

**Propuesta para Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en la  
Comercializadora Montgreen SAS.**

María Isabel Salamanca Báez

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ingenierías  
Especialización en Gerencia de la Calidad  
Bogotá D.C  
2020

**Propuesta para Implementar el Sistema de Gestión de Calidad en la  
Comercializadora Montgreen SAS.**

María Isabel Salamanca Báez

Director  
Hernando Camacho Camacho

Trabajo para optar al título de Especialista en Gerencia de la Calidad

Universitaria Agustiniana  
Facultad de Ingenierías  
Especialización en Gerencia de la calidad  
Bogotá D.C  
2020

## **Resumen**

La Comercializadora Montgreen S.A.S. es una sociedad bajo el modelo de Sociedades por Acciones Simplificada (SAS), se creó en Bogotá (Colombia) hace diez años, Dicha empresa quiere hacer un estudio para la ejecución de la norma ISO 9001: 2015.

La mayoría de las empresas del mundo, grandes o pequeñas, deben tener todo su sistema de calidad con base en las normas ISO serie 9001, cuya última actualización se realizó en el año 2015 en donde se verifica su capacidad para proveer productos y servicios que suplan las necesidades de sus clientes, además de tener en cuenta todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables en el medio, en la cual se mueve la compañía. Esta sirve para aumentar la satisfacción del cliente mediante mejoras de los procesos, contando con el mejor equipo humano, y en donde se debe estar debidamente calificado para la evaluación de conformidad con todos los procesos productivos, administrativos y comerciales.

En este trabajo integrador se abordará todos y cada uno de los lineamientos de las normas ISO 9001:2015 para aplicarlos a la Comercializadora Montgreen S.A.S. y así obtener algunas ventajas como son bajos costos en la materia prima, mayor rentabilidad y siempre apuntar hacia la mejora continua de todos los procesos, partes interesadas y los indicadores de gestión.

## Tabla de contenidos

Introducción .....	9
1. Contexto de la empresa .....	10
1.1 Caracterización de la empresa .....	10
1.2 Portafolio de servicios .....	10
1.3 Misión.....	12
1.4 Visión .....	13
1.5 Clientes .....	13
1.6 Proveedores .....	13
1.7 Competidores.....	14
1.8 Organigrama .....	14
2. Identificación del problema.....	16
2.1 Antecedentes del problema .....	16
2.1.1 Antecedentes históricos. ....	16
2.2 Descripción del problema.....	16
2.2.1 Árbol de problemas. ....	17
2.3 Formulación del problema.....	17
3. Justificación.....	18
4. Objetivos .....	19
4.1 Objetivo general.....	19
5. Marco referencial .....	20
5.1 Marco teórico.....	20
5.2 Marco conceptual .....	21
5.3 Marco legal.....	22
6. Metodología .....	25
6.1 Tipo de estudio .....	25
6.2 Etapas o fases de la investigación.....	25
7. Diseño y gestión por procesos.....	27
7.1 Mapa de procesos .....	27
7.1.1. Procesos estratégicos.....	28
7.1.2. Procesos misionales.....	28

7.1.3. Procesos de apoyo. ....	28
7.2 Caracterización de procesos .....	29
7.2.1 Proceso Outsourcing.....	29
8. Neuromarketing.....	31
8.1 Modelo de Marketing.....	32
8.2 Caracterización del cliente.....	32
Nota: Montgreen S.A.S (2019).....	32
8.3 Identificación de las 4P.....	32
8.3.1 Plaza.....	32
8.3.2 Productos. ....	33
8.3.3 Precio. ....	33
8.3.4 Promoción.....	34
8.4 Filosofía del marketing.....	34
9. Calidad y responsabilidad social.....	35
9.1 Principios de la responsabilidad Social .....	35
9.1.2 Tripe resultado.....	36
10. Verificación estratégica de la calidad.....	38
10.1 Auditoria.....	38
10.1.2 Principios de auditoria. ....	38
11 Calidad competitividad e innovación.....	40
11.1 Calidad.....	40
11.1.1 Competitividad. ....	40
11.1.2 Innovación. ....	40
11.2 Modelo Canvas.....	41
12. Excelencia directiva .....	43
12.1 Objetivo .....	43
12.2 Modelo EFQM.....	43
12.3 Análisis del muestreo de los criterios del Modelo EFQM .....	46
13. Seguimiento y medición de la calidad.....	48
13.1 Conceptos fundamentales según la norma ISO 9000:2015 .....	48
13.2 Matriz de partes interesadas .....	48

13.3 Matriz de riesgos .....	49
13.4 Ficha técnica de indicadores de gestión .....	50
13.5 Propuesta de encuesta.....	51
14. Mejora continua.....	53
14.1 ¿Qué es la mejora continua?.....	53
14.2 Métodos para la mejora continua.....	53
14.3 Ciclo phva.....	54
14.4 Círculo de mejora continua.....	54
14.5 Aplicación de herramientas de mejora continua.....	55
14.5.1 Diagrama de pareto.....	56
14.5.2 Carta matricial. ....	57
14.6 Aplicación de las 5S .....	59
15. Integración de la calidad .....	61
15.1 Norma ISO 9001:2015 .....	61
15.2 Norma ISO 14001:2015 Sistema de gestión ambiental.....	61
15.3 Política integral de gestión .....	62
15.4 Diagnóstico de integración de las normas ISO 9001:2015 y 14001:2015 .....	62
15.5 Contexto de la organización .....	62
15.6 Une Norma española 66177 Sistema de gestión guía para la integración de los sistemas de gestión.....	63
15.7 Requisitos integrados.....	64
15.8 Gestión de las comunicaciones.....	64
15.9 Integración de la información documentada .....	65
15.10 Método de integración .....	66
Conclusiones .....	68
Recomendaciones.....	69
Referencias .....	70

## Lista de figuras

Figura 1. Ubicación de la comercializadora.....	10
Figura 2. Productos. Comercializadora Montgreen .....	12
Figura 3. Organigrama. ....	15
Figura 4. Árbol de Problemas Comercializadora Montgreen S.A.S. ....	17
Figura 5. Ciclo PHVA.....	21
Figura 6. Mapa de Procesos Comercializadora Montgreen S.A.S.....	28
Figura 7. Del marketing 1.0 al marketing 3.0. ....	31
Figura 8. Productos terminados.....	33
Figura 9. Modelo Canvas.....	42
Figura 10. Esquema lógico Reder. ....	44
Figura 11. Modelo de excelencia EFQM. ....	46
Figura 12. Criterios muestreo de la Comercializadora Montgreen S.A, S.....	46
Figura 13. Analisis de los criterios del Modelo EFQM.....	47
Figura 14. Partes interesadas. ....	49
Figura 15. Matriz de riesgos.....	50
Figura 16. Ficha técnica de indicadores. ....	51
Figura 17. Ciclo PHVA- Comercializadora Montgreen SAS. ....	55
Figura 18. Fuente Comercializadora Montgreen S,A.S.....	58
Figura 19. Información documentada según norma ISO 9001:2015 y 14001:15.. ....	64
Figura 20. Información gestión de las comunicaciones Norma ISO 9001:2015 y 14001;2015.. ..	65
Figura 21. Información documentada común. ....	66
Figura 22. Nivel de método de integración. Norma UNE66177-2015 (2019).....	67

## Lista de tablas

Tabla 1.....	13
Tabla 2.....	14
Tabla 3.....	14
Tabla 4.....	23
Tabla 5.....	30
Tabla 6.....	32
Tabla 7.....	36
Tabla 8.....	36
Tabla 9.....	44
Tabla 10.....	52
Tabla 11.....	56
Tabla 12.....	63



## **Introducción**

De acuerdo con la investigación realizada a la Comercializadora Montgreen S.A.S. se quiere presentar una propuesta para implementar la Norma ISO 9001: 2015, con la finalidad de que se certifique en el manejo de control de gestión y calidad, para mejorar de manera certificada todos los procesos.

Cumpliendo con las normas y leyes vigentes legales se cumple con los requisitos establecidos por el gobierno para el mejor funcionamiento de los establecimientos al público.

La norma ISO es una herramienta que ayuda a las empresas a que se regulen para satisfacer al cliente y la imagen de la misma, Con ella se busca cumplir parámetros que beneficien a todos los sectores económicos de la ciudad y su entorno. Con el objetivo de buscar una eficiencia y eficacia de la misma en todos sus procesos, en especial en LA confección y su debida comercialización.

Al satisfacer a los clientes, mejora la calidad del servicio y así mismo la producción de los productos que van a distribuir en todos los puntos de venta.

La exigencia de loa clientes permite que se poseione en el mercado de la ropa íntima y deportiva para damas, caballeros y niños como una comercializadora Líder en el mercado y en el sector. así mismo, se busca que la comercializadora obtenga grandes beneficios en los diferentes procesos de gestión con el fin de conseguir una mejora continua tanto económicos como de tiempo.

## 1. Contexto de la empresa

### 1.1 Caracterización de la empresa

Comercializadora Montgreen S.A.S. es una empresa que se dedica a la fabricación, de prendas para vestir intimas y deportivas para caballeros, dama y niños. Seleccionando productos de alta calidad y buscando la economía de sus consumidores. Comercializa y distribuye sus productos a nivel nacional. Dando su predilección en la línea de Bóxer masculino con referencias Montgreen y Ilexus. Ya que su calidad es apetecida en su gran mayoría de las regiones del territorio nacional.

Ubicación: Carrera 50 A # 41 B 19 Sur, Barrio Muzú, ciudad de Bogotá D.C.

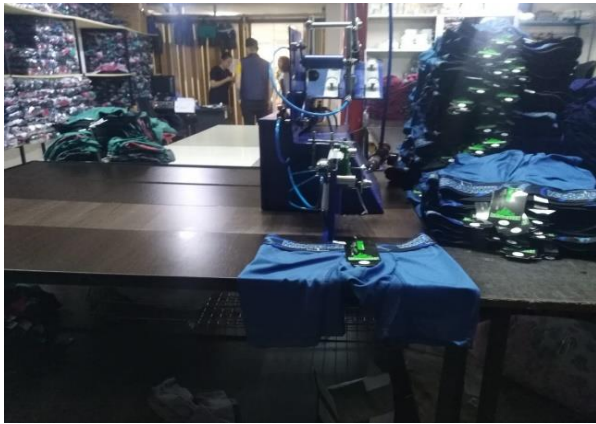
La Empresa tiene una planta de personal de 12 empleados fijos y de acuerdo a la estacionalidad de los productos se contrata generalmente 10 empleados por prestación de servicios al destajo. Igualmente, con contratación de servicios a 8 satélites de confección. Este personal labora en sus debidas microempresas entregando ya el producto terminado para su respectiva revisión y control de calidad.

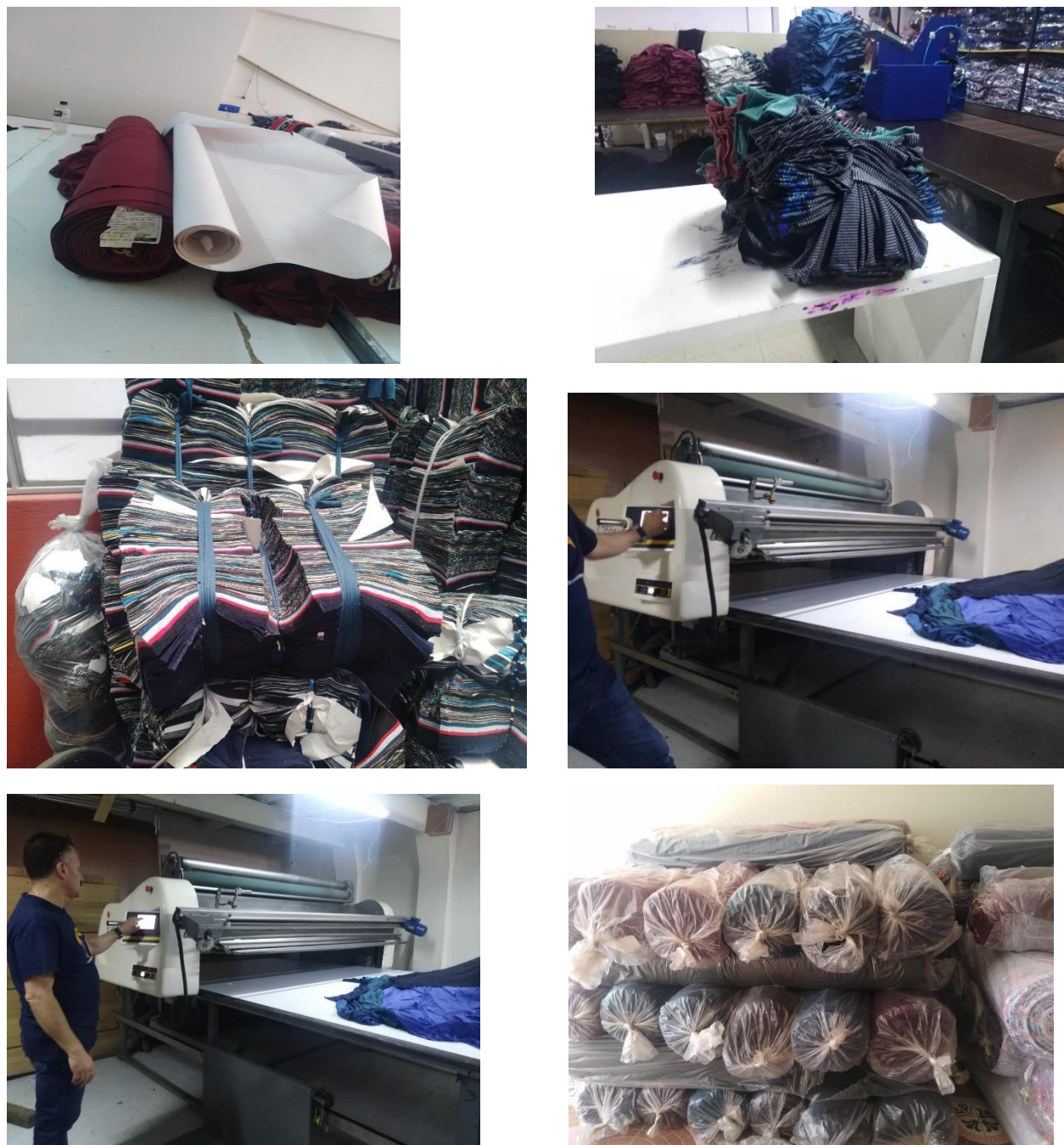


**Figura 1.** Ubicación de la comercializadora. Google Maps 2019.

### 1.2 Portafolio de servicios

Comercializadora Montgreen SAS es una empresa 100% nacional fundada hace 11 años dedicada a la confección de prendas para vestir íntima como lo son (Bóxer, para las tres modalidades, camisetas, pantalonetas, leggings y shork) con código de actividad 4642 para su comercio al por mayor. Sus gamas de productos están acorde a las tendencias innovadoras en diseños, colores y estampados siempre conservando la imagen y la moda del momento. utilizando materiales de óptima calidad y economía en sus productos de acuerdo a las necesidades de los consumidores. Ver figura 2 donde se da a conocer los productos de la comercializadora y su respectivo proceso de elaboración.





