

Documentación estratégica como pilar de la gestión organizacional:

caso SIRUMA COFFEE SAS

Carolina Gómez Mejía

Facultad de Ciencias Empresariales, Corporación Universitaria Remington

Administración de Empresas

Docente Tutor

Santiago Giraldo Hernández



UNIREMINGTON®
CORPORACIÓN UNIVERSITARIA REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

Manizales, Caldas

Introducción

Hoy en día las empresas tienen desafíos constantes para sostener su competitividad en un entorno global, regido por la economía del conocimiento. Esta situación promueve la estructura de un sistema de gestión capaz de articular estrategia, procesos y tecnología, con el propósito de ser más eficientes operativamente y fortalecer la capacidad de adaptación. La gestión del conocimiento es un valor añadido que sirve como apoyo para mejorar la entrega general de la información organizacional impulsando el desempeño efectivo. (Grant, 1996; North & Kumta, 2018).

La empresa SIRUMA COFFEE SAS, con sede en Manizales, se encuentra en una situación particular ya que no cuenta con documentación estratégica formal, característica primordial de las empresas orientadas a la mejora continua y el control administrativo. Esto le deja poco espacio para la planificación y la coordinación de procesos, repercutiendo en su capacidad para ser más competitiva en el mercado. Para ello, encontramos en la teoría el respaldo de que tener sistemas de gestión documentada basados en normas internacionales como las ISO, crea un contexto completo para que la calidad, la sostenibilidad y la seguridad se conviertan en los pilares del éxito empresarial (ISO, 2015a; ISO, 2015b; ISO, 2018). La importancia de esta cuestión se corrobora con estudios de casos que sirven como evidencia del valor de la gestión de procesos para la innovación, el desarrollo y el aprendizaje organizacional. El EFQM y el Cuadro de Mando Integral son modelos cruciales para la alineación de procesos, la medición del rendimiento y para el establecimiento de dinámicas de mejora continua (Kaplan & Norton, 1992; Conti, 1997). Un enfoque de sistema de documentación estratégica en SIRUMA no debe verse como un requisito administrativo, sino más bien como la herramienta para estructurar y dar orden a todos sus procesos, haciendo uso de un modelo de gestión integral, innovador y competitivo.

Planteamiento del Problema

Cuando una organización no utiliza un sistema de documentos estratégicos, se arriesga a trabajar con procesos descoordinados y sin lineamientos claros, generando dificultades en la toma de decisiones. Para SIRUMA, el no articular adecuadamente el conocimiento, los procesos y la estrategia de forma coherente, es un problema de nivel estratégico. La teoría coincide en que esta limitación restringe la creación de valor, la coordinación de funciones internas y por supuesto la respuesta eficiente a las demandas del entorno competitivo (vom Brocke & Rosemann, 2010).

Varios estudios han demostrado que no es suficiente la mera inversión en un sistema de gestión del conocimiento, ya que los beneficios sobre el rendimiento organizacional pueden resultar limitados, sino se cuenta con un enfoque estructurado y documentado de manera adecuada (Bogner & Bansal, 2007). Este vacío de documental en SIRUMA se puede ver a partir de la siguiente declaración dado que, a pesar de disponer de suficientes capacidades operativas, económicas y comerciales, la empresa no tiene las herramientas documentales suficientes que apoyen el proceso de planeación estratégica, lo que limita su capacidad para medir de manera precisa sus procesos, establecer indicadores de gestión confiables y demostrar avances que soporten la mejora continua.

La gestión de los procesos requiere una definición clara de las actividades que conforman la cadena de valor, el cómo se documentan, se controlan de forma definida asegurando la trazabilidad en cada parte del proceso (Hinterhuber, 1995). La ausencia de esta herramienta compromete la eficiencia administrativa de SIRUMA y limita las futuras posibilidades de ser

parte de cadenas de suministro más amplias, en las que la documentación formal se convierte en una condición indispensable que da cumplimiento a los estándares de calidad, sostenibilidad y seguridad (ISO, 2015a; ISO, 2018).

Por lo tanto, hay una justificación para comenzar con la implementación de un sistema de documentación estratégica en SIRUMA, basada en los fundamentos teóricos sobre la gestión del conocimiento y los estándares internacionales. Esta iniciativa no solo permitirá superar las limitaciones actuales, sino también contar con un modelo de gestión orientado a la competitividad y a la sostenibilidad empresarial en el largo plazo.

Pregunta de Investigación

¿Cómo puede la empresa SIRUMA COFFEE establecer un sistema de documentación estratégica, con referencia no solo a la construcción de la gestión del conocimiento, sino también a las normas internacionales de gestión, el cual apoye el seguimiento administrativo

y fortalezca su desempeño organizacional?

Objetivo General

Crear una propuesta para la implementación del sistema de documentación estratégica para la empresa SIRUMA, respaldada por modelos de gestión del conocimiento y por los estándares internacionales de gestión.

Objetivos Específicos

1. Estudiar los principales modelos teóricos de la gestión del conocimiento y de la gestión por procesos que puedan ser aplicados al caso de estudio.
2. Realizar un análisis completo de la situación actual de la empresa SIRUMA COFFEE, con especial enfoque en la ausencia de un sistema formal para la documentación estratégica de todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo en la organización.
3. Crear una propuesta de un sistema de documentación estratégica que se ajuste a las necesidades y características de la empresa SIRUMA COFFEE.

