001:2015. En el caso de ISO 45001:2018, en el diagnóstico se observa un mayor cumplimiento, esto se debe a que es exigencia del gobierno cumplir con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, pero este está dirigido al cumplimiento del Decreto 1072:2015 y la Resolución 0312:2019, encontrando así requisitos pendientes para dar cumplimiento a ISO 45001:2018.

Revisando por numerales de las normas ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 y ISO 14001:2018 y teniendo en cuenta los hallazgos encontrados, se puede establecer y unificar los resultados desde el capítulo 4 en donde se evalúa el contexto de la organización, en el cual se analizan las cuestiones externas e internas y los requisitos de las partes interesadas que conforman la organización; en el capítulo 5, se encuentra el liderazgo, en donde se establecen las responsabilidades de la alta dirección y, del capítulo 6 al 10, se describe la estructura basada en el ciclo de la mejora continua PHVA.

4.1.1 Contexto de la organización

Figura 6.

Resultados diagnóstico Contexto de la organización



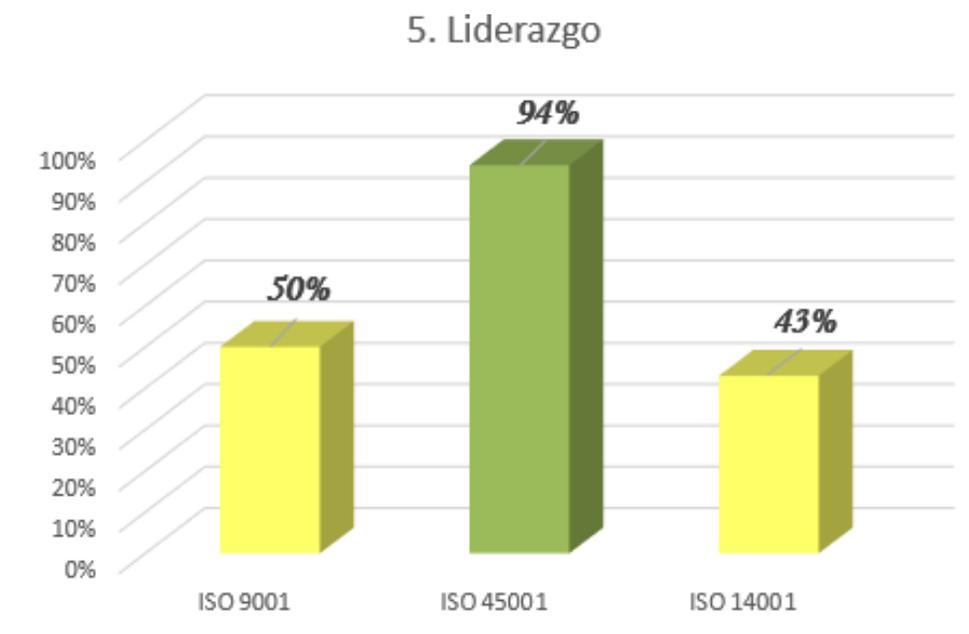
Nota. En esta figura se muestra el resultado del capítulo 4 por cada una de las normas.

Se identifica que para el caso de ISO 9001, no se tiene establecido el contexto interno y externo de la organización, ni las necesidades ni expectativas de las partes interesadas, pero si se cuenta con algo de estructura en el alcance y cumple con todo el numeral 4.4 de Sistema de Gestión de la Calidad y sus procesos; para el caso de ISO 45001, son muy pocos los ítems que faltan para el cumplimiento del capítulo 4 de la norma contando con el contexto de la organización, la comprensión de los requisitos de las partes interesadas, el alcance del Sistema de Gestión de la SST y el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo. En la norma 14001, solo cumple con un ítem en donde el alcance de la organización tiene definidos sus actividades, productos y servicio.

4.1.2 Liderazgo

Figura 7.

Resultados diagnóstico Liderazgo



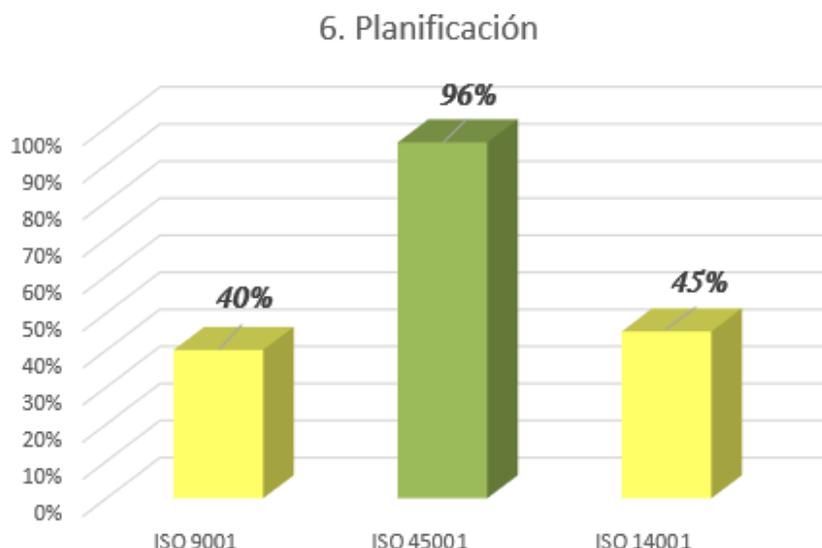
Nota. En esta figura se muestra el resultado del capítulo 5 de las normas.

Para el cumplimiento de ISO 9001, se tiene el compromiso gerencial, el cumplimiento de los requisitos del cliente y la política acorde con los propósitos; en ISO 45001, no se cumple el ítem en donde se solicita integrar los requisitos del SG-SST en los procesos de negocio de la organización y en ISO 14001, se cuenta con una política ambiental, se debe trabajar en el liderazgo y compromiso, y en los roles, responsabilidades y autoridades en la organización.

4.1.3 Planificación

Figura 8.

Resultados diagnóstico Planificación



Nota. En esta figura se muestra el resultado del capítulo 6 de las normas.

En este capítulo encontramos en ISO 9001, que se tiene información documentada de los objetivos de calidad y existe el procedimiento para determinar la necesidad de cambios en el SGC; en ISO 45001 solo falta cumplir con la implementación del proceso de identificación continua y proactiva de los peligros; y para ISO 14001, faltan muchos ítems de acciones para abordar riesgos y oportunidades mientras que los objetivos ambientales y planificación para lograrlos, ya cumple en un 100%.

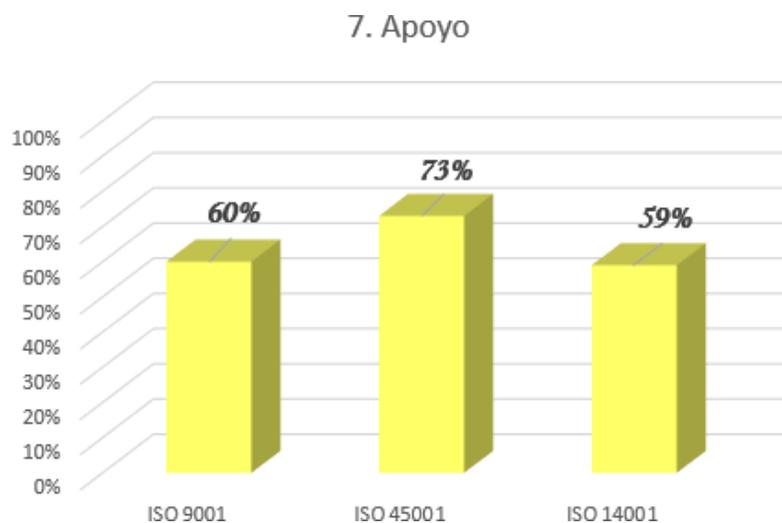
4.1.4 Apoyo

Hablando de ISO 9001, la organización tiene claro los recursos que necesita, la forma de realizar monitoreo o medición, los métodos para realizar la trazabilidad y el manejo de la información documentada, sin embargo, no ha determinado los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos, las competencias de las personas que puedan afectar el rendimiento del SGC, el manejo en la toma de conciencia y el procedimiento de las comunicaciones internas y externas del SGI. Para el caso de ISO 45001, la organización ya tiene el manejo de los recursos, la competencia, la información y documentación, y la información documentada, se debe trabajar en la toma de

conciencia en los empleados. Con ISO 14001, la organización proporciona los recursos, la toma de conciencia, la comunicación general y externa, y la creación, actualización y control de la información documentada, se debe trabajar en la competencia, los requisitos legales, la comunicación interna, la creación de la información documentada que se requiere para dar cumplimiento a dicha norma y el manejo y control de la documentación de origen externo que se requiere en términos ambientales.

Figura 9

Resultados diagnóstico Apoyo



Nota. En esta figura se muestra el resultado del capítulo 7 de las 3 normas.

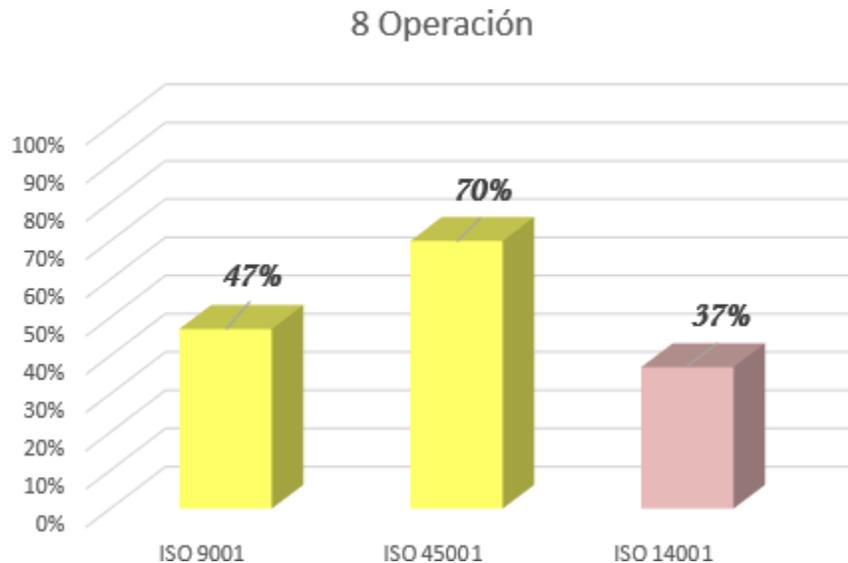
4.1.5 Operación

Respecto a ISO 9001, la organización debe implementar temas como la planificación y control operacional, los requisitos para los productos y servicios, el diseño y desarrollo de los productos y servicios y el control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, mientras que son muy pocos ítems por completar en temas de producción y provisión del servicio, liberación de los productos y servicios y el control de las salidas no conformes. En el caso de ISO 45001, la organización cuenta con la planificación y control operacional y la preparación y respuesta ante emergencias, falta trabajar en los ítems de manejo a contratistas. Con ISO 14001, la planificación y control

operacional se evidencia cumplimiento en algunos ítems, mientras que falta el cumplimiento de todo el numeral 8.2 Preparación y respuesta ante emergencias.

Figura 10

Resultados diagnóstico Operación



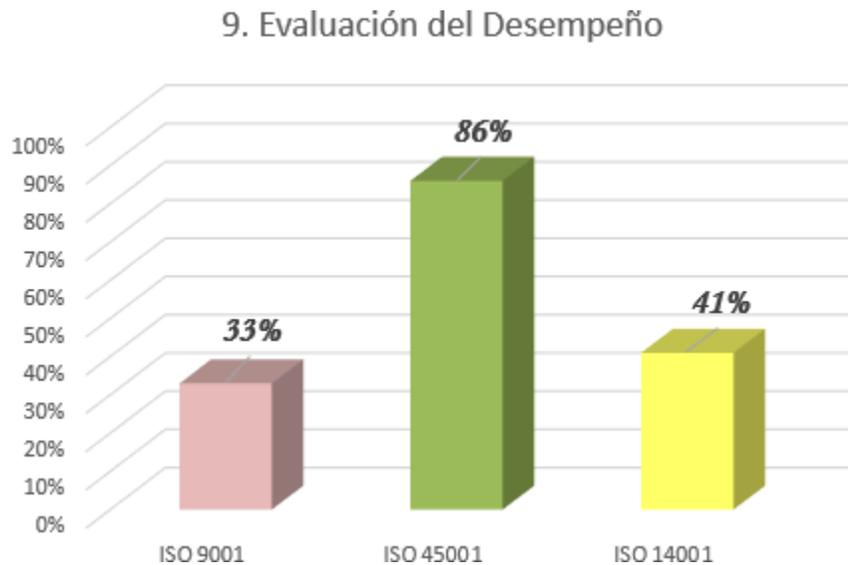
Nota. En esta tabla se muestra el resultado del capítulo 8 de las normas.

4.1.6 Evaluación del desempeño

Para el caso del numeral 9, Evaluación de Desempeño, podemos ver que es ISO 9001, se tiene implementado el numeral 9.2 Auditoría Interna, falta implementar algunos ítems de 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación y cumplir con todo el ítem 9.3 Revisión por la dirección. Con ISO 45001, se evidencia un mayor cumplimiento ya que solo faltaría completar algunos ítems del numeral 9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación y por último con ISO 14001, su mayor avance es en generalidades de Seguimiento, medición, análisis y evaluación y en auditorías internas y se debe implementar la evaluación del desempeño y la revisión por la dirección.

Figura 11

Resultados diagnóstico Evaluación del desempeño



Nota. En esta tabla se muestra el resultado del capítulo 9 de las normas.

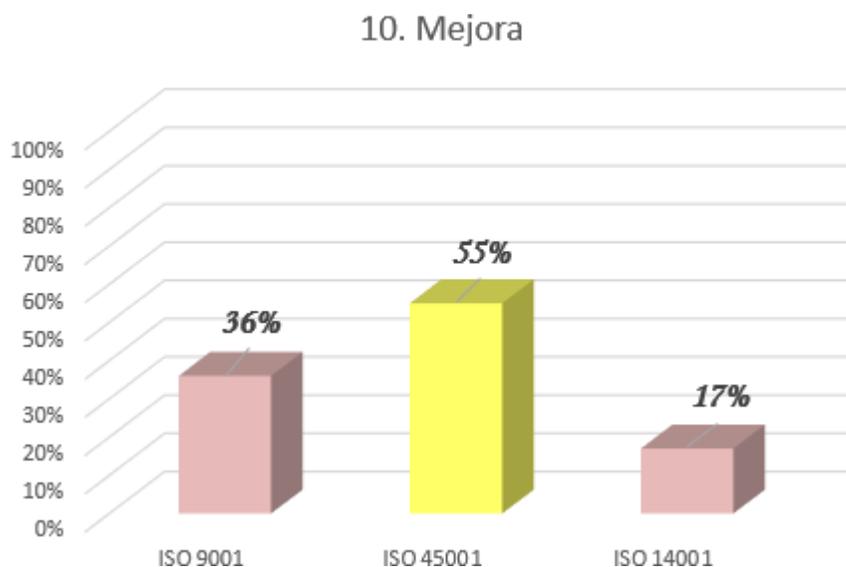
4.1.7 Mejora

Por último, para el caso de la Mejora, en ISO 9001, se debe trabajar en los 3 numerales, ya que hay muy pocos ítem de no conformidad y acción correctiva y de mejora continua que se cumplen. Con ISO 45001, se observa un cumplimiento con el numeral 10.1 Incidentes, no conformidades y acciones correctivas, mientras que todavía hay numerales del 10.2 Mejora continua, pendientes por cumplir. Para terminar con ISO 14001, solo uno de los numerales de No conformidad y acción correctiva se cumple, el resto hay que trabajarlos para llegar a su desarrollo y cumplimiento.

Con esta información podemos establecer los requisitos pendientes por desarrollar, las prioridades y el orden en que se debería realizar la implementación de dichas normas, una vez se consolida esta información, se procede a crear un plan de implementación para el desarrollo y creación del Sistema de Gestión Integrado para Takami S.A y las razones sociales cuyos establecimientos de comercio son administrados y /u operados por esta.

Figura 12

Resultados diagnóstico Mejora



Nota. En esta tabla se muestra el resultado del capítulo 10 de las normas.

4.2. Plan de implementación

Takami SA busca cumplir con criterios de Calidad, Seguridad y Salud en el trabajo y de medio ambiente, por lo que al desarrollar un plan de implementación de un Sistema de Gestión integrado con los tres elementos mencionados es de carácter retador e innovador tanto en el mercado gastronómico como para la propia empresa.

A continuación, se desarrolla el plan de implementación de un sistema de Gestión Integrado basado en los estándares ISO 9001:2015; 14001:2015 y 45001:2018, a partir de los hallazgos encontrados en el check list de cada una de las normas, de los análisis realizados en el numeral 4.1 Diagnostico del Sistema de Gestión Integrado de la empresa en el presente trabajo de grado y siguiendo la filosofía de mejora continua promovida por el ciclo PHVA.

4.2.1 Contexto de la Organización

Para el contexto de la organización, se debe identificar y determinar su contexto interno y externo, evaluando los tres sistemas de gestión.

Tabla 4.

Comparativo Contexto de la organización

Requisitos	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
Comprensión de la organización y de su contexto	4.1	4.1	4.1
Comprensión de los requisitos de las partes interesadas	4.2	4.2	4.2
Determinación del alcance del sistema de gestión	4.3	4.3	4.3
El sistema integrado de gestión	4.4	4.4	4.4

Nota. Esta tabla muestra el comparativo de las tres normas en los numerales del capítulo 4.

Es esta tabla podemos ver que los requisitos del contexto de la organización, los cuales corresponden al 4.1, 4.2, 4.3 y 4.4 se identifican como requisitos comunes, teniendo en cuenta que las solicitudes expresadas en cada una de la norma son similares, siendo estas de fácil integración.

4.2.1.a Comprensión de la organización y de su contexto. Este título corresponde al numeral 4.1 de las tres normas, en donde la organización debe identificar y establecer su contexto interno y externo. Desde el campo que cada uno aplica: ISO 9001 “Lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad”. ISO 45001 “Alcanzar los resultados previstos de su sistema de gestión de la SST. Y en ISO 14001 “Lograr los resultados de su sistema de gestión ambiental”

Una de las herramientas más usadas para identificar los factores internos y externos de la organización, es por medio de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

La matriz DOFA es una herramienta administrativa que permite analizar la situación actual de la empresa con respecto a las condiciones internas de la empresa y el contexto externo que la pueda afectar, permite mirar la empresa desde el exterior como si fuéramos observadores neutrales, para evaluar las condiciones actuales de la empresa, se crea una lista de las diferentes situaciones que pueden afectar o beneficiar a la empresa en relación con su condición actual. (Gerencie.com, 2021)

La importancia de la matriz DOFA radica en que nos hace un diagnóstico real de nuestra empresa o negocio, nos dice cómo estamos, cómo vamos, lo que nos brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando conocemos nuestra realidad sabemos qué hacer y cómo proceder. La matriz DOFA nos muestra con claridad cuáles son nuestras debilidades, nuestras oportunidades, nuestras fortalezas y nuestras amenazas, elementos que, al tenerlos claros, nos da una visión global e integral de nuestra verdadera situación. (Gerencie.com, 2021)

Una vez se realice la matriz DOFA, identificando factores internos y externos, se puede analizar cada uno de los sistemas de gestión de manera integrada, unificando de esta manera documentos, procedimientos y registros, y dando una apreciación integral de la situación en la que se encuentra la empresa. El modelo sugiere se realice un análisis trimestral para su actualización, teniendo en cuenta que existen condiciones y circunstancias que pueden variar.

