

**Propuesta para la implementación del sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la norma Iso 9001: 2015, para la empresa Closeando S.A.S.**

Eilen Paola Hernández Sáenz

Yamile Mora Arteaga

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

**Propuesta para la implementación del sistema de gestión de la calidad de acuerdo a la norma Iso 9001: 2015, para la empresa Closeando S.A.S.**

Eilen Paola Hernández Sáenz

Yamile Mora Arteaga

Docente

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

Closeando S.A.S, es la organización en la cual se realizará la investigación del presente trabajo. Esta empresa se dedica a la compra y venta de ropa nueva y usada a través de internet.

En este proyecto se realiza la propuesta de implementación del Sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 9001:2015, la cual permitirá organizar y tener un mayor control de todos los procesos y actividades dentro de la organización.

Una vez realizado el diagnóstico inicial dentro de la empresa, se establece que la pregunta problema es ¿Cómo lograr una estandarización de los procesos en Closeando S.A.S, que permita la satisfacción de las necesidades de los clientes de la organización? Para el desarrollo de este proyecto se utilizará la metodología de investigación descriptiva tipo cualitativa ya que permite conocer y analizar todas las situaciones, costumbres y actitudes que predominan en la organización mediante una investigación exacta de las actividades, procesos y personas, no limitándose a la sola recolección de datos sino también identificando la relación existente entre ellas.

En el desarrollo del proyecto, se utilizarán herramientas de calidad que ayudarán a la organización para la mejora y optimización de todos sus procesos.

**Palabras clave:** Sistema de gestión de la calidad, logística, calidad, satisfacción del cliente, mejora en los procesos

## **Abstract**

Closeando S.A.S, is the organization in which the investigation of this work will be carried out. This company is dedicated to the purchase and sale of new and used clothing through the internet.

In this project the proposal for the implementation of the Quality Management System is carried out under ISO 9001:2015, which will allow to organize and have greater control of all processes and activities within the organization.

Once the initial diagnosis is made within the company, it is established that the problem question is how to achieve a standardization of processes in Closeando S.A.S, ¿which allows the satisfaction of the needs of the customers of the organization? For the development of this project will use the methodology of descriptive research qualitative type since it allows to know and analyze all the situations, customs and attitudes that predominate in the organization through an accurate investigation of activities, processes and people, not limiting it self to the single data collection but also identifying the relationship between them.

In the development of the project, quality tools will be used that will help the organization to improve and optimize all its processes.

**Keywords:** Quality management system, logistics, quality, customer satisfaction, process improvement

## Tabla de contenido

Introducción.....	13
1. Contexto de la empresa.....	14
1.1 Caracterización de la empresa .....	14
1.2 Portafolio de servicios .....	14
1.3 Misión.....	15
1.4 Visión .....	15
1.5 Clientes .....	15
1.5.1 Vendedoras.....	15
1.5.2 Compradoras.....	15
1.6 Organigrama .....	16
2. Identificación del problema.....	17
2.1 Antecedentes del problema.....	17
2.1.1 Antecedentes históricos.....	17
2.2 Descripción del problema.....	18
2.2.1 Árbol de problemas.....	19
2.3 Formulación del problema.....	19
3. Justificación .....	20
4. Objetivos.....	21
4.1 Objetivo general .....	21
4.2 Objetivos específicos.....	21
5. Marco referencial.....	22
5.1 Marco teórico.....	22
5.2 Marco conceptual .....	24
5.3 Marco legal.....	25
6. Marco metodológico.....	26
6.1 Tipo de investigación .....	26
6.2 Método de investigación.....	26
6.3 Instrumentos de la investigación .....	27
6.4 Población y muestra .....	27