Justificación

Este trabajo aporta al conocimiento científico, pues articula teorías de gestión del conocimiento y prácticas de la gestión por procesos en empresas locales. La teoría hace énfasis en que la gestión del conocimiento organizacional se basa en la armonía entre los enfoques jerárquicos y participativos, uniendo tanto el conocimiento individual como el colectivo (Ismail et al., 2013; Butt et al., 2019). Es por esto, que la propuesta permitirá

conocer cómo estas teorías pueden ser aplicadas con efectividad en una empresa de tamaño medio en la ciudad de Manizales.

En la práctica, la implementación de un sistema de documentación estratégica le dará la oportunidad a SIRUMA COFFEE de tener alineados sus procesos con los estándares internacionales, facilitando y promoviendo la toma de decisiones basada en evidencia, lo que incrementará la eficiencia operativa e impulsará la innovación. En la literatura encontramos sustento de que la integración entre procesos, tecnología y estrategia, a través de sistemas de gestión, es un factor determinante para la mejora del desempeño empresarial (Alavi & Leidner, 2001; Lee & Choi, 2003).

Finalmente, esta investigación se hace relevante por contribuir al fortalecimiento del ecosistema empresarial de Manizales. Las organizaciones que cuentan con sistemas de gestión bien estructurados se caracterizan por tener mejor adaptabilidad, competitividad y capacidad para generar empleo de calidad, impactando positivamente el desarrollo económico de la región (Medne & Lapina, 2019).

Marco Teórico

Gestión del conocimiento como recurso estratégico

El conocimiento es reconocido como un recurso primordial para lograr y sostener la ventaja competitiva, en especial en la economía de este siglo, en la que las empresas requieren el desarrollo de capacidades que sirvan para impulsar tanto su rendimiento interno como su competitividad externa (Chang & Chuang, 2011). Está planteado por La Teoría Basada en el Conocimiento que los procesos direccionados a la gestión del conocimiento: creación,

adquisición, almacenamiento y utilización impactan de forma directa y positiva el desempeño organizacional (Grant, 1996; Ahmad et al., 2017)

La gestión del conocimiento va más allá del uso de la tecnología, al involucrar la capacidad empresarial de interpretar y analizar de forma integrada la información de la que dispone. Teniendo en cuenta esto, el modelo de doble bucle ayuda a la detección temprana de problemas y amplía la capacidad de respuesta organizacional frente a estos (Malhotra, 2001b). Este modelo resalta la necesidad de que exista alineación entre el conocimiento y los objetivos empresariales, con el fin de generar valor sostenido y promover a largo plazo la sostenibilidad (Brooks, 1987).

Procesos empresariales y Gestión por Procesos

Un enfoque esencial para generar incremento en la eficiencia organizacional y dar garantía de coherencia en la creación de valor, es la gestión de procesos empresariales.

Teorías de referencia como el EFQM (European Foundation for Quality Management) y el Premio Malcolm Baldrige, muestran una visión integral de la calidad, en la que los procesos son el eje principal que permite la excelencia empresarial (Hakes, 1995; Conti, 1997). Estos modelos proponen una clasificación en procesos operativos, de apoyo, estratégicos y de cambio, en la que cada uno cumple un papel específico y complementario que aporta a la cadena de valor (Garvin, 1995).

La incorporación de herramientas como el Cuadro de Mando Integral posibilita monitorear los procesos, establecer objetivos de desempeño y aplicar medidas correctivas oportunas, fortaleciendo así la gestión estratégica (Kaplan & Norton, 1992). En el plano operativo, la

medición y documentación de procesos resulta indispensable, dado que “un proceso de negocio solo puede dominarse si puede medirse” (Hammer, 2007a).

Sistemas de Gestión Documentada

Implementar el sistema de gestión documental teniendo como referencia las normas internacionales ISO, ofrece una estructura más sólida que une los pilares de la calidad, la sostenibilidad y la seguridad empresarial. Acerca de esto, la ISO 9001:2015 establece que es necesario contar con: política de calidad, objetivos estratégicos y procedimientos esenciales (ISO, 2015a). Como complemento a lo anterior, la ISO 14001:2015 amplía este alcance hacia la gestión ambiental, resaltando la importancia de documentar registros de impactos, planes de manejo de residuos y medidas de control (ISO, 2015b). Para finalizar, la ISO 45001:2018 indica los lineamientos que hacen parte de la seguridad y salud en el trabajo, por medio de los cuales se exige que haya evidencia documentada sobre la identificación de riesgos, la capacitación del personal y los planes de prevención (ISO, 2018).

Más allá del ámbito normativo, estas estructuras documentales conforman herramientas estratégicas, que apoyan al fortalecimiento de la transparencia, impulsan la innovación y favorecen la adaptabilidad organizacional frente a un entorno cambiante (Probst et al., 2000; North & Kumta, 2018).

Factores organizacionales que promueven la gestión del conocimiento

Que un sistema de gestión sea exitoso no solo depende de su diseño técnico, sino también de factores culturales y organizacionales que impulsen su aplicación. Factores como la confianza y el clima organizacional son el apoyo para llevar a cabo procesos fundamentales

de adquirir, compartir y utilizar el conocimiento, generando un entorno propicio para la colaboración colectiva (Koochang et al., 2017; Jain et al., 2015).