En Takami no está implementada esta matriz desde los 3 conceptos de las tres normas, por lo que se sugiere utilizar el formato que se encuentra en la figura 13, para el registro de la información mencionada.

Figura 13

Ejemplo Matriz DOFA

Factores Internos	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Factores Externos	AMENAZAS	OPORTUNIDADES

Nota. Esta figura es un ejemplo para realizar la matriz DOFA.

4.2.1.b Comprensión de los requisitos de las partes interesadas. Este título corresponde al numeral 4.2 de cada una de las normas, para el caso de ISO 14001 y 45001, se agrega el “determinar cuáles de esas necesidades y expectativas son, o podrían convertirse, en requisitos legales y otros requisitos”

Para identificar cada una de las partes interesadas, se sugiere realizar la siguiente tabla, la cual Takami no tiene documentada:

Figura 14

Ejemplo Matriz de Partes Interesadas

MATRIZ DE PARTES INTERESADAS					
Parte Interesada	Necesidades	Expectativas	Evidencia	Seguimiento / Cumplimiento	Requisitos Legales
Accionista					
Trabajadores					
Clientes					
Proveedores					
Competidores					
Comunidad					

Nota. Esta figura es un ejemplo de cómo realizar la matriz de partes interesadas.

4.2.1.c Determinación del alcance del sistema de gestión. De acuerdo al requisito 4.3 de cada una de las normas, se debe crear un alcance en donde se consideren:

- Las cuestiones internas y externas que se identificaron al realizar la matriz DOFA (ver numeral 4.2.1.a).
- Los requisitos de las partes interesadas de acuerdo a la tabla mencionada en el numeral 4.2.1.b.
- El alcance debe estar disponible y mantenerse como información documentada.
- Para dar cumplimiento a ISO 9001/2015, mencionar los productos y servicios de la organización.
- Para ISO 45001/2018, tener en cuenta las actividades relacionadas con el trabajo, planificadas o realizadas, que pueden tener impacto en el desempeño de la SST de la organización.
- En el caso de ISO 14001/2015, considerar las unidades, funciones y límites físicos de la organización, sus actividades, productos y servicios y su autoridad y capacidad para ejercer control e influencia.

4.2.1.d Sistema de Gestión. De acuerdo al requisito 4.4 de cada una de las normas, se debe elaborar un mapa de procesos integrado donde estén inmersas las 3 normas que se vienen trabajando, en el mapa de procesos se debe determinar la secuencia e interacción de los procesos.

El mapa de procesos permite **representar los procesos y sus interrelaciones**. La tarea principal para llevarlo a cabo consiste en identificar los procesos de la empresa y relacionar unos procesos con otros según su orden de ejecución, de manera estructurada. (GlobalSuite Solutions, 2020)

Antes de definir la estructura, es necesario clasificar los procesos, habitualmente se utilizan tres categorías:

- **Procesos operacionales:** sobre los que se apoya la compañía para el desempeño del objeto del negocio.

- **Procesos estratégicos:** orientan a todo el Sistema hacia la mejora continua.
- **Procesos de soporte:** sobre los que se apoyan el resto y que dan coherencia al conjunto.

Una vez clasificados, debemos realizar la representación gráfica del mapa según las categorías que acabamos de definir. Visualmente se mostrarán los procesos operacionales en el centro del mapa, con los **procesos estratégicos y de soporte a los lados, enfatizando su labor de apoyo** de estos últimos al resto de procesos.

Además, los procesos operacionales deben mostrarse secuencialmente de izquierda a derecha, de manera que sea posible recorrer fácilmente los procesos que sigue la compañía para dar su servicio/producto final al cliente.

En el ejemplo de Mapa de procesos de la figura 15, observamos que los procesos operativos comienzan con un primer proceso de gestión de producto y terminan con el producto en producción y el Soporte. En medio se tienen los procesos necesarios para el desarrollo del producto. Estos procesos son los que permiten a la compañía la consecución del producto/servicio para sus clientes.

En paralelo se desarrollan los procesos estratégicos y los de soporte. En la estrategia se han categorizado los procesos estratégicos de la ISO 9001:2015, como son: planificación, evaluación de riesgos, auditorías, evaluación de satisfacción de clientes y objetivos. Por último, como procesos de apoyo o de soporte, se encuentran aquellos necesarios para el desarrollo de todos los anteriores: RRHH, Marketing, Tecnología, Seguridad y Mantenimiento, entre otros.

Otro de los documentos a elaborar para cumplir con el requisito 4.4, es la caracterización de procesos, en donde se registra en detalle la interacción de cada uno de los procesos. Ver figura 16.

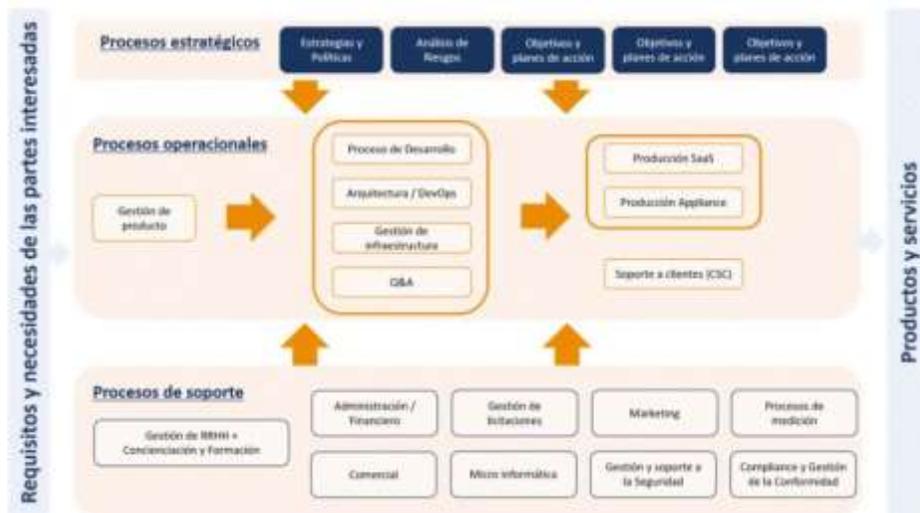
La caracterización de procesos se trata de realizar un análisis profundo de los procesos teniendo en cuenta los elementos que originan que estos procesos tengan un principio y un final. (Torres I, 2020).

Estos elementos pueden ser:

- Elementos de entrada que originan que comience un proceso como por ejemplo la solicitud de un servicio/producto de un cliente,
- Elementos de salida que originan que finalice un proceso como por ejemplo la realización de una cotización/presupuesto.

En el caso de Takami, se debe crear el mapa de procesos como empresa, ya que solo hay un mapa de procesos de solo operaciones, se cuenta con el formato de Caracterización de procesos como se muestra en la figura 7, y esta implementado en toda el área de Operaciones, falta crear esta documentación en las áreas restantes.

Figura 15.
Ejemplo Mapa de Procesos



Nota. La figura muestra un ejemplo de Mapa de Procesos. Tomado de: Global Suite Solutions (2020). <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/>

Figura 16.

Ejemplo Caracterización de Procesos

		CARACTERIZACIÓN DE PROCESO				Código: CA-M-01-F-04		
						Fecha: 05/06/18		
						Versión: 01		
PROCESO:		Área de Mantenimiento			RESPONSABLE:		Director de Mantenimiento	
OBJETIVO:		Garantizar la confiabilidad de máquinas, equipos e instalaciones.			ALCANCE:		Desde la creación y remodelación de los centros de operación, incluyendo la mantenibilidad de equipos e instalaciones hasta la disposición final de los memos.	
PROVEEDOR	ENTRADA		ACTIVIDAD	SALIDA	CLIENTE			
Coordinador de Mantenimiento	Formato Planeación de mantenimiento	P	Planear la operación: Mano de Obra, materiales, máquinas y método. (web Mito)	Equipos e instalaciones disponibles	Centros de Operación			
Proveedores externos	Orden de Compra (Web Mito)	H	Hacer las actividades programadas con empresas subcontratadas.	Reporte de Servicio Hoja de vida de equipos	Centros de Operación Área de Mantenimiento			
Área de Mantenimiento	Nuevos proyectos, remodelaciones o mejora de equipos e instalaciones.	V	Realizar visitas a los centros de operación validando trabajos realizados y estado de los equipos	Verificar el trabajo realizado en el arreglo o mito de equipos y ahorro de recursos	Centro de Operación			
Director de Mantenimiento	*Procedimientos e Indicadores de mantenimiento.	A	Estrategia operación de mantenimiento	* Ahorros de Presupuesto * Mejora de indicadores	Centros de Operación Área de Mantenimiento			
INDICADORES DE GESTIÓN								
INDICADOR	INDICE	META	FRECUENCIA		INDICADOR	INDICE	META	FRECUENCIA
Confiabilidad	Reportes de fallos: ≠ Equipos	85%	Mensual		Solicitudes de Servicio	Serv. Atendidos/Reportados	85%	Mensual
Mito Preventivo	Mito realizado: planeado	90%	Mensual		Ahorro mensual	Ahorros generados	20 MM	Mensual
Encuesta de Satisfacción	Satisfacción cliente interno	90%	Semestral					
RECURSOS				REQUISITOS DE LEY		DOCUMENTOS		
Humanos:		Físicos:		Financieros:				
Director, Coordinador, Analista Administrativo y Técnicos de Mantenimiento.		Oficinas, Computadores, Teléfono, Taller de Mito		\$ 150'000 000		Revol 2674/18		
						Ver CA-P-00-F-01 Listado Maestro		

Nota. Esta figura es un ejemplo Caracterización de Procesos que tiene implementada la empresa. Tomada de: Formato CA-M-01-F-04 Caracterización de Procesos

4.2.2 Liderazgo

Para el liderazgo, se debe tener claro que este requisito es el de mayor importancia en el éxito que tenga la implementación de un sistema de Gestión Integrado, ya que la participación de la alta dirección representa un rol fundamental al comprometer, comunicar, fomentar, asegurar y hacer el seguimiento en la implementación de dicho Sistema

Tabla 5.

Comparativo Liderazgo

Requisitos	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
Liderazgo y compromiso	5.1	5.1	5.1
Enfoque al cliente	5.1.2	N.A	N.A.
Política Integrada	5.2	5.2	5.2
Roles, responsabilidades y autoridades	5.3	5.3	5.3
Consulta y participación de los trabajadores	N.A.	5.4	N.A.

Nota. Esta tabla muestra el comparativo de las tres normas en los numerales del capítulo 5.

Es esta tabla podemos ver que los requisitos del liderazgo, correspondientes a los numerales 5.1, 5.2 y 5.3, son requisitos comunes para las tres normas, adicional se encuentra el requisito 5.1.2 de la norma ISO 9001:2015 que corresponde a enfoque al cliente y el requisito 5.4 de la norma ISO 45001:2018 que corresponde a la consulta y participación de los trabajadores, siendo requisitos específicos de cada una de la norma que las contiene.

4.2.2.a Liderazgo y compromiso. De acuerdo al requisito 5.1 de las tres normas, la alta dirección debe mostrar liderazgo y compromiso frente al Sistema de Gestión integrado que se esté desarrollando en la empresa, y de acuerdo a cada una de las normas, las responsabilidades de la alta dirección son:

Tabla 6.

Responsabilidades de la alta dirección

Responsabilidades	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
Asumir la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión integrado	√	√	√
Asegurar que se establezca la política y los objetivos para el sistema de gestión integrado, y que éstos sean	√	√	√

Responsabilidades	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización			
Asegurar la integración de los requisitos del sistema de gestión en los procesos de negocio de la organización.	√	√	√
Promover el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos	√		
Asegurar que los recursos necesarios para el sistema de gestión integrado estén disponibles;	√	√	√
Comunicar la importancia de una gestión eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión integrado	√	√	√
Asegurar que el sistema de gestión integrado logre los resultados previstos	√	√	√
Comprometerse, dirigir y apoyar a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión integrado	√	√	√
Asegurar y promover la mejora continua	√	√	√
Apoyar otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.	√	√	√
Desarrollar, liderar y promover una cultura en la organización que apoye los resultados previstos del sistema de gestión de la SST		√	
Proteger a los trabajadores de represalias al informar de incidentes, peligros, riesgos y oportunidades		√	
Asegurar que la organización establezca e implemente procesos para la consulta y la participación de los trabajadores		√	
Apoyar el establecimiento y funcionamiento de comités de seguridad y salud		√	

Nota. Esta tabla muestra el comparativo de las tres normas en los numerales del capítulo 5.

En la tabla 6, se puede identificar cuáles son las responsabilidades de la alta dirección, tanto responsabilidades que aplican para las 3 normas y que se pueden manejar dentro del sistema de gestión integrado, como la responsabilidad de promover el uso del

enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos que corresponde a la ISO 9001:2015, y los últimos cuatro ítem que corresponden solamente a la norma ISO 45001:2018.

4.2.2.b Enfoque al cliente. De acuerdo al requisito 5.1.2 que solo se encuentra en la norma ISO 9001:2015 es donde la alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurando que se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables; se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.

Para esto y teniendo en cuenta que en Takami no se cuenta con esta información, se puede crear la siguiente matriz, en donde se identifican los tipos de cliente con los que cuenta la empresa, el segmento al que se dedican, sus necesidades, los productos que se ajusten a sus exigencias y la motivación de compra de cada uno de los diferentes tipos de clientes.

Figura 17.

Ejemplo Formato Matriz enfoque al cliente

Tipo de cliente	Segmento	Necesidades	Productos	Motivación de compra

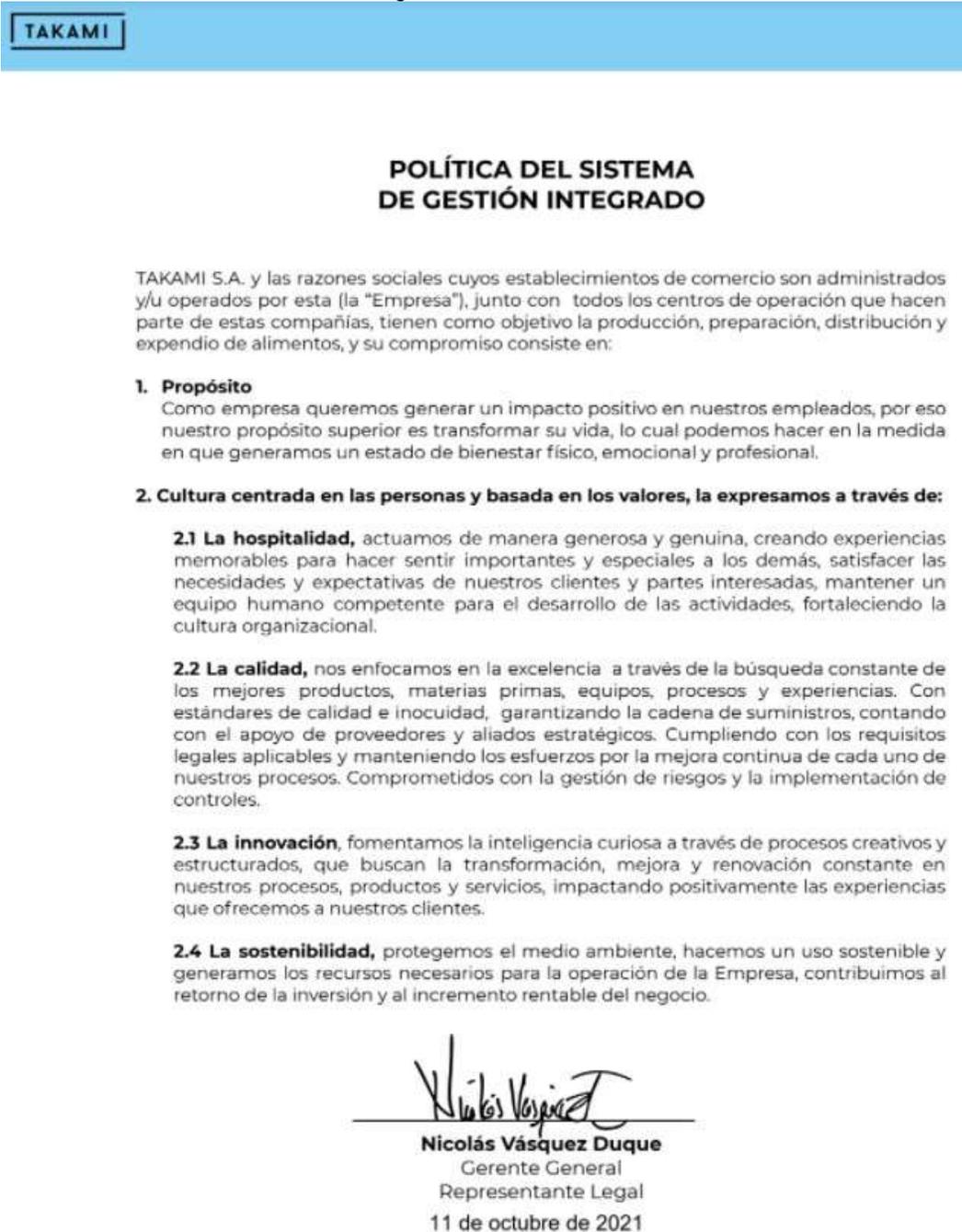
Nota. Esta figura es un ejemplo del diseño para elaborar la matriz de enfoque al cliente. Tomada de: <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7796/1/T3377-MGCI-Chicaiza-Propuesta.pdf>

4.2.2.c Política. De acuerdo al requisito 5.2 de cada una de las normas, se crea una política integrada, en donde se evidencia el compromiso con cada uno de los requisitos solicitados en las 3 normas, dando cumplimiento a un Sistema de Gestión Integrado, la cual hoy en día la empresa la tiene establecida con un propósito y 4 grandes pilares que

son Hospitalidad, Calidad, Innovación y Sostenibilidad, en donde se reúnen los objetivos de la empresa y da cumplimiento a los requisitos de las tres normas que se están trabajando en el Sistema Integrado de gestión, la política es la siguiente:

Figura 18.

Política del Sistema de Gestión Integrado de Takami S.A.



Nota. Esta figura es la Política del Sistema de Gestión Integrado de la empresa. Tomada de: HSQ-PO01 Política del Sistema de Gestión Integrado

4.2.2.d Roles, responsabilidades y autoridades en la organización. Para el requisito 5.3 de las tres normas, la alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la empresa. Este formato pertenece a Takami, se debe utilizar con cada uno de los cargos establecidos en la empresa.

Figura 19.

Formato Descripción de Cargos de Takami S.A.