**Figura 2.** Productos. Comercializadora Montgreen. Autoría propia.

### 1.3 Misión

Comercializadora Montgreen S.A.S. quiere satisfacer la necesidad de nuestros clientes, ofreciendo alta variedad de productos de excelente calidad, utilizando la diversidad entre estilos, tallas y colores, pensando en el bienestar, salud y comodidad hacia sus clientes, teniendo el mejor personal en el medio, y con los mejores equipos y herramientas de nuevas tecnologías.

#### 1.4 Visión

Para el año 2023 se quiere llegar a posicionar internacional y lograr una buena participación en el mercado de ropa interior, para damas, caballeros y niños, incrementando con estas acciones las utilidades de la compañía, dándose a conocer por su alta calidad, eficacia y cumplimiento.

#### 1.5 Clientes

Comercializadora Montgreen S.A.S. es una empresa que comercializa sus productos al por mayor por lo que cuenta con variedad de clientes en el sector comercial dentro de los cuales podemos destacar como principales a los que se muestran a continuación.

Tabla 1.

*Clientes*

<b>Número</b>	<b>Cliente</b>
1	Almacenes tierra Santa SAS a nivel Nacional
2	Almacenes Arequipe-Ancla SAS a nivel nacional
3	El Gran bombazo-paisa ( a nivel nacional)
4	Almacenes Turko Jean (a nivel Nacional)
5	Almacenes el gran Turko (a nivel Nacional)
6	Almacenes Amazonas Issa Centers)(a nivel Nacional)

*Nota:* Comercializadora Montgren S.A.S (2019)

#### 1.6 Proveedores

Comercializadora Montgreen se abastece de las mejores materias primas y equipos que ofrece sus proveedores, siendo el principal Poli nylon y Prointextil, que abastecen los materiales nacionales para la confección de los diferentes productos.

Tabla 2

*Proveedores*

<b>Número</b>	<b>Proveedores</b>
1	Polinylon S.A
2	Prointextil S.A..S
3	Teji tres S.A.S
4	Colombiana de telas
5	Moravi S.A.S

*Nota:* Comercializadora Montgreen S.A.S (2019)

**1.7 Competidores**

La competencia para la comercializadora Montgreen S.A.S. está representada por aquellas empresas que se encuentran posicionadas en la cima del mercado de ropa interior, detalladas a continuación.

Tabla 3

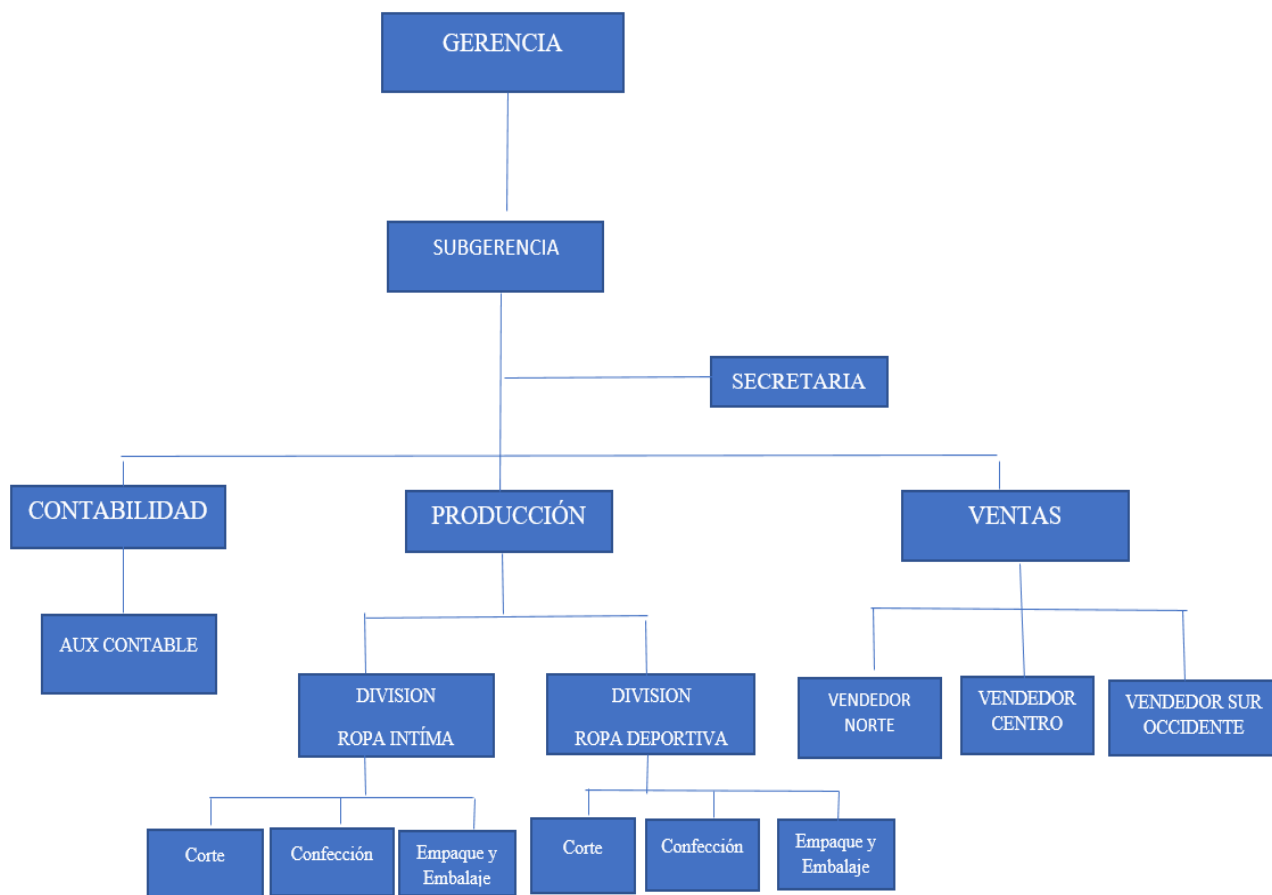
*Competidores*

<b>Número</b>	<b>Competidores</b>
1	Tarrao
2	Gef
3	Kalvin Klein
4	Punto Blanco

*Nota:* Comercializadora Montgreen S.A.S (2019)

**1.8 Organigrama**

La estructura organizativa de la Comercializadora Montgreen S, A.S. está organizada según las relaciones jerárquicas donde se muestra estructura organizada con sus respectivas funciones y la relación entre cada uno de los departamentos de la entidad.



**Figura 3.** Organigrama. Comercializadora Montgreen S.A.S. (2019)

## **2. Identificación del problema**

### **2.1 Antecedentes del problema**

#### **2.1.1 Antecedentes históricos.**

Comercializadora Montgreen nació de una familia compuesta por 2 personas dueños de la empresa donde el gerente Libardo Carvajal comerciante con mucha experiencia quien empezo distribuyedo medias para dama, vio la idea de expandirse hacia el comercio y por ello hace un emprendimiento y Martha Lucia Carvajal con estudios de sistmas, contabilidad y Administración la cual empieza su funcionamiento el 25 de enero del año 2010 y desde entonces ha tenido un crecimiento constante y acelerado, donde participa anualmente en ferias de confección y areas afines a la confección.

Durante la etapa de inicio de la comercializadora Montgreen S.A.S En sus 12 primeros meses de funcionamiento que están comprendidos desde el 25 de enero al 31 de Diciembre del año 2010, al final de este año se vendieron 86290 prendas las cuales equivalen a \$ **215.500,000**. Siendo los bóxeres la categoría con mayor número de ventas para ese entonces.

### **2.2 Descripción del problema**

Comercializadora Montgreen S.A.S es una empresa 100% colombiana, con una experiencia de 11 años encaminada a elaboración de prendas de vestir de ropa interior para ventas al por mayor. y su debida comercialización, por esta razón hace tercerización (Maquila) en la parte de confección de prendas (Satélite) En la actualidad la empresa tiene poco conocimiento acerca del sistema de gestión de la calidad de la tercerización.

Montgreen S.A.S, presenta inconvenientes en la entrega de los productos a sus clientes por no tener un buen control de la producción y control de calidad en el proceso de tercerización (satélite).

Manifestándose problemas como: retrasos en la entrega, incumplimiento en los tiempos de ejecución y quejas manifestadas por los clientes. Estos problemas se dan en su gran mayoría por la falta de estandarización de los procesos pues los diferentes satélites tienen diferentes niveles de productividad Es necesario delimitarlos y estandarizarlos por cada una de las áreas de la organización, especialmente en los tercerizados. para que la toma de decisiones sea asertiva y se pueda hacer seguimiento, y así lograr alinearlos a los objetivos y estrategias de la empresa.

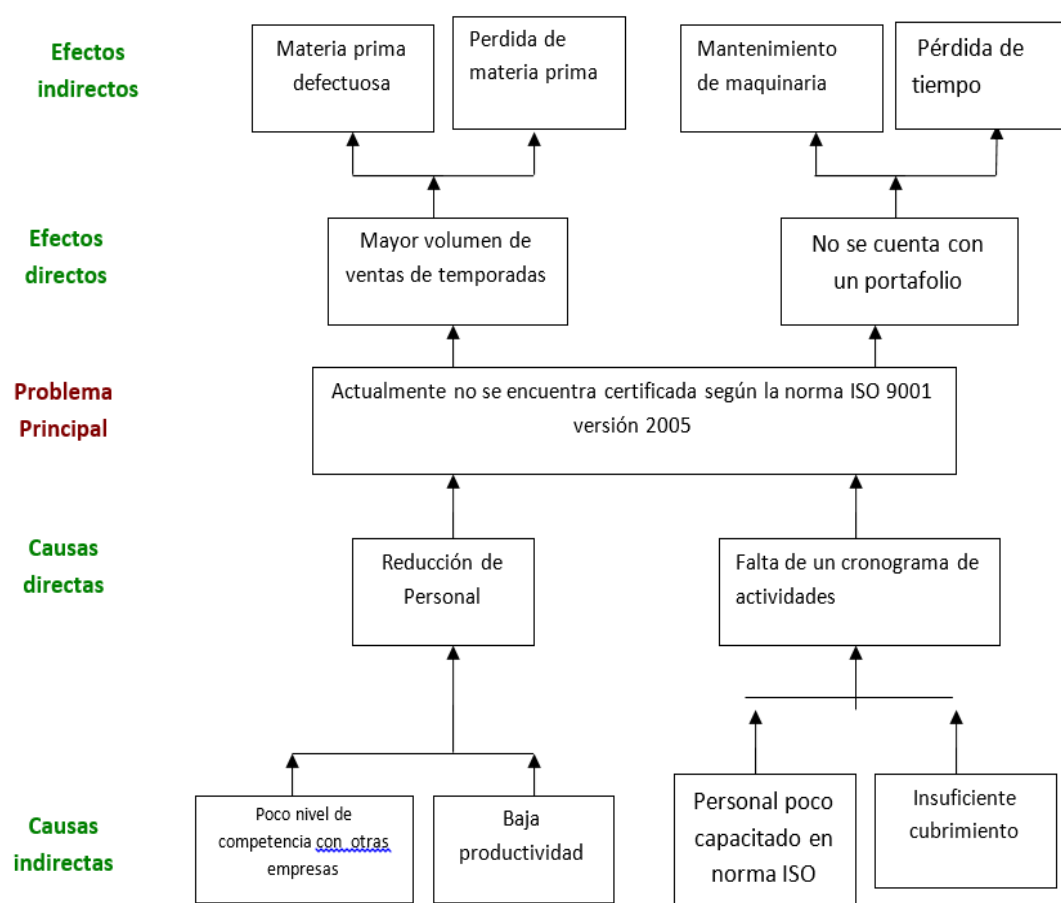
Montgreen se enfoca en el mejoramiento continuo de los indicadores como la eficacia, eficiencia, productividad, la reducción de los costos de operación y los sobrecostos de la no conformidad en la calidad.



Actualmente Montgreen SAS no cuenta con una metodología administrativa en la empresa, que permita mejorar la eficiencia de los procesos y aumentar la satisfacción del cliente, debido que no se han implementado técnicas vigentes que permitan identificar, corregir y mejorar los procesos actuales.

A continuación, se puede observar las causas y efectos que se identificaron en la organización al no contar actualmente con una metodología administrativa que permita mejorar la eficiencia de los procesos y aumentar la satisfacción del cliente.

### 2.2.1 Árbol de problemas.



**Figura 4.** Árbol de Problemas Comercializadora Montgreen S.A.S. Autoría Propia

### 2.3 Formulación del problema

¿De qué manera estructurar una propuesta para la gerencia de la calidad en la compañía comercializadora Montgreen SAS acorde con los lineamientos de la NTC ISO 9001:2015, con el de satisfacer al cliente?

### **3. Justificación**

Actualmente las Pymes son el foco de los diferentes programas para el desarrollo del país, por este motivo tiene la posibilidad de desarrollo y reorganización, cumpliendo con los lineamientos de calidad, para aumentar su rentabilidad, y conseguir la fidelización de sus clientes.

La norma ISO 9001 versión 2015, es una herramienta que ayuda a la mejora continua de los procesos y procedimientos ejecutados por la empresa para prestar un servicio óptimo y atención al cliente, al igual ayuda para obtener los indicadores de gestión de una forma organizada.

Hoy en día una empresa certificada abre muchas puertas con otros comercios, para ganar prestigio y crecimiento ya que se está ahorrando tiempo y dinero, pero aumentando los estándares de calidad, así como las utilidades de la compañía, con lo cual la compañía estará en mejores condiciones para su expansión o crecimiento, así como posteriormente ver la posibilidad de incursionar en el mercado internacional, lo cual redundara en beneficios para el país y sus gentes.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Establecer una propuesta del sistema gestión de calidad (SGC), para la gerencia en la empresa Comercializadora Montgreen S.A.S. de acuerdo con los lineamientos de la NTC ISO 9001 2015, para asegurar la calidad de los productos y tener un mejoramiento continuo en los procesos.

#### **4.1.1 Objetivos específicos.**

- a) Analizar la situación actual de la empresa Comercializadora Montgreen S.A.S. en cuanto a sistema de gestión de calidad con miras a estructurar un SGC, en la tercerización (Satélites).
- b) Proponer un estudio de los factores internos y externos para la entrega de los productos de una manera óptima
- c) Diseñar planes de acción para la mejora de los procesos para el buen funcionamiento de la empresa.

## 5. Marco referencial

### 5.1 Marco teórico

En este trabajo integrador se muestra todos los aspectos que se deben conocer con respecto a la norma ISO 9001 versión 2015, el mejoramiento continuo y SGC.