De igual manera, la gestión del conocimiento personal es un complemento decisivo para las iniciativas colectivas, pues los trabajadores son quienes organizan, estructuran y comparten su saber, de allí se forman las redes de intercambio y aprendizaje que fortalecen la dinámica organizacional (Chatti, 2012; Cheong & Tsui, 2011).

De igual manera, la teoría señala la importante de combinar los enfoques jerárquicos y participativos en la gestión del conocimiento, ya que ésta promueve mayor compromiso de los colaboradores y una mayor eficacia en los procesos internos (Ismail et al., 2013).

Innovación, sostenibilidad y co- creación

Para que un sistema de gestión sea efectivo, se requiere de mecanismos de coordinación entre las entidades involucradas y de procesos de co-creación que conecten los esfuerzos de la industria, la academia y el Estado, con el objetivo de dar impulso al desarrollo sostenible (Medne & Lapina, 2019). Estas prácticas colaborativas fortalecen la adaptabilidad organizacional y la eficiencia empresarial, al mismo tiempo que actúan como facilitadores de la innovación.

Los sistemas de gestión documentada son plataformas estratégicas para integrar de manera armónica la estrategia, las personas y la tecnología. De manera que proporcionen un soporte que sirva para enfrentar la incertidumbre del entorno y, al mismo tiempo, capitalizar las oportunidades emergentes (Trigeorgis & Reuer, 2016).

Contexto Organizacional SIRUMA

Siruma Coffee es el sueño de la manizaleña Valentina Duque Londoño, quién sin tener mucho conocimiento de cómo crear y dirigir una “empresa”, tomó la determinación de hacerlo realidad, sueño que se construye día a día, y que aporta a la economía de más de 500 familias colombianas.

Siruma = Cielo en Wayuu, fue creada en junio de 2017 en Manizales, Caldas, como una exportadora de cafés especiales de diferentes regiones de Colombia.

La empresa realizó su primera exportación en el año 2018, siendo éste el primer acercamiento al importador que a hoy, es su aliado estratégico, pues tienen constituido un convenio Joint venture desde el año 2021; siendo esta decisión estratégica la generadora de la relación estrecha y sostenible que hay entre sus productores y clientes finales, lo que le ha permitido contar con negociaciones transparentes y de valor compartido, fortalecer a gran escala su capacidad comercial y de apertura en nuevos mercados como Asia (2023) e incursionar en su primer proyecto de consultoría internacional en cultivos de cafés especiales (Perú). Teniendo siempre como pilar, el propósito social de impactar positivamente a las familias cafeteras que hacen parte de su cadena de suministro, propósito que se vive culturalmente a través de todos sus colaboradores.

Metodología

Enfoque de Investigación

En la presente investigación se hará uso del enfoque cualitativo de tipo descriptivo–propositivo, complementado con elementos de análisis documental. Este enfoque cualitativo proporcionará comprensión de la situación actual de la empresa SIRUMA COFFEE con respecto a la inexistente documentación estratégica de los procesos y procedimientos que la

conforman, mientras que en la fase propositiva se diseñará un sistema de gestión documental fundamentado en las diferentes teorías de la gestión del conocimiento y en las normas internacionales de gestión.

Técnicas de recolección de información

1. Revisión documental: validar la literatura científica, normas ISO (9001:2015, 14001:2015, 45001:2018) y documentos organizacionales existentes en SIRUMA COFFEE.
2. Entrevistas semiestructuradas: aplicación de entrevistas a directivos y responsables de procesos, con el propósito de identificar la percepción de la necesidad de implementar un sistema para la gestión de documentación estratégica.
3. Observación participante y no participante: identificar la forma en que actualmente se gestionan y se registran los procesos.
4. Análisis comparativo: análisis de buenas prácticas en otras organizaciones locales y en la literatura académica (EFQM, Balanced Scorecard, BPM).

Desarrollo metodológico

De acuerdo con las técnicas de recolección propuestas, se realizó una revisión a detalle de los estándares propuestos en las normas internacionales ISO 9001:2015, ISO 45001:2018 y ISO 31000:2018, con el propósito de conocer los principales documentos con los que debe contar una organización para tener un respaldo de buenas prácticas de gestión documental y planeación estratégica. Esta revisión permitió la estructuración de procedimientos, matrices y formatos necesarios conforme a la normatividad con respecto a misión, visión y

valores (Cl. 5.2), análisis de contexto estratégico (Cl. 4.1 y 4.2), gestión de riesgos y oportunidades (Cl. 6.1), seguimiento y evaluación (Cl. 9.1 y 9.3), gestión de competencias (Cl. 7.2) y documentación de procesos estratégicos (Cl 4.4 y 7.5.1).

Con respecto a los documentos mencionados anteriormente, la empresa SIRUMA COFFEE presenta documentación faltante con respecto al contexto estratégico en términos del análisis DOFA y PESTEL, mapa de stakeholders y los requisitos asociados a este, matriz de riesgos, mapa de procesos, manuales de funciones de cargos nuevos y actualización de los ya existentes, procedimientos y planes de acción documentados por procesos.

Por tal motivo, se presenta la estructura de la siguiente documentación:

1. Misión, visión y valores corporativos



Misión	Visión
Exportamos cafés de calidad excepcional de diferentes regiones de Colombia, buscando siempre fortalecer la relación entre los productores y el cliente final, por medio de negociaciones transparentes y de la transferencia de valor a lo largo de la cadena comercial.	Siruma Coffee en el 2026 será reconocida como un referente en la creación de relaciones comerciales transparentes y de largo plazo entre clientes alrededor del mundo, que buscan cafés colombianos de calidad excepcional, y caficultores que se esfuerzan por ser reconocidos en el mercado gracias al valor agregado de su producto.