6.5 Hipótesis .....	27
7. Diseño y gestión por procesos .....	28
7.1 Mapa de procesos .....	28
7.1.1 Nivel estratégico. ....	28
7.1.2 Nivel misional. ....	28
7.1.3 Nivel de apoyo. ....	28
7.2 Caracterización de procesos .....	30
7.2.1 Proceso gerencial. ....	31
7.2.2 Proceso operativo. ....	33
7.2.3 Proceso logística. ....	35
7.2.4 Proceso servicio al cliente. ....	37
7.2.5 Proceso recursos humanos. ....	39
8. Neuromarketing .....	41
8.1 Modelo de Marketing .....	41
8.2 Caracterización del cliente. ....	42
8.3 Identificación de las 4P .....	43
8.3.1 Plaza. ....	43
8.3.2 Productos. ....	43
8.3.3 Precio. ....	45
8.3.4 Promoción. ....	45
8.4 Filosofía del marketing .....	45
9. Verificación estratégica de la calidad .....	48
9.1. Auditoria .....	48
9.1.1 Tipos de Auditoria. ....	48
9.1.2 Pasos en la Auditoria. ....	49
9.1.3 Principios del auditor. ....	53
10. Calidad competitividad e innovación .....	54
10.1 Calidad. ....	54
10.2 Competitividad .....	54
10.3 Innovación .....	54
10.4 Modelo Canvas .....	55

11. Calidad y responsabilidad social .....	57
11.1 Beneficios de la responsabilidad social empresarial .....	57
11.2 Propuesta de responsabilidad social para la empresa Closeando S.A.S .....	58
12. Excelencia directiva.....	59
12.1 Modelos de excelencia de calidad .....	59
12.1.1 Modelo Deming .....	59
12.1.2 Modelo iberoamericano.....	59
12.2 Modelo EFQM.....	60
12.2.1 Conceptos fundamentales de la excelencia. ....	60
12.2.2 Criterios del modelo EFQM. ....	61
12.3 Autoevaluación Modelo EFQM .....	63
12.4 Resultados cuestionario modelo EFQM.....	63
12.4.1 Análisis general. ....	63
12.4.2 Dimensión 1 Liderazgo. ....	65
12.4.3 Dimensión 2 Estrategia y planificación.....	66
12.4.4 Dimensión 3 Calidad de la dirección comercial.....	68
12.4.5 Dimensión 4 Gestión del personal.....	69
12.4.6 Dimensión 5 Gestión de recursos.....	70
12.4.7 Dimensión 6 Gestión de la información .....	71
12.4.8 Dimensión 7 Sistema de calidad y procesos.....	73
12.4.9 Dimensión 8 Satisfacción del cliente.....	75
12.4.10 Dimensión 9 Dirección comercial. ....	76
12.4.11 Dimensión 10 Satisfacción del personal.....	76
13. Seguimiento y medición .....	77
13.1 Política de calidad.....	78
13.2 Objetivos de calidad .....	78
13.3 Fundamentación teórica.....	78
13.4 Tablero de indicadores .....	79
14. Mejora continua.....	83
14.1 Customer Relationship Management .....	83
14.1.1 En qué consiste un CRM. ....	84

14.1.2	Objetivos.....	84
14.1.3	Características de un CRM.....	84
14.1.4	Elementos básicos del CRM.....	84
14.1.5	Beneficios.....	85
14.2	Metodología de las 9S .....	85
14.2.1	Relación con las cosas.....	85
14.2.2	Relación con usted mismo.....	85
14.2.3	Relación con la empresa.....	86
14.3	Poka Yoke .....	86
14.3.1	Diferencia entre defecto y error.....	86
14.3.2	Reglas metodología Poka Yoke.....	86
14.3.3	Métodos de prevención.....	87
14.3.4	Métodos de detección.....	87
14.3.5	Métodos de valor fijo o número constante.....	87
14.3.6	Métodos de paso-movimiento o de secuencia de desempeño.....	87
14.4	Lean Manufacturing .....	87
14.5	Diagnóstico del problema.....	88
14.5.1	Diagnóstico Lean.....	88
14.6	Diagrama de Gantt.....	98
15.	Consultoría organizacional: plan comunicación gerencial.....	99
15.1	Propuesta de valor .....	99
15.2	Stakeholders .....	100
15.3	Matriz poder .....	101
15.4	Métodos y tecnologías de la comunicación.....	102
15.5	Matriz de comunicaciones.....	103
15.6	Flujo de comunicación .....	104
15.7	Directrices para reuniones .....	105
15.7.1	Agenda reuniones.....	105
15.7.2	Actas de la reunión.....	105
15.7.3	Elementos de acción.....	105
15.7.4	Persona presidente de reunión.....	105

15.7.5 Tomador de Notas. ....	106
15.7.6 Estacionamiento. ....	106
15.8 Normas de comunicación .....	106
15.9 Proceso de escalada de la comunicación .....	106
16. Conclusiones.....	108
17. Recomendaciones .....	109
Referencias .....	110