Podemos definir las normas ISO como un conjunto de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación. (Macías)

Actualmente las empresas tienen que enfrentarse a un nivel tan alto de competencia que para poder crecer y desarrollarse, y a veces incluso para lograr su propia supervivencia, han de mejorar continuamente, evolucionar y renovarse de forma fluida y constante. El ciclo PHVA de mejora continua es una herramienta de gestión presentada en los años 50 por el estadístico estadounidense Edward Deming.

Durante varios años de implementación, este método de gestión de calidad se encuentra completamente vigente por su comprobada eficacia para minimizar costos, optimizar la productividad, ganar cuota de mercado e incrementar la rentabilidad en las empresas.

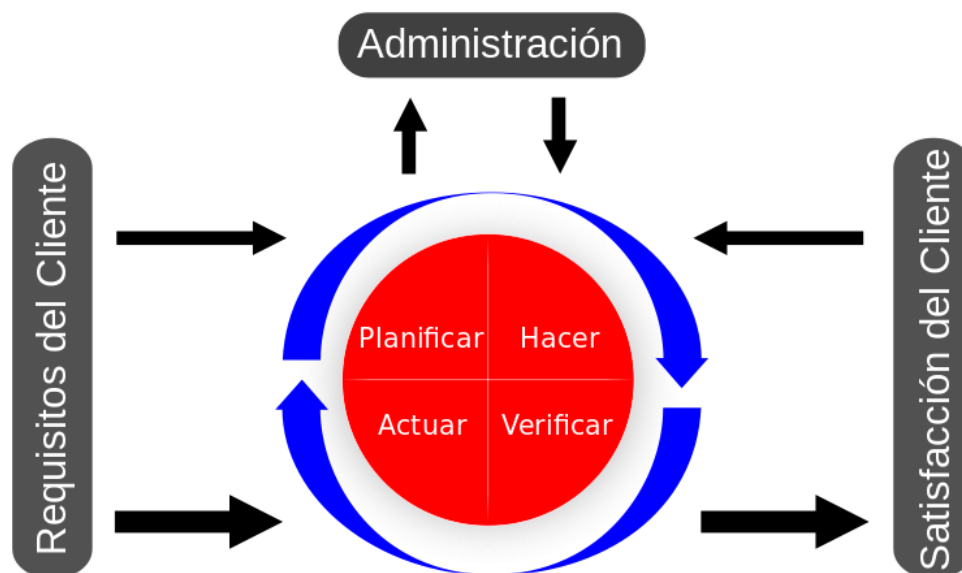
Las abreviaturas del ciclo PHVA forman un acrónimo compuesto por las iniciales de las palabras Planificar, Hacer Verificar y Actuar.

Planificar: En la fase de planificación se establecen objetivos y se identifican los procesos necesarios para lograr unos determinados resultados de acuerdo a las políticas de la empresa. En esta etapa se determinan los parámetros de medición que se utilizan para controlar y seguir el proceso.

➤ Hacer: Consiste en la implementación de los cambios o acciones necesarias para lograr las mejoras planteadas. Con el objeto de ganar en eficacia y poder corregir fácilmente posibles errores en la ejecución, normalmente se desarrolla un plan piloto a modo de prueba.

➤ Verificar: Cuando se pone en marcha el plan de mejoras, se establece un periodo de prueba para medir y valorar la efectividad de los cambios. Se trata de una etapa de regulación y ajuste.

Actuar: Realizadas las mediciones, en el caso de que los resultados no se ajusten a las expectativas y objetivos predefinidos, se realizan las correcciones y modificaciones necesarias. Con el fin de tomar las decisiones y acciones pertinentes para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos. (excellence, 2015)



**Figura 5.** Ciclo PHVA. Vargux, (2011)

## 5.2 Marco conceptual

Después de hacer un estudio a la Comercializadora Montgreen S.A.S., esta debe cumplir la necesidad de tener algunos conceptos claros con respecto a la herramienta de la norma ISO 9001 versión 2015, esto con el fin de tener un profundo conocimiento de los mismos.

- Enfoque al cliente: el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente.
- Liderazgo: los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización (Martínez, 2015) pág. 13
- Acción correctiva. Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable y prevenir que vuelva a producirse
- Alta dirección: Persona o grupo de personas que dirigen o controlan una organización al más alto nivel.
- Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar el grado en que se cumple los criterios de la auditoría

- Calidad: Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto o servicio cumple con los requisitos.
- Cliente: Organización o persona que podría recibir o no un producto o un servicio destinado a esa persona y organización o requerido por ella. El cliente puede ser interno o externo a la organización.
- Competencia: Capacidad de aplicar conocimientos y habilidades con el fin de lograr los resultados previstos
- Conformidad: Cumplimiento de un requisito
- Gestión de la Calidad: Generalmente incluye el establecimiento de la política y lo objetivos, la planificación, el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad.
- Mejora: Actividad para aumentar el desempeño
- Mejora Continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos
- No conformidad: Incumplimiento de un requisito (Cortés, Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015, 2017)

### **5.3 Marco legal**

De acuerdo con la propuesta de implementar la norma ISO 9001 versión 2015 en la Comercializadora Montgreen S.A.S. se debe regirse a una normatividad colombiana para el desarrollo de su actividad comercial y a su vez debe cumplir unos requisitos necesarios.

Tabla 4

*Normatividad*

<b>NORMATIVIDAD</b>	<b>OBJETIVO</b>
<i>Ley 590 del 2000</i>	Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos. (Colombia, 2010)
<i>Ley 1231 del 2008</i>	Unificar la factura como título valor como mecanismo de financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones; es decir, la factura es un título valor que el vendedor o prestador del servicio podrá entregar o remitir al comprador o beneficiario del mismo.
<i>Ley 1258 del 2008 (S.A.S.)</i>	” Por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificadas”; es decir, esta podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. (El Congreso de Colombia, 2008)
<i>Ley 1343 del 2009</i>	Se aprueba el “Tratado sobre el Derecho de Marcas” y su “Reglamento”. Se aplicará a marcas que consistan en signos visibles, es decir, se aplicará a marcas relativas a productos (marcas de producto) o a servicios (marcas de servicio), o relativas a productos y servicios.
<i>Ley 1562 del 2012 (Riesgos laborales)</i>	Modificar el Sistema de Riesgos Laborales además de dictar otras disposiciones en materia de salud ocupacional, Es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.
<i>Ley 1581 del 2012</i>	Desarrollar el derecho constitucional que tienen todas las personas a conocer, actualizar y rectificar las informaciones que

	<p>se hayan recogido sobre ellas en bases de datos o archivos, y los demás derechos, libertades y garantías constitucionales a que se refiere el artículo 15 de la Constitución Política; así como el derecho a la información consagrado en el artículo 20 de la misma. (El congreso de Colombia, 2012)</p>
<p><i>Decreto 1413 de 2014</i></p>	<p>Dictar disposiciones para la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST); es decir, definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión (MINTRABAJO, 2014).</p>
<p><i>Ley 1340 de 2009</i></p>	<p>Actualizar la normatividad en materia de protección de la competencia para adecuarla a las condiciones actuales de los mercados, facilitar a los usuarios su adecuado seguimiento y optimizar las herramientas con que cuentan las autoridades nacionales para el cumplimiento del deber constitucional de proteger la libre competencia económica en el territorio nacional.</p>

*Nota:* Autoría propia.



## **6. Metodología**

### **6.1 Tipo de estudio**

El trabajo se enfoca en una investigación aplicada en razón, a que se elaborara una propuesta para la gerencia sobre la implementación bajo requisitos de la norma ISO 9001: 2015, la cual se llevará a cabo para que la empresa tenga una mejora continua en todos los procesos y a su vez lograr una mayor productividad para la satisfacción de las necesidades y expectativas a los clientes, empleados y partes interesadas y toda la sociedad en general.

El trabajo presenta un alcance exploratorio- descriptivo, En tal sentido se revisa la fundamentación teórica de cada uno de los módulos y después se describe la manera de aplicarlo a la organización objeto de estudio,

### **6.2 Etapas o fases de la investigación**

- Diseño y gestión por procesos, en esta etapa se identifican los diferentes procesos de la compañía, se categorizan en un mapa de proceso y se realiza la caracterización donde contiene entradas que pueden ser los proveedores, cliente o partes interesadas. Estas se incluyen en las diferentes actividades de la empresa y tiene como un resultado las salidas en los productos y su finalidad es entregar a los clientes u otras partes interesadas. El recurso humano y tecnológico son necesarios para el proceso y los diferentes indicadores, todo en conjunto permite un control y organización en la empresa.
- Neuromarketing, En esta etapa la finalidad de uso es la búsqueda y el comportamiento del consumidor de acuerdo con los diferentes estímulos publicitarios que la compañía tiene para la venta de sus productos mediante los diferentes medios que tiene para actuar de una forma más eficaz que la competencia y así mismo poder identificar una propuesta de valor que se puede brindar al cliente.
- Calidad, competitividad e innovación, En esta etapa sirve para el desarrollo de esta propuesta y se pueden aplicar a la compañía que ha mantenido en las tendencias de la moda y la innovación de sus productos para todas las ocasiones sus productos ya están a nivel nacional y por esta razón se posiciona hacia el éxito siempre utilizando la mejor tecnología y estar a la vanguardia de posicionarse en el mercado.
- Calidad y Responsabilidad Social Empresarial, En esta fase se debe tener en cuenta la norma ISO 26.000: 2010, ya que es una guía para el comportamiento social y en especial deben las organizaciones aplicar los principios que la norma exige para un desempeño eficaz y la

viabilidad de aplicarla en todos los procesos de la empresa, puesto que ayuda la empresa contribuye en pro de los trabajadores y de las partes interesada que forma la entidad, cumpliendo siempre con las recomendaciones legales y los requisitos que la norma exige y conseguir los mejores beneficios.

- Excelencia Directiva, en esta etapa la empresa busca una productividad de una forma acorde a la planeación estratégica de la empresa y cumpliendo con sus obligaciones cada día con sus clientes para llegar a sus metas propuestas, teniendo en cuenta los diferentes modelos como son EFQM y el Iberoamericano

## **7. Diseño y gestión por procesos**

La tendencia cada vez es más creciente en cuanto a la globalización de la economía y el comercio nacional, se ha elevado considerablemente el papel de la Calidad como factor determinante en los procesos de la producción y los servicios.

Lograr productos de alta calidad al menor costo posible se ha convertido en condición indispensable para obtener altos índices de productividad y eficiencia; y ser más competitivos. Esto se une al hecho de que los clientes son cada vez más exigentes, demandando productos con características que satisfagan sus crecientes necesidades y expectativas.

La Gerencia debe ofrecer a la comercializadora de una estructura que permita cumplir con la misión y la visión establecidas. La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión.

Todas las actividades de la organización, desde la planificación de las compras hasta la atención, pueden y deben considerarse como procesos. Para dirigir de manera eficaz, las empresas tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como enfoque basado en procesos.

La norma ISO 9001 pretende fomentar la adopción del enfoque basado en procesos para gestionar una organización (Comercializadora Montgreen S.A.S), la cual se utiliza en el desarrollo, la implementación y la mejora de la eficacia de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), concentra su atención en:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos de los clientes de cada proceso.
- La necesidad de considerar y de planificar los procesos en términos que aporten valor.
- El control, la medición y la obtención de resultados del desempeño y de la eficacia de los procesos.
- La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas (Ministerio de Fomento, 2005).

### **7.1 Mapa de procesos**

El mapa de procesos se define gráficamente como diagrama de valor, combinado la perspectiva global de la empresa con las perspectivas locales del departamento respectivo en el que se describe cada proceso, a grandes rasgos podemos identificar tres tipos procesos.

### 7.1.1. Procesos estratégicos.

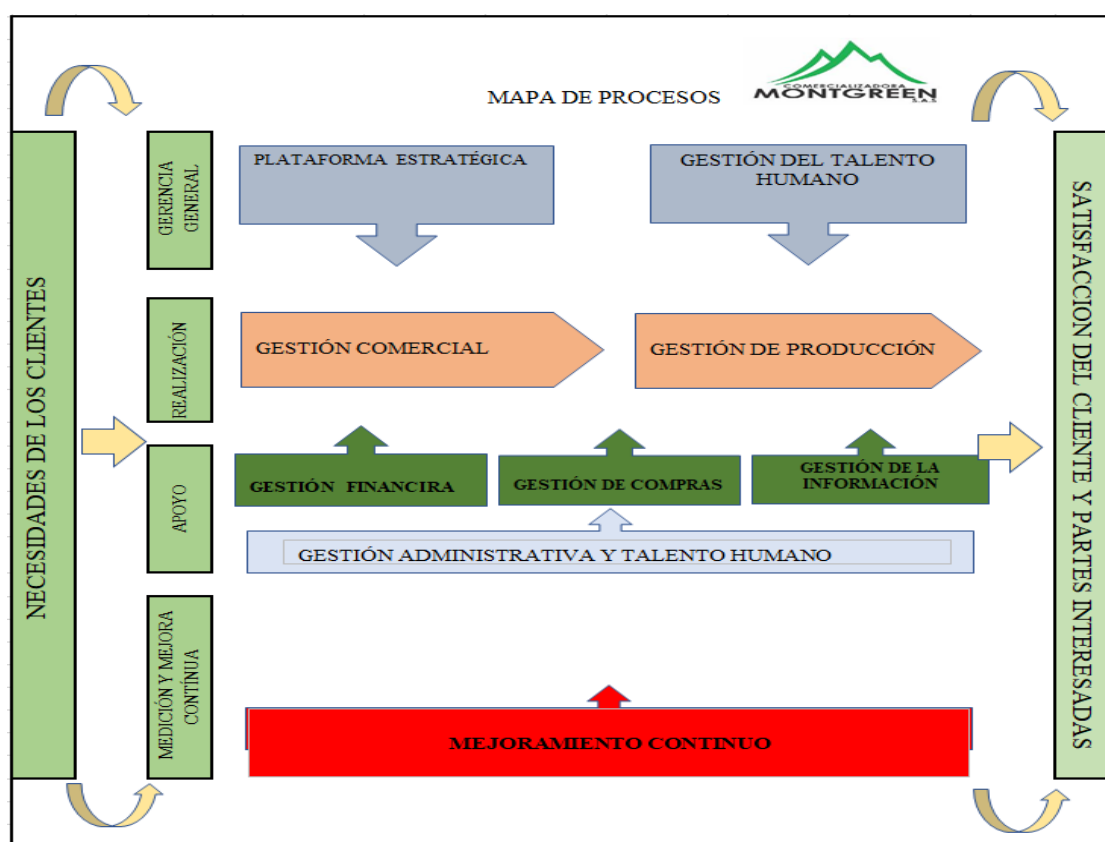
Corresponde al cargo de la gerencia, y atiende principalmente a procesos estratégicos, de igual forma va a ofrecer un soporte para la toma de decisiones acertadas, fortalecer la operativa del negocio y contribuir a mejorar la perspectiva del cliente.

### 7.1.2. Procesos misionales.

Aportan valor a la relación de la empresa (Comercializadora Montgreen S.A.S) con sus clientes, con el fin de obtener una satisfacción de necesidades.