Valores Corporativos
<ul style="list-style-type: none">• Comercialización: Nuestro ejercicio comercial estará enfocado en la compra de cafés especiales provenientes de comunidades cafeteras dispuestas a crecer en conjunto con Siruma. A partir de esto, se busca establecer relaciones comerciales con clientes que valoren la calidad, especialidad y sentido social del café ofertado.• Sentido Social: Somos una empresa comprometida con el desarrollo sostenible y el impacto positivo en las comunidades cafeteras con las que desarrollamos relaciones comerciales. Esto implica que priorizamos la responsabilidad social, la sostenibilidad y las prácticas transparentes. Gestionamos proyectos de desarrollo socioeconómico, productivo y ambiental. Además, brindamos acompañamiento permanente al productor mediante capacitaciones en temas de producción, calidad y comercialización. Todo esto, con el fin de aportar al mejoramiento de la calidad de vida de los productores y sus familias, manteniendo una relación comercial sólida a largo plazo.• Calidad: Tenemos el compromiso de garantizar productos que superen los estándares nacionales. Enfocándonos en la constante búsqueda de la excelencia en cada aspecto del proceso, desde la selección del café hasta la entrega final al cliente. La empresa se esfuerza por garantizar que cada taza de café refleje la dedicación a la perfección y la satisfacción del cliente, generando así un impacto positivo en la experiencia de los consumidores y en la cadena de valor en la que participa.

La filosofía empresarial tiene como fin definir el propósito y la ruta de trabajo para que la organización alinee su toma de decisiones coherentemente con el fortalecimiento de su identidad y su compromiso ante clientes y demás partes interesadas.

2. Análisis DOFA y PESTEL



ANÁLISIS DOFA

Oportunidades	Fortalezas
1. Contar con un equipo de trabajo preparado y con excelente relación laboral.	1. Incremento de la demanda de café sostenible, especial, con trazabilidad completa, certificaciones internacionales, etc.
2. Trabajo con sentido social.	2. Pérdida de mercado de otros exportadores.
3. Café de calidad garantizado a los clientes.	3. Introducción del café tostado a otros continentes con alta potencialidad para este producto.
4. Genera confianza a proveedores, clientes y aliados estratégicos.	4. Acceso a programas de sostenibilidad con organizaciones de apoyo a proyectos sociales.
5. Enfoque de género, Gerencia y equipo principal.	5. Implementación de nuevas tecnologías.
6. Apertura de nuevos mercados.	6. Uso de plataformas de E-Commerce para ventas nacionales e internacionales.
7. Compromiso con prácticas sostenibles.	7. Alianzas estratégicas con el cliente final.

Debilidades	Amenazas
1. Falta de control documental, integración sistematizada de datos.	1. Dinámica comercial desfavorable en el negocio del café.
2. Poca comunicación asertiva entre las áreas de trabajo.	2. Cambio climático – Baja productividad y pérdida de calidad.
3. Falta de recurso humano.	3. Recesión mundial y cambios macroeconómicos.
4. Recursos financieros limitados.	4. Productos sustitutos del café.
5. Baja gestión de recursos para gestión social.	5. Incrementos de impuestos.
6. Baja visibilidad en el mercado digital.	6. Problemas de seguridad en el país.
7. Limitada capacidad de innovación tecnológica.	7. Falta de infraestructura logística en algunas regiones del país.

ANÁLISIS PESTEL

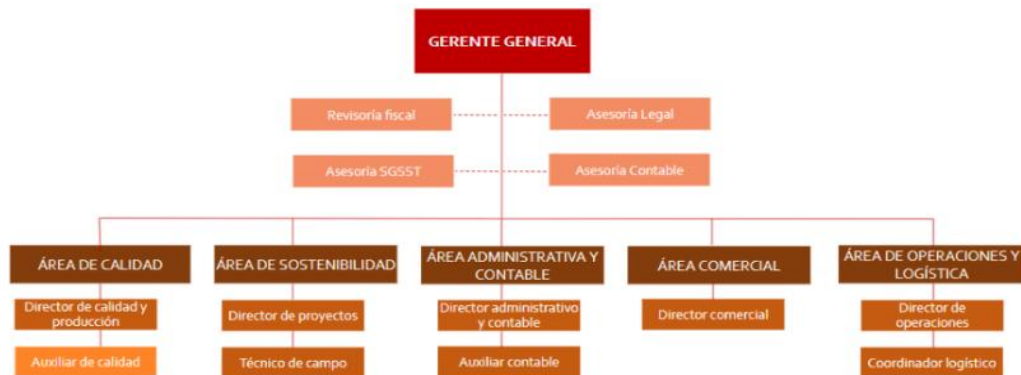
	POLÍTICO	ECONÓMICO	SOCIAL
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	Cambios de gobierno	Cambios macroeconómicos	Demografía
	Acuerdos internacionales	Demanda creciente de café sostenible	Tendencias de consumo
	Inseguridad en zonas rurales	Recursos financieros limitados	Cambios en el estilo de vida
	Políticas de comercio exterior	Políticas monetarias	Nivel educativo de la población
	Regulación sobre certificaciones	Impuestos	Trabajo con sentido social
	Política fiscal	Incremento del precio de la materia prima	Comercio justo
			Interés del consumidor en trazabilidad y origen