TAKAMI	DESCRIPCIÓN DE CARGO	Código: DC-P-03-F-01
		Fecha: 17/02/16
		Versión: 01

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO	
Nombre del cargo	
Área de dependencia	
Nivel en organigrama	
Número de perfiles asociados al cargo	
Cargo del Jefe inmediato	
Cargos que le reportan	
Cargos con los que se relaciona	

I. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO	
✓	
II. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL CARGO	
✓	
III. RESPONSABILIDADES CLAVES Y MEDIBLES	
AREA / PROCESO	RESPONSABILIDADES
Cultura y Transformación	•
Sostenibilidad	•
Bioseguridad	•
Gestión de Procesos.	•
Gestión Ambiental	•
Seguridad y salud en el trabajo	•

Elaborado por:		Modificado por:	
Aprobado por :		Fecha :	

Nota. Esta figura es el formato de Descripción de cargos de Takami S.A. Tomada de: DC-P03-F01 Descripción de Cargos

4.2.2.e Consulta y participación de los trabajadores. De acuerdo al requisito 5.4 que solo se encuentra en la norma ISO 45001:2018 es donde la organización debe establecer, implementar y mantener procesos para la consulta y la participación de los trabajadores a todos los niveles y funciones aplicables. (ISO 45001:2015)

Teniendo en cuenta que tanto la consulta como la participación son acciones de comunicación, se puede integrar con el requisito 7.4 de la comunicación y unificarlo en un solo formato, así:

Figura 20.

Ejemplo Formato Consulta de los trabajadores

Comunicación				Participación y Consulta			
Que comunicar	Cuándo comunicar	A quien comunicar	Cómo comunicar	Quién comunica	Participación	Consulta	Información

Nota. Esta tabla es un ejemplo del formato Consulta de los trabajadores. Tomada de:

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7796/1/T3377-MGCI-Chicaiza-Propuesta.pdf>

4.2.3 Planificación

La planificación busca determinar los riesgos y oportunidades desde la visión de cada una de las normas, Calidad, Seguridad y Salud y Ambiental. En la siguiente tabla se muestra cómo interactúan las tres normas con cada uno de los ítems del capítulo 6.

Tabla 7.*Comparativo Planificación*

Requisitos	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
Acciones para abordar riesgos y oportunidades	6.1	6.1	6.1
Identificación de peligros y evaluación de los riesgos y oportunidades	N.A.	6.1.2	N.A.
Aspectos ambientales	N.A.	N.A.	6.1.2
Requisitos legales y otros requisitos	N.A.	6.1.3	6.1.3
Planificación de acciones	6.1.2	6.1.4	6.1.4
Objetivo integrados y planificación para lograrlos	6.2	6.2	6.2
Planificación de los cambios	6.3	8.1.3	8.1

Nota. Esta tabla muestra el comparativo de las tres normas en los numerales del capítulo 6.

En esta tabla podemos ver los numerales del capítulo 6 de las 3 normas que se asemejan dentro de los requisitos y cuales son numerales adicionales y exclusivos para una sola norma o tienen en común en 2 de las normas, como es el caso de los requisitos legales y otros requisitos, que en la norma ISO 45001:2018 e ISO 14001:2015, comparten el numeral 6.1.3. y en el caso del numeral 6.1.2, en ISO 45001:2018 se refiere a la identificación de peligros y evaluación de riesgos y oportunidades y ese mismo numeral en la ISO 14001:2015, se refiere a identificación de aspectos ambientales.

4.2.3.a Acciones para abordar riesgos y oportunidades. El requisito 6.1, está presente en las tres normas, para esta identificación de riesgos y oportunidades a los cuales se les generan acciones, se debe tener en cuenta la matriz DOFA mencionada en el numeral 4.2.1.a y la matriz de partes interesadas, relacionada en el numeral 4.2.1.b.

Figura 21.

Matriz de riesgos y oportunidades

	EXPLICACIÓN	EJEMPLO
Proceso	Nombre del proceso	*Producción *Mantenimiento
Riesgo / Oportunidad	Identificar si es un riesgo o una oportunidad	*Riesgo *Oportunidad
Descripción del riesgo / Oportunidad	Redactar el riesgo o la oportunidad	*Consumo excesivo de plástico
Clasificación	Identificar a que campo pertenece: Calidad, SST o Ambiental	*Ambiental
Consecuencias	Que puede causar ese riesgo o esa oportunidad	*Consumo poco sostenible
Fuente	Lo que ocasiona el riesgo o la Oportunidad	*Presentación del producto
Valor	La calificación de acuerdo al grado de probabilidad	1, 2, 3, 4 ó 5
Probabilidad	La clasificación de la probabilidad	(1) Muy bajo: Que puede suceder solo en excepciones, (2) Bajo: Que puede suceder en alguna ocasión, (3) Medio: Que podría suceder en alguna ocasión, (4) Alto: Que probablemente sucedería en las mayores circunstancias, (5) Muy alto: Que se espera que suceda en las mayores circunstancias.
Valor	La calificación de acuerdo al grado del impacto	1, 5, 10, 15 ó 20
Impacto	La clasificación del impacto	(1) Insignificante: Consecuencias/Beneficios o efectos mínimos en la organización, (5) Leve: Consecuencias/Beneficios o efectos leves en la organización,

		(10) Moderado: Medianas consecuencias/beneficios o efectos en la organización, (15) Importante: altas consecuencias/beneficios o efectos en la organización, (20) Fuerte: Desastrosas/extraordinarias consecuencias/beneficios o efectos en la organización.
Calificación del R / O	La multiplicación del valor de la probabilidad por el valor del impacto	* Riesgo / Oportunidad baja * Riesgo / Oportunidad Moderada * Riesgo / Oportunidad Importante * Riesgo / Oportunidad Fuerte
Control	Como se evidencia el plan de acción a implementar	* Registro cantidad de empaques entregados al reciclador * Información del proveedor de otros materiales de empaque.
Responsable	Persona a cargo de ejecutar el plan de acción	Director de Sostenibilidad
Seguimiento	Frecuencia de seguimiento del plan de acción	Semanal
Plan de Acción	El plan de acción a ejecutar	*Realizar cambio de materiales de empaque que sean más sostenibles o reutilizables

Nota. Esta figura muestra el comparativo de las tres normas en los numerales del capítulo 6.

Como no se cuenta con un procedimiento que permita identificar los riesgos y oportunidades dentro de la organización, se aconseja utilizar esta matriz en la que se pueden identificar los riesgos y oportunidades, así como planificar, ejecutar y realizar un adecuado seguimiento a los planes de acción, relacionados a la calidad del servicio/producto que se entrega al cliente e incluir los aspectos ambientales y de Seguridad y salud en el trabajo.

El método utilizado en la tabla #19 se basa en la matriz de consecuencia/probabilidad ya que esta es un medio para combinar calificaciones cualitativas y semicuantitativas de las consecuencias y las probabilidades para producir un nivel de riesgo y oportunidad (Chicaiza, 2020)

Con la información de la tabla y los planes de acción implementados, se debe evaluar la eficacia de estas acciones mediante la aplicación de indicadores, en donde, si se evidencia que el cumplimiento no es el esperado, se deberán crear otras acciones a ejecutar que se encaminen al cumplimiento.

4.2.3.b Identificación y evaluación de aspectos ambientales. En este capítulo nos referimos al requisito 6.1.2 perteneciente solo al sistema de gestión ambiental de la norma ISO 14001:2015. Este numeral nos pide conocer los aspectos ambientales en condiciones normales y anormales dentro de las actividades que se desarrollan en la empresa, además de posibles situaciones de emergencia en los diferentes procesos con el fin de determinar cómo estos repercuten en el medio ambiente, generando un impacto ambiental.

En Takami el área de Sostenibilidad ya maneja un procedimiento y una matriz para la identificación de aspectos y valoración de impactos sociales, ambientales y económicos.

Figura 22.

Procedimiento de identificación de aspectos y valoración de impactos sociales, ambientales y económicos.

TAKAMI	IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS Y VALORACIÓN DE IMPACTOS SOCIALES, AMBIENTALES Y ECONÓMICOS	Código: SO-P-02
		Fecha: 17/07/2017
		Versión: 01

1. ALCANCE

La presente procedimiento tiene como alcance a todos los procesos que se desarrollan en la organización, identificando los aspectos, valorando los impactos sociales, ambientales y económicos que se generan en cada una de las actividades y finalmente establecer un plan de manejo ambiental para los mayores impactos.

2. OBJETIVO

Identificar los aspectos y valorar los impactos (sociales, ambientales y económicos) producto de la operación general de la compañía, con el fin de establecer planes de manejo que permitan la prevención, control o mitigación de los impactos, priorizando aquellos que tengan una mayor significancia en cualquiera de los componentes analizados.

Nota. Esta figura muestra una parte del procedimiento utilizado para medir los aspectos ambientales de Takami S.A. Tomada de: Procedimiento SO-P02 Identificación de aspectos y valoración de impactos sociales, ambientales y económicos.

Figura 23.

Ejemplo Matriz de identificación de aspectos y valoración de impactos sociales, ambientales y económicos.

TAKAMI		MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS Y VALORACIÓN DE IMPACTOS AMBIENTALES, SOCIALES Y ECONÓMICOS										Código: HSP-P02						
												Fecha: 20/03/21						
												Versión: 01						
COMPONENTE	MEDIO	ÁREA	ACTIVIDAD	ASPECTO	IMPACTO	Carácter	Entrenable	Magnitud	Exposición	Tendencia	Efecto	Cumplimiento legal	Importancia Ambiental	Nivel de importancia	CONTROL OPERACIONAL			
						C	E	M	E	T	E	C	I	M		Acción		
Abtocio	Agua	Administrativa	Uso de la cubierta y los servicios sanitarios	Consumo de agua.	Aportamiento del exceso hídrico.	N	3	3	4	3	4	1	2	-22	Controlado	Diseño e implementación del Programa de Uso Eficiente y Ahorro del Agua - PUEAA. Instalación de equipos sanitarios automáticos (LED/WaterSense). Sensibilización a colaboradores sobre el uso eficiente y ahorro del agua.		
Abtocio	Agua			Consumo de agua.	Contaminación de fuentes hídricas.	N	3	4	4	3	4	1	3	3	-26	Monitor	Diseño e implementación del Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos y Líquidos - PGRS. Sensibilización a los colaboradores.	
Abtocio	Suelo			Generación de residuos sólidos aprovechables.	Disminución de la presión del sistema sanitario.	P	3	3	4	4	3	4	1	2	2	22	Controlado	Diseño e implementación del Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos y Líquidos - PGRS. Sensibilización a los colaboradores. Gestión de residuos reciclables y orgánicos.
Abtocio	Aire			Generación de residuos sólidos aprovechables.	Disminución de la concentración de gases de efecto invernadero (GEI).	P	3	3	4	3	4	1	1	2	2	22	Controlado	Diseño e implementación del Programa de Gestión Integral de Residuos Sólidos y Líquidos - PGRS. Sensibilización a los colaboradores. Gestión de residuos reciclables y orgánicos.

Nota. Esta tabla muestra el formato de la matriz utilizada para identificar los aspectos ambientales de Takami S.A. Tomado de: SO-P02-F01 Matriz de identificación de aspectos y valoración de impactos sociales, ambientales y económicos.

4.2.3.c Identificación de peligros, evaluación de los riesgos y oportunidades. En este capítulo nos referimos al requisito 6.1.2 perteneciente solo al sistema de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo de la norma ISO 45001:2018. Este numeral nos pide conocer los procesos de identificación continua y proactiva de los peligros.

Figura 24.

Ejemplo Matriz identificación de peligros, valoración de riesgos y medidas de control.

TAKAMI		MATRIZ IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS, VALORACION DE RIESGOS Y MEDIDAS DE CONTROL										Código: HSP-P14							
												Fecha: 10/03/21							
												Versión: 01							
PROCESO	DESCRIPCIÓN DEL PELIGRO	ACTIVIDADES	TIPO DE PELIGRO	DESCRIPCIÓN DEL PELIGRO	EVALUACIÓN DEL PELIGRO	EFECTOS POTENCIALES	FUENTES DEL PELIGRO	RIESGOS	INDICADORES	EVALUACIÓN DEL RIESGO				ESTADO DEL RIESGO	ESTRATEGIAS PARA ESTABLECER CONTROLES				MEDIDAS DE INFORMACION
										SEVERIDAD	EXPOSICIÓN	CONCIENCIA	CONTROL		SEVERIDAD	EXPOSICIÓN	CONCIENCIA	CONTROL	
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	TODO EL PERSONAL ADMINISTRATIVO	Supervisión del personal	Seguridad	Definición de responsabilidades de un personal de servicio y cocina	33	Condiciones de la tarea, carga excesiva, duración de la tarea, alteraciones o perturbaciones de ritmos o de la organización.	Procesos	Medio	Alto	3	3	3	3	Medio	Información sistemática	33	<ul style="list-style-type: none"> Programa de riesgo psicosocial Programa de bienestar laboral Seguimiento de la salud y bienestar del personal Capacitación de riesgo psicosocial Talleres de manejo del estrés 		

Nota. Esta figura es un ejemplo de la Matriz identificación de peligros, valoración de riesgos y medidas de control de Takami S.A. Tomado de: HSP-P14-F01 Matriz identificación de peligros, valoración de riesgos y medidas de control

4.2.3.d Requisitos legales y otros requisitos. En este capítulo nos referimos al requisito 6.1.3 perteneciente al sistema de gestión de Seguridad y Salud en el trabajo y al sistema de gestión ambiental, donde lo que se busca es tener acceso, determinar cómo se aplican en la organización, que necesita comunicarse, y verificar cuando se establezca, implemente, mantenga y mejore los requisitos legales y otros requisitos.

Takami cuenta con la Matriz de requisitos legales en donde se describen cada una de las normas legales que Takami como empresa debe cumplir. Identificando los artículos que aplican de cada norma, el año de publicación, el emisor, clasificación, vigencia, responsable y otros, tal como se muestra en la figura 25.

Figura 25

Ejemplo Matriz requisitos legales y otros requisitos

TAKAMI		MATRIZ LEGAL										Código: HSG-M01-F02	
												Fecha: 12/12/21	
												Versión: 01	
Norma	Artículos Aplicar	Año Publicación	Emisor Norma	Clasificación	Vigencia	Fecha Evidencia	Responsable Evidencia	NOC Responsable Evidencia	Detalle Evidencia		Ubicación Evidencia	Existe Evidencia Actual	
LEY 9 DE 1979 (ART. 96JA, 96 - 96 - 97 - 126 ART. 233 - 170 - 171 - 210 243 - 278, 280- 283 - 276, 280 - 287 - 304 - 308)	Art 80,84,90-96-97-126 Art 155-170 171-210 243-278, 280-287 304-308	1979	CONGRESO DE LA REPUBLICA	General	Si	2021-04-20	SANTISTEBAN GUERRERO DAYANA ANDREA	I	Página de seguridad y salud en el trabajo publicada y divulgada en todos los niveles, reglamento de higiene y seguridad publicado y divulgado en todos los niveles, Matriz de identificación de peligros y valoración de riesgos. Diseño e implementación de Plan de Trabajo anual SST (Ver monografía SST)		Carpetas en físico y documentos en magnético del SG-SST	Si	

Nota. Esta figura es un ejemplo de la Matriz legal de Takami S.A. Tomado de: HSG-M01-F02 Matriz Legal

4.2.3.e Objetivos y planificación. En este capítulo nos referimos en ISO 9001:2015 al numeral 6.1.2 y 6.2, y para ISO 45001:2018 y 14001:2015 al numeral 6.1.4 y 6.2, y corresponde a la planificación de acciones y a los objetivos integrados y planificación para lograrlos.

Para dar cumplimiento a este requisito, se cuenta con una matriz de objetivos, los cuales van acordes a la política establecida por la empresa.

Figura 26.

Formato Matriz de objetivos y metas SGI

TAKAMI		MATRIZ DE OBJETIVOS Y METAS SGI						Código: HSGM0101 Fecha: 12/01/21 Versión: 01					
DIRECTRIZ POLITICA	OBJETIVOS	INDICADORES				RESPONSABILIDADES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN				ENE	FEB	MAR	ABR
		NOMBRE	FORMULA	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	Recorrida la información:	Alimenta información:	Analiza información:	Genera planes de acción:				
Como empresa queremos generar un impacto positivo en nuestros empleados, por eso nuestro propósito superior es transformar su vida, lo cual podemos hacer en la medida en que generamos un estado de bienestar físico, emocional y profesional.	Impactar positivamente a los colaboradores, fomentando unas relaciones sanas y promoviendo oportunidades de desarrollo y un ambiente de confianza y seguridad.	NPS Empleados	$NPS = \% \text{ de promotores} - \% \text{ de detractores}$	+ 80 %	Trimestral	Dir. Bienestar	Todos los empleados	Dir. Bienestar	Gerente de Área				
		Oportunidades de Desarrollo	$OD = \frac{\# \text{ de vacantes cubiertas con personal interno} * 100}{\# \text{ vacantes totales}}$	30%	Anual	Dir. de Selección	Análisis de Selección	Dir. de Selección	Gerente de Área / Dir. Selección				
		Oportunidades de Desarrollo en apertura	$ODA = \frac{\# \text{ de vacantes cubiertas con personal externo} * 100}{\# \text{ vacantes totales del restaurante suavis}}$	50 %	Con cada apertura	Dir. de Selección	Análisis de Selección	Dir. de Selección	Gerente de GA / Ger. de Marca				

Nota. Esta figura es el formato de Matriz de objetivos y Metas SGI de Takami S.A. Tomado de: HSQ-M01-F01 Matriz de Objetivos y Metas SGI

4.2.3.f Planificación de cambios. Este capítulo menciona el numeral 6.3 Planificación de cambios de la norma ISO 9001:2015, acá nos piden que cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada. Para ISO 45001:2018, la Gestión del cambio se describe en el numeral 8.1.3, en donde se debe llevar un control de los cambios planificados temporales y permanentes que impactan en el desempeño de la SST y en ISO 14001:2015, en el numeral 8.1, se refiere a controlar los cambios planificados y examinar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar los efectos adversos. Para esto Takami cuenta con el formato que se encuentra en la figura 27.

Figura 27.

Formato Reporte Gestión del Cambio

TAKAMI		REPORTE DE GESTIÓN DEL CAMBIO			Código: HSQ-P02-F01	
					Fecha: 04/06/2021	
					Versión: 02	
IDENTIFICACIÓN DEL CAMBIO						
Fecha			Proceso			
Área solicitante	Nombre solicitante			Cargo		
TIPO DE CAMBIO				DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO		
INTERNO		EXTERNO				
Metodos de trabajo/cambio organizacional						
PELIGROS IDENTIFICADOS						
PELIGRO O IMPACTOS	CARGOS INVOLUCRADOS	AFECTACIÓN A LA SALUD /SEGURIDAD O AMBIENTE	CONTROLES A IMPLEMENTAR			
-						
-						
-						
-						
-						
PLAN DE ACCIÓN				APROBACIÓN DEL CAMBIO		
ACTIVIDAD	FECHA PROGRAMADA	FECHA EJECUTADA	RESPONSABLE	NOMBRE DE QUIEN SOLICITA EL CAMBIO	CARGO	
				NOMBRE DE QUIEN APRUEBA EL CAMBIO	CARGO	
				NOMBRE DE QUIEN REALIZA SEGUIMIENTO	CARGO	

Nota. Esta figura es el formato Reporte de Gestión del cambio de Takami S.A. Tomado de: HSQ-P02-F01 Reporte gestión del cambio.