### 7.1.3. Procesos de apoyo.

Son todos aquellos que complementan a los procesos definidos anteriormente. Pese a ser procesos menores desde un punto de vista estratégico y corporativo, condicionan enormemente el desempeño de procesos superiores y determinan en muchos casos el éxito o el fracaso de los mismos (EAE Business School, 2017).



**Figura 6.** Mapa de Procesos Comercializadora Montgreen S.A.S. Autoría propia.

## **7.2 Caracterización de procesos**

Desde una perspectiva investigativa la caracterización es una fase descriptiva con fines de identificación, entre otros aspectos, de los componentes, acontecimientos (cronología e hitos), actores, procesos y contexto de una experiencia, un hecho o un proceso (Sánchez Upegüi, 2010).


La caracterización es un tipo de descripción cualitativa que puede recurrir a datos o a lo cuantitativo con el fin de profundizar el conocimiento sobre algo. Para cualificar ese algo previamente se deben identificar y organizar los datos; y a partir de ellos, describir (caracterizar) de una forma estructurada; y posteriormente, establecer su significado (sistematizar de forma crítica) (Bonilla Castro & Hurtado Prieto, 2009).

Agrega Sánchez Upegüi que la caracterización es una descripción u ordenamiento conceptual (Strauss & Corbin, 2002), que se hace desde la perspectiva de la persona que la realiza. Esta actividad de caracterizar (que puede ser una primera fase en la sistematización de experiencias) parte de un trabajo de indagación documental del pasado y del presente de un fenómeno, y en lo posible está exenta de interpretaciones, pues su fin es esencialmente descriptivo.

### **7.2.1 Proceso Outsourcing.**

Tabla 5.

## Procesos Outsourcing de la Comercializadora Montgreen SAS

		Proceso: PROCESO DE OUTSOURCING			Código:	
					Versión:	
					Página 1 de 1	
Objetivo del proceso: <b>Conseguir mayor efectividad en la empresa para cumplirle al cliente</b>					Responsable: <b>Gerencia</b>	
Proveedores	Entradas	CICLO(PHVA)	Actividades	REQUISIO ISO 9001	Salidas	Clientes
Proceso Gerencial	Mision, Vision, Objetivos de proceso, Politicas y Riesgos	P	se recibe varias propuestas	5,6,7 y 7.4	Escoge el proveedor	Todos los Proceso
Proceso Gerencial	Se solicita propuestas	H	Se hacer revisión de la propuesta	7, 7.5, y 8	Se hace un listado de las propuestas con mas	Proceso Comrtial y Proceso Gerencial
Proceso Gerencial	Manejo de Materia prima	H	Revisión de cortes de los productos	7, 7.5 y 8	Entrega del producto	Proceso Comercial
Proceso Gerencial	Transporte del producto	H	Entrega del producto para su terminación	7, 7.5 y 8	Conteo de cortes	Proceso Comercial,
Proceso Gerencial	Mercancia entregada terminada	H	Conteo de prendas y revisión de las mismas	7, 7.5 y 8	se ultiman los detalles(etiqueta y embalaje)	Proceso producción
Proceso Gerencial	Sistema de conteo y revisión de producto terminado	V	Analizar	7.4 y 9	Embalaje y su clasificación	Proceso de producción
Proceso Gerencia y Producción	Mercancia para distribuir	A	Organizar según pedidos de los clientes	10	Distribución y entrega de la mercancia	P.Gerencial
Recursos		Documentos (Incluye Legales y Reglamentarios)		Riesgos	Indicadores	Metas (Frecuencia)
Físicos: logística		Internos: Polizas, Balance y certificaciones Bancario		Aplicacion de Polizas	Eficiencia, eficacia y productividad	Cumplimiento del objetivo
Humanos: Gestion Humana, Financiera, Comercial, Personal Operativo		Externos: Certificaciones de Servicio		inhabilidad para contratar	Propuestas adjudicadas/total de propuestas presentadas*100 (semestral)	

Nota: Comercializadora Montgreen SAS (2019)

## 8. Neuromarketing

El neuromarketing es la técnica comercial que se utiliza para tener éxito con los productos y así poder captar y fidelizar a los clientes buscando siempre la satisfacción de sus necesidades, al emplearse de manera correcta puede convertirse en una gran arma para aumentar las ventas. El neuromarketing combina el marketing con la neurociencia, lo que permite realizar estudios más detallados y profundos de los consumidores, logrando unos resultados más fiables y precisos sobre los intereses, gustos y decisiones que se toman.



Figura 7. Del marketing 1.0 al marketing 3.0. (Rosas, s.f.)

## 8.1 Modelo de Marketing

De acuerdo y teniendo en cuenta la misión y visión de la Comercializadora Montgreen S.A.S. se ubica en el Marketing 2.0 por los siguientes motivos:

- a) Marketing centrado en consumidor: Para Montgreen SAS la confianza y la fidelidad son primordiales en todos los servicios que ofrece.
- b) Satisfacer y retener a los consumidores: Para la comercializadora Montgreen S.A.S, el retener a los clientes es una estrategia que consiste en demostrar un interés a su bienestar y generar lealtad a la marca.
- c) Valor de las personas: Cada persona es un potencial cliente que le genera beneficios a la marca y a la comercializadora.
- d) Consumidor más inteligente con mente y corazón: La comercializadora Montgreen entiende a los clientes como compradores que buscan los productos necesarios para su bienestar
- e) Medios tradicionales y medios interactivos: Para la comercializadora Montgreen estar conectado con sus clientes la hace más privilegiada en el mercado de la ropa íntima.

## 8.2 Caracterización del cliente

Tabla 6

*Caracterización Clientes.*

Clasificación de Clientes	Comercializadora Montgreen SAS
Cliente Interno	Son todos aquellos que intervienen en la elaboración de los productos como son los empleados y proveedores
Cliente Externo	Son aquellos que no intervienen en la comercializadora, sino que pagan para obtener los productos.

*Nota:* Montgreen S.A.S (2019)

## 8.3 Identificación de las 4P

### 8.3.1 Plaza.

La Comercializadora Montgreen S.A.S. está localizada en la carrera 50 A 41 B 19 Sur, ciudad de Bogotá D.C., cuenta con una sucursal en el Barrio Carvajal donde se fabrica leggis para mujeres.



### 8.3.2 Productos.

Comercializadora Montgreen S.A.S. Comercializa ropa íntima y deportiva al por mayor a diferentes clientes a nivel nacional reconocidos a nivel nacional en razón a que es una empresa que utiliza materia prima de buena calidad con la oportunidad de una ropa cómoda para todo el segmento de damas, caballeros con una gran garantía de ser ropa de excelente calidad.

Se encuentran prendas como Bóxer, cacheteros, ropa deportiva y shorts.

Prendas desde la talla XS donde es la talla de mujer más pequeña hasta la talla XL donde es la talla de Caballero y mujer más grande, y para niños desde las tallas 2-4 hasta la 14-16 que es la talla junior o juvenil. Esto para prendas INTIMAS con este tipo de tallaje.



**Figura 8.** Productos terminados. Autoría propia

En cuanto al empaque de los productos se realiza de la siguiente manera teniendo en cuenta el pago realizado por el envío del producto:

Se realiza la guía de destino donde se especifican los nombres completos con su respectivo número NIT o de cédula, la dirección y la ciudad del remitente. Igual y acorde a la factura de expedición la cual es concretada ante la DIAN.

Se realiza el embalaje en lonas entre 60 y 80 docenas por lona, a satisfacción del cliente y reconocimiento de marca.

### 8.3.3 Precio.

Los precios establecidos por las prendas diseñadas que se venden en la Comercializadora Montgreen tendrá un valor de la estrategia de fijación de precios utilizada por Costos en las materias primas del momento. está basada en el costo de las prendas en el mercado, para esto se consultan portales de otras marcas en los que se encuentran las prendas nuevas y del precio allí

registrado se toma el 70% en el caso de la prenda de primera línea. Este valor se consolida como el precio de venta al público. También se hace un costo marginal por docena calculando los costos fijos y costos variables; verificando que este costo sea para comodidad de la empresa e igual fácil de comprar para el cliente dependiendo las temporadas anuales.

Cuando se genera una venta, va con su debida especificación. Con sus anexos como son la base antes de IVA. IVA 19% legal y su debido descuento de retención en la fuente. Dando un total por pagar por el comprador. Con una vigencia de crédito a 30 días calendario. O por su defecto pagadero al contado. A partir de la fecha de su expedición.

Esta estrategia permite tener precios bajos que convierten a MONTGREEN en la mejor opción de compra de prendas con buena calidad a menor precio del que se encuentra en el mercado tradicional.

#### **8.3.4 Promoción.**

De igual forma, la comercializadora se apoya en participar en ferias como lo Es, por ejemplo: COLOMBIA MODA, Realizada cada año en la ciudad de Medellín. donde se da a conocer los productos y sus características y beneficios esto hace que los clientes identifiquen los días de consumo automáticamente con la marca, por lo que el nivel de atención e interés aumenta. También hacen publicidad personalizada. Entre las ofertas destacadas lanzan una selección de productos que pueden ser del interés del comprador. Esto se hace mediante seguimiento del cliente, según los productos comprados con anterioridad y aquellos sobre los que ha mostrado interés.

#### **8.4 Filosofía del marketing**

La Filosofía del marketing radica en alcanzar y cumplir con las necesidades y deseos del cliente por medio de los productos con el fin de fidelizarlos de una forma adecuada y a su vez ayuda a definir las prioridades en la comercialización como el precio, el producto y la comunicación, para que la empresa obtenga una rentabilidad

## **9. Calidad y responsabilidad social**

### **9.1 Principios de la responsabilidad Social**

La Responsabilidad es uno de los modelos que abarca varias áreas de impacto entre ellas esta empleados y familia, medio ambiente, propietarios empresarios accionistas, comunidad, proveedores y clientes y todo se puede definir como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento de la sociedad tanto económico y ambiental como parte fundamental de todas las organizaciones, para generar resultados excelentes y concientizar a todas las partes interesadas para conocer todo el sistema de responsabilidad social empresarial.

La norma ISO 26.000 es una guía práctica para diseñar e implantar sistemas de responsabilidad social en todas las organizaciones ya sean pública o privadas.

Además, esta norma tiene siete pilares fundamentales formando siete ejes verticales de actuación:

- Gobernanza de la organización
- Derechos humanos
- Prácticas Laborales
- El medio ambiente
- Prácticas justas de operación
- Asuntos de consumidores
- Participación activa y desarrollo de la comunidad

Una de las obligaciones que debe tener toda empresa es incluir la Responsabilidad Social Empresarial en la estrategia empresarial con el fin de conseguir un mayor éxito en los negocios para que la organización sea tenida en cuenta en el futuro y tener una gran ventaja competitiva a nivel nacional como internacional.

### 9.1.1 Beneficios a nivel interno y externo.

Tabla 7.

*Cuadro de beneficios*

A nivel interno	A nivel externo
<p>Mejora la fidelidad, el compromiso y la motivación de los trabajadores/as.</p> <p>Ayuda a atraer y retener buenos/as profesionales.</p> <p>Mejora el clima laboral, lo que incrementa la productividad y la calidad.</p> <p>Permite reducir costes de operación.</p> <p>Permite obtener desgravaciones fiscales.</p> <p>Mejora la comunicación interna.</p> <p>Fomenta una cultura corporativa definida.</p>	<p>Ayuda a fidelizar los/as clientes actuales y captar nuevos clientes.</p> <p>Mejora la relación con el entorno social.</p> <p>Mejora la imagen y reputación de la empresa.</p> <p>Contribuye a un mejor posicionamiento y diferenciación de marca.</p> <p>Incrementa la notoriedad.</p> <p>Mejora las relaciones con los sindicatos y la administración.</p> <p>Permite el acceso a nuevos segmentos de mercado.</p>

*Nota:* Responsabilidad Social de las PYMES. CRANA

### 9.1.2 Tripe resultado.

El comportamiento socialmente responsable de una empresa se mide por el grado de excelencia empresarial alcanzada en las tres dimensiones fundamentales que comprenden el concepto de sostenibilidad: económica, ambiental y social.

Tabla 8

*Cuadro de resultados*

Dimensión económica	Dimension Ambiental	Dimension social
<p>Obligaciones legales</p> <p>Buen gobierno</p> <p>La política de retribución Entidades financieras Inversiones y rentabilidad</p>	<p>Política Ambiental</p> <p>Sistema de Gestión Ambiental</p> <p>Indicadores de consumos Residuos Vertidos</p>	<p>Política de Seguridad e higiene y Salud ocupacional</p> <p>Prevención de Riesgos Laborales</p>

<p>Distribución de beneficios Costes de producción Gestión de proveedores Condiciones de pago Cumplimiento de condiciones</p>	<p>Contaminación del aire Ruido Empaques y embalajes Formación ambiental Certificación ambiental</p>	<p>Participación de los trabajadores Igualdad de oportunidades Colectivos desfavorecidos y/o en riesgo de exclusión de social Conciliación de la vida laboral y personal Quejas, reclamaciones y sugerencias de los clientes Códigos de conducta o carta de servicios Colaboración con proyectos sociales Contratación de proveedores locales</p>
---	--	---

*Nota:* Responsabilidad Social de las PYMES. CRANA

## 10. Verificación estratégica de la calidad

La Comercializadora Montgreen S.A.S. analiza los procesos con el fin de cumplir con su objeto social, para que la empresa analice los resultados finales y ver la viabilidad de las diferentes funciones que la organización tiene para su buen desempeño y cumplir con cabalidad todos los indicadores que hacen que la empresa surja para cumplir con sus clientes.

La norma ISO 19011:2018, orienta sobre cómo realizar las auditoria, la gestión de programas de auditoria, la realización de auditorías de sistemas de gestión de la calidad y auditorias de sistemas de gestión ambiental.

Esta norma es aplicable a todas las organizaciones que tiene que realizar auditorías internas o externas del sistema de gestión de calidad o ambiental que gestionan un programa de auditoria.

La norma se toma como base, para realizar las auditorias sin importar el tipo de auditoria, entre las cuales podemos encontrar una primera parte con auditorías internas, una parte segunda con auditorias de proveedores externos u otras partes interesadas y finalmente una tercera parte de auditorías de acreditación, certificación, auditorias legales.

Estructura de la norma ISO 19011 del 2018

- ✓ Capítulo 4-Principios de auditoria
- ✓ Capítulo 5-Administrar un programa de auditoria
- ✓ Capítulo 6- Realización de una auditoria
- ✓ Capítulo 7-Competencia y evaluación de los auditores

### 10.1. Auditoria

La auditoría es un proceso sistemático y documentado, para obtener evidencia objetiva y determinar en qué medida se cumplen los criterios de la misma, es paso fundamental para la mejora continua los procesos.