	TECNOLÓGICO	ECOLÓGICO	LEGAL
OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	Limitada capacidad de innovación tecnológica	Cambio climático	Licencias y certificaciones
	Uso de plataformas E-Commerce	Certificaciones internacionales	Reglamento sobre la deforestación (EUDR)
	Apps para trazabilidad y logística	Agricultura regenerativa	Leyes laborales
	Baja sistematización de datos	Políticas medioambientales	Legalización aduanera
	Altos costos de inversión	Riesgos naturales	Regulación de productos orgánicos
		Huella de carbono	Legalización de protección de datos

Los anteriores análisis del entorno empresarial son herramientas que complementan la planeación estratégica dando una visión tanto interna como externa de la organización, apoyando la toma de decisiones basadas en las capacidades y riesgos propios que tienen influencia en la ejecución de la actividad del negocio.

3. Organigrama

SIRUMA



Esta herramienta visual muestra la estructura interna de la organización, definiendo claramente los niveles jerárquicos, roles y la relación entre áreas, facilitando la coordinación y asignación de responsabilidades.

4. Mapa de stakeholders

SIRUMA				
Parte interesada	Interna/Externa	Necesidades y Expectativas	Requisitos	Riesgos y Oportunidades
Colaboradores	Interna	Capacitación y desarrollo profesional, estabilidad laboral, bienestar físico, emocional, remuneración justa y beneficios.	Conocimiento técnico y experiencia, mejora continua, compromiso con la cultura organizacional, cumplimiento de metas, logro de resultados.	Riesgo: Rotación alta de personal, cambios generacionales. Oportunidad: Cultura organizacional sólida, alto compromiso con objetivos empresariales.
Socio	Interna/Estratégica	Rentabilidad y retorno de inversión, posicionamiento en el mercado, buena reputación, información gerencial y control de gestión.	Capital financiero, dirección estratégica, red de contactos y alianzas estratégicas, promoción de valores éticos y sostenibilidad.	Riesgo: Dependencia estructural. Oportunidad: Líder de transformación con impacto social en la cadena de suministro.
Proveedores	Externa/Comercial	Generación de ingresos y estabilidad comercial, retroalimentación para mejora continua, capacitación, acompañamiento y desarrollo conjunto.	Suministro de bienes y servicios con los estándares acordados, conocimiento técnico y especialización sectorial, contribución a la sostenibilidad de la cadena de valor y trazabilidad transparente.	Riesgo: Cambios en la calidad de la materia prima. Dependencia de proveedores de servicios. Oportunidad: Inversión en capacitación y acompañamiento para cuidar y potenciar la calidad del café, a la vez que se genera impacto social.
Cliente Importador (Joint venture)	Externa/Estratégica	Productos de calidad con valor social, conocimiento técnico, asesoría y soporte postventa, trazabilidad y condiciones comerciales competitivas.	Expansión del alcance geográfico y posicionamiento de marca, fortalecimiento de relaciones comerciales sostenibles, estimulación del crecimiento empresarial.	Riesgo: Dependencia en cuanto a concentración comercial, tanto compra como venta. Oportunidad: Desarrollo sostenible, tecnológica y de trazabilidad con impacto en toda la cadena de suministro.
Cliente final	Externa/Consumidor	Cafés de calidad capaces de satisfacer las necesidades reales del mercado, con trazabilidad de prácticas responsables y sostenibles que brinden confianza y transparencia.	Realiza retroalimentación de ofertas y características de los productos, proporcionando datos sobre comportamientos y tendencias del mercado.	Riesgo: Ineficiencia en la comunicación por importador. Oportunidad: Entender de primera mano las necesidades de cada cliente y su interés en el desarrollo social.
Competencia	Externa/Sectorial	Referentes de buenas prácticas, contribuye al posicionamiento del sector, fomento de la competencia sana, aporte de conocimiento técnico.	Mejora continua, proporciona aprendizajes indirectos, ayuda a mantener la eficiencia, calidad y diferenciación en servicio y calidad, posibilidad de generar alianzas estratégicas en temas de interés común (sostenibilidad, regulaciones, gremios).	Riesgo: Fuga de talento hacia competidores más atractivos. Oportunidad: Co-creación de estándares sectoriales.
Gobierno	Externo/Regulador	Impuestos, tasas, aportes sociales, generación de empleo formal y dinamización de la economía.	Establece marcos legales, regulatorios y fiscales; influencia en acuerdos comerciales y relaciones internacionales.	Riesgo: Barreras regulatorias para exportaciones, cambios normativos que afecten los costos operativos. Oportunidad: Acceso a programas de fomento del agro en exportaciones.

Conocer e identificar que terceros influyen o son influenciados por la empresa, permite la creación de estrategias de comunicación y relacionamiento, que promueven la mitigación de riesgos y fortalecen los vínculos sociales y comerciales.