4.2.4 Apoyo

El Apoyo pertenece al capítulo 7 en las tres normas, nos habla del recurso que la organización debe proporcionar, las competencias que deben establecer dentro del personal, la toma de conciencia que deben tener los empleados en el conocimiento del sistema de gestión desde cada una de las normas, la comunicación interna y externa que se debe manejar respecto al sistema de gestión y la información documentada que solicita la norma y que la organización determine.

Es muy importante el compromiso de la alta dirección para la implementación del sistema de gestión, ya que los recursos deben ser asignados por esta área.

Tabla 20.

Comparativo Apoyo

Requisitos	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
Recursos	7.1	7.1	7.1
Competencia	7.2	7.2	7.2
Toma de conciencia	7.3	7.3	7.3
Comunicación	7.4	7.4	7.4
Información Documentada	7.5	7.5	7.5

Nota. Esta tabla muestra el comparativo de las tres normas en los numerales del capítulo 7.

4.2.4.a Recursos. En el numeral 7.1 Recursos, de las tres normas, describe que la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión integrado.

En ISO 9001:2015, desglosa un poco más los recursos, estos son recursos que la alta dirección debe proporcionar para asegurar que el sistema de gestión sea implementado y funcione adecuadamente, para esto debe:

- Determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz del sistema de gestión.
- Determinar, proporcionar y mantener la infraestructura, el ambiente y los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.
- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.

4.2.4.b Competencia. En el numeral 7.2 Competencia, de las tres normas, establece que la organización debe determinar la competencia necesaria de las personas que intervienen en cada una de las 3 normas: que afecte al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad; que afecte su desempeño de la SST; o que afecte su desempeño ambiental y su capacidad para cumplir sus requisitos legales y otros requisitos.

En este numeral también se pide asegurarse que las personas sean competentes, determinar las necesidades de formación y tener esta información documentada, esto Takami lo maneja en el formato Perfil del cargo, en el cual en el momento en que se crea un nuevo cargo dentro de la organización y teniendo en cuenta los cargos existentes, se realiza el diligenciamiento del formato que se encuentra en la figura 16.

Figura 28.

Formato Perfil de Cargo

TAKAMI		PERFIL DE CARGO	
INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO			
Nombre del cargo			
Área de dependencia			
Nivel en organigrama			
Número de perfiles asociados al cargo			
Cargo del Jefe inmediato			
Cargos que le reportan			
Cargos con los que se relaciona			
I. OBJETIVO PRINCIPAL DEL CARGO			
E. CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS			
<input checked="" type="checkbox"/> Género Indiferente <input checked="" type="checkbox"/> Edad			
II. CONOCIMIENTO Y FORMACIÓN			
<input checked="" type="checkbox"/> Nivel mínimo de estudios <input checked="" type="checkbox"/> Área o especialidad <input checked="" type="checkbox"/> Idiomas <input checked="" type="checkbox"/> Manejo de programas <input checked="" type="checkbox"/> Conocimientos básicos o específicos requeridos			
IV. EXPERIENCIA			
V. COMPETENCIAS CLAVES			
VI. RIESGOS PROFESIONALES			
<input checked="" type="checkbox"/> Referirse al documento HSG-P14-F01 Matriz identificación de peligros, valoración de riesgos y medidas de control			
VII. OTROS ELEMENTOS A TENER EN CUENTA			
VIII. CONDICIONES LABORALES			
<input checked="" type="checkbox"/> Tipo de contrato <input checked="" type="checkbox"/> Horario <input checked="" type="checkbox"/> Salario <input checked="" type="checkbox"/> Posibilidad de estudiar <input checked="" type="checkbox"/> Proceso de inducción especial			
IX. PLAN CARRERA			
<input checked="" type="checkbox"/> Según crecimiento y necesidad de la empresa.			

Nota. Esta figura es el formato Perfil de cargo de Takami S.A. Tomado de: DC-P03-F02 Perfil de cargo.

4.2.4.c Toma de Conciencia. En el numeral 7.3 Toma de conciencia, de las tres normas, nos menciona que la organización debe asegurarse que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de todo lo que compete con el sistema de gestión desde cada interés de la norma; política, objetivos, la contribución a la eficacia del sistema de gestión, implicaciones y consecuencias potenciales por no cumplir los requisitos del sistema de gestión, los incidentes y resultados de investigaciones, los peligros y riesgos, la capacidad de alejarse de situaciones de trabajo que consideren que presentan un peligro inminente para su vida o su salud.

Para esto Takami realiza inducción al personal de ingreso y reinducción al personal antiguo donde se mencionan los temas del Sistema de Gestión, adicional se cuenta con el grupo de COPASST donde se reúnen mensualmente a divulgar los temas de Seguridad y Salud en el trabajo, se realizan constantes capacitaciones, manejando los temas mencionados en el párrafo anterior y de esto se deja registro de capacitación para tener la constancia y evidencia del cumplimiento a este numeral.

4.2.4.d Comunicación. En el numeral 7.4 Comunicación, de las tres normas, establece que la organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de cada una de las normas, donde se tenga establecido, que, cuando, a quién y cómo comunicar.

Para esto se crea el formato de la figura 20. Formato consulta de los trabajadores mencionado en el numeral 4.2.2.e, en donde se da cumplimiento al numeral 5.4 y a este numeral de comunicación.

4.2.4.e Información Documentada. En el numeral 7.5 Información Documentada, de las tres normas, nos pide que el sistema de gestión integrado debe tener la información documentada requerida por cada una de las normas y la que determine la organización como necesaria para la eficacia del sistema de gestión. Se pide que al crear y actualizar los documentos sea adecuado: la identificación y descripción del documento, el formato y medio en el que se realiza, y la revisión y aprobación que corresponda respecto a la

conveniencia. Y, por último, se requiere que la información documentada este controlada para asegurar que: esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite; y esté protegida adecuadamente. Para esto se debe garantizar la distribución, acceso, recuperación y uso; almacenamiento y preservación, control de cambios (versiones) y la conservación y disposición adecuada. Adicional, la información conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra modificaciones no intencionadas.

Para dar cumplimiento a este numeral, Takami tiene implementado el procedimiento Control de documentos y registros, en donde se describe, la estructura de los documentos, como es la codificación y control para cada documento teniendo en cuenta el área al que pertenece, el tipo de documento y un número consecutivo. Adicional se tiene un “Listado Maestro”, en donde se realiza el control de cada uno de los documentos del Sistema de Gestión Integrado con la información solicitada en este numeral.

Figura 29.

Procedimiento Control de Documentos

TAKAMI	CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS	Código: HSQ-P01
		Fecha: 05/04/21
		Versión: 04

1. ALCANCE

Este procedimiento aplica desde la creación de los documentos (manuales, Programas, Procedimientos, Políticas, Planes, Especificaciones, Anexos, Instructivos, Guías, Formatos) del Sistema de Gestión Integrado hasta la distribución, divulgación y archivo de toda la documentación que conforma el Sistema de Gestión Integrado de **TAKAMI** y las razones sociales cuyos establecimientos de comercio son administrados y/u operados por esta.

2. OBJETIVO

- Establecer la metodología para el control de los documentos y registros del Sistema de Gestión Integrado
- Definir criterios para la creación, revisión, modificación y aprobación de los documentos y registros del SGI.
- Establecer la metodología para la identificación, almacenamiento, conservación, recuperación, tiempo de retención, disposición y control de los registros.

Nota. Esta figura es el Procedimiento de Control de Documentos y Registros de Takami S.A.

Tomado de: HSQ-P01 Control de Documentos y Registros.

Figura 30.

Formato Listado Maestro

TAKAMI		LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS Y REGISTROS										Código: HSQ-P01-F01 Fecha: 19/06/21 Versión: 02								
Nº	NORMA DOCUMENTO	Procedimiento	Revisión / Estado	NOMBRE DEL DOCUMENTO	CODIGO	Nº DE PAGINAS	Fecha de Emisión	ETIQUETADO DOCUMENTOS					CONTROL DE CAMBIOS							
								Base que aplica al documento	Fecha	Fecha de Actualización	Responsable	Almacenamiento de registros (¿aplica siendo en general el mismo documento?)	Control de versiones	Fecha de aprobación	Fecha de revisión	Elaborado por	Revisado por	Aprobado por		
PRO																				
4	HSQ	A	PEP	MI	Procedimiento de Registro y Seguridad Industrial	HSQ-M02-A01	2	Toda las veces	SI		HSQ-M02-A01 Procedimiento de Registro y Seguridad Industrial	SI	SI	SI	Actualización por SI	19/06/21	20/06/21	Carolina Contreras	Isabel Guerra S.	Isabel Guerra S.
5	HSQ	A	PEP	MI	Libro de Producción	HSQ-M02-A02	1	HSQ	SI	SI	HSQ-M02-A02 Libro de Producción	SI	SI	SI	Creación de documento	20/06/21	20/06/21	Carolina Contreras	Isabel Guerra S.	Isabel Guerra S.
6	HSQ	F	RA	MI	Administración de Mantenimiento de Maquinaria de SUT	HSQ-M02-F01	1	HSQ	SI	SI	HSQ-M02-F01 Administración de Mantenimiento de Maquinaria de SUT	SI	SI	SI	Creación de documento	20/06/21	20/06/21	Carolina Contreras	Isabel Guerra S.	Isabel Guerra S.
7	HSQ	F	CA	MI	Plan de Trabajo HSE	HSQ-M02-F02	1	HSQ	SI	SI	HSQ-M02-F02 Plan de Trabajo HSE	SI	SI	SI	Creación de documento	20/06/21	20/06/21	Carolina Contreras	Isabel Guerra S.	Isabel Guerra S.

Nota. Esta figura es un ejemplo del Listado Maestro que utiliza Takami S.A. Tomado de: HSQ-P01-F01 Listado Maestro de Documentos y Registros.

4.2.5 Operación

La Operación, pertenece al capítulo 8, busca que se implementen controles a los procesos, desde ISO 9001:2015 es enfocado a los productos y servicios, en ISO 45001:2018 en función de eliminar peligros y reducir riesgos y en ISO 14001:2015 en requisitos ambientales y situaciones de emergencia.

Tabla 9.

Comparativo Operación

Requisitos	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
Planificación y Control Operacional	8.1	8.1	8.1
Requisitos para los productos y Servicios	8.2		
Preparación y Respuesta ante Emergencias		8.2	8.2
Diseño y Desarrollo de los productos y servicios	8.3		
Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	8.4	8.1	8.1.4
Producción y Provisión del Servicio	8.5		
Liberación de los Productos y Servicios	8.6		
Control de las Salidas No Conformes	8.7		

Nota. Esta tabla muestra el comparativo de las tres normas en los numerales del capítulo 7.

4.2.5.a Planificación y control operacional. En el numeral 8.1 Planificación y control operacional, de las tres normas, establece que la organización debe planificar, implementar y controlar los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, para cumplir los requisitos del sistema de gestión de SST, para satisfacer los requisitos del sistema de gestión ambiental, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6 según cada una de las normas.

Para el cumplimiento a este numeral, Takami tiene el procedimiento “Guía de Elaboración” (Ver figura 32) en donde se detallan las especificaciones del producto, ficha técnica y elaboración del producto, estas guías se encuentran en el área de producción, falta garantizar que todos los productos realizados en el centro de procesos cuenten con su guía de elaboración e implementarlo en cada una de las recetas que se manejan en los restaurantes, adicional, no está incluido los controles operacionales en términos de Calidad, ambiental y de Seguridad y salud en el trabajo.

Para esto se sugiere, incluir dentro del procedimiento una tabla de control operacional clasificada así:

Figura 31.

Cuadro de control Operacional

Control Operacional						
CALIDAD						
Etapa del Proceso	Control	Especificaciones	Procedimiento	Frecuencia	En caso de incumplimientos, las correcciones serán:	Responsable de Ejecución
MEDIO AMBIENTE				SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		
Asp. Ambientales identificados	Operación	Control		Riesgos Laborales	Medidas	

Nota. Esta figura es un ejemplo del formato Consulta de los trabajadores.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7796/1/T3377-MGCI-Chicaiza-Propuesta.pdf>

Figura 32.
Formato Guía de Elaboración

TAKAMI	GUIA DE ELABORACIÓN	Código: PR-P02-G01
		Fecha: 21/01/20
		Versión: 03

FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO					
PRODUCTO	NOMBRE DEL PRODUCTO A PREPARAR				
DESCRIPCIÓN FÍSICA	Declaración de Alérgenos: Este producto contiene y puede contener trazas de... Toxicidad: Este producto es de grado alimenticio				
INGREDIENTES	Ingrediente	Código	Unid.	Cant.	Merma
	Tomate chonto	100214	gr	180000	
	Agua	900001	ml	40 litros	
	Huesos de pollo	300001	gr	5000	
CARACTERÍSTICAS MICROBIOLÓGICAS	Análisis			Especificación	
	Coliformes totales			< 100 UFC/g	
	Coliformes fecales			< 100 UFC/g	
CARACTERÍSTICAS SENSORIALES	Color	Vetas rojo intenso (carne) y crema (grasa).			
	Olor	Característico a la carne fresca			
	Sabor	Característico			
	Textura	Firme suave y grasa			
FORMA DE CONSUMO Y CONSUMIDORES POTENCIALES	Calentar a baño maría por 2 horas y servir en la línea				
VIDA ÚTIL	Organoléptica	2 meses			
	Microbiológica	3 meses			
EMPAQUE Y PRESENTACIÓN	Bolsa flexible por 4 Litros				
CARACTERÍSTICAS DE RECHAZO	Si el producto presenta.....				
CONTROLES ESPECIALES DURANTE LA ENTREGA O DISTRIBUCIÓN	Control de fecha de vencimiento, condiciones de empaque y temperatura				
TIEMPO TOTAL DEL PROCESO	Alistamiento	Preparación	Cocción	Empaque	
ALMACENAMIENTO	Refrigeración a temperatura menor de 6°C. En canastillas por XX unidades				
TRANSPORTE	La distribución se realiza en vehículos libres de cualquier contaminación física o química que altere las condiciones sanitarias del producto.				
PUNTOS CRÍTICOS DE CONTROL	Medida de Control	Límite Crítico	Acción Correctiva		
	Temperatura	T° > 65°C	Si la medición es inferior a 65°C llevar el producto hasta el límite		
RENDIMIENTO	122 %	CANTIDAD TOTAL		220 Litros Aprox.	
CANTIDAD POR UNIDAD	4 Litro				

ELABORACIÓN DEL PRODUCTO	
1. ALISTAMIENTO	
a.	Verificar la cantidad de cada ingrediente recibido según documento de transferencia. Registrar en la orden de producción.
b.	Evaluar la calidad de las materias primas según estándares establecidos.
c.	Lavar y desinfectar los vegetales con producto a base de amonio cuaternario
2. PREPARACIÓN	
a.	En una olla de acero inoxidable de 50 litros por capacidad colocar 40 litros de agua.
b.	Iniciar calentamiento en estufa, cuando el agua haya tomado temperatura, adicionar los huesos de pollo, dejar hervir media hora.
c.	Dejar hervir por 1 hora más, hasta que el fondo líquido absorba a aromas y sabores
3. PROCESO TÉRMICO	
a.	En la marmita colocar el tomate entero, previamente lavado y desinfectado
b.	Iniciar proceso térmico con el punto 4 del termostato de la marmita, para que el tomate inicie cocción y desprendimiento de agua, para dar cuerpo a la sopa
c.	Después de una hora y treinta minutos, cuando el tomate haya perdido turgencia y esté blando temperatura alta, procesar con el brazo licuadora, hasta obtener una pasta semi viscosa.
4. EMPAQUE Y ALMACENAMIENTO	
a.	Empacar en bolsa flexible de 4 litro, colocar sticker de identificación y realizar choque térmico con hielo o mejor aún en abatidor, si se cuenta con el.
b.	Separar una muestra de aproximadamente 100 g, colocar sticker de identificación y almacenar en refrigeración como contramuestra durante el tiempo de vida útil del producto.
c.	Almacenar en condiciones de refrigeración o en congelación (-18°C) si se destina para un consumo mayor de 5 días.
5. REGISTROS GENERADOS	
	<ul style="list-style-type: none"> ● OP Orden de Producción ● Registro de entrega de Producto Terminado

RESPONSABLES

	Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre:	Julián Medina Bejarano	Juan Pablo Parra	Luisa Rocío Bejarano S.
Cargo:	Director de Producción	Chef Ejecutivo	Gerente de Operaciones

Nota. Esta figura es un ejemplo de la Guía de Elaboración que utiliza Takami S.A. Tomado de: PR-P02-G01 Guía de Elaboración.

4.2.5.b Requisitos para los productos y servicios. En el numeral 8.2 Requisitos para los productos y servicios, es puntual para la norma ISO 9001:2015 y nos habla de lo que se debe incluir en la comunicación con los clientes, lo que la organización debe asegurar cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios, la revisión que deben realizar para asegurar que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se ofrecen a los clientes y asegurar de que, cuando se cambien los requisitos, la información documentada sea modificada y que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.

Se debe revisar el desarrollo de este numeral, ya que en Takami, no se realiza un producto de acuerdo a las necesidades de un cliente, Takami, siendo una cadena de restaurantes, ofrece una carta con variedad de menús en donde los clientes tienen la opción de escoger según sus preferencias. Sin embargo, se maneja una solicitud de requisitos, pero con el cliente interno, ya que en el centro de procesos se manejan productos que deben ser avalados por los chefs. Para esto el Director de Producción maneja unos paneles Sensoriales donde se realiza la evaluación del producto y se registra en un formulario google, la calidad del producto entregado.

Figura 33.

Fragmento de Formulario Panel Sensorial

Pruebas de Producto - Sipote

Se busca llevar un registro del control de lotes y poder analizar, medir, calificar e interpretar las percepciones de las pruebas de producto de manera objetiva, con el fin de tener un mejoramiento continuo en las producciones, una estabilidad organoléptica y una toma de decisiones oportuna.

Tipo de Prueba *

- Panel Interno
 Panel Sensorial

Fecha *

Mes ▼ Dia ▼ 2022 ▼

Nombre del evaluador *

▼

Items a evaluar, niveles de sabores a revisar

Picante - Dulce - Salado - Aspecto - Nivel de granos enteros - Sabor en conjunto - Dureza - Espesor del líquido de gobierno - Textura. Los parametros dependiendo el producto se evalúan 1. Muy Mal - 2. Mal - 3. Regular - 4. Bueno - 5. Muy Bueno.

Continuar >

Nota. Esta figura es un fragmento del formulario que utiliza para verificar el cumplimiento de los requisitos del producto en Takami S.A. Tomado de:
Formulario Pruebas de producto - Sipote

4.2.5.c Requisitos para los productos y servicios. En el numeral 8.2 Preparación y respuesta ante emergencias, este numeral se encuentra en las normas 45001:2018 y 14001:2015, y nos menciona que la organización debe establecer, implementar y mantener los procesos necesarios para prepararse y responder ante situaciones de emergencia potenciales establecidas en la identificación y evaluación de riesgos laborales y aspectos ambientales respectivamente.

Figura 33.