- Auditoria de producto: Inspección de los procesos relacionados con la fabricación o la prestación de un servicio en particular
- Auditoria de procesos: Se verifica el funcionamiento óptimo de los procesos
- Auditoria del sistema: Es el proceso documentado realizado para comprobar que todos los elementos que conforman un sistema de gestión operen de forma correcta.

#### 10.1.2 Principios de auditoria.

*Integridad* Considera las características relevantes de todo el equipo y también las de cada uno de sus miembros honestidad, responsabilidad, dedicación, imparcialidad y equilibrio.

*Presentación de informes veraces* Presentación de las conclusiones de auditoría de manera que se ajuste a la realidad y resulten objetivas.

*Debido cuidado profesional* Agilidad que el auditor debe aplicar durante la auditoría y a la responsabilidad y diplomacia durante la auditoría, actuar con cautela para obtener la confianza de los auditados.

*Confidencialidad* Es la discreción que los auditores deben mostrar para proteger la información obtenida durante la realización del trabajo, no debe ser utilizada de forma inadecuada o para beneficios personales.

*Independencia:* La imparcialidad y la objetividad que deben imperar en las conclusiones de la auditoría, que solo se obtienen si el auditor puede realizar su trabajo de forma libre e independiente. Para ello, es fundamental que el auditor mantenga la objetividad durante todo el proceso.

*Enfoque basado en evidencias* Con el fin lograr un proceso de auditoría sistemático, de forma que todas las auditorías resulten confiables y reproducibles, es importante que se basen en un método planificado y racional. La evidencia debe ser verificable y comprobable desde el mismo momento en que se obtiene. (ESCUELA EUROPEA DE EXCELENCIA)

## **11 Calidad competitividad e innovación**

### **11.1 Calidad**

La calidad adquiere especial relevancia como factor competitivo ante la imperiosa necesidad de alcanzar el umbral de la satisfacción en materia de diseño, confiabilidad, durabilidad, terminación, prestación, costo y otros atributos del producto o servicio que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes. hace mucho tiempo que el hombre se ha preocupado por la calidad, aunque al conocerse en forma personal, entre el fabricante y el usuario resultaba relativamente fácil ajustar la calidad de diseño, la del producto y la satisfacción del consumidor (Miyaji, 2013).

#### **11.1.1 Competitividad.**

Se dice que es la capacidad de competir en el ámbito de la economía, la competitividad se refiere a la capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.

En este sentido, factores que inciden en la capacidad competitiva son la relación entre la calidad y el coste del producto, el nivel de precios de los insumos, así como el nivel de salarios en el país productor. Asimismo, otros aspectos muy importantes para incrementar la competitividad son la eficiencia de los sistemas o técnicas de producción y el aprovechamiento de los recursos necesarios para la elaboración de bienes y servicios, es decir, la productividad (Competitividad, 2015)

#### **11.1.2 Innovación.**

La innovación en el mundo empresarial es uno de los elementos que se tienen en cuenta a la hora de tener éxito comercial.

El concepto de innovación empresarial puede hacer referencia a la introducción de nuevos productos o servicios en el mercado y también a la organización y gestión de una empresa.

En ocasiones los productos o servicios comercializados no suponen un cambio en sí, ya que la novedad puede consistir en un nuevo enfoque a productos ya existentes.

La innovación empresarial puede suponer una renovación de productos o de la propia empresa, generalmente actualizándose a las demandas del mercado.

En muchos casos, el éxito de una empresa depende del grado de innovación, debido a que esta característica puede ser el rasgo distintivo que le haga tener éxito.



## 11.2 Modelo Canvas

Herramienta que ayuda a diseñar un modelo de negocio puesto que se visualiza las nueve áreas más importantes en el mercado que gira en torno a la propuesta de valor. Consta de 9 aspectos básicos los cuales se relacionan a continuación:

11. Propuestas de valor
12. Canales
13. Relación cliente-negocio
14. Fuente de ingresos
15. Recursos clave
16. Actividades clave
17. Socios clave
18. Estructura de costos

Esta modelo tiene unos beneficios de uso los cuales son:

- Mejora la comprensión
- Amplios puntos de enfoque
- Análisis estratégico


MODELO CANVAS				
SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON LOS CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
<p>desarrolla su actividad económica con los siguientes proveedores mas importantes</p> <p>Polynylon Prointextil SAS</p>	<p>Confeccionar, comercializar y distribuir al por mayor ropa intima y ropa deportiva</p>	<p>Comercializadora Montgreen S.A.S. diseña y confecciona prendas de vestir intimas y deportivas con excelentes estilos, colores y estampados para toda ocasión, para satisfacer las necesidades del cliente.</p> <p>Hacer catálogos con los diferentes productos especificando el tipo de telas y la composición de las mismas, las diferentes tallas que existen y la</p>	<p>Excelente atención donde el cliente tiene la razón, teniendo en cuenta las cantidades, colores y tallas de acuerdo a la necesidades del cliente.</p> <p>Entega de pedidos Justo a tiempo</p>	<p>El segmento es a nivel nacional para Damas de todas las edades</p> <p>Ninos - Ninas desde (1 año hasta 12 años)</p> <p>Caballeros de todas las edades</p>
	<p><b>RECURSOS CLAVES</b></p> <p>Planta fisica propia dond se desarrolla las principales actividades</p> <p>Trabajadores calificados</p> <p>Aportes económicos patrimoniales y apalancamiento con diferentes bancos</p> <p>Tecnología de gran gama para el corte y la confección de las prendas</p>			
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTES:</b> Pagos a proveedores, nómina, servicios públicos, pago a satélites y impuestos. Las ventas mínimas para los mayoristas es de cincuenta docenas.</p>			<p><b>FUENTES DE INGRESOS:</b> Pagos de los Clientes según lo estipulado en la factura (efectivo, tarjeta de crédito o transferencias bancarias)</p>	

Figura 9. Modelo Canvas. Autoría propia.

## **12. Excelencia directiva**

La Comercializadora Montgreen S.A.S. hizo un estudio donde se observa las falencias y las posibles soluciones para que la compañía se expanda a nivel internacional puesto que es reconocida a nivel nacional y una excelente calificación por sus productos de gran utilidad en las personas y desde la perspectiva se está enfocando en el modelo de EFQM, puesto que es un modelo de excelencia en gestión de las organizaciones ayudándolas a establecer un sistema de gestión apropiado, evaluando en que escala se encuentra dentro del camino de la excelencia para enfocar a la organización en la eficiencia y eficacia de la misma.

Por este motivo debemos tener claros algunos conceptos como la gestión de la calidad siendo este un proceso de identificar, aceptar, satisfacer y superar continuamente las expectativas y necesidades de todas las personas de la organización como son los clientes, empleados, propietarios y proveedores con respecto a que es la base del éxito de los productos que la compañía ofrece.

### **12.1 Objetivo**

Cumplir con el modelo EFQM en la empresa Comercializadora Montgreen S.A.S. para plantear estrategias que ayuden a mejorar los procesos.

### **12.2 Modelo EFQM**

Es un instrumento que busca que las compañías sean más competitivas con resultados positivos, para identificar las fortalezas principales y cumplir con la misión, visión y objetivos de la organización y así poder competir con otras empresas buscando siempre enfocarse hacia la excelencia, cumpliendo con la gestión de calidad total, buscado el éxito y llegando a un rendimiento eficiente y eficaz.

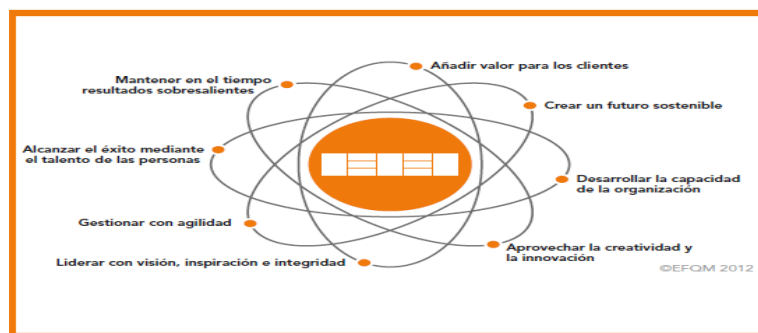
Los principales conceptos o características que conforman el modelo EFQM serían los siguientes:

- Orientación hacia los resultados
- Orientación al cliente
- Liderazgo y coherencia
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de las personas
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social de la organización

A través de la autoevaluación el modelo EFQM pretende una gestión más eficaz y eficiente. La identificación de los puntos fuertes y débiles aplicados a diferentes ámbitos de la organización, son el punto de partida para el proceso de mejora continua. ((España), 2019).

Los tres componentes que dan lugar al modelo de excelencia EFQM son:

- Conceptos fundamentales de la excelencia: principios básicos que constituyen los cimientos esenciales para que cualquier organización alcance una excelencia sostenida
- Modelo EFQM de excelencia: Marco conceptual que ayuda a hacer realidad en la práctica los conceptos fundamentales y el esquema lógico REDER.
- Esquema lógico REDER: Herramienta poderosa de gestión y esquema dinámico de evaluación que constituye la columna vertebral que permite a la organización afrontar los retos que debe superar para hacer realidad la excelencia sostenida (gestión, 2012)



**Figura 10.** Esquema lógico Reder. Tomado de: Autoevaluación con el modelo EFQM de excelencia. (2019)

Tabla 9.

*Criterios de resultado*

CRITERIOS DE RESULTADO	SUBCRITERIOS
Resultado de Clientes: Lo que consigue la organización excelente en relación con sus clientes externos, cumpliendo con sus compromisos para alcanzar resultados sobresalientes incluso superando sus expectativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Medidas de percepción</li> <li>➤ Indicadores de rendimiento</li> </ul>
Resultado de Personas: Lo que busca la organización excelente en relación con las	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Medidas de percepción (entrevistas u encuestas)</li> </ul>

necesidades y expectativas de las personas (internas y externas)	➤ Indicadores de rendimiento
Resultados de Sociedad: Lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y las posibilidades de la sociedad local, regional, nacional e internacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Medidas de percepción: (encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones, ONGs, representantes, autoridades públicas)</li> <li>➤ Medidas para controlar, comprender, prevenir y mejorar el rendimiento de una institución</li> </ul>
Resultados Globales: Lo que consigue la organización excelente con los objetivos establecidos y con la satisfacción de las necesidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Resultados claves del negocio (financieros y no financieros)</li> <li>➤ Indicadores de rendimiento: Son los de carácter económico y operativo de la organización (Iberqualitas, 2015)</li> </ul>

*Nota:* Autoría propia

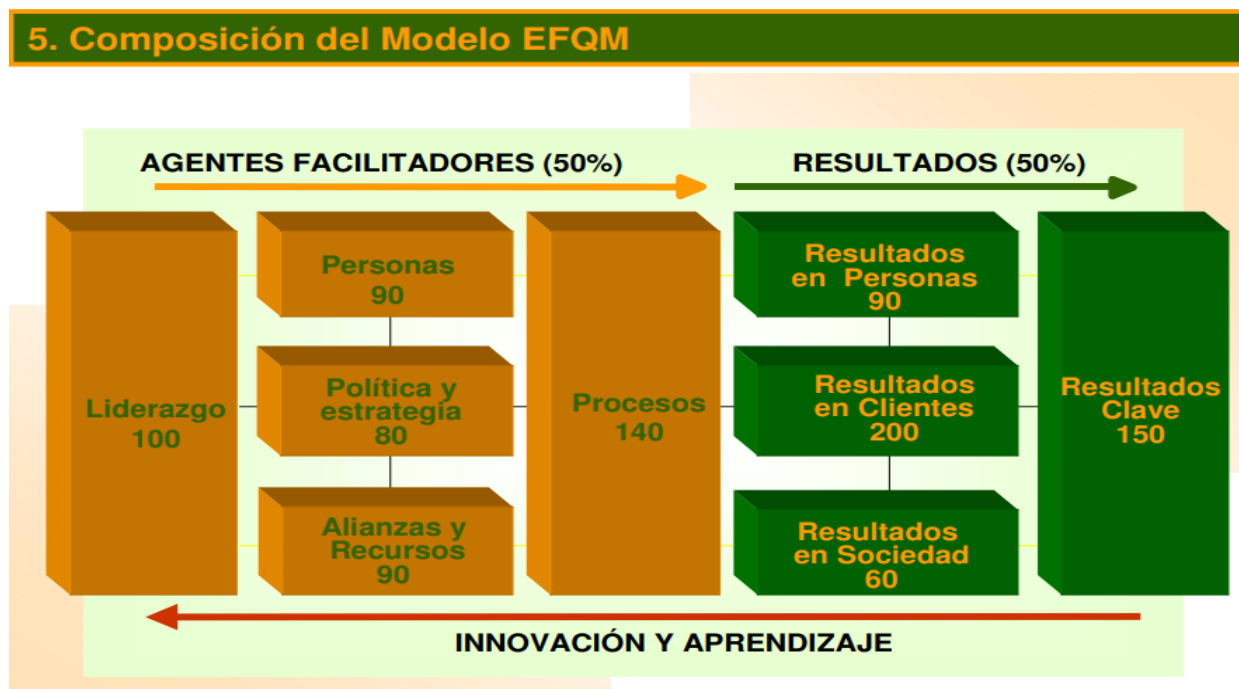
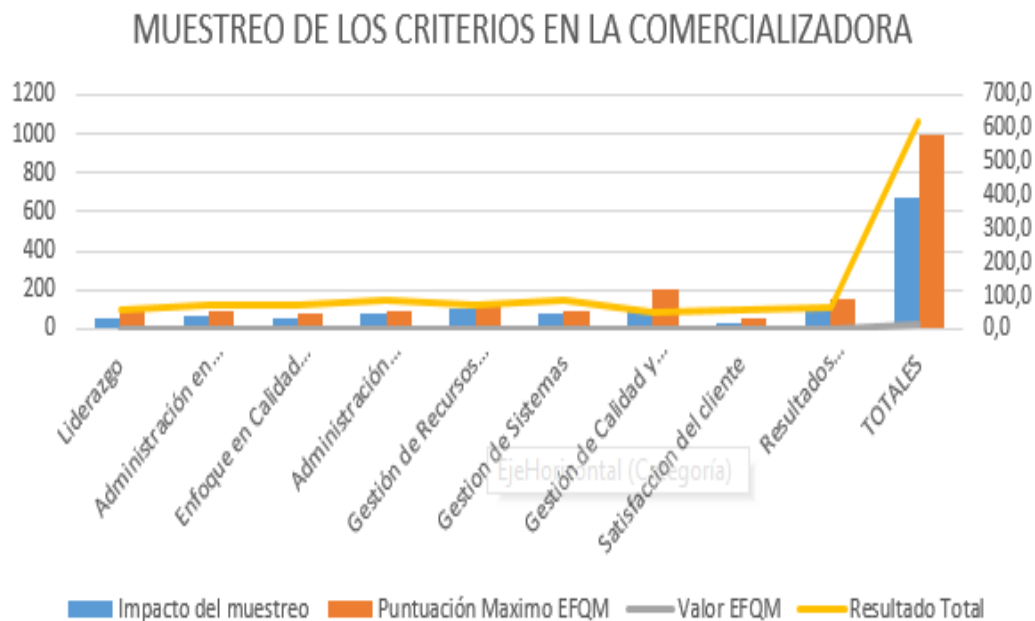


Figura 11. Modelo de excelencia EFQM. Autoría propia

### 12.3 Análisis del muestreo de los criterios del Modelo EFQM

Criterios	Impacto del muestreo	Puntuación		Resultado Total
		Maximo EFQM	Valor EFQM	
Liderazgo	60	100	1,0	60,0
Administración en estrategia Empresarial	65	90	0,9	72,2
Enfoque en Calidad Dpto Comercial	59	80	0,8	73,8
Administración Recursos Humanos	79	90	0,9	87,8
Gestión de Recursos Materiales	98	140	1,4	70,0
Gestion de Sistemas	80	90	0,9	88,9
Gestión de Calidad y Procesos Productivos	95	200	2,0	47,5
Satisfaccion del cliente	35	60	0,6	58,3
Resultados Empresariales y comerciales	97	150	1,5	64,7
<b>TOTALES</b>	<b>668</b>	<b>1000</b>	<b>10,0</b>	<b>623,1</b>

Figura 12. Criterios muestreo de la Comercializadora Montgreen S.A, S. Autoría propia.