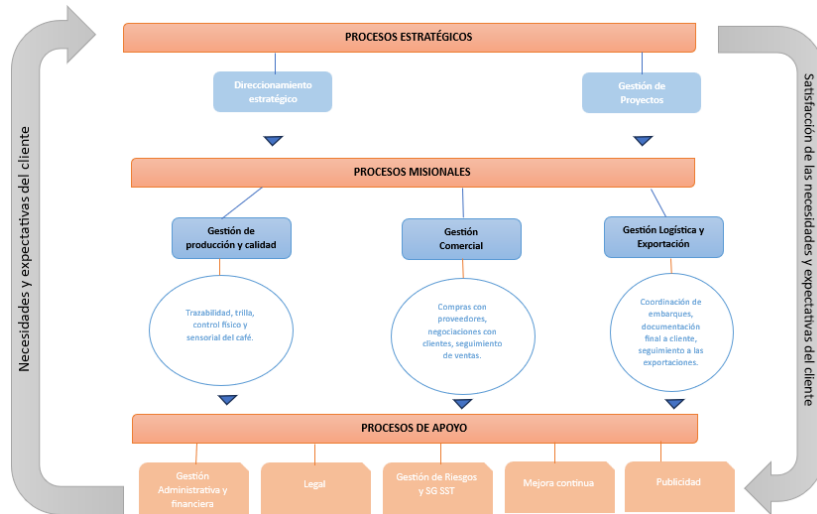
5. Gestión de riesgos y oportunidades

SIRUMA

1. Identificación del Riesgo		2. Análisis del Riesgo				3. Evaluación del Riesgo		
PROCESO / ÁREA	RIESGO	CONSECUENCIA DE LA OCURRENCIA	CAUSAS DEL RIESGO	MEDIDAS DE CONTROL	¿AFECTA LA OPERACIÓN ?	IMPACTO (I)	PROBABILIDAD (P)	PXI
Administrativa	Resistencia al cambio en procesos tecnológicos	Atrasos en la implementación de procesos de mejora, conflicto interno por confusión en la administración de la información	Liderazgo poco claro, baja sensibilización con la oportunidad de cambio y crecimiento	Capacitaciones de sensibilización sobre la beneficios de los cambios a implementar.	Si	Mínimo	Baja	3
Financiero	Error en el cálculo de costos de la materia prima, impactando el flujo de caja	Toma de decisiones erradas en cuanto al financiamiento de la operación en tiempo real	Registro o entrega de información atrasada sobre negociaciones de compras de café y fecha de recepción de las mismas	Documento compartido por el área comercial y contable con información en tiempo real.	Si	Moderado	Media	5
Comercial	Comunicación errática con el cliente importador	Reproceso en negociaciones de café, comprometiendo precios de compra y venta final	Uso de canales informales de comunicación, bajo seguimiento a las negociaciones	Establecer canales específicos de comunicación, compartir formatos y definir responsables	Si	Moderado	Baja	6
Logística	Cambios de citas para embarques y/o navieras retrasadas en puerto	Altos costos por bodegaje y retrasos en tiempos de entrega para el cliente	Inconvenientes políticos, riesgo país, problemas en puertos por cambios normativos	Plan de optimización en tiempos de despacho, previendo contingencias en rutas por situaciones externas.	Si	Mayor	Media	7
Sostenibilidad	Incumplimiento de normas internacionales que afecten la trazabilidad del café	Restricciones de ingreso con exportaciones a países claves de la organización, pérdida de certificaciones	Poco control documental, baja comunicación del equipo con los productores, desconocimiento de fechas de aplicación de la norma.	Auditorías continuas en avances que guíen al cumplimiento normativo.	Si	Mayor	Baja	6
Calidad	Fallas en puntos de control interno que puedan afectar la calidad del café ofertado.	Rechazo de lotes del café exportado, pérdidas económicas por baja calidad, reclamación de clientes	Error en los registros de análisis sensoriales, vago conocimiento de las condiciones de compra del café.	Diligenciar todo el equipo de calidad la lista de verificación de control físico y sensorial y realizar revisión cruzada.	Si	Mayor	Media	7

La aplicación de esta matriz posibilita la identificación, evaluación y priorización de los riesgos que están inmersos en los procesos de la organización, para luego crear planes de contingencia y/o protocolos de control con el fin de evitar situaciones que pongan en riesgo la operación o el cumplimiento de los objetivos empresariales.

6. Gestión de competencias: (Mapa de procesos, manual de funciones)



SIRUMA	ROLES DE ÁREA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y CONTABLE	Código: EDO-PRC-001
		Versión: 01
		Fecha: 22 de octubre 2025
		Página: 1

I. IDENTIFICACIÓN	
DENOMINACIÓN DEL CARGO: Directora administrativa y contable	
NÚMERO DE CARGOS: 1	PUESTOS A SU CARGO: Auxiliar contable
ÁREA: Administrativa	JEFE INMEDIATO: Gerente general

II. FUNCIONES GENERALES	
Velar por el correcto funcionamiento de los procesos administrativos, contable y financieros de la empresa, con el fin de garantizar el cumplimiento normativo, una adecuada gestión de recursos y eficiencia operativa, mediante el buen uso de documentación y control interno.	
III. FUNCIONES ESPECÍFICAS	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar proyecciones de flujo de caja para la toma de decisiones en procesos financieros de la empresa. 2. Asegurar el cumplimiento de la gestión contable, fiscal y documental. 3. Administrar el flujo de caja 4. Apoyar procesos de mejora continua en el área administrativa y contable. 	