Ejemplo de Formulario Simulacro

INFORMACIÓN GENERAL							
OBJETIVO				ALCANCE			
TIPO DE SIMULACRO							
NIVEL DE INFORMACIÓN		COBERTURA SIMULACRO			AREAS INVOLUCRADAS		
Avisado	No Avisado	General	Específico	Parciales	Totales		
EVENTO A SIMULAR				LUGAR DONDE SE DESARROLLA EL EJERCICIO			
FECHA Y HORA				RESPONSABLE PRINCIPAL			
DURACIÓN DEL EVENTO				PUNTO DE ENCUENTRO DEFINIDO			
DESCRIPCIÓN DEL PLAN							
No.	ACTIVIDAD			RESPONSABLE	TIEMPO		
DEFINICIÓN DE ROLES							
AREA/PISO		RESPONSABLE			FUNCIÓN		
INFORME DE RESULTADOS							
HORA DE INICIO		HORA DE FINALIZACIÓN					
DURACIÓN		PARTICIPANTES					
No. PERSONAS EVACUADAS		No. PERSONAS HERIDAS		No. PERSONAS FALLECIDAS			

Nota. Esta figura es un fragmento de informe de simulacro. Tomado de:

https://www.google.com/imgres?imgurl=https://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/informe_simulacro_v2.png&imgrefurl=https://www.unidadvictimas.gov.co/es/formato-informe-de-simulacro-v2/39694&docid=Pg7XwoL2dCkeEM&tbnid=u6mi9Qc6wujcTM&vet=1&w=720&h=594&source=sh/x/im

4.2.5.d Diseño y Desarrollo de los productos y Servicios. En el numeral 8.3 Diseño y Desarrollo de los productos y servicios, se presenta solo en la norma ISO 9001:2015, este numeral busca que la organización establezca, implemente y mantenga un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios, teniendo en cuenta la planificación, entradas, controles, salidas y cambios del diseño y desarrollo.

Para el cumplimiento de este numeral, Takami cuenta en el centro de procesos con el procedimiento Guía de Elaboración (Ver figura 32), en donde se garantiza una estandarización de las recetas. Sin embargo, esta información no se maneja en los restaurantes, motivo por el cual se debe desarrollar su implementación.

4.2.5.e Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente. En el numeral 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente, se presenta solo en la norma ISO 9001:2015, pero este capítulo se refiere al manejo de las compras y proveedores, por eso este tema también se maneja en la ISO 45001:2018, en el numeral 8.1.4 Compras y en la ISO 14001:2015 se encuentra dentro del numeral 8.1.

Para dar cumplimiento a este numeral, se debe crear un formato de evaluación a proveedores en donde se evalúan parámetros como cumplimiento en la entrega, # de reclamos generados, resultado de auditoria a proveedores realizada por HSQ, resultado de autoevaluación de Sostenibilidad, entre otros.

Figura 35.

Criterios de Evaluación a proveedores

Nº	CRITERIOS PARA EVALUACION	CALIFICACIÓN
1	Cumplimiento en fecha de entrega	
2	Cumplimiento en horario de entrega	
3	Cumplimiento en la legalizacion de facturas y/o notas credito	
4	Cumplimiento al acuerdo comercial	
5	Resultado auditoria HSQ	
6	Numero de Reclamos	
7	Respuesta a los reclamos	
8	Compromiso con la Sostenibilidad	
TOTAL:		0%

Nota. Esta figura es tomada del formato de evaluación interna a proveedores que utiliza Takami S.A. Tomado de: CO-P05-F01 Evaluación interna de proveedores

4.2.5.f Producción y Provisión del Servicio. En el numeral 8.5 Producción y Provisión del Servicio el cual pertenece solo a la norma ISO 9001:2015, nos habla de implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas, utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos, preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega, revisar y controlar los cambios para la producción y prestación del servicio y conservar la información documentada.

Para esto, Takami maneja en la guía de la elaboración la cual se encuentra en la figura 32, la ficha técnica y demás información necesaria para que el trabajador pueda elaborar el producto, esto se evidencia en los productos que se elaboran en el centro de procesos, pero falta documentar todos los productos elaborados en los restaurantes, también se maneja en el centro de procesos y en los restaurantes el formato “Recepción de Materias Primas”, el cual permite realizar la trazabilidad de los productos que llegan a los centros de procesos y el formato “Entrega de producto semielaborado, es el registro donde se realiza la liberación del producto en el centro de procesos para ser enviado a los restaurantes.

4.2.6 Evaluación del desempeño

La Evaluación del Desempeño, pertenece al capítulo 9 de las tres normas, con la ejecución de este numeral, podemos identificar si el sistema de gestión se encuentra funcionando adecuadamente.

Tabla 10.

Comparativo Evaluación del Desempeño

Requisitos	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación	9.1	9.1	9.1
Auditorías Internas	9.2	9.2	9.2
Revisión por la dirección	9.3	9.3	9.3

Nota. Esta tabla muestra el comparativo de las tres normas en los numerales del capítulo 9.

5.2.6.a Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación. En este capítulo, nos referimos al numeral 9.1 Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación que se encuentra en las tres normas, y nos menciona que la organización debe establecer, implementar y mantener los procesos para el seguimiento, medición, análisis y evaluación del desempeño, y el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos. Adicional, la ISO 9001:2015, cuenta con el numeral 9.1.2 el cual habla de la satisfacción del cliente, en donde la organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas; y el numeral 9.1.3 Análisis y evaluación, se refiere a que la organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.

En Takami, el área de Operaciones tiene sus indicadores y son medidos y presentados a la gerencia de Operaciones cada trimestre. Hoy en día con la Política de Calidad, se tienen unos objetivos medibles que debe dar respuesta cada área de la empresa como respuesta al Sistema de gestión integrado, tal como se muestra en la figura 26 Formato Matriz de objetivos y metas SGI.

Para dar cumplimiento a la satisfacción del cliente, en cada restaurante se cuenta con una encuesta de satisfacción, la cual es entregada una vez es terminado el servicio y el cliente pide la cuenta.

5.2.6.b Auditoria Interna. En el numeral 9.2 Auditoria Interna, nos menciona que la organización debe llevar a cabo auditorías a intervalos planificados para proporcionar información del sistema de Gestión de cada una de las normas, verificando si es conforme con los requisitos propios de la organización, con los requisitos de las normas y si se implementa y mantiene eficazmente. Adicional las normas piden crear un programa de auditoria con unos criterios y adicional sugiere ver la norma ISO 19011 a modo de orientación.

Takami ya cuenta con todo un programa de auditorías Internas el cual es utilizado en el área de Operaciones, una vez se implemente la documentación mencionada anteriormente para toda la empresa, ya se puede hacer uso de este programa en toda la organización.

5.2.6.c Revisión por la dirección. En el numeral 9.3 Revisión por la Dirección, nos menciona que la altas dirección debe revisar el sistema de gestión de cada una de las normas. En este momento en Takami, se realiza la revisión desde el sistema de gestión de SST, se debe incluir el sistema de gestión de Calidad y el Ambiental.

Figura 36.
Acta de reunión

TAKAMI		ACTA DE REUNIONES		Código: CA-M-01-F-03	
				Fecha: 21/3/18	
				Versión: 02	

INFORMACIÓN GENERAL					
Tema:	Revisión por alta dirección año 2020				
Empresa:	Takami, Artak, Food Group, Xico, Sipote, Ostak				
Fecha:	10 de marzo de 2021	Lugar:	Virtual		
Lider de Reunión:	Rocio Bejarano - Isabel Guerra - Dayana Santisteban				
Hora de inicio:	3:00pm	Hora Final:	4:30 p. m.	Num. Asistentes:	4

ASISTENTES	
Nombre	Cargo
Nicolas Vasquez	Gerente General
Rocio Bejarano	Gerente de Operaciones
Dayana Santisteban	Coordinadora HSQ
Isabel Guerra	Directora HSQ

TEMAS TRATADOS
<p>Se realiza reunión para realizar presentación del informe de rendición de cuentas del SGSST de TAKAMI S.A. y las razones sociales cuyos establecimientos de comercio son administrados y/u operados por aquella (la "Empresa" y ante la alta dirección donde se mencionaran los siguientes puntos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los indicadores mínimos del SGSST 2. Evaluación de estándares mínimos 3. Resultados de la auditoria externa 4. Plan de mejoramiento <p>1. No se revisan los 24 items de acuerdo a la norma debido a que no se cuenta con toda la información</p>

Nota. Esta figura es un fragmento de la revisión por la alta dirección realizada el año 2021 a los resultados obtenidos en el 2020 en Takami S.A. Tomado de: CA-M01-F03 Acta de Reuniones

4.2.7 Mejora

La Mejora, pertenece al capítulo 10 de las tres normas, en donde se menciona que la organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir según la norma; los requisitos del cliente y aumentar su satisfacción, para lograr los resultados previstos en su sistema de gestión ambiental y de SST.

Tabla 11.

Comparativo Mejora

Requisitos	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001
Generalidades	10.1	10.1	10.1
No conformidad y acción correctiva	10.2		10.2
Incidentes, no conformidades y acciones correctivas		10.2	
Mejora continua	10.3	10.3	10.3

Nota. Esta tabla muestra el comparativo de las tres normas en los numerales del capítulo 10.

5.2.7.a Incidentes, no conformidades y acciones correctivas. En este capítulo se hace referencia al numeral 10.2 No conformidad y acción correctiva de las normas ISO 9001:2015 e ISO 14001:2015 y el numeral 10.2 Incidentes, no conformidades y acciones correctivas de la norma ISO 45001:2018, la diferencia es que en esta norma se le deben gestionar los incidentes.

Para el cumplimiento de este numeral, Takami tiene implementado el formato “Plan de Mejoramiento” que corresponde al procedimiento que se encuentra en la figura 24, en este se realizan las acciones correctivas a los hallazgos que se identifican, por ejemplo, en auditorias de HSQ, en visitas de Secretaria de Salud, etc.

Figura 24.

Procedimiento Acciones correctivas, preventivas y de mejora

	ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA	Código: HSQ-P03
		Fecha: 13/07/21
		Versión: 01

1. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todas las actividades involucradas dentro del Sistema de Gestión Integrado que luego de identificar alguna falencia, riesgo o situación de mejora dentro de los procesos, requiera una acción correctiva, preventiva o de mejora.

2. OBJETIVO

Identificar acciones correctivas, preventivas o de mejora para minimizar o eliminar hallazgos, no conformidades o posibles causas de problemas identificados en el Sistema de Gestión Integrado de **TAKAMI** y las razones sociales cuyos establecimientos de comercio son administrados y/u operados por esta.

Nota. Esta figura es tomada de un fragmento del procedimiento mencionado el cual es utilizado por Takami S.A. Tomado de: HSQ-P03 Acciones correctivas, preventivas y de mejora.

Para el cumplimiento a las investigaciones de accidentes se realiza el registro en la plataforma de la empresa Enterprise la cual se realiza junto con el administrador y jefe inmediato de la persona que haya sufrido el incidente o accidente de trabajo y se realiza de acuerdo al procedimiento de la figura 38.

Figura 38.

Procedimiento Reporte e investigación de incidentes y accidentes de trabajo

	PROCEDIMIENTO REPORTE E INVESTIGACIÓN DE INCIDENTES Y ACCIDENTES DE TRABAJO	Código: HSQ-P05
		Fecha: 27/08/21
		Versión: 04

1. ALCANCE

Este procedimiento va desde que se presenta un incidente o accidente laboral a un empleado o contratista, teniendo en cuenta el reporte a la ARL, la investigación y el registro en Enterprise hasta la obtención de la firma del representante legal en cada una de las investigaciones de accidentes, que ocurren en TAKAMI y las razones sociales cuyos establecimientos de comercio son administrados y/u operados por ella.

2. OBJETIVO

Establecer el procedimiento para el adecuado reporte e investigación de los incidentes y accidentes de trabajo con el fin de identificar las causas que dieron origen al suceso e implementar medidas que minimicen los riesgos previendo su ocurrencia.

Nota. Esta figura es un fragmento del procedimiento mencionado el cual es utilizado por Takami S.A. Tomado de: HSQ-P05 Procedimiento Reporte e investigación de incidentes y accidentes de trabajo

4.2.7.b Mejora continua. En este capítulo se hace referencia al numeral 10.3 Mejora continua de las tres normas, en donde se menciona que la organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de cada una de las normas.

Takami, maneja un formato de plan de trabajo, el mismo que se envía a Ministerio de trabajo a fin de año evidenciando el cumplimiento de los estándares mínimos y las mejoras a implementar, este formato también puede quedar establecido para crear los planes de trabajo y evidenciar las mejoras continuas para el manejo de Calidad y ambiental. Ver figura 39.

También se tiene el formato “Análisis Espina de Pescado”, que se utilizaría en el momento de tener una no conformidad repetitiva y que sus acciones correctivas no han solucionado la no conformidad. Ver figura 40

Figura 39.

Formato Plan de Trabajo

TAKAMI		PLAN DE TRABAJO HSQ												Código: HSQ-M02-F02							
														Fecha: 2022							
														Versión: 01							
EMPRESA:		NIT:		OBJETIVOS 2022																	
1. Reducir los índices de accidentalidad frente a los grupos de interés, gestionando los peligros y riesgos que los puedan ocasionar 2. Gestionar Programas de Intervención de Riesgo Prioritarios 3. Cumplir con la normatividad legal vigente en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo garantizando ambientes de trabajo seguro, saludables y productivos																					
META												INDICADOR									
Cumplir con el 90% de las actividades programadas en el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo para el año 2022												(Nº de Actividades Ejecutadas / Nº de Actividades Programadas) x 100									
FASE	ESTÁNDAR APLICABLE	PROGRAMA	ACTIVIDAD	CRONOGRAMA												Responsable	RECURSOS Administrativos Materiales	EVIDENCIAS	OBSERVACIONES		
				ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC						
PLANEAR	1.1.1	SGSST	Reporte al Ministerio de Trabajo - Autoevaluación de estándares mínimos	1														Coordinador HSQ	x	Acta de responsabilidad del SGSST firmada por el Representante legal Discriminados del Profesional designado para la implementación del SGSST Lupatila SNT - Lista de SG. FORTAL	
PLANEAR	1.1.1	SGSST	Establecer Presupuesto SGSST 2022	1														Coordinadora HSQ	x	Formato de Presupuesto	

Nota. Esta figura es tomada de un fragmento del formato mencionado utilizado por Takami S.A. Tomado de: HSQ-M02-F02 Plan de Trabajo HSQ

Figura 40.

Análisis Espina de Pescado

TAKAMI		ANÁLISIS ESPINA DE PESCADO		Código: HSQ-P03-F03																					
				Fecha: 2022/01																					
				Versión: 02																					
Título:			Fecha: día / mes / año																						
Realizado por:																									
MATERIALES	MÉTODOS	MANO DE OBRA	Problema																						
			<table border="1"> <thead> <tr> <th>CAUSAS A CORREGIR</th> <th>SOLUCION A LA NC</th> <th>Fecha Límite</th> <th>¿Pasado un mes el problema se volvió a presentar?</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1.</td> <td></td> <td></td> <td>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			CAUSAS A CORREGIR	SOLUCION A LA NC	Fecha Límite	¿Pasado un mes el problema se volvió a presentar?	1.			Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	2.				3.				4.			
CAUSAS A CORREGIR	SOLUCION A LA NC	Fecha Límite				¿Pasado un mes el problema se volvió a presentar?																			
1.						Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>																			
2.																									
3.																									
4.																									
MAQUINA	MEDIO AMBIENTE																								
En caso de volverse a presentar el problema se dará solución para otras causas encontradas en el diagrama.																									

Nota. Esta figura es el formato mencionado utilizado por Takami S.A. Tomado de: HSQ-P03-F03 Análisis Espina de Pescado.

5. CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa con cada una de las normas mencionadas durante el trabajo y creado el plan de implementación del Sistema de Gestión integrado, se puede decir que:

La empresa desde el área de Operaciones ya tiene un gran camino adelantado en la implementación y puede ser el ejemplo para seguir trabajando en las otras áreas, ya que operaciones tiene, conoce y maneja su sistema de gestión.

Teniendo en cuenta que el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo es un requisito de ley, se puede evidenciar la gran mayoría de documentos creados para la empresa no solo para Operaciones, dando un gran aporte y avance al proceso de implementación.

En el Sistema de Gestión de Calidad, se evidencian varios documentos, pero se deben evaluar detalladamente si estos aplican con todos los requisitos que sugiere la norma ISO 9001:2015.

Para el Sistema de Gestión Ambiental, todavía falta mucho recorrido por hacer, aunque se cuenta con un área de Sostenibilidad y se han hecho muchos proyectos ambientales, estos no se han realizado dentro de los requisitos que se piden en ISO 14001:2015.

Dentro del objetivo principal de este proyecto: “Establecer una propuesta para la implementación de un sistema de Gestión integrado bajo las normas ISO 9001:2015, ISO 45001:18 e ISO 14001:2015 en la cadena de restaurantes Takami S.A y las razones sociales cuyos establecimientos de comercio son administrados y /u operados por esta”, se puede decir que se ha cumplido, ya que una vez realizado el diagnóstico, se evalúa cada uno de los requisitos de las 3 normas y de acuerdo a estos se especifica si Takami ya lo tiene, lo debe mejorar o se debe implementar, informando cual es la documentación

que se necesita o dando ejemplos de formatos o plantillas donde se debe registrar la información.

Haciendo un resumen de los numerales de cada norma, dentro del porcentaje de cumplimiento de implementación de un sistema integrado se puede decir que:

Tabla 12.

Porcentaje de implementación del Sistema de Gestión Integrado

Requisitos	ISO 9001	ISO 45001	ISO 14001	% Total
4. Contexto de la Organización	45%	82%	6%	44%
5. Liderazgo	50%	94%	43%	62%
6. Planificación	40%	96%	45%	60%
7. Apoyo	60%	73%	59%	64%
8 Operación	47%	70%	37%	51%
9. Evaluación del Desempeño	33%	86%	41%	53%
10. Mejora	36%	55%	17%	36%
TOTAL	42%	78%	35%	52%

Nota. Esta tabla muestra el comparativo de implementación de las tres normas.

La implementación de las normas como un Sistema de Gestión Integrado se encuentra en el 52%, es decir ya se ha adelantado más de la mitad de lo que se requiere para crear su sistema, este documento va a ser un gran material para la continuación en la implementación del sistema.