**Figura 13.** Analisis de los criterios del Modelo EFQM. Autoría propia

Comercializadora Montgreen en todos los criterios presenta una estandarización en sus procesos y en toda la actividad comercial en la cual está enfocada en ropa íntima, tiene una excelencia y se analiza desde los totales de las mismas, teniendo en cuenta los parámetros del modelo de excelencia EFQM, puesto que es un modelo que plantea un método para medir la autoevaluación y la excelencia y la utilización de varias estrategias para satisfacer al cliente, siempre utilizando la mejora continua, esto para llegar a buscar los beneficios más apropiados para la empresa y el surgimiento siempre en la innovación de la misma a todo nivel económico, social y político para todo el país.

### **13. Seguimiento y medición de la calidad**

En las organizaciones se debe tener claro llevar un seguimiento de cada uno de los procesos que se realizan dentro de la misma para el desarrollo de su objeto social, por tal razón es necesario que los trabajadores conozcan de una manera adecuada las diferentes herramientas con las cuales se puede llevar un control constante y saber en que se esta fallando, para buscar las posibles soluciones y hacerla mas competitiva, el crecimiento de toda organización se basa en un excelente seguimiento y a su vez en una buena medición de todos los indicadores de gestión.

Los indicadores son la base primordial de toda organización que ayudan a controlar del desempeño de la empresa y al cumplimiento del objetivo de la misma, siempre llevandola al cumplimiento de las metas propuestas para el logro de una rentabilidad.

#### **13.1 Conceptos fundamentales según la norma ISO 9000:2015**






- Calidad Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.
- Requisito: Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- No conformidad: Incumplimiento de un requisito.
- Conformidad: Cumplimiento de un requisito
- Riesgo: Efecto de la incertidumbre.
- Parte interesada: persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.
- Infraestructura: sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización,
- Sistema de gestión de las mediciones Conjunto de elementos relacionados y que interactúan, necesarios para lograr la confirmación metrológica y el control continuo de los procesos de medición.
- Eficiencia. Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.
- Eficacia. Grado en el que se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.

#### **13.2 Matriz de partes interesadas**

Son parte de las empresas puesto que se debe cumplir con las normas legales vigentes por el gobierno para que las instituciones funcionen dentro de sus actividades según las normas de manera




legal, cumpliendo con los pagos de los impuestos y demás pagos necesarios para el desarrollo de su objeto social. (como se observa en figura 14)

					
MATRIZ PARTES INTERESADAS					
ROL	PARTES INTERESADAS	DOBLE VIA	UNA VIA	NECESIDADES	EXPECTATIVAS
EXTERNOS	CLIENTES			Creación de base de datos de clientes para fidelización de los mismos	Conservar los clientes actuales y fidelizar los potenciales
				Entrega de los productos solicitados de una manera oportuna y eficiente	Entrega de los productos en el sitio y tiempo pactados con optima calidad
	PROVEEDORES			Crear base de datos de proveedores	Tener varias opciones de compra
				Solicitar que los proveedores tengan buena calidad de las materias primas o insumos	Asegurarse de que los insumos sean entregados con calidad de los productos en tiempos y lugares precisos
	ENTIDADES GUBERNAMENTALES			Cumplimiento con la normatividad vigente legal	Pagos oportunos de todos los impuestos de Ley
				Acatamiento de las Leyes Colombianas	con los Códigos
	COMUNIDAD			el ruido, contaminación visual y residuos de procesos productivos	Se cumple con los protocolos de la convivencia del Sector
ELABORO: MARIA ISABEL SALAMACNA BÁEZ					
REVISO: MARTHA LUCIA CARVAJAL PERICO			APROBO: LIBARDO CARVAJAL		

**Figura 14.** Partes interesadas. Autoría propia.

### 13.3 Matriz de riesgos

Herramienta necesaria para conocer los pro y los contras que acarrear las actividades de una empresa y que las pueden llegar a terminar sino se tiene en cuenta los riesgos que son una amenaza para las instituciones si no se lleva un excelente control y se ven afectadas y puede tener pérdidas si no se toma buenas decisiones entre los cuales encontramos la parte financiera.

MATRIZ DE RIESGOS		
COMERCIALIZADORA MONTGREEN S.A.S		
PUNTUACION	CLASIFICACION	CONSECUENCIAS
4	<b>MUY ALTO</b>	Materia prima defectuosa en un 70% es el riesgo mas significativo
3	<b>ALTO</b>	El 15% de los pagos no es oportuno por parte de los cliente
2	<b>MEDIO</b>	Dificultad en la vias de transporte con un riesgo del 10 %
1	<b>BAJO</b>	Falla en el pago de impuestos con un riesgo del 5%

**Figura 15.** Matriz de riesgos. Autoría propia

### 13.4 Ficha técnica de indicadores de gestión

La ficha técnica es un instrumento necesario en las organizaciones ya que con ellas se puede conocer si se esta cumpliendo con los objetivos propuestos de la empresa y si se esta cumpliendo con la necesidad del cliente por la comercializadora y si realmente la empresa tiene una rentabilidad apropiada para el fin y seguimiento de los procesos mas relevantes.

		FICHA TÉCNICA DE INDICADORES		CÓDIGO: MG-001
		SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN		FECHA VIGENCIA: 22/02/2020
Proceso	OUTSOURCING (Satélite) Tercerización		Tipo de Indicador	VERSIÓN: 01
				PAGINA 1 DE 1
Política	Comercializadora Montgreen S.A.S. esta comprometida con la satisfacción del cliente entregando un producto con excelente calidad y precio, aumentado su mejora continua con respecto a su razón social		objetivo	Satisfacer al cliente en la entrega del productos Justo a tiempo
Metas	Captación de clientes a nivel nacional		Porcentaje	85%
	Aumento de la producción		Porcentaje	70%
Actividades	El paso a paso de la elaboración de un bóxer hasta el embaje final			
	1. Se hace un plotter de moldeo del bóxer (tallas)			
	2. Se corta la tela de acuerdo a los moldes			
	3. se entrega al satélite para confección del bóxer			
	4. Llega nuevamente a la Empresa confeccionado			
	5. Se coloca marquilla			
	6. Se empaqa			
fuentes	7. Salida del producto para entregar al cliente final			
	Base de datos de la empresa, norma ISO 9001 Versión 2015, norma 31.000			
Fórmula del Indicador				
$X = \text{Total de cortes moldeados} / \text{Total de prendas confeccionadas} * 100$				
$X = \text{Total de ventas} / \text{Total de ventas programadas} * 100$				

**Figura 16.** Ficha tecnica de indicadores. Autoría propia

### 13.5 Propuesta de encuesta

Propuesta de encuesta de satisfacción al cliente para la empresa Comercializador Mongreet SAS, como estudio piloto para conocer si los clientes están totalmente satisfechos con la atención de los vendedores de la comercializadora o si hay necesidad de hacer algún cambio, en el seguimiento y medición de la calidad con el proposito de hacer un monitoreo y asi contar con un análisis y finalmente una evaluación de la encuesta

Tabla 10.

*Propuesta de encuesta*

Nro.	Pregunta	SI	NO	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
1	¿Conoce el nombre de la persona que lo atendió?						
2	¿Cuál es el nombre de la persona que lo atendió?						
3	¿Cómo le pareció la presentación del producto?						
4	¿Cómo le pareció la calidad del producto?						
5	¿Cómo calificaría los productos de la comercializadora?						
6	¿Volvería usted a comprar productos de la comercializadora?						
7	¿Recomendaría los productos de la comercializadora a otros clientes?						
6	¿La persona que atendió conoce los productos ofrecidos?						
5	La presentación personal de la persona que lo atendió fue:						
6	¿Cómo considera el tiempo de atención?						
10	¿Cómo califica la atención recibida?						

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

*Nota:* Autoría propia

## **14. Mejora continua**

Este módulo se enfoca hacia temas relacionados con la excelencia corporativa de las empresas, que pretende introducir mejoras en los productos, servicios y procesos.

Es la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora cuando existe crecimiento y desarrollo en una empresa es necesario identificar todos los procesos y el análisis debe ser medible en la identificación de los todos los mismos, los elementos más importantes que se utilizan para llevar a cabo la mejora continua son las acciones correctivas y análisis de satisfacción de los clientes y proveedores.

En calidad total existe la posibilidad de la utilización de 7 herramientas las cuales permiten identificar de manera fácil los problemas mas relevantes con seguridad y viabilidad, con la mejora continua se puede medir lo que está pasando dentro de la organización para tener un orden adecuado dentro de esta y evitar posibles errores y así tener un margen de no conformidades en los productos desarrollados para esto la empresa debe implementar este método apoyandose en la norma ISO 9001:2015.

### **14.1 ¿Qué es la mejora continua?**

Es una guía que debe tener las empresas en todos los procesos que se llevan a cabo para una correcta gestión evitando los errores, siempre teniendo un continuo avance lo cual debe ser documentado y su respectiva justificación.

En las empresas se habla de mejora continua pero no se aplica pues no tiene mucho conocimiento de este enfoque por esta razón se cometen varios inconsistencias y no avanzan lo cual no permite saber en precisión hacia donde quiere llegar la empresa.

### **14.2 Métodos para la mejora continua**

Esta formada por un grupo de siete (7), herramientas primordiales que ayudan a la organización a identificar los métodos de análisis de datos que pueden ser necesarios para la utilización de la mejora continua y así dar solución a los problemas que se presentan, la puesta en marcha de estas tecnicas sirven para obtener nuevos cambios y llegar al éxito y ser mas competitiva, entre las cuales encontramos:

- Carta de control y gráficos: Representación con límites de control que permite observar los procesos.
- Histograma: Representación de barras que permite la distribución de frecuencia de una población.

- Diagrama de correlación: Gráfico cartesiano que representa la relación entre dos variables
- Diagrama de causa y efecto: Representación que expresa de modo simple y fácil la serie de causa de un efecto.
- Gráfico de Pareto: Representación de barras que ordena los casos de mayor a menor
- Hoja de verificación: Planilla para la recolección de datos
- Estratificación: Es la manera diferente de agrupar los mismo datos.
- Diagrama de árbol: Es una herramienta de calidad que mediante un proceso sistemático s permite encontrar la relación existente entre un concepto general y los elementos que lo componen.
- Método de PDPC: Herramienta que permite averiguar los posibles obstáculos o inconsistencias al implementar un plan de acción, anticipa que suceda un problema en los procesos.

### 14.3 Ciclo phva

Es una metodología que sirve de base y ayuda a las organizaciones a tener una mejora continua y asegura la estabilización de todos los procesos para ser mas competitiva, buscando siempre posecionarse en el mercado de acuerdo a sus productos y servicios, para la reducción de costos, mayor productividad y obtener ganancias.

Esta herramienta de gestión de la calidad ha existido desde los años 50, durante cada cinco años se hacen algunas modificaciones los cuales ayudan ampliamente al sistema de gestión de la calidad, si se utiliza de una forma adecuada y por personas con conocimientos amplios de esta herramienta las organizaciones irán de una forma organizada y eficaz.

### 14.4 Círculo de mejora continua

La Comercializadora Montgreen SAS, en el proceso de fabricación de ropa intima y la entrega al cliente el ciclo de mejora continua phva, se determina de la siguiente manera:

Planear	Hacer
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gerencia</li> <li>➤ Recursos</li> <li>➤ Proveedores</li> <li>➤ Trabajadores</li> <li>➤ Proceso</li> <li>➤ Compromiso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maquinaria programada</li> <li>➤ Materia prima</li> <li>➤ Programación</li> <li>➤ Inventario</li> <li>➤ Horario</li> </ul>

Verificar	Actuar
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisión de la materia prima</li> <li>➤ Mantenimiento de las máquinas</li> <li>➤ Listas de chequeo</li> <li>➤ Cadena de abastecimiento</li> <li>➤ Satélites</li> <li>➤ Contro de calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumplimiento de la meta de producción</li> <li>➤ Entrega justo a tiempo</li> <li>➤ Medios de transporte (velotax y envia)</li> </ul>

**Figura 17.** Ciclo PHVA- Comercializadora Montgreen SAS. Autoría propia

**Planear:** La gerencia es la jerarquía mas importante de la comercializadora es donde se programa todas las actividades que se deben realizar para llevar a cabo la realización de la producción de la ropa intima la cual está enfocada al ciclo phva, para llevar a cabo la realización y puesta en marcha la programación de la confección de esta prendas con la colaboración de la subgerente, la responsable de producción y a su vez con la contadora que es la que lleva la contabilidad de la comercializadora, para una excelente entrega final al cliente.

**Hacer:** En la comercializadora se programa la máquina cortadora de la ropa intima donde se agrupa varios cortes de diferentes colores, tallaje y estilos de acuerdo a un ploter diseñado para tal fin, después se lleva a satélite para la confección de la mercancía.

**Verificar:** Cuando llega la mercancía a la Comercializadora Montgreen S.A.S., a Control de calidad donde se somete a una revisión de las costuras, tallajes y diseños de la ropa y si pasa el control de calidad, se etiqueta la ropa y se realiza el embalaje de la misma.

**Actuar:** La Comercializadora debe aplicar un plan de acción para el mejoramiento continuo cuando la mercancía llego con defectos de costura por la tercerización (satélite), para evitar devoluciones de esta, y así entregar a las empresas de envió como es velotax y envia las encargadas de llevar el producto final a los clientes de acuerdo a los pedidos solicitados.

#### **14.5 Aplicación de herramientas de mejora continua**

Después de realizado un estudio de las 7 herramientas propuestas para la mejora continua se presenta una propuesta de aplicar dos de ellas para la comercializadora Montgreen S.A.S. para hacer un estudio de factibilidad de las posibles fallas internas y externas de la comercializadora y así mismo poder tomar algunas correcciones correctivas para el mejoramiento continuo de la empresa y siempre cumpliendole a la todas las partes interesadas que intervienen en la organización y a su vez que los procesos siempren sean optimos y la empresa tenga auge.