IV. HABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis financiero - Gestión documental - Solución de problemas y toma de decisiones - Control de procedimiento - Responsabilidad - Atención al detalle 	


V. MEDIDAS DE DESEMPEÑO	
<ul style="list-style-type: none"> - Precisión en asignación de costos en exportaciones - Cumplimiento con cronogramas fiscales y normativos - Exactitud en la entrega de los informes contables y administrativos 	

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO

FIRMA EMPLEADO

Implementar este tipo de herramientas, permite crear alineación de los perfiles del talento humano con el que se espera contar para el desarrollo de funciones específicas que aporten al cumplimiento de los objetivos propuestos, pues se definen responsabilidades, perfiles educativos, estilo de comunicación y convergencia empresarial; facilitando las evaluaciones de desempeño y cumplimiento.

7. Documentación de procesos

	PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS	Código: EDO-PRC-001
		Versión: 01
		Fecha: 22 de octubre 2025
		Página: 1

Objetivo General

Establecer los lineamientos para la elaboración, revisión, aprobación, divulgación, actualización y control de los documentos internos que hagan parte de los procesos operativos, estratégicos y de cumplimiento de Siruma Coffee SAS.

Objetivos específicos

- Definir un sistema para el acodo de la información.
- Garantizar que la documentación se guarde el tiempo establecido por la norma.
- Generar un proceso que pueda integrarse bajo una codificación específica.

Alcance

Este procedimiento involucra todos los documentos procedentes de carácter interno de la empresa que tienen relación con la gestión administrativa, comercial, calidad y producción, logística y sostenibilidad; incluyendo procesos, formatos de recepción y despacho de café, informes técnicos, documentos legales (políticas internas) e instructivos.

Responsables

Rol	Responsabilidades
Responsables de área	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración inicial, modificación y/o eliminación de documentación del proceso al que pertenece, con el aval del responsable del proceso, teniendo en cuenta necesidades y contexto del mismo. • Identificar mejoras a los documentos existentes o nuevas necesidades.
Directora administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar las solicitudes de cambio de procesos propuestas y el despliegue de nuevos procesos. • Generar el Listado maestro de documentos y el Listado Maestro de Registros, provenientes del repositorio documental. • Asegurar que los documentos obsoletos se retiren de los lugares de trabajo en caso de tener copia física del mismo. • Aprobación final y supervisión del cumplimiento.

Generalidades:

La gestión documental es un proceso transversal que garantiza trazabilidad, mejora continua, cumplimiento normativo y coherencia organizacional, es por eso que en Siruma Coffee SAS, se busca asegurar que toda la información que se documente sea clara y actualizada, reflejando los valores de la organización, su responsabilidad social y la calidad de sus cafés.

Estructura para los documentos:

El proceso de documentar los procedimientos que hacen parte de la estructura de una empresa se hace indispensable, pues esta gestión garantiza trazabilidad, estandarización, mejora continua y eficiencia operativa, basadas en el control interno y cumplimiento de estándares normativos.

Diseño de la propuesta

Creación de un modelo para el sistema de documentación estratégica ajustado para SIRUMA COFFEE, basado en las teorías ya existentes de la gestión del conocimiento y los estándares internacionales ISO.

Validación y Ajuste

Socialización de la propuesta con actores internos de SIRUMA COFFEE.

Consideraciones Éticas

La presente investigación garantizará la confidencialidad de la información interna de **SIRUMA COFFEE** y el consentimiento informado de los participantes. Se respetarán los principios éticos de la investigación cualitativa y se preservará la identidad de los informantes.

Referencias

Ahmad, N., Lodhi, M. S., Zaman, K., & Naseem, I. (2017). Knowledge management: A gateway for organizational performance. *Journal of the Knowledge Economy*, 8(3), 859–876. <https://doi.org/10.1007/s13132-015-0282-3>

Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136. <https://doi.org/10.2307/3250961>

Barley, W. C., Treem, J. W., & Kuhn, T. (2018). Valuing multiple trajectories of knowledge: A critical review and agenda for knowledge management research. *Academy of Management Annals*, 12(1), 278–317. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0041>

Barua, A., Kroeber, H. C., & Mukhopadhyay, T. (1995). Information technologies and business value: An analytic and empirical investigation. *Information Systems Research*, 6(1), 3–23.

Bogner, W. C., & Bansal, P. (2007). Knowledge management as the basis of sustained high performance. *Journal of Management Studies*, 44(1), 165–188. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00667.x>

Brooks, F. P. Jr. (1987). No silver bullet: Essence and accidents of software engineering. *Computer*, 20(4), 10–19.

Brynjolfsson, E., & Hitt, L. M. (2003). Computing productivity: Firm-level evidence. *Review of Economics and Statistics*, 85(4), 793–808. <https://doi.org/10.1162/003465303772815736>

Butt, A. S., Ahmad, A., & Ramayah, T. (2019). The mediating role of knowledge sharing on the relationship between trust and commitment on knowledge management systems use. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 450–477. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0436>

Chang, T.-C., & Chuang, S.-H. (2011). Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 6170–6178. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2010.11.053>

Chatti, M. A. (2012). Knowledge management: A personal knowledge network perspective. *Journal of Knowledge Management*, 16(5), 829–844. <https://doi.org/10.1108/13673271211262835>

Cheong, R. K. F., & Tsui, E. (2011). A study of personal knowledge management development. *Online Information Review*, 35(2), 255–271. <https://doi.org/10.1108/14684521111128053>

Cheong, R. K. F., & Tsui, E. (2011). A study of personal knowledge management development. *Online*

Choi, B., Poon, S. K., & Davis, J. G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36(2), 235–251. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.007>

Conti, T. (1997). *Organizational Self Assessment*. Chapman Hall. ISBN 0 412 78880 2.