BIBLIOGRAFIA

- Aca, N. (2018). Merca 2.0. 5 poderosas razones para estandarizar tus procesos
<https://www.merca20.com/5-poderosas-razones-para-estandarizar-tus-procesos/>
- Actualícese. (2020). Certificarse en SG-SST: ¿qué beneficios extra obtienen las empresas?. <https://actualicese.com/certificarse-en-sg-sst-que-beneficios-extra-obtienen-las-empresas/>.
- Bancolombia. (2020) Bares, Restaurantes y discotecas.
<https://www.grupobancolombia.com/wps/wcm/connect/e6970bab-86d9-4050-91fb-1f991c97f286/bares-y-restaurantes-2020.pdf?MOD=AJPERES&CVID=ny-6j0q>
- Beetrack. (30 agosto, 2020). Ciclo PHVA: ejemplo práctico en logística de última milla.
<https://www.beetrack.com/es/blog/ciclo-phva-ejemplo-log%C3%ADstica-%C3%BAltima-milla>.
- Chicaiza Conchambay, P. (2020). Propuesta de diseño de un modelo de Sistema Integrado de Gestión basado en los estándares ISO 9001:2015, 14001:2018, 45001:2018. (Tesis de Maestría). Universidad Andina Simón Bolívar de Ecuador.
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7796/1/T3377-MGCI-Chicaiza-Propuesta.pdf>
- DANE (2021) Encuesta Mensual de Servicios (EMS).
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/encuesta-mensual-de-servicios-ems>
- Degerencia.com. (28 septiembre 2018). Que es la matriz DOFA, matriz FODA o matriz DAFO. <https://degerencia.com/articulo/que-es-la-matriz-dofa-foda-o-dafo/>

El espectador. (23 mar 2021). Bogotá se sigue posicionando como destino gastronómico.
<https://www.elespectador.com/turismo/bogota-se-sigue-posicionando-como-destino-gastronomico-article/>

EMIS University. (2020) Reportes – Estudio del retail en Colombia 2020-Restaurantes.
<https://www-emis-com.ezproxy.uamerica.edu.co/php/sources/index/pub?pcid=CO-BRANDSREFERENCE>

Gerencie.com, (25 Septiembre, 2021). Matriz DOFA – Qué es y para qué sirve.
<https://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>

GlobalSuite solutions (23 noviembre, 2020) Mapa de Procesos de una organización, ¿Qué es y cómo se elabora?. <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado C., Baptista, Lucio, M. (2014) Metodología de la Investigación Sexta edición. Mc Graw Hill Education.
<http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Ingeteknia Consultores LTDA, (2021). Informe Auditoria Interna al SG-SST – Takami

ISO (2014). Economic benefits of standards
https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/ebs_case_studies_factsheets.pdf

ISOTools. (2017). 7 Beneficios de integrar Sistemas de Gestión.
<https://www.isotools.org/2017/04/12/7-beneficios-integrar-sistemas-gestion/>

ISO Tools (6 julio, 2016). Lo más importante de la norma ISO 14001:2015. <https://www.isotools.org/2016/07/06/mas-importante-norma-iso-14001-2015/#:~:text=La%20norma%20ISO%2014001%202015%20es%20un%20marco%20para%20proteger,siendo%20ese%20su%20principal%20objetivo.&text=como%20pueden%20ser%3A-,Protecci%C3%B3n%20del%20medio%20ambiente,los%20riegos%20para%20las%20organizaciones>

Mancheno Cárdenas, M. y Moreno Barriga, M. (2013). Plan para la implementación de un sistema integrado de gestión de calidad, medio ambiente y seguridad en la empresa Parmalat del Ecuador S.S., planta cuenca. (Tesis de Maestría) Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4105/1/UPS-CT002590.pdf>

Nuevas normas ISO. (2018). ¿Qué beneficios se pueden obtener al implementar la norma ISO 9001?. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2018/05/beneficios-implementar-la-norma-iso-9001/>

Nuevas normas ISO. (2014). ISO 14001: Ventajas de implementar un Sistema de Gestión Ambiental. <https://www.nueva-iso-14001.com/2014/11/iso-14001-ventajas-de-implementar-un-sistema-de-gestion-ambiental/>

Nuevas normas ISO. (21 marzo, 2018). ISO 45001:2018: ¿Cuál es el objetivo del Sistema de Gestión de SST? <https://www.nueva-iso-45001.com/2018/03/iso-45001-2018-objetivo-sistema-gestion-sst/#:~:text=Una%20empresa%20debe%20ser%20responsable,ya%20sea%20f%C3%ADsica%20o%20mental.>

OpenText. (2019). Encuesta ISO de certificaciones para estándares de sistemas de gestión – Resultados completos.

<https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>

Organización Internacional de Normalización (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos (ISO 9001).

Ponce Alcocer, G. (2015). Diseño del Sistema integrado de gestión de la calidad, seguridad salud ocupacional y ambiental de acuerdo a las normas ISO 9001:2008, OHSAS 18001:2007, ISO 14000:2004 para la empresa Siembranueva S.A. (Tesis de Maestría). Universidad Politécnica Salesiana Sede Guayaquil <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10067/1/UPS-GT000845.pdf>

Prevención Integral (2009). Sistema Integrado de Gestión: Seguridad y salud en el trabajo, Medioambiente y Calidad. [https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2009/sistema-integrado-gestion-seguridad-salud-en-trabajo-medioambiente-calidad#:~:text=las%20soluciones%20Integrales.-,Un%20Sistema%20Integrado%20de%20Gesti%C3%B3n%20\(SIG\)%20cubre%20todos%20los%20aspectos,los%20riesgos%20de%20seguridad%20y](https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2009/sistema-integrado-gestion-seguridad-salud-en-trabajo-medioambiente-calidad#:~:text=las%20soluciones%20Integrales.-,Un%20Sistema%20Integrado%20de%20Gesti%C3%B3n%20(SIG)%20cubre%20todos%20los%20aspectos,los%20riesgos%20de%20seguridad%20y)

Revista semana. (2020) ¿Cómo va la reactivación del sector gastronómico en Colombia?. <https://www.semana.com/nacion/articulo/como-va-la-reactivacion-del-sector-gastronomico-en-colombia/202009/#:~:text=Seg%C3%BAn%20la%20Asociaci%C3%B3n%20Colombiana%20de,los%20due%C3%B1os%20de%20estos%20establecimientos.>

Sinergia e innovación (2015). Beneficios económicos de los sistemas de gestión para las empresas: ¿realidad o utopía? <https://blogs.upc.edu.pe/sinergia-e-innovacion/conceptos/beneficios-economicos-de-los-sistemas-de-gestion-para-las-empresas>

Takami. (2019). Informe de Sostenibilidad 2019. <https://takami.co/pdf/reporte-sostenibilidad-final-v7.pdf>

Torres, Ivan (2020) Iveconsultores – Como hacer una caracterización de procesos paso a paso. <https://iveconsultores.com/caracterizacion-de-procesos/>

Universidad Continental (24 enero, 2017). ¿Qué es la certificación ISO y por qué es importante?. <https://ucontinental.edu.pe/logros-uc/iso-9001/la-certificacion-iso-importante/#:~:text=ISO%209001%20es%20una%20norma,mejorar%20sus%20productos%20y%20servicios.>

Yi Min Shum, (18 Junio, 2018). Matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE – MEFE). <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>

Yi Min Shum, (6 febrero, 2018). Matriz de evaluación de factores internos (matriz EFI – MEFI). <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>

ANEXOS

ANEXO 1
MATRIZ DE DIAGNÓSTICO ISO 9001:2015

Anexo 1: Matriz de diagnóstico ISO 9001:2015			
EVALUACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			
No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN	
		C	NC
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN			
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO			
1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización.		1
2	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas.		1
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS			
3	Se ha determinado las partes interesadas y los requisitos de estas partes interesadas para el sistema de gestión de Calidad.		1
4	Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos.		1
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD			
5	El alcance del SGC, se ha determinado según: Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica	1	
6	El alcance del SGC se ha determinado teniendo en cuenta los problemas externos e internos, las partes interesadas y sus productos y servicios?		1
7	Se tiene disponible y documentado el alcance del Sistema de Gestión.	1	
8	Se tiene justificado y/o documentado los requisitos (exclusiones) que no son aplicables para el Sistema de Gestión?		1
4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS			
9	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión de la organización	1	
10	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos.	1	
11	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos.	1	
SUBTOTAL		5	6
Porcentaje obtenido		45%	

5. LIDERAZGO			
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO GERENCIAL			
1	Se demuestra responsabilidad por parte de la alta dirección para la eficacia del SGC.	1	
5.1.2 Enfoque al cliente			
2	La gerencia garantiza que los requisitos de los clientes se determinan y se cumplen.	1	
3	Se determinan y consideran los riesgos y oportunidades que puedan afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente.		1
5.2 POLÍTICA			
5.2.1 Establecimiento de la política			
4	La política de calidad con la que cuenta actualmente la organización está acorde con los propósitos establecidos.	1	
5.2.2 Comunicación de la política de calidad			
5	Se tiene disponible a las partes interesadas, se ha comunicado dentro de la organización.		1
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN			
6	Se han establecido y comunicado las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes en toda la organización.		1
SUBTOTAL		3	3
Porcentaje obtenido		50%	
6. PLANIFICACIÓN			
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES			
1	Se han establecido los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para asegurar que el SGC logre los resultados esperados.		1
2	La organización ha previsto las acciones necesarias para abordar estos riesgos y oportunidades y los ha integrado en los procesos del sistema.		1
6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS			
3	Que acciones se han planificado para el logro de los objetivos del Sistema de gestión de calidad, programas de gestión?		1
4	Se mantiene información documentada sobre estos objetivos	1	
6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS			
5	Existe un proceso definido para determinar la necesidad de cambios en el SGC y la gestión de su implementación?	1	
SUBTOTAL		2	3
Porcentaje obtenido		40%	
7. APOYO			
7.1 RECURSOS			
7.1.1 Generalidades			

1	La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del SGC.	1	
7.1.5 Recursos de seguimiento y medición			
7.1.5.1 Generalidades			
2	En caso de que el monitoreo o medición se utilice para pruebas de conformidad de productos y servicios a los requisitos especificados, ¿se han determinado los recursos necesarios para garantizar un seguimiento válido y fiable, así como la medición de los resultados?	1	
7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones			
3	Dispone de métodos eficaces para garantizar la trazabilidad durante el proceso operacional.	1	
7.1.6 Conocimientos de la organización			
4	Ha determinado la organización los conocimientos necesarios para el funcionamiento de sus procesos y el logro de la conformidad de los productos y servicios y, ha implementado un proceso de experiencias adquiridas.		1
7.2 COMPETENCIA			
5	La organización se ha asegurado de que las personas que puedan afectar al rendimiento del SGC son competentes en cuestión de una adecuada educación, formación y experiencia, ha adoptado las medidas necesarias para asegurar que puedan adquirir la competencia necesaria		1
7.3 TOMA DE CONCIENCIA			
6	Existe una metodología definida para la evaluación de la eficacia de las acciones formativas emprendidas.		1
7.4 COMUNICACIÓN			
7	Se tiene definido un procedimiento para las comunicaciones internas y externas del SIG dentro de la organización.		1
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA			
7.5.1 Generalidades			
8	Se ha establecido la información documentada requerida por la norma y necesaria para la implementación y funcionamiento eficaces del SGC.	1	
7.5.2 Creación y actualización			
9	Existe una metodología documentada adecuada para la revisión y actualización de documentos.	1	
7.5.3 Control de la información documentada			
10	Se tiene un procedimiento para el control de la información documentada requerida por el SGC.	1	
SUBTOTAL		6	4
Porcentaje obtenido		60%	
8. OPERACIÓN			
8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL			

1	Se planifican, implementan y controlan los procesos necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de servicios.		1
2	La salida de esta planificación es adecuada para las operaciones de la organización.		1
3	Se asegura que los procesos contratados externamente estén controlados.		1
4	Se revisan las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso.		1
8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS			
8.2.1 Comunicación con el cliente			
5	La comunicación con los clientes incluye información relativa a los productos y servicios.		1
6	Se obtiene la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas.		1
7	Se establecen los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.		1
8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios			
8	Se determinan los requisitos legales y reglamentarios para los productos y servicios que se ofrecen y aquellos considerados necesarios para la organización.	1	
8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios			
9	La organización se asegura que tiene la capacidad de cumplir los requisitos de los productos y servicios ofrecidos.		1
10	La organización revisa los requisitos del cliente antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a este.		1
11	Se confirma los requisitos del cliente antes de la aceptación por parte de estos, cuando no se ha proporcionado información documentada al respecto.	1	
12	Se asegura que se resuelvan las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.	1	
13	Se conserva la información documentada, sobre cualquier requisito nuevo para los servicios.	1	
8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios			
14	Las personas son conscientes de los cambios en los requisitos de los productos y servicios, se modifica la información documentada pertinente a estos cambios.		1
8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS			
8.3.1 Generalidades			
15	Se establece, implementa y mantiene un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurar la posterior provisión de los servicios.		1
8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo			
16	La organización determina todas las etapas y controles necesarios para el diseño y desarrollo de productos y servicios.		1

8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo			
17	Al determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a desarrollar, se consideran los requisitos funcionales y de desempeño, los requisitos legales y reglamentarios.		1
18	Se resuelven las entradas del diseño y desarrollo que son contradictorias.		1
19	Se conserva información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.		1
8.3.4 Controles del diseño y desarrollo			
20	Se aplican los controles al proceso de diseño y desarrollo, se definen los resultados a lograr.		1
21	Se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos.		1
22	Se realizan actividades de verificación para asegurar que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas.		1
23	Se aplican controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurar que: se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación		1
24	Se conserva información documentada sobre las acciones tomadas.		1
8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo			
25	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: cumplen los requisitos de las entradas		1
26	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios		1
27	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación		1
28	Se asegura que las salidas del diseño y desarrollo: especifican las características de los productos y servicios, que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta.		1
29	Se conserva información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.		1
8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo			
30	Se identifican, revisan y controlan los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios	1	
31	Se conserva la información documentada sobre los cambios del diseño y desarrollo, los resultados de las revisiones, la autorización de los cambios, las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.	1	
8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE			
8.4.1 Generalidades			
32	La organización asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conforme a los requisitos.		1

33	Se determina los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente.		1
34	Se determina y aplica criterios para la evaluación, selección, seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos.		1
35	Se conserva información documentada de estas actividades		1
8.4.2 Tipo y alcance del control			
36	La organización se asegura que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios, conformes de manera coherente a sus clientes.		1
37	Se definen los controles a aplicar a un proveedor externo y las salidas resultantes.		1
38	Considera el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.	1	
39	Se asegura que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad.	1	
40	Se determina la verificación o actividades necesarias para asegurar que los procesos, productos y servicios cumplen con los requisitos.		1
8.4.3 Información para los proveedores externos			
41	La organización comunica a los proveedores externos sus requisitos para los procesos, productos y servicios.		1
42	Se comunica la aprobación de productos y servicios, métodos, procesos y equipos, la liberación de productos y servicios.	1	
43	Se comunica la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas.		1
44	Se comunica las interacciones del proveedor externo con la organización.		1
45	Se comunica el control y seguimiento del desempeño del proveedor externo aplicado por la organización.		1
8.5 PRODUCCIÓN Y PROVISIÓN DEL SERVICIO			
8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio			
46	Se implementa la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.	1	
47	Dispone de información documentada que defina las características de los productos a producir, servicios a prestar, o las actividades a desempeñar.	1	
48	Dispone de información documentada que defina los resultados a alcanzar.	1	
49	Se controla la disponibilidad y el uso de recursos de seguimiento y medición adecuados	1	
50	Se controla la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas.	1	
51	Se controla el uso de la infraestructura y el entorno adecuado para la operación de los procesos.	1	

52	Se controla la designación de personas competentes.		1
53	Se controla la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados.		1
54	Se controla la implementación de acciones para prevenir los errores humanos.		1
55	Se controla la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.	1	
8.5.2 Identificación y trazabilidad			
56	La organización utiliza medios apropiados para identificar las salidas de los productos y servicios.	1	
57	Identifica el estado de las salidas con respecto a los requisitos.	1	
58	Se conserva información documentada para permitir la trazabilidad.	1	
8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos			
59	La organización cuida la propiedad de los clientes o proveedores externos mientras esta bajo el control de la organización o siendo utilizada por la misma.	1	
60	Se Identifica, verifica, protege y salvaguarda la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación en los productos y servicios.	1	
61	Se informa al cliente o proveedor externo, cuando su propiedad se pierda, deteriora o de algún otro modo se considere inadecuada para el uso y se conserva la información documentada sobre lo ocurrido.	1	
8.5.4 Preservación			
62	La organización preserva las salidas en la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurar la conformidad con los requisitos.	1	
8.5.5 Actividades posteriores a la entrega			
63	Se cumplen los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.	1	
64	Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega la organización considero los requisitos legales y reglamentarios.	1	
65	Se consideran las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios.		1
66	Se considera la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios.	1	
67	Considera los requisitos del cliente.	1	
68	Considera la retroalimentación del cliente.	1	
8.5.6 Control de cambios			
69	La organización revisa y controla los cambios en la producción o la prestación del servicio para asegurar la conformidad con los requisitos.	1	
70	Se conserva información documentada que describa la revisión de los cambios, las personas que autorizan o cualquier acción que surja de la revisión.	1	

8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS			
71	La organización implementa las disposiciones planificadas para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.	1	
72	Se conserva la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.	1	
73	Existe evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.		1
74	Existe trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.	1	
8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES			
75	La organización se asegura que las salidas no conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega.		1
76	La organización toma las acciones adecuadas de acuerdo a la naturaleza de la no conformidad y su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.	1	
77	Se verifica la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.	1	
78	La organización trata las salidas no conformes de una o más maneras	1	
79	La organización conserva información documentada que describa la no conformidad, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas e identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.	1	
SUBTOTAL		37	42
Porcentaje obtenido		47%	
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN			
9.1.1 Generalidades			
1	La organización determina que necesita seguimiento y medición.	1	
2	Determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación para asegurar resultados válidos.		1
3	Determina cuando se lleva a cabo el seguimiento y la medición.		1
4	Determina cuando analizar y evaluar los resultados del seguimiento y medición.		1
5	Evalúa el desempeño y la eficacia del SGC.		1
6	Conserva información documentada como evidencia de los resultados.		1
9.1.2 Satisfacción del cliente			
7	La organización realiza seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.	1	
8	Determina los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar la información.		1
9.1.3 Análisis y evaluación			
9	La organización analiza y evalúa los datos y la información que surgen del seguimiento y la medición.		1
9.2 AUDITORIA INTERNA			

10	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados.	1	
11	Las auditorías proporcionan información sobre el SGC conforme con los requisitos propios de la organización y los requisitos de la NTC ISO 9001:2015.	1	
12	La organización planifica, establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría.	1	
13	Define los criterios de auditoría y el alcance para cada una.	1	
14	Selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurar la objetividad y la imparcialidad del proceso.	1	
15	Asegura que los resultados de las auditorías se informan a la dirección.	1	
16	Realiza las correcciones y toma las acciones correctivas adecuadas.	1	
17	Conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados.	1	
9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN			
9.3.1 Generalidades			
18	La alta dirección revisa el SGC a intervalos planificados, para asegurar su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continua con la estrategia de la organización.		1
9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección			
19	La alta dirección planifica y lleva a cabo la revisión incluyendo consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones previas.		1
20	Considera los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al SGC.		1
21	Considera la información sobre el desempeño y la eficiencia del SGC.		1
22	Considera los resultados de las auditorías.		1
23	Considera el desempeño de los proveedores externos.		1
24	Considera la adecuación de los recursos.		1
25	Considera la eficiencia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades.		1
26	Se considera las oportunidades de mejora.		1
9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección			
27	Las salidas de la revisión incluyen decisiones y acciones relacionadas con oportunidades de mejora.		1
28	Incluyen cualquier necesidad de cambio en el SGC.		1
29	Incluye las necesidades de recursos.		1
30	Se conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones.		1
SUBTOTAL		10	20
Porcentaje obtenido		33%	
10. MEJORA			
10.1 Generalidades			