### 14.5.1 Diagrama de pareto.

A continuación se propone un conjunto de posibles inconvenientes que se presentan al interior y exterior de la empresa los cuales serán analizados a través de esta herramienta donde se observara el orden cronológico de mayor a menor la incidencia de las problemáticas de la empresa.

Inconvenientes de aspectos internos como externos de la Comercializadora año 2019

Tabla 11

#### Diagrama

PROBLEMAS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA COMERCIALIZADORA  
AFECTA EL PROCESO DE PRODUCCIÓN

ORDEN	INCONVENIENTES	FRECUENCIA	%	ACUMULADO	% ACUMULADO
1	Personal Administrativo con falta de calidad	3	3,9%	3	3,9%
2	Tráfico de empresas no llegana tiempo con los pedidos en época de alto nivel	4	5,2%	7	9,1%
3	Empleados no comprometidos con la empresa	5	6,5%	12	15,6%
4	Incumplimiento de los satélites	10	13,0%	22	28,6%
5	Incumplimiento de pago de algunos clientes	25	32,5%	47	61,0%
6	Dpto de producción en tiempos deja pasar desapercibido el control de calidad	30	39,0%	77	100,0%
TOTAL		77	100%		

Nota: Comercializadora Montgreen S.A.S. Año 2019

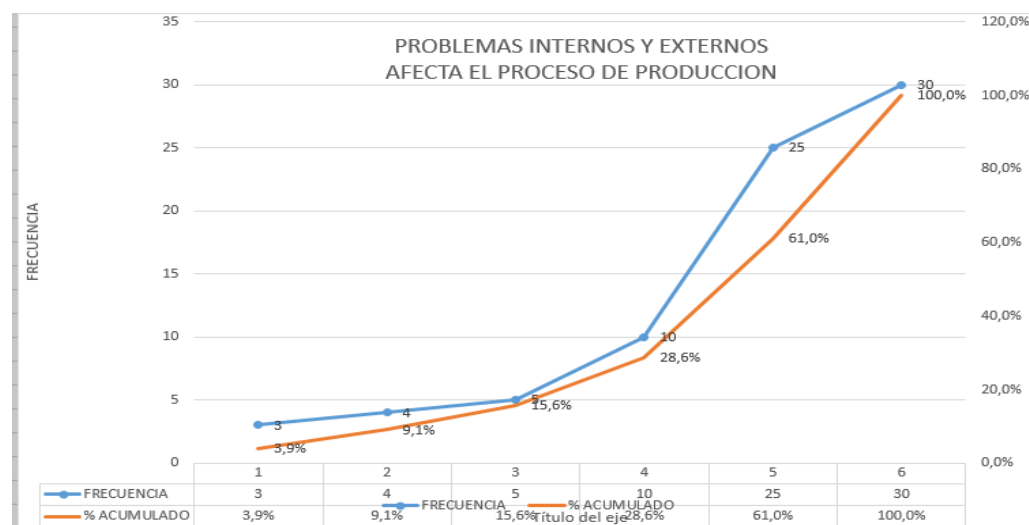


Figura 18. Gráfico de pareto de los posibles inconvenientes internos y externos de la Comercializadora Montgreen S.A.S. Autoría propia.

Después del análisis realizado en la organización se concluyo que la mayor problemática que se presenta es la no verificación de la mercancía que no se revisa adecuadamente y se pasan muchas




veces en la confección (terminación del producto), algunas inconsistencias en la costura de la ropa íntima y se embala con esto pequeños defectos.

Los demás son inconsistencias que la empresa puede superar de una manera óptima y tienen soluciones de manera eficiente, para llevar a cabo lo planeado por la Comercializadora y por la gerencia.

En toda organización es primordial que los directivos creen un clima laboral respetuoso, inculcando excelentes relaciones laborales y cumpliendo con los valores institucionales que es el ser de toda organización, a su vez el personal que labora en la comercializadora tenga principios morales para el progreso de la gestión y los procesos de la misma.

#### **14.5.2 Carta matricial.**

La comercializadora Montgreen S.A.S., mediante una investigación analizada sobre la calidad de la materia prima y la importancia de entregar un producto acorde a las necesidades y satisfacción del cliente para comercializar su mercancía se elaboró una carta matricial donde se observa cual es la calidad de la materia prima utilizada en la empresa (ver figura 19 )

 COMERCIALIZADORA <b>MONTGREEN</b> S.A.S.			
CALIDAD DE MATERIA PRIMA	Boxer caballero, dama y niño	Ropa deportiva	Shork
EXIGENCIA DEL CLIENTE			
selección de Telas	●	●	●
El Color	●	●	●
Palpe la textura	○	○	○
Tejidos con elongación	●	●	●
Selección de Elástico	●	●	●
Hilazas	▲	▲	▲
Talleje	▲	▲	▲

Relación Fuerte	●
Relación Media	○
Relación débil	▲

**Figura 18.** Fuente Comercializadora Montgreen S,A.S. Autoría propia.

Explicación de la importancia de la materia prima para la comercializadora:

- Selección de telas: una de las principales ideas que debe hacer el gerente de la empresa es con el proveedor es revisar la textura y aspectos de la tela de esta forma puede observarse su color, textura, dibujo y peso, para que el producto quede de una forma adecuada y optimo para el cliente,
- El color: Es primordia este aspecto por que se debe tener en cuenta que los adornos de terminado el producto deben tener concordancia con ellos como son etiquetas sublimadas, flecos y elásticos para su complemento final.
- Palpe de textura; Esto se refiere asi es suave, tieso, aspero, lisa, gruesa o delgada en razón a que la ropa intima requiere tejidos suaves pues por razones de salud sino se emplean materia prima adecuada puede irritar la piel.

- Tejidos con elongación: Estas son la telas usadas en la ropa íntima y son de textura suave y en esta no se ve el hilo de tela sino la elongación, se puede estirar la tela.
- Selección de elástico: También es un producto importante al momento de comprar puesto que se debe buscar los que tengan elongación, cuerpo y recuperación definida, para obtener una mejor prenda
- Hilazas: Este producto si es simple estándar para la elaboración de prendas de esta índole (Ropa interior y ropa deportiva)
- Tallaje: Depende de la demanda de los clientes,

Todo este análisis depende mucho de las necesidades del cliente y las características de los productos finales y a su vez tener una mejor capacidad con la competencia, la comercializadora Montgreen S.A.S. siempre esta a la vanguardia de ofrecer productos de excelente calidad y a mejores precios.

#### **14.6 Aplicación de las 5S**

El gerente Libardo Carvajal y la subgerente Martha Lucia Carvajal Perico, aplican esta metodología 5S, en la comercializadora con el fin siempre de que la empresa luzca de una forma agradable para sus proveedores, clientes, trabajadores y directivos:

- *Seiri (Clasificar):*

Definiendo áreas administrativas y operativas y a su vez la respectivas señalizaciones.

El archivo se encuentra organizado de acuerdo a las normas a fechas y nombres por orden alfabético. Los escritorios están ordenados con los elementos pertinentes para el desempeño de las labores diarias.

- *Seiton (Ordenar):*

En la planta de producción se encuentran las máquinas y demás equipos en su respectiva posición y señalización para que los operarios tenga todo a disposición.

Las materias primas (telas), se encuentran organizadas de acuerdo a texturas y proveedores y el elástico se encuentra organizado en sus cubículos de acuerdo al grosor,

En empaque y embalaje (bodega producto terminado) se encuentran los estiker, bolsas, lonas y las pistolas para etiquetar la mercancía y la cintas y bolsas para empacar lo mismo que las lonas para embalar.

La parte de seguridad se encuentra organizada de acuerdo a las normas de seguridad y a su vez se encuentra un plano de evacuación en caso emergencias, y un botiquín para prestar los primeros auxilios al personal que en algún momento presente un accidente laboral.

➤ *Seiso (Limpiar):*

La comercializadora Montgreen S.A.S, cuenta con una persona que trabaja en el aseo y la cafetería quien está pendiente de hacer la limpieza y desinfección de las áreas de la empresa, con productos acordes para tal fin y de una forma correcta y segura.

➤ *Seiketsu (Estandarizar):*

Los procesos de la Comercializadora están bien definidos y cada funcionario sabe que debe hacer y a su vez tiene el conocimiento amplio para llevar a cabo un buen resultado en todo lo relacionado y a su vez un excelente bienestar a los funcionarios y sus respectivos hábitos del día a día en la empresa.

➤ *Shitsuke (disciplinar):*

La empresa tiene una cultura y una moral para sus trabajadores con el fin de cumplir con los propósitos propuestos, incentivando de varias formas a sus trabajadores y ayudándoles a sus familias en lo que más necesitan.

## **15. Integración de la calidad**

En este último módulo de la especialización de la Gerencia de la calidad, se va a presentar una propuesta para integrar la norma ISO 9001:2015, Sistema de gestión de Calidad, la norma ISO 14001: 2015, Sistema de Gestión Ambiental- Requisitos con orientación para su uso, estas normas son una compilación de requisitos para posibilidad de aplicar a la Comercializadora Montgreen S.A.S. para obtener un sistema de gestión integrado y cumpla con las expectativas a clientes, proveedores y partes interesadas. Siempre apuntándole a la mejora continua mediante planes de acción y resaltando la imagen del producto.

### **15.1 Norma ISO 9001:2015**

Con la implementación de esta norma las empresas integran todos sus procesos para que el producto o servicio satisfaga al cliente y a su vez surge como una decisión estratégica de la Alta Dirección, donde esta herramienta es parte esencial para la reducción de costos y una mejor competitividad y a su vez un posicionamiento hacia la competencia cumpliendo con los requisitos legales y reglamentarios aplicables vigentes y así mismo es la base sólida para el desarrollo sostenible siempre orientada hacia la mejora continua

Esta norma encierra todos los enfoques basados en riesgos, el ciclo PHVA y el enfoque de los procesos en los sistemas de gestión de calidad, esta herramienta se puede implementarse en toda la organización.

Es necesidad aplicar esta norma en la Comercializadora Montgreen S.A.S. con el fin que el cliente es la razón de ser de la comercializadora siempre satisfaciéndolo y entregándole el producto final acorde a las necesidades de ellos.

La ISO es una organización no gubernamental establecida en 1947. La misión de la ISO es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades con ella relacionadas en el mundo con la mira en facilitar el intercambio de servicios y bienes, y para promover la cooperación en la esfera de lo intelectual, científico, tecnológico y económico.

Todos los trabajos realizados por la ISO resultan en acuerdos internacionales los cuales son publicados como Estándares Internacionales. (ISO, s.f.)

### **15.2 Norma ISO 14001:2015 Sistema de gestión ambiental**

La norma de gestión ambiental es primordial en las empresas puesto que se proponen a cuidar el medio ambiente y mitigar la gestión de los riesgos medioambientales que ocasionar dentro del

desarrollo de la actividad productiva a la que se dedica la comercializadora y que afecta el entorno en que se encuentra con el fin de reducir la contaminación.

Para buscar el mejoramiento práctico del desempeño ambiental la comercializadora debe implementar, aplicar de forma continua el Sistema de Gestión Ambiental, basándose en cumplir con todos los requisitos de la norma ISO 14001:2015 y además cumpliendo con la normatividad legal vigente y tener una política ambiental actualizada para formar los objetivos ambientales de la comercializadora y así mismo contribuir la parte social, económica y en especial la parte de la competitividad.

La distribuidora Montgreen en su compromiso social y ambiental establece como directriz de su organización el uso racional y eficiente de los recursos naturales, a través del mejoramiento continuo e innovación de sus procesos, con el propósito de dar cumplimiento a la normatividad ambiental vigente

### **15.3 Política integral de gestión**

Comercializadora Montgreen S.A.S. es una empresa que se dedica a la elaboración de prendas de vestir de ropa íntima, deportiva para venta al por mayor para su debida comercialización su principal fin es: Satisfacer al cliente y buscar estrategias para el mejoramiento continuo, cumplimiento los requisitos legales vigentes en todos los sistemas integrados que apliquen para su funcionamiento.

### **15.4 Diagnóstico de integración de las normas ISO 9001:2015 y 14001:2015**

Después de hacer un check list y dar cumplimiento al alcance de esta propuesta de la implementación de las normas se evidencia que varios de los requisitos son viables para aplicarlas a la comercializadora y así obtener la certificación del sistema de gestión calidad y el sistema de gestión ambiental para el desarrollo óptimo de todos los procesos y procedimientos de la empresa y a su vez evitar pérdidas en la producción y en la parte financiera, siempre cumpliendo con los estándares propuestos por la entidad para llegar al éxito y captación de más clientes. (ver anexo A).

### **15.5 Contexto de la organización**

En esta Etapa de estudio de la Comercializadora Montgreen S.A.S. se expondrán los aspectos tanto internos como externos de la comercializadora y la viabilidad de implementar las normas ISO en esta empresa, por tal motivo se realizó mediante la herramienta DOFA en la cual se obtiene un beneficio con la aplicación y así mismo conocer la situación actual en que se encuentra la empresa, igual el riesgo y las oportunidades que le brinda el mercado.

Tabla 12

*Análisis estratégico*ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON LA MATRIZ DOFA  
COMERCIALIZADORA MONTGREEN S.A.S

DEBILIDADES	AMENAZAS
Incumplimiento de Satélites Alza en las materia prima Devoluciones de producto Paros en las ciudades Incumplimiento de policas de la empresa falta de apalancamiento financiero Inventarios de materia prima no actualizados  Personal no capacitado Falta d planeación presupuestal anual productos sustitutos (ropa intima desechable)	Crisis económica Competencia desleal Personal no comprometido Modificaciones en las necesidades de los clientes Cambios de politicas en la economía Cambio de Divisas Cambios reglamentarios y legislativos Fenómenos Tecnológicos (Fallas equipos, incendios y ruptura de máquinas) Contrabando - Dumpin Fenómenos naturales(deslizamientos de tierras, Sismos y Terremotos)
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Personal idoneo para los procesos Precios bajos al cliente Infraestructura propia y condicones legales Participación en eventos moda Tallajes acorde a la necesidad del cliente Genera empleo Capacitaciones al personal Control en los inventarios de materia prima y producto terminado Trabajo en equipo  Rentable Materia prima de calidad  Infraestructura fisica en sitio estratégico  Empresa Legalmente constituida Se tiene un buen manejo de costos de producción Posicionamiento en el mercado de ropa intima	Variedad de colores Calidad de materia prima Fidelización de clientes Diseños para toda ocasión Expandirsen a nivel internacional Tendencias e innovación del producto Crecimiento del comercio electrónico  Crecimiento en la práctica del deporte Tercerización de algunos procesos (Satélites) Exploración de mecanismos financieros para planta de producción Acuerdo mas ventajosos con los proveedores Algunos empleados tiene experiencia en el sector de confecciones Competidores locales no ofrecen buena calidad en sus productos
ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
Abrir puntos de ventas directos  Captación de mas clientes Posibilidad de Certificarse mediante la NORMA ISO	Generar publicada en redes sociales Conseguir como hacer alianzas con clientes y proveedores Mitigar las debilidades

*Nota:* Autoría propia

## 15.6 Une Norma española 66177 Sistema de gestión guía para la integración de los sistemas de gestión

La integración de esta norma permite a las empresas ayudar a optimar tiempo y dinero con la norma UNE 66177 y PASS 99, a tener mayor rentabilidad y menor costes en todo lo relacionado a la organización, a su vez teniendo estándares de calidad de eficiencia, eficacia y productividad cumpliendo con todas las partes interesadas que hacen parte del quehacer de la empresa.