## Lista de figuras

Figura 1 Ubicación de Closeando S.A.S. ....	14
Figura 2 Productos.....	15
Figura 3 Organigrama Closeando S.A.S. ....	16
Figura 4 Árbol de Problemas Closeando S.A.S ..... 19	19
Figura 5 Ciclo PHVA .....	23
Figura 6 Mapa de Procesos Closeando S.A.S .....	29
Figura 7 Modelo de marketing .....	41
Figura 8 Productos) .....	44
Figura 9 Empaque de productos .....	44
Figura 10 Lista de verificación.....	52
Figura 11 Modelo Canvas .....	56
Figura 12 conceptos fundamentales EFQM .....	61
Figura 13 Modelo EFQM.....	61
Figura 14 Promedio general de resultados EFQM .....	64
Figura 15 Liderazgo.....	65
Figura 16 estrategia y planificación.....	67
Figura 17 Calidad de la dirección comercial .....	68
Figura 18 Gestión del personal.....	69
Figura 19 Gestión de los recursos.....	71
Figura 20 Gestión de la información .....	72
Figura 21 Sistema de calidad y procesos.....	74
Figura 22 Satisfacción del cliente.....	75
Figura 23 Satisfacción del personal.....	76

Figura 24 Elementos básicos CRM .....	84
Figura 25 Comunicación y cultura .....	88
Figura 26 CRM.....	89
Figura 27 5S y organización ptos de trabajo .....	90
Figura 28 Estandarización del trabajo .....	91
Figura 29 Mejora continua .....	92
Figura 30 Flexibilidad .....	93
Figura 31 Poka Yoke .....	93
Figura 32 SMED.....	94
Figura 33 TPM .....	95
Figura 34 Pull system .....	96
Figura 35 Balanceado de la producción .....	96
Figura 36 Gráfica general diagnóstico.....	97
Figura 37 Matriz Poder-Interés .....	102
Figura 38 Diagrama de flujo de comunicación .....	104

## Lista de tablas

Tabla 1 Caracterización gerencial .....	31
Tabla 2 Caracterización operativo .....	33
Tabla 3 Caracterización logística .....	35
Tabla 4 Caracterización servicio al cliente.....	37
Tabla 5 Caracterización recursos humanos .....	39
Tabla 6 Caracterización clientes.....	42
Tabla 7 Promedio dimensión 1 liderazgo.....	65
Tabla 8 Promedio dimensión 2 estrategia y planificación.....	66
Tabla 9 Promedio dimensión 3 calidad de la dirección comercial.....	68
Tabla 10 Promedio dimensión 4 gestión del personal.....	69
Tabla 11 Promedio dimensión 5 gestión de recursos .....	70
Tabla 12 Promedio dimensión 6 gestión de la información.....	71
Tabla 13 Promedio dimensión 7 sistema de calidad y procesos.....	73
Tabla 14 Promedio dimensión 8 satisfacción del cliente .....	75
Tabla 15 Promedio dimensión 10 satisfacción del personal.....	76
Tabla 16 Tablero de indicadores Closeando S.A.S.....	80
Tabla 17 Diagrama de Gantt.....	98
Tabla 18 Propuesta de valor .....	99
Tabla 19 Matriz Stakeholders.....	100
Tabla 20 Matriz de comunicaciones.....	103
Tabla 21 Matriz de escalamiento.....	107

## **Introducción**

Este proyecto integrador, tienen como finalidad corregir y diseñar nuevos procesos mediante la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la empresa Closeando S.A.S, logrando así, obtener mejores resultados en los diferentes indicadores de cada área para incrementar el nivel de competitividad, mantenerse vigentes en el mercado, en constante desarrollo y permitiendo identificar nuevas oportunidades comerciales y así de esta forma alcanzar los objetivos propuestos.

Para la realización de este trabajo partimos de la importancia del sistema de Gestión de Calidad dentro de una compañía, ya que es un instrumento esencial en la gestión, pues contribuye a la mejora continua. Hablando sobre un escritor español dice:

Los sistemas de gestión de calidad son actualmente un referente de la excelencia empresarial. Ante las exigencias que impone un entorno competitivo cada vez más dinámico y globalizado, la gestión de la calidad empresarial permite ofrecer productos y servicios que satisfacen las expectativas de los clientes, a la vez que logra mejorar de forma continua los procesos de la empresa. (Llórens Montes & Fuentes Fuentes, 2005, pág. 3)

La ejecución del Sistema de Gestión de Calidad permitirá valorar en su totalidad a la empresa Closeando S.A.S. y su impacto en los clientes, siendo este sistema un valor agregado para la organización e integrando el recurso humano en todos los procesos.