10.1 GENERALIDADES			
1	La organización ha determinado y seleccionado las oportunidades de mejora e implementado las acciones necesarias para cumplir con los requisitos del cliente y mejorar su satisfacción.		1
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA			
2	La organización reacciona ante la no conformidad, toma acciones para controlarla y corregirla.		1
3	Evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad.		1
4	Implementa cualquier acción necesaria, ante una no conformidad.	1	
5	Revisa la eficacia de cualquier acción correctiva tomada.		1
6	Actualiza los riesgos y oportunidades de ser necesario.		1
7	Hace cambios al SGC si fuera necesario.	1	
8	Las acciones correctivas son apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.		1
9	Se conserva información documentada como evidencia de la naturaleza de las no conformidades, cualquier acción tomada y los resultados de la acción correctiva.	1	
10.3 MEJORA CONTINUA			
10	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del SGC.	1	
11	Considera los resultados del análisis y evaluación, las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades de mejora.		1
SUBTOTAL		4	7
Porcentaje obtenido		36%	
RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD			
Requisitos		Porcentaje obtenido	Acciones
4. Contexto de la organización		45%	IMPLEMENTAR
5. Liderazgo		50%	IMPLEMENTAR
6. Planificación		40%	IMPLEMENTAR
7. Apoyo		60%	IMPLEMENTAR
8. Operación		47%	IMPLEMENTAR
9. Evaluación del desempeño		33%	IMPLEMENTAR
10. Mejora		36%	IMPLEMENTAR
Porcentaje de Implementación total		45%	
Gestión de Calidad implementado :		BAJO	

ANEXO 2
MATRIZ DE DIAGNÓSTICO ISO 45001:2018

Anexo 3: Matriz de diagnóstico ISO 45001:2018			
EVALUACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN	
		C	NC
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN			
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO			
1	Se determinan las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito	1	
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS TRABAJADORES Y DE OTRAS PARTES INTERESADAS			
2	Se determinan las otras partes interesadas además de los trabajadores, que son pertinentes al sistema de gestión.	1	
3	Se determinan las necesidades y expectativas (Requisitos) de los trabajadores y de otras partes interesadas.		1
4	Se identifican cuáles de estas necesidades y expectativas se convierten en requisitos legales aplicables y otros requisitos.	1	
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SST			
5	Se determinan los límites y aplicabilidad para establecer el alcance	1	
6	Se consideran las cuestiones internas y externas pertinentes para su propósito.	1	
7	Se tienen en cuenta los requisitos tanto de los trabajadores como de otras partes interesadas		1
8	Se tienen en cuenta las actividades relacionadas con el trabajo (Realizadas y programadas)	1	
9	El alcance se mantiene como información documentada.	1	
4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SST			
10	La Organización mantiene un Sistema de Gestión de la SST.	1	
11	Se mantiene y mejora continuamente este sistema.	1	
SUBTOTAL		9	2
Porcentaje obtenido		82%	
5. LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES.			
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO			
1	Existe un compromiso por parte de la alta dirección asumiendo la responsabilidad total en la prevención de lesiones de los trabajadores y el deterioro de la salud de los mismos relacionados con el trabajo, así como también brindar ambientes de trabajo seguros y saludables.	1	
2	La alta dirección establece una política de SST así como sus objetivos.	1	

3	Se integran los requisitos del sistema de gestión de la SST en los procesos de negocio de la organización.		1
4	Se proveen los recursos necesarios por parte de la alta dirección para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de la SST.	1	
5	Existe un aseguramiento por parte de la alta dirección para alcanzar los resultados previstos dirigiendo y apoyando a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la SST.	1	
6	Existe un compromiso por parte de la alta dirección para proteger a quienes informen sobre incidentes, peligros, riesgos y oportunidades.	1	
7	Existen procesos para asegurar la participación y consultas de los trabajadores.	1	
8	Se establecen y apoyan la conformación y funcionamiento de comités de Seguridad y Salud.	1	
5.2 POLÍTICA DE LA SST			
9	Existe una política de SST.	1	
10	La política es apropiada al propósito, tamaño y contexto de la organización así como también a la naturaleza de sus riesgos específicos y oportunidades para la SST.	1	
11	La política es comunicada a todos los trabajadores dentro de la organización.	1	
12	Se mantiene como información documentada.	1	
13	Está disponible para todas las partes interesadas.	1	
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES, RENDICIÓN DE CUENTAS Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN			
14	Existe información documentada acerca de las autoridades y responsabilidades dentro del sistema de gestión de la SST.	1	
15	Las autoridades y responsabilidades son comunicadas dentro de todos los niveles de la organización.	1	
5.4 PARTICIPACIÓN Y CONSULTA			
16	Se establecen, implementan y mantienen procesos para la participación y consulta por parte de los trabajadores.	1	
17	Se controla la existencia de obstáculos o barreras respecto a la participación (falta de respuesta a los aportes o sugerencias de los trabajadores, barreras de idiomas o alfabetización, represalias o amenazas de represalias y políticas que desalienten la participación y consulta de los trabajadores)	1	
SUBTOTAL		16	1
Porcentaje obtenido		94%	
6. PLANIFICACIÓN			
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES			
6.1.1 Generalidades			
1	La organización tiene en cuenta los peligros a los cuales se ven enfrentados.	1	

2	La organización tiene consideración acerca de los riesgos en relación a la SST y otros riesgos a los cuales se ven enfrentados. (Mantienen información documentada).	1	
3	Las oportunidades en relación a la SST y otras oportunidades. (Mantienen información documentada).	1	
4	Se consideran los requisitos legales aplicables y otros requisitos.	1	
6.1.2 Identificación de peligros y evaluación de los riesgos para la SST.			
6.1.2.1 Identificación de peligros			
5	Existen procesos de identificación continua y proactiva de los peligros.		1
6	Estos procesos son llevados a cabo según los criterios definidos por la norma. Considerando entre otros: Factores sociales, carga de trabajo, horario de trabajo, acoso, bullying- Infraestructura (Equipos y materiales)- consideración de empresas contratistas y sus actividades- situaciones del entorno a la empresa no controlados por esta, etc.	1	
6.1.2.2 Evaluación de riesgos para la SST y otros riesgos para el sistema de gestión de la SST.			
7	Se establecen procesos para evaluar los riesgos relacionados a la SST a partir de la identificación de los peligros.	1	
8	Las metodologías y criterios de evaluación de los riesgos de la SST se mantienen como información documentada.	1	
6.1.2.3 Evaluación de las oportunidades para la SST y otras oportunidades			
9	Existen procesos para evaluar las oportunidades relacionadas a la SST, así como adaptar el trabajo o la organización de éste a los trabajadores. En el caso de que corresponda evalúan también otras oportunidades.	1	
6.1.3 Determinación de los requisitos legales aplicables y otros requisitos			
10	Se mantienen procesos para determinar y tener accesos a los requisitos legales vigentes y aplicables al tipo de organización.	1	
11	Se mantiene información documentada respecto a los requisitos legales aplicables a la organización.	1	
12	Se identifican otros requisitos que no sean legales (Ejemplo: Requisitos de los trabajadores, vecinos, etc.).	1	
6.1.4 Planificación para tomar acciones			
13	Se planifican acciones para abordar riesgos y oportunidades.	1	
14	Se planifican acciones para abordar requisitos legales y otros requisitos.	1	
15	Se planifican acciones con el objetivo de prepararse y responder ante situaciones de emergencia.	1	
16	Se evalúa la eficacia de las acciones descritas anteriormente.	1	
17	Se tienen en cuenta las jerarquías de controles al momento de planificar las acciones.	1	
6.2 OBJETIVOS DE LA SST Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS.			

6.2.1 Objetivos de la SST			
18	Se mantienen objetivos para evaluar y mejorar continuamente el sistema de gestión.	1	
19	Los objetivos son coherentes con la política de SST.	1	
20	Los objetivos son medibles en el tiempo y evaluables (Desempeño).	1	
21	Al momento de definir los objetivos se consideran los requisitos aplicables, evaluación de riesgos y oportunidades, resultados de consulta de los trabajadores.	1	
22	Los objetivos se comunican y/o actualizan según sea el caso.	1	
6.2.2 Planificación para lograr los objetivos de la SST			
23	La organización planifica el cómo logrará los objetivos considerando el qué se hará, recursos necesarios, quién será el responsable, como se evaluarán los resultados, como se integrarán las acciones para lograr los objetivos de la SST en los procesos de negocios de la organización.	1	
24	La organización mantiene como información documentada los planes para lograr los objetivos.	1	
SUBTOTAL		23	1
Porcentaje obtenido		96%	
7. APOYO			
7.1 RECURSOS			
1	La organización determina y proporciona los recursos necesarios para la implementación, mantención y mejora continua del sistema de gestión de la SST.	1	
7.2 COMPETENCIA.			
2	La organización determina las competencias necesarias de los trabajadores que afectan o pueden afectar el desempeño en la SST.	1	
3	La organización se asegura que los trabajadores sean competentes basándose en la educación, formación o experiencias apropiadas.	1	
4	La organización toma acciones para adquirir y mantener las competencias necesarias	1	
5	La organización a documentado la información como evidencia de la competencia.	1	
7.3 TOMA DE CONCIENCIA.			
6	Los trabajadores tienen conocimiento sobre la política de la SST.		1
7	Los trabajadores tienen conocimiento sobre los objetivos de la SST.		1
8	Existe conocimiento sobre las implicaciones y las consecuencias de no cumplir los requisitos del sistema de gestión de la SST.		1
9	Los trabajadores toman conciencia sobre los incidentes y los resultados de investigación.	1	
10	Los trabajadores toman conciencia sobre alejarse de situaciones de trabajo que se consideren como un peligro inminente para su vida o salud.		1
7.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			

11	Existe un método implementado por la organización para establecer las comunicaciones internas y externas del SG de la SST (Considerando género, idioma, cultura, alfabetización y discapacidad).	1	
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA.			
7.5.1 Generalidades			
12	La organización a establecido la documentación documentada requerida por esta norma.	1	
7.5.2 Creación y actualización			
13	Los documentos utilizados por la organización se ajustan a lo descrito por la norma (Identificación y descripción, formato, revisión y aprobación).	1	
7.5.3 Control de información documentada			
14	Existe un control de la información de tal modo que cualquier interesado en el sistema de gestión de la SST pueda tener acceso.	1	
15	Esta información se encuentra debidamente protegida.	1	
SUBTOTAL		11	4
Porcentaje obtenido		73%	
8. OPERACIÓN			
8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL			
8.1.1 Generalidades			
8.1.2 Eliminación de peligros y reducir riesgos			
1	La organización ha establecido, implementado y mantenido procesos para eliminar el peligro y reducir los riesgos. (Considerando la jerarquía de control de riesgos).	1	
8.1.2 Gestión del cambio			
8.1.4 Compras			
2	La organización ha establecido, implementado y mantenido procesos para controlar la compra de productos y servicios.	1	
8.1.4.2 Contratistas			
3	La organización ha coordinado sus procesos de compra con sus contratistas para identificar los peligros y evaluar los riesgos.		1
4	La organización se ha asegurado que los contratistas y sus trabajadores cumplan con los requisitos de su sistema de gestión de SST.		1
5	La organización ha definido y aplicado los procesos de compra en base a los criterios de seguridad y salud en el trabajo para la selección de contratistas.		1
8.2 PREPARACIÓN Y RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS.			
6	Existen procesos para la preparación y respuesta ante situaciones de emergencia potenciales.	1	
7	Se actualizan estos procesos.	1	

8	Se realizan pruebas periódicas y ejercicios de la capacidad de respuesta por parte de los trabajadores.	1	
9	Los contratistas, visitantes se encuentran informados en base al proceso de preparación y respuesta ante emergencias.	1	
10	Existe información documentada respecto a estos procesos.	1	
SUBTOTAL		7	3
Porcentaje obtenido		70%	
9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN			
9.1.1 Generalidades			
1	Existen procesos para evaluar el seguimiento y realizar análisis del desempeño de la organización.	1	
2	Se identifican cuáles son los procesos que necesitan ser medidos y evaluados.(Requisitos legales aplicables, logro de objetivos, eficacia de los controles operacionales, actividades relacionadas con los peligros).		1
3	Existe una planificación de seguimiento.		1
4	La organización evalúa el desempeño y eficacia de su sistema de gestión de la SST.	1	
9.1.2 Evaluación del cumplimiento con los requisitos legales y otros requisitos			
5	Se ha determinado la frecuencia y los métodos para evaluar el cumplimiento.	1	
6	En caso de ser necesario se toman acciones de la evaluación del cumplimiento.	1	
7	Se conserva la información documentada de los resultados.	1	
9.2 AUDITORIA INTERNA			
9.2.1 Objetivos de la auditoría interna			
8	Se han realizado auditoría internas dentro de la organización.	1	
9	Son planificados, se implementan y mantienen las auditorías internas dentro de la organización.	1	
9.2.2 Proceso de auditoría interna			
10	Existen programas de auditoría interna.	1	
11	Existen informes y resultados respecto a auditoría internas anteriores.	1	
12	Existen registros respecto a las acciones definidas para levantar las no conformidades.	1	
13	Existen documentos como evidencia de la implementación de los programas de auditoría interna.	1	
9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN.			
14	Existen registros de los resultados de la revisión por la dirección.	1	
SUBTOTAL		12	2
Porcentaje obtenido		86%	
10. MEJORA			

10.1 Generalidades			
10.1 INCIDENTES, NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS.			
1	Existen procesos para informar e investigar incidentes y no conformidades.	1	
2	Existen registros de las acciones correctivas.	1	
3	Se involucran partes interesadas en las acciones correctivas para contribuir a la eliminación de la causa raíz del incidente o no conformidad. (Elaboración de informes de investigación, revisión del incidente, si ocurrió con anterioridad)	1	
4	Se comunican los resultados a los trabajadores y/o partes interesadas.	1	
10.2 MEJORA CONTÍNUA.			
5	Se incluyen a los trabajadores en la implementación de acciones para la mejora continua del sistema de gestión de la SST.	1	
6	Se comunican los resultados de la mejora continua a los trabajadores.	1	
7	Existe información documentada respecto a la mejora continua.	1	
10.2.1 Objetivos de la mejora continua			
8	La organización debe mejorar continuamente la idoneidad adecuación y eficacia del SGSST	1	
10.2.2 Procesos de mejora continua			
9	Se debe implementar , planificar , establecer o mantener uno o varios procesos de mejora continua	1	
10	Se debe comunicar los resultados de la mejora continua a sus trabajadores	1	
11	La organización debe mantener la información documentada como evidencia de los resultados de la mejora continua	1	
SUBTOTAL		6	5
Porcentaje obtenido		55%	
RESULTADOS DE LA GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO			
Requisitos		Porcentaje obtenido	Acciones
4. Contexto de la organización		82%	IMPLEMENTAR
5. Liderazgo		94%	IMPLEMENTAR
6. Planificación		96%	IMPLEMENTAR
7. Apoyo		73%	IMPLEMENTAR
8. Operación		70%	IMPLEMENTAR
9. Evaluación del desempeño		86%	IMPLEMENTAR
10. Mejora		55%	IMPLEMENTAR
Porcentaje de Implementación total		79%	
Gestión de Seguridad y salud en el trabajo implementado :		MEDIO	

ANEXO 3
MATRIZ DE DIAGNÓSTICO ISO 14001:2015

Anexo 3: Matriz de diagnóstico ISO 14001:2015			
EVALUACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL			
No.	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN	
4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN		C	NC
4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO			
1	La organización determina las cuestiones externas e internas pertinentes a su propósito y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión ambiental.		1
2	Las cuestiones incluyen las condiciones ambientales capaces de afectar o de verse afectadas por la organización.		1
4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS			
3	Están determinadas las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión ambiental.		1
4	Están definidas las necesidades y requisitos de estas partes interesadas.		1
5	Están Definidas cuáles de estas necesidades y expectativas se convierten en requisitos legales y otros requisitos.		1
4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL			
6	El alcance de la organización considera las cuestiones externas e internas.		1
7	El alcance de la organización considera los requisitos legales y otros requisitos de las partes interesadas.		1
8	El alcance de la organización define las unidades, funciones y límites físicos de la organización		1
9	El alcance de la organización define sus actividades, productos y servicios	1	
10	El alcance de la organización define su autoridad y capacidad para ejercer control e influencia.		1
11	El sistema de gestión ambiental incluye todas las actividades, productos y servicios de la organización que están dentro de su alcance.		1
12	El alcance se mantiene como información documentada y está disponible para las partes interesadas.		1
4.4 SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL			
13	La organización establece un sistema de gestión ambiental de acuerdo con los requisitos de la ISO 14001-2015		1
14	La organización implementa un sistema de gestión ambiental de acuerdo con los requisitos de la ISO 14001-2015		1
15	La organización mantiene un sistema de gestión ambiental de acuerdo con los requisitos de la ISO 14001-2015.		1

16	La organización evidencia mejora continua de su sistema de gestión ambiental de acuerdo con los requisitos de la ISO 14001- 2015.		1
SUBTOTAL		1	15
Porcentaje obtenido		6%	
5. LIDERAZGO			
5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO			
1	La alta dirección asume la responsabilidad y la rendición de cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión ambiental.		1
2	La alta dirección se asegura de que se establezcan la política ambiental y los objetivos ambientales, y que éstos sean compatibles con la dirección estratégica y el contexto de la organización.	1	
3	La alta dirección se asegura de la integración de los requisitos del sistema de gestión ambiental en los procesos de negocio de la organización.		1
4	La alta dirección se asegura de que los recursos necesarios para el sistema de gestión ambiental estén disponibles		1
5	La alta dirección comunica la importancia de una gestión ambiental eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión ambiental		1
6	La alta dirección se asegura de que el sistema de gestión ambiental logre los resultados previstos.		1
7	La alta dirección dirige y apoya a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión ambiental.	1	
8	La alta dirección promueve la mejora continua.		1
9	La alta dirección demuestra su liderazgo en todas sus áreas de responsabilidad.		1
5.2 POLÍTICA AMBIENTAL			
10	La alta dirección ha establecido, implementado y mantenido una política ambiental	1	
11	La política ambiental que es apropiada al propósito y contexto de la organización, incluida la naturaleza, magnitud e impactos ambientales de sus actividades, productos y servicios.	1	
12	La política ambiental establece los objetivos ambientales.	1	
13	La política ambiental incluye un compromiso para la protección del medio ambiente, la prevención de la contaminación, y otros compromisos específicos pertinentes al contexto de la organización (uso sostenible de recursos, la mitigación y adaptación al cambio climático y la protección de la biodiversidad y de los ecosistemas).	1	
14	La política ambiental incluye un compromiso de cumplir con los requisitos legales y otros requisitos.		1
15	La política ambiental incluye un compromiso de mejora continua del sistema de gestión ambiental para la mejora del desempeño ambiental.	1	
16	La política ambiental se mantiene como información documentada	1	