## 15.7 Requisitos integrados

Todos los requisitos necesarios para la implementación de las normas ISO deben estar legalmente actualizados para el mejor funcionamiento legal de la organización para sus productos y servicios y así prestar un excelente servicio a las partes interesadas.

Requisitos Integrados			
ISO 9001:2015		ISO 14001:2015	
4.3	Determinación del SGC	4.3	Determinación del alcance del SGA
5.2	Política	5.2	Política Ambiental
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlo	6.2	Objetivos ambientales y planificación para lograrlos
7.2	Competencia	7.2	Competencia
7.5.3	Control de la información documentada	7.5.3	Control de la información documentada
9.1	Seguimiento, medición, Análisis y Evaluación (d)	9.1	Seguimiento, Medición Análisis y Evaluación (E)
9.2.2	Conservar la información documentada	9.2.2	Conservar la información documentada
Son los ítems que tienen en común las normas ISO 9001 y 14001 del 2015			

**Figura 19.** Información documentas según norma ISO 9001:2015 y 14001:15. Autoría propia.

## 15.8 Gestión de las comunicaciones

Es la base primordial para que la Alta gerencia este enfocada en todos los procesos de la comercializadora y así cumplir con las metas, objetivos y todas las políticas para el buen funcionamiento y siempre cumpliendo con los clientes a sus necesidades.



GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES						
NORMA	REQUISITO	QUÉ	CUÁNDO	A QUIÉN	CÓMO	QUIÉN
9001	5.1.1	Liderazgo y compromiso	Siempre	Empleados	Redes sociales	Alta Direccion
14001	5.1.1	Liderazgo y Compromiso	siempre	Empleados	Redes sociales	Alta Direccion
9001	5.2.2.	Política	Siempre	Parte interesadas y empleados	Folletos, documentos y Capacitaciones	Alta Direccion
14001	5.2	Política	Siempre	Parte interesadas y empleados	Folletos, documentos y Capacitaciones	Alta Direccion
9001	6.2.1	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlo (f)	mensual	Empleados	Documento	Jefes
14001	6.2.1	Objetivos ambientales (d)	Mensual	Empleados	Documento	Jefes
9001	7.4	Comunicación	Siempre	Empleados	Comunicaciones	Jefes
14001	7.4	Comunicación	Siempre	Empleados	Comunicaciones	Responsables de ambiente

**Figura 20.** Información gestión de las comunicaciones Norma ISO 9001:2015 y 14001;2015. Autoría propia.

### 15.9 Integración de la información documentada

Los formato y registros de toda organización deben estar documentados y deben demostrar la conformidad con los registros legales los cuales van a ayudar a cumplir con el debido funcionamiento de la empresa. Para modelo de integración que se planea en el caso de la Comercializadora Montgreen S.A.S. la información documentada común del sistema integrado de gestión es la siguiente:

Información documentada	
Requisito	Información documentada integral
4.1	Comprensión de la organización y su contexto
4.2	comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas
4.4	Sistema de gestión de la calidad y sus procesos
5.1	Liderazgo y Compromiso
5.2	Política
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos
6.3	Planificación de los cambios
7.1	Recursos
7.2	Competencia
7.5	Información documentada
9.2	Auditoria interna
9.3	Revisión por la dirección
10	Mejora

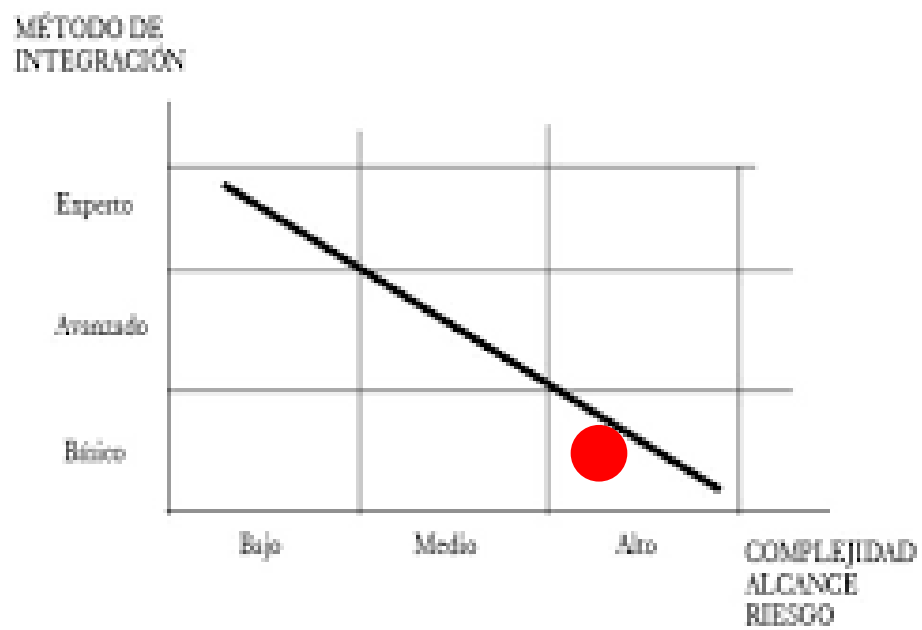
**Figura 21.** Información documentada común. Autoría propia

### 15.10 Método de integración

La norma UNE proporciona directrices para el desarrollo, implementación y evaluación del proceso de integración de los sistemas de gestión de la calidad de las organizaciones que se han dispuesto a integrar total o parcialmente estos sistemas con el fin de obtener una mayor eficacia en su gestión y por lo tanto aumentar su rentabilidad.

Por lo tanto, en el proceso de integración se estructura a través de tres grandes etapas: el *método básico* requiere una inversión pequeña además de obtener resultados aceptables a corto plazo; en cuanto al *método avanzado*, este supone la continuidad del método básico y su rentabilidad se da a medio plazo; por otra parte, el *método experto* es la continuidad del método avanzado, es bastante rentable, ya que, supone extender la integración a corto plazo de sistema de gestión por procesos existentes.

Basándose en el análisis de la información recolectada al realizar la check list a la Comercializadora Montgreen S.A.S se define que hace parte de un nivel básico, ya que es una empresa que se encuentra en una etapa de crecimiento, por ende, sus inversiones son mínimas y generan resultados satisfactorios a corto plazo; esta empresa se mantiene en el mercado y su rentabilidad es aceptable.



**Figura 22.** Nivel de método de integración. Norma UNE66177-2015 (2019). Autoría propia

## Conclusiones

En este trabajo integrador se observa la importancia de las diferentes asignaturas plasmadas el mismo la importancia que tienen para el desarrollo de los procesos, la planeación estratégica de toda organización ya sea nacional o internacional, el compromiso que tiene todo los trabajadores de las mismas para llegar a un fin que es la satisfacción a los clientes y a las otra partes interesadas.

En la Especialización de gerencia de calidad se vio la importancia de todas las norma ISO como el conjunto de herramientas para que toda empresa ya sea pública o privada y cualquier pymes pueden aplicarlas para ser competitivas en el mercado, siempre cumpliendo con los lineamientos y leyes que las rigen.

Una investigación enriquecedora para cualquier profesional en el ambito de ser mas productivos y capaces de sacar adelante las instituciones que son el pilar para llegar a la cima del éxito tanto personal, social y politico.

La Comercializadora Montgreen S.A.S. debe aplicar todas las familias de las normas ISO, para que se certifique en trinorma, con el fin de cumplir la normatividad de la elaboración del producto o servicio y a su vez tener una seguridad y confianza sobre el nicho de mercado de ropa íntima y conseguir una rentabilidad, involucrando todas la partes interesadas que forman parte de la misma.

El Programa de Gestión Ambiental es una herramienta que permite la toma de decisiones encaminadas a la disminución de las afectaciones ambientales generadas por los procesos productivos realizados en la empresa Distribuidora Montgreen S.A.S. y así contribuir con un ambiente sano.

Los subprogramas de gestión ambiental proporcionan claridad con respecto a las actividades que se deben realizar para prevenir, mitigar, corregir y/o compensar las afectaciones generadas al ambiente por los procesos productivos de la Distribuidora Montgreen S.A.S. para las cuales se estableció mecanismos.

Se realizó una lista de chequeo para evaluar las afectaciones ambientales en la empresa Distribuidora Montgreen S.A.S. en donde se identificó que las principales afectaciones están en el agotamiento de recursos naturales por consumo de agua y energía y posibles afectaciones de ruido, generación de residuos en los procesos de corte y empaque.

## **Recomendaciones**

La comercializadora Montgreen S.A.S., debe participar más en otras actividades como son ferias y otros eventos como son reinados de belleza, para posicionamiento de la marca.

Elaboración de manuales de administrativos con el fin de que la comercializadora de a conocer el paso a paso de las funciones de cada cargo y las respectivas actividades relacionadas con la gestión a desarrollar dentro de la empresa.

La comercializadora debe tener una cadena de abastecimiento bien definida para que el producto se venda de una forma fácil y rápida siempre cumpliendo con la satisfacción del cliente.

Expandir el mercado a través de una manera más factible y sencilla como es el comercio electrónico que ayuda a que las empresas tenga mayores ventas por este medio.

La empresa puede seguir avanzando con la gestión ambiental de sus actividades, a través del establecimiento e implementación de un sistema de gestión ambiental bajo la norma ISO 14001 del 2015, el cual certifique su compromiso y responsabilidad con la reglamentación ambiental y el mejoramiento continuo de su desempeño.

Se recomienda tener un control periódico que garantice el cumplimiento de los programas antes planteados, con el fin de permanecer en un mejoramiento continuo de los procesos productivos.

La persona encargada de los procesos ambientales debe dar a conocer a todo el personal de la empresa las decisiones que ambientalmente se tomen.

Se debe destinar el presupuesto asignado para cada programa, para así lograr en su totalidad y optimo cumplimiento cada uno de los subprogramas ambientales.

Se recomienda la intervención de un profesional ambiental encargado de los monitores y verificaciones de las labores realizadas al cumplimiento de los subprogramas propuestos.

## Referencias

- Asociación española para la calidad. (2019). *AEC*. Obtenido de <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>
- Bonilla Castro, E., & Hurtado Prieto, J. &. (2009). *La investigación. Aproximaciones ala construcción del conocimiento*. Alfaomega.
- Colombia, E. C. (10 de Julio de 2010). LEY 590 DE 2000. Colombia.
- Competitividad. (18 de 02 de 2015). <https://www.significados.com/competitividad/> . Obtenido de <https://www.significados.com/competitividad/> : <https://www.significados.com/competitividad/>
- Cortés, J. M. (s.f.).
- Cortés, J. M. (2017). Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015). En J. M. Cortés, *Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*. Malaga-España.
- EAE Business School. (22 de Diciembre de 2017). *Mapa de procesos: Tipos, definición y desarrollo*. Obtenido de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>
- El Congreso de Colombia. (5 de Diciembre de 2008). Ley 1258 del 2008 . Colombia.
- El congreso de Colombia. (17 de Octubre de 2012). Ley Estatutaria 1581 de 2012. Colombia.
- Entrepreneur. (Enero 16, 2018 ). *Qué es la norma ISO 9001 versión 2015 y para qué sirve*. mexico.
- Escuela europea de excelencia. (s.f.). *Qué es auditar según ISO 19011*. Obtenido de <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2019/04/que-es-auditar-segun-iso-19011/>

excellence, i. (2015). *blog calidad y excelencia*. Bogotá.

FUNDIBEQ. (s.f.). *Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad*. Obtenido de <https://www.fundibeq.org/modelo-excelencia>

Granda, B. V. (s.f.). *Herramientas Empresarias*.

Iberqualitas. (2015). *Modelo Iberoamericano de excelencia en la Gestión*. Iberoamerica: Iberoamericaexcelente.

Icontec Internacional. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad*. Bogotá D.C., Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).

ISO, o. i. (s.f.). *ecured*. Obtenido de <https://www.ecured.cu/ISO>

Litman, T. G. (18 de Abril de 2019). *Fashion Network*. Obtenido de <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-consumo-de-ropa-interior-en-colombia-se-duplicaria-en-10-anos,1090742.html>

Llórens Montes, F. J., & Fuentes Fuentes, M. d. (2005). *Gestión de la calidad empresarial*. Ediciones Piramide.

Macías, M. E. (s.f.). *Mario Enrique Uribe Macías*.

Martínez, J. A. (2015). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*. España.

Membrado Martinez, J. (2002). *Innovación y Mejora Continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.

Ministerio de Fomento. (Mayo de 2005). Obtenido de La gestión por procesos:

<https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

Mintrabajo. (2014). Decreto del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud. *Decreto 1443 de 2014*.

Bogotá D.C, Colombia.

Miranda Gonzalez, F., Chamorro Vera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid, España: Delta, publicaciones universitarias.

Miyaji, C. G.-D.-R. (2013). *Calidad e innovación. Una visión estratégica empresarial*. Obtenido de [http://www.revistaic.org/articulos/num11/articulo5\\_esp.pdf](http://www.revistaic.org/articulos/num11/articulo5_esp.pdf)

Pulido, H. (2010). *Calidad total y productivida*. Mexico D.F., Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.

Quintero Beltrán, L. C. (09 de 03 de 2018). *Portafolio*. Obtenido de

<https://www.portafolio.co/economia/la-responsabilidad-social-empresarial-una-estrategia-de-gerencia-515003>

Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Barcelona, España: Serbiula.

Rojas, P., & Sepúlveda, S. (1999). *¿Qué es la competitividad?* San José, Costa Rica: Serie Cuadernos Tecnicos no. 9.

Rosas, R. (s.f.). *Infografía evolución del marketing digital*. Obtenido de Del marketing 1.0 al marketing 3.0 #infografía #infographic #marketing | TICs y Formación:  
<https://rosanarosas.com/del-marketing-1-0-al-3-0/>



- Sánchez Upegüi, A. (2010). *Introducción. ¿Qué es caracterizar?* Medellín: Fundación Universitaria Católica del Norte.
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la evaluación científica*. México D.F., México: Limusa S.A.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México D.F., México: Limusa S.A.
- Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad*. Madrid , España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Villafaña Figueroa, R. (2008). *La disciplina de la innovación*. Innovación Empresarial. México D.F., México.