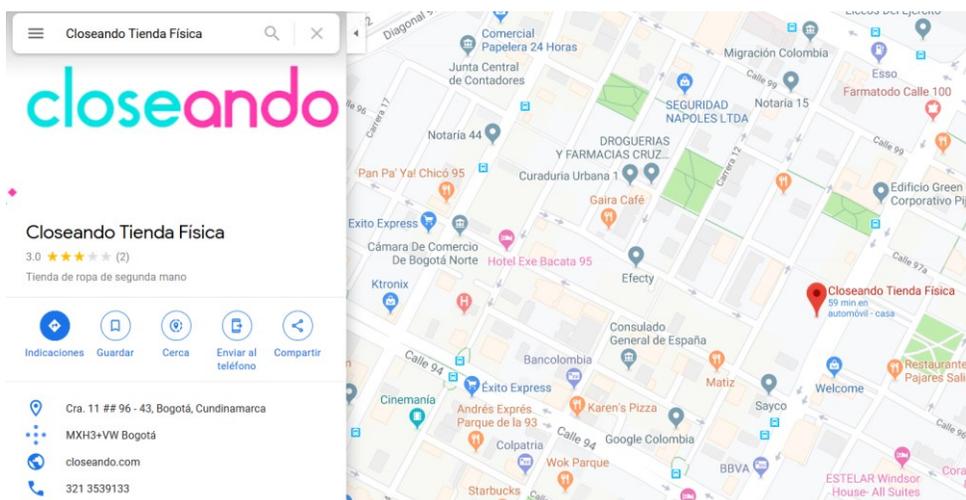
## 1. Contexto de la empresa

### 1.1 Caracterización de la empresa

Closeando es una tienda física y online que ofrece la opción de comprar ropa nueva y usada de excelentes marcas, en óptimas condiciones y a precios increíbles desde la comodidad de la casa. Además, permite vender la ropa que ya no usa y obtener ingresos extras.

Está ubicada en la Cra 11 # 96-43 oficina S-02 edificio San Fernando, barrio Chicó de la ciudad de Bogotá D.C. siendo este el mercado objetivo, el cual es dirigido a mujeres que desean una compra rápida y precisa sin necesidad de desplazarse a centros comerciales o a tiendas.

Cuenta con 5 empleados de planta y 10 profesionales con una contratación por prestación de servicios.



**Figura 1.** Ubicación de Closeando S.A.S. Tomado de (Maps, Google, 2020)

### 1.2 Portafolio de servicios

Los productos con los cuales Closeando desarrolla las ventas Online, son prendas y accesorios con una línea solo de mujer, la cual les da la opción de escoger prendas nuevas o usadas pues antes de salir al mercado deben pasar por un proceso de calidad.

Se encuentran prendas como pantalones, blusas, faldas, top/camisetas, vestidos, chaquetas y abrigos, ropa deportiva/salidas de baño, conjuntos, sweaters, zapatos, shorts y accesorios entre estos están correas, bufandas, carteras, bolsos, monederos, gafas entre otros.



**Figura 2.** Productos. Tomado de (Closeando, 2019)

### 1.3 Misión

Closeando es la primera tienda online que le ofrece a la mujer colombiana la posibilidad de mantener su closet reciclado, minimizando el impacto al medio ambiente, ganando dinero con la ropa que ya no usa y comprando marcas espectaculares Va precios increíbles brindándole a nuestros clientes las mejores opciones de compra.

### 1.4 Visión

Ser reconocida a nivel nacional e internacional, por su efectiva labor inspirando a los consumidores a pensar primero en reciclar la ropa, ofreciendo la mejor calidad y variedad en servicios de venta y productos a sus clientes.

### 1.5 Clientes

Los clientes de Closeando son mujeres con edades comprendidas entre 18 y 70 años. Les gusta lucir bien con ropa variada de diversas marcas. Existen dos grupos objetivos:

#### 1.5.1 Vendedoras.