17	La política ambiental es comunicada dentro de la organización.	1	
18	La política ambiental está disponible para las partes interesadas.		1
5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN			
19	La alta dirección se asegura de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen y comuniquen dentro de la organización.		1
20	La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para asegurarse de que el sistema de gestión ambiental es conforme con los requisitos de esta ISO 14001-2015		1
21	La alta dirección asigna la responsabilidad y autoridad para mantenerse informado sobre el desempeño del sistema de gestión ambiental, incluyendo su desempeño ambiental.		1
SUBTOTAL		9	12
Porcentaje obtenido		43%	
6. PLANIFICACIÓN			
6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES			
6.1.1 Generalidades			
1	La planificación del sistema de gestión ambiental considera las cuestiones internas y externas de la organización.		1
2	La planificación del sistema de gestión ambiental considera las partes interesadas y sus necesidades y expectativas (incluidos los requisitos legales)		1
3	La planificación del sistema de gestión ambiental considera el alcance de su sistema de gestión ambiental		1
4	La planificación del sistema de gestión ambiental determina los riesgos y oportunidades relacionados con sus aspectos ambientales (6.1.2).		1
5	La planificación del sistema de gestión ambiental determina los requisitos legales y otros requisitos (6.1.3).		1
6	La planificación del sistema de gestión ambiental determina otras cuestiones y requisitos identificados en los apartados 4.1 y 4.2,		1
6.1.2 Aspectos ambientales			
7	En el alcance del sistema de gestión ambiental, la organización determina los aspectos ambientales de sus actividades, productos y servicios que puede controlar y de aquellos en los que puede influir, y sus impactos ambientales asociados, desde una perspectiva de ciclo de vida.		1
8	Los aspectos ambientales identifican los cambios, incluidos los desarrollos nuevos o planificados, y las actividades, productos y servicios nuevos o modificados.		1
9	Los aspectos ambientales identifican las condiciones anormales y las situaciones de emergencia razonablemente previsibles.		1
10	La organización ha determinado aquellos aspectos que tengan o puedan tener un impacto ambiental significativo, mediante el uso de criterios establecidos.		1

11	La organización ha comunicado sus aspectos ambientales significativos entre los diferentes niveles y funciones de la organización, según corresponda.		1
12	La organización mantiene información documentada de sus: — aspectos ambientales e impactos ambientales asociados; — criterios usados para determinar sus aspectos ambientales significativos; — aspectos ambientales significativos.	1	
6.1.3 Requisitos legales y otros requisitos			
13	La organización ha determinado y tiene acceso a los requisitos legales y otros requisitos relacionados con sus aspectos ambientales.		1
14	La organización ha determinado cómo los requisitos legales y otros requisitos se aplican a la organización.		1
15	La organización tiene en cuenta los requisitos legales y otros requisitos en el establecimiento, implementación, mantención y mejora continua de su sistema de gestión ambiental.		1
16	La organización mantiene información documentada de sus requisitos legales y otros requisitos.		1
6.1.4 Planificación de acciones			
17	La organización planifica la toma de acciones para abordar sus: 1) aspectos ambientales significativos; 2) requisitos legales y otros requisitos; 3) riesgos y oportunidades identificados en el apartado 6.1.1	1	
18	La organización planifica la integración e implementación de acciones en los procesos de su sistema de gestión ambiental (objetivos ambientales, Apoyo, Operación, evaluación de desempeño) o en otros procesos de negocio.	1	
19	La organización planifica la evaluación de la eficacia de las acciones en los procesos de su sistema de gestión ambiental.		1
6.2 OBJETIVOS AMBIENTALES Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS			
6.2.1 Objetivos ambientales			
20	La organización establece objetivos ambientales, teniendo en cuenta los aspectos ambientales significativos de la organización y sus requisitos legales y otros requisitos asociados, y considerando sus riesgos y oportunidades.	1	
21	Los objetivos ambientales son coherentes con la política ambiental.	1	
22	Los objetivos ambientales establecidos por la organización son medibles (cuando es factible).	1	
23	Se realiza seguimiento de los objetivos ambientales.	1	
24	Los objetivos ambientales son comunicados a los integrantes de la organización.	1	
25	Los objetivos ambientales se mantienen actualizados cuando corresponda.	1	
26	La organización conserva información documentada sobre los objetivos ambientales, sus revisiones y/o actualizaciones.	1	

6.2.2 Planificación de acciones para lograr los objetivos ambientales			
27	En la planificación de cómo lograr los objetivos ambientales, se determina: a) qué se va a hacer; b) qué recursos se requerirán; c) quién será responsable; d) cuándo se finalizará.	1	
28	En la planificación de cómo lograr los objetivos ambientales, se determina cómo se evaluarán los resultados, incluidos los indicadores de seguimiento de los avances para el logro de sus objetivos ambientales medibles (véase 9.1.1).	1	
29	La organización considera cómo se pueden integrar las acciones para el logro de sus objetivos ambientales a los procesos de negocio de la organización.	1	
SUBTOTAL		13	16
Porcentaje obtenido		45%	
7. APOYO			
7.1 RECURSOS			
1	Se evidencia que la organización determina y proporciona los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión ambiental.	1	
7.2 COMPETENCIA			
2	La organización determina la competencia necesaria de las personas que realizan trabajos bajo su control, que afecte a su desempeño ambiental y su capacidad para cumplir sus requisitos legales y otros requisitos.		1
3	La organización asegura de que su personal es competente, con base en su educación, formación o experiencia apropiadas.		1
4	La organización determina las necesidades de formación asociadas con sus aspectos ambientales y su sistema de gestión ambiental.		1
5	Cuando es aplicable, la organización toma acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas.		1
6	La organización conserva información documentada apropiada, como evidencia de la competencia de su personal.		1
7.3 TOMA DE CONCIENCIA			
7	La organización se asegura de que su personal tome conciencia de la política ambiental.	1	
8	La organización se asegura de que su personal tome conciencia de los aspectos ambientales significativos y los impactos ambientales reales o potenciales relacionados, asociados con su trabajo.	1	
9	La organización se asegura de que su personal tome conciencia de su contribución a la eficacia del sistema de gestión ambiental, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño ambiental.	1	

10	La organización se asegura de que su personal tome conciencia de las implicaciones de no satisfacer los requisitos del sistema de gestión ambiental, incluido el incumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos de la organización.	1	
7.4 COMUNICACIÓN			
7.4.1 Generalidades			
11	La organización ha establecido e implementado procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión ambiental, que incluyan: a) qué comunicar; b) cuándo comunicar; c) a quién comunicar; d) cómo comunicar.	1	
12	La organización mantiene los procesos necesarios para las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión ambiental, que ha implementado.	1	
13	Los procesos de comunicación de la organización tienen en cuenta los requisitos legales y otros requisitos de la organización.		1
14	Los procesos de comunicación de la organización aseguran de que la información ambiental comunicada es coherente con la información generada dentro del sistema de gestión ambiental, y que es fiable.	1	
15	La organización responde a las comunicaciones pertinentes sobre su sistema de gestión ambiental.	1	
16	La organización conserva información documentada como evidencia de sus comunicaciones, cuando corresponda.	1	
7.4.2 Comunicación Interna			
17	La organización comunica internamente la información pertinente del sistema de gestión ambiental entre los diversos niveles y funciones de la organización, incluidos los cambios en el sistema de gestión ambiental, según corresponda.		1
18	La organización se asegura de que sus procesos de comunicación permitan que su personal contribuya a la mejora continua.		1
7.4.3 Comunicación Externa			
19	La organización comunica externamente información pertinente al sistema de gestión ambiental, según se establezca en los procesos de comunicación de la organización y según lo requieran sus requisitos legales y otros requisitos.	1	
7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA			
7.5.1 Generalidades			
20	El sistema de gestión ambiental de la organización incluye la información documentada requerida por la ISO 14001-2015.		1
21	El sistema de gestión ambiental de la organización incluye la información documentada requerida que la organización determina como necesaria para la eficacia de dicho sistema.		1

7.5.2 Creación y actualización			
22	Al crear y actualizar la información documentada, la organización se asegura de la correcta identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia).	1	
23	Al crear y actualizar la información documentada, la organización se asegura de que sean apropiados el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico).	1	
24	Al crear y actualizar la información documentada, la organización se asegura de sea apropiada la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.	1	
7.5.3 Control de la información documentada			
25	La información documentada requerida por el sistema de gestión ambiental es controlada para asegurarse de que esté disponible y sea idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite.	1	
26	La información documentada requerida por el sistema de gestión ambiental es controlada para asegurarse de que esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).	1	
27	El control de la información documentada aborda las siguientes actividades, según corresponda: — distribución, acceso (sólo consultar y/o consultar y modificar), recuperación y uso; — almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad; — control de cambios (por ejemplo, control de versión); — conservación y disposición.	1	
28	Se ha determinado la información documentada de origen externo, necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión ambiental.		1
29	Se controla la información documentada de origen externo.		1
SUBTOTAL		17	12
Porcentaje obtenido		59%	
8. OPERACIÓN			
8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL			
1	La organización debe establecer, implementar, controlar y mantener los procesos necesarios para satisfacer los requisitos del sistema de gestión ambiental y para implementar las acciones determinadas en los apartados 6.1 y 6.2.		1
2	La organización establece los criterios de operación para los procesos.		1
3	La organización implementa el control (de ingeniería y procedimientos) de los procesos de acuerdo con los criterios de operación NOTA: Los controles se pueden implementar siguiendo una jerarquía (por ejemplo, de eliminación, de sustitución, administrativa) y se pueden usar solos o combinados.	1	
4	La organización controla los cambios planificados y examina las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar los efectos adversos, cuando sea necesario.	1	
5	La organización se asegura de que los procesos contratados externamente estén controlados o que se tenga influencia sobre ellos.		1

6	Dentro del sistema de gestión ambiental se define el tipo y grado de control o influencia que se va a aplicar a estos procesos.	1	
7	En coherencia con la perspectiva del ciclo de vida, la organización ha establecido los controles, según corresponda, para asegurarse de que sus requisitos ambientales se aborden en el proceso de diseño y desarrollo del producto o servicio, considerando cada etapa de su ciclo de vida.	1	
8	En coherencia con la perspectiva del ciclo de vida, la organización ha determinado sus requisitos ambientales para la compra de productos y servicios, según corresponda.	1	
9	En coherencia con la perspectiva del ciclo de vida, la organización ha comunicado sus requisitos ambientales pertinentes a los proveedores externos, incluidos los contratistas.	1	
10	En coherencia con la perspectiva del ciclo de vida, la organización ha considerado la necesidad de suministrar información acerca de los impactos ambientales potenciales significativos asociados con el transporte o la entrega, el uso, el tratamiento al fin de la vida útil y la disposición final de sus productos o servicios.	1	
11	La organización mantiene la información documentada en la medida necesaria para tener la confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado.		1
8.2 PREPARACIÓN Y RESPUESTA ANTE EMERGENCIAS			
12	La organización establece, implementa y mantiene los procesos necesarios acerca de cómo prepararse y responder a situaciones potenciales de emergencia identificadas en el apartado 6.1.1.		1
13	La organización está preparada para responder, mediante la planificación de acciones para prevenir o mitigar los impactos ambientales adversos provocados por situaciones de emergencia.		1
14	La organización es capaz de responder a situaciones de emergencia reales.		1
15	La organización toma acciones para prevenir o mitigar las consecuencias de las situaciones de emergencia, apropiadas a la magnitud de la emergencia y al impacto ambiental potencial.		1
16	La organización pone a prueba periódicamente las acciones de respuesta planificadas, cuando sea factible.		1
17	La organización evalúa y revisa periódicamente los procesos y las acciones de respuesta planificadas, en particular, después de que hayan ocurrido situaciones de emergencia o de que se hayan realizado pruebas.		1
18	La organización proporciona información y formación pertinentes, con relación a la preparación y respuesta ante emergencias, según corresponda, a las partes interesadas pertinentes, incluidas las personas que trabajan bajo su control.		1
19	La organización mantiene la información documentada en la medida necesaria para tener confianza en que los procesos se llevan a cabo de la manera planificada.		1
SUBTOTAL		7	12
Porcentaje obtenido		37%	

9. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO			
9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN			
9.1.1 Generalidades			
1	La organización hace seguimiento, medición, análisis y evaluación de su desempeño ambiental.	1	
2	La organización determina qué necesita seguimiento y medición.	1	
3	La organización determina los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación, según corresponda, para asegurar resultados válidos.	1	
4	La organización determina los criterios contra los cuales la organización evaluará su desempeño ambiental, y los indicadores apropiados.	1	
5	La organización determina cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición.	1	
6	La organización determina cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.	1	
7	La organización se asegura de que se usan y mantienen equipos de seguimiento y medición calibrados o verificados, según corresponda.		1
8	La organización evalúa su desempeño ambiental y la eficacia del sistema de gestión ambiental.		1
9	La organización comunica externa e internamente la información pertinente a su desempeño ambiental, según esté identificado en sus procesos de comunicación y como se exija en sus requisitos legales y otros requisitos.		1
10	La organización conserva información documentada apropiada como evidencia de los resultados del seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación.	1	
9.1.2 Evaluación del cumplimiento			
11	La organización establece, implementa y mantiene los procesos necesarios para evaluar el cumplimiento de sus requisitos legales y otros requisitos.		1
12	La organización determina la frecuencia con la que se evaluará el cumplimiento.		1
13	La organización evalúa el cumplimiento y emprende las acciones que fueran necesarias.		1
14	La organización mantiene el conocimiento y la comprensión de su estado de cumplimiento.		1
15	La organización conserva información documentada como evidencia de los resultados de la evaluación del cumplimiento.		1
9.2 AUDITORIA INTERNA			
9.2.1 Generalidades			
16	La organización lleva a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión ambiental está conforme con: 1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión ambiental; 2) los requisitos de la Norma ISO 14001-2015.		1
9.2.2 Programa de auditoría interna			

17	La organización establece, implementa y mantiene uno o varios programas de auditoría interna que incluyen la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes de sus auditorías internas.	1	
18	En el programa de auditoría interna, la organización tiene en cuenta la importancia ambiental de los procesos involucrados, los cambios que afectan a la organización y los resultados de las auditorías previas.		1
19	En el programa de auditoría interna, la organización define los criterios de auditoría y el alcance para cada auditoría.	1	
20	La organización selecciona los auditores y lleva a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría.	1	
21	La organización se asegura de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente.	1	
22	La organización conserva información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de ésta.	1	
9.3 REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN			
23	La alta dirección revisa el sistema de gestión ambiental de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continuas.		1
24	La revisión por la dirección incluye consideraciones sobre el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas.		1
25	La revisión por la dirección incluye consideraciones sobre los cambios en: 1) las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión ambiental; 2) las necesidades y expectativas de las partes interesadas, incluidos los requisitos legales y otros requisitos; 3) sus aspectos ambientales significativos; 4) los riesgos y oportunidades.		1
26	La revisión por la dirección incluye consideraciones sobre el grado en el que se han logrado los objetivos ambientales.		1
27	La revisión por la dirección incluye consideraciones sobre la información del desempeño ambiental de la organización, incluidas las tendencias relativas a: 1) no conformidades y acciones correctivas; 2) resultados de seguimiento y medición; 3) cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos; 4) resultados de las auditorías; e) adecuación de los recursos; f) las comunicaciones pertinentes de las partes interesadas, incluidas las quejas; g) las oportunidades de mejora continua.		1
28	Las salidas de la revisión por la dirección incluyen: — las conclusiones sobre la conveniencia, adecuación y eficacia continuas del sistema de gestión ambiental; — las decisiones relacionadas con las oportunidades de mejora continua; — las decisiones relacionadas con cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión ambiental, incluidas los recursos; — las acciones necesarias cuando no se hayan logrado los objetivos ambientales; — las oportunidades de mejorar la		1

	integración del sistema de gestión ambiental a otros procesos de negocio, si fuera necesario; — cualquier implicación para la dirección estratégica de la organización.		
29	La organización conserva información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.		1
SUBTOTAL		12	17
Porcentaje obtenido		41%	
10. MEJORA			
10.1 GENERALIDADES			
1	La organización determina las oportunidades de mejora e implementar las acciones necesarias para lograr los resultados previstos en su sistema de gestión ambiental.		1
10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA			
2	Cuando ocurre una no conformidad, la organización reacciona y cuando sea aplicable: 1) toma acciones para controlarla y corregirla; 2) hace frente a las consecuencias, incluida la mitigación de los impactos ambientales adversos.	1	
3	Cuando ocurre una no conformidad, la organización evalúa la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir en ese mismo lugar ni ocurra en otra parte, mediante: 1) la revisión de la no conformidad; 2) la determinación de las causas de la no conformidad; 3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir; c) implementar cualquier acción necesaria; d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada; y e) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión ambiental.		1
4	Las acciones correctivas son apropiadas a la importancia de los efectos de las no conformidades encontradas, incluidos los impactos ambientales.		1
5	La organización conserva información documentada como evidencia de: — la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente, y — los resultados de cualquier acción correctiva.		1
10.3 MEJORA CONTINUA			
6	La organización mejora continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión ambiental para mejorar el desempeño ambiental.		1
SUBTOTAL		1	5
Porcentaje obtenido		17%	
RESULTADOS DE LA GESTIÓN AMBIENTAL			
Requisitos		Porcentaje obtenido	Acciones
4. Contexto de la organización		6%	IMPLEMENTAR
5. Liderazgo		43%	IMPLEMENTAR

6. Planificación	45%	IMPLEMENTAR
7. Apoyo	59%	IMPLEMENTAR
8. Operación	37%	IMPLEMENTAR
9. Evaluación del desempeño	41%	IMPLEMENTAR
10. Mejora	17%	IMPLEMENTAR
Porcentaje de Implementación total	35%	
Gestión Medio ambiental implementado :		BAJO

ANEXO 4

RECOMENDACIONES

Para lograr la implementación del Sistema de Gestión Integrado dentro de la cadena de restaurantes de Takami, teniendo como guía este trabajo que nos sugiere la documentación necesaria para lograrlo, es necesario establecer un equipo de trabajo multidisciplinario en donde participen varias áreas de la empresa las cuales intervengan en la creación de la documentación, capacitación, divulgación de documentos, entre otros.

Es importante realizar reuniones con la alta dirección para establecer los compromisos adecuados que permitan la ejecución de dicho Sistema de Gestión Integrado, también para informar los avances durante la implementación y en caso de ser necesario solicitar recursos para llevar a cabo la implementación.

Durante la implementación y para lograr mantener y realizar las mejoras continuas que sugiere la norma, se recomienda realizar evaluaciones periódicas de acuerdo al Programa de Auditorías Internas establecido, esto ayudaría a identificar el cumplimiento de las normas, evidenciar los puntos de mejora e identificar ítem de la norma que no se hayan implementado, y así lograr una mejora continua dentro del Sistema.

Se recomienda que a medida que se va realizando la implementación del Sistema, la empresa implemente un programa de entrenamiento y capacitación a todo el personal, ya que esto garantiza que la ejecución del Sistema de Gestión se mantenga en el tiempo.