- Cooper, M. C., Lambert, D. M., & Pagh, J. D. (1997). Supply chain management: More than a new name for logistics. *The International Journal of Logistics Management*, 8(1), 1–14. <https://doi.org/10.1108/09574099710805556>
- Fathy, A., & Hooley, G. J. (2002). Customer-driven marketing capabilities: A new paradigm for marketing capability development. *Journal of Marketing Management*, 18(3-4), 243–261.
- Garvin, D. A. (1995). Leveraging Process for Strategic Advantage. *Harvard Business Review*, September–October, 77–90.
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Gorelick, C., Milton, N., & April, K. (2004). *Performance through learning: Knowledge management in practice*. Elsevier.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Hakes, C. (1995). *The Corporate Self-assessment Handbook for Measuring Business Excellence*. Chapman Hall.
- Hammer, M. (2007a). The 7 deadly sins of performance measurement. *MIT Sloan Management Review*, 48(3), 19–28.
- Hinterhuber, H. H. (1995). Business process management: the European approach. *Business Change & Re-engineering*, 2(4), 63–73.
- International Organization for Standardization. (2015a). ISO 9001:2015 Quality management systems — Requirements. ISO. <https://www.iso.org/standard/62085.html>
- International Organization for Standardization. (2015b). ISO 14001:2015 Environmental management systems — Requirements with guidance for use. ISO. <https://www.iso.org/standard/60857.html>
- International Organization for Standardization. (2018). ISO 45001:2018 Occupational health and safety management systems — Requirements with guidance for use. ISO. <https://www.iso.org/standard/63787.html>
- Iqbal, A., Latif, F., Marimon, F., Sahibzada, U. F., & Hussain, S. (2019). From knowledge management to organizational performance: Modelling the mediating role of innovation and intellectual capital in higher education. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(1), 36–59.
- Ismail, M. B., Ford, D. N., & Tien, J. M. (2013). Knowledge management and organizational learning in organizations: A review. *Journal of Knowledge Management*, 17(4), 583–598. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2012-0317>

- Jain, K. K., Sandhu, M. S., & Goh, S. K. (2015). Organizational climate, trust and knowledge sharing: Insights from Malaysia. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 54–77. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2013-0040>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, January–February, 71–79.
- Koohang, A., Paliszkievicz, J., & Goluchowski, J. (2017). The impact of leadership on trust, knowledge management, and organizational performance: A research model. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 521–537. <https://doi.org/10.1108/IMDS-02-2016-0072>
- Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., & Croxton, K. L. (2005). An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 25–51. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2005.tb00193.x>
- Lambert, D. M., García-Dastugue, S. J., & Croxton, K. L. (2005). An evaluation of process-oriented supply chain management frameworks. *Journal of Business Logistics*, 26(1), 25–51. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2005.tb00193.x>
- Lee, H., & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179–228.
- Levitt, R. (2001). Real time enterprise architectures.
- Malhotra, Y. (1996). Organizational learning and knowledge management: A framework for IT. *Journal of Knowledge Management*, 1(1), 51–62.
- Malhotra, Y. (2001b). Comparing sense-making with information processing in knowledge management. *Expert Systems with Applications*, 20(1), 7–16.
- Medne, A., & Lapina, I. (2019). Sustainability and resilience by integrating different stakeholder interests in the organization. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(3), 49. <https://doi.org/10.3390/joitmc5030049>
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Nickols, F. (2011). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. Educational Testing Service. Recuperado de <http://www.nickols.us/>
- Nickols, F. (2011). Strategy, strategic management, strategic planning and strategic thinking. Educational Testing Service. Recuperado de http://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>

- North, K., & Kumta, G. (2018). Knowledge management: Value creation through organizational learning. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-59978-6>
- North, K., & Kumta, G. (2018). Knowledge management: Value creation through organizational learning. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-59978-6>
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, July/August, 149–160.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2000). *Managing knowledge: Building blocks for success*. John Wiley & Sons.
- Reich, B. H., Gemino, A., & Sauer, C. (2012). Knowledge management and project-based knowledge in IT projects: A model and preliminary empirical results. *International Journal of Project Management*, 30(6), 663–674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.002>
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Shih, K. H., Chang, C. J., & Lin, B. (2010). Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of Intellectual Capital*, 11(1), 74–89. <https://doi.org/10.1108/14691931011013343>
- Teixeira, E. K., Oliveira, M., & Curado, C. M. M. (2018). Knowledge management process arrangements
- Trigeorgis, L., & Reuer, J. J. (2016). Real options theory in strategic management. *Strategic Management Journal*, 38(1), 42–63. <https://doi.org/10.1002/smj.2593>
- van der Aalst, W. M. P., ter Hofstede, A. H. M., Kiepuszewski, B., & Barros, A. P. (2003). Workflow patterns. *Distributed and Parallel Databases*, 14(1), 5–51. <https://doi.org/10.1023/A:1022883727209>
- vom Brocke, J., & Rosemann, M. (Eds.). (2010). *Handbook on business process management 2: Strategic alignment, governance, people and culture*. Berlin, Heidelberg: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-01982-1>
- Zairi, M. (1997). Business process management: A boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*, 3(1), 64–80. <https://doi.org/10.1108/14637159710161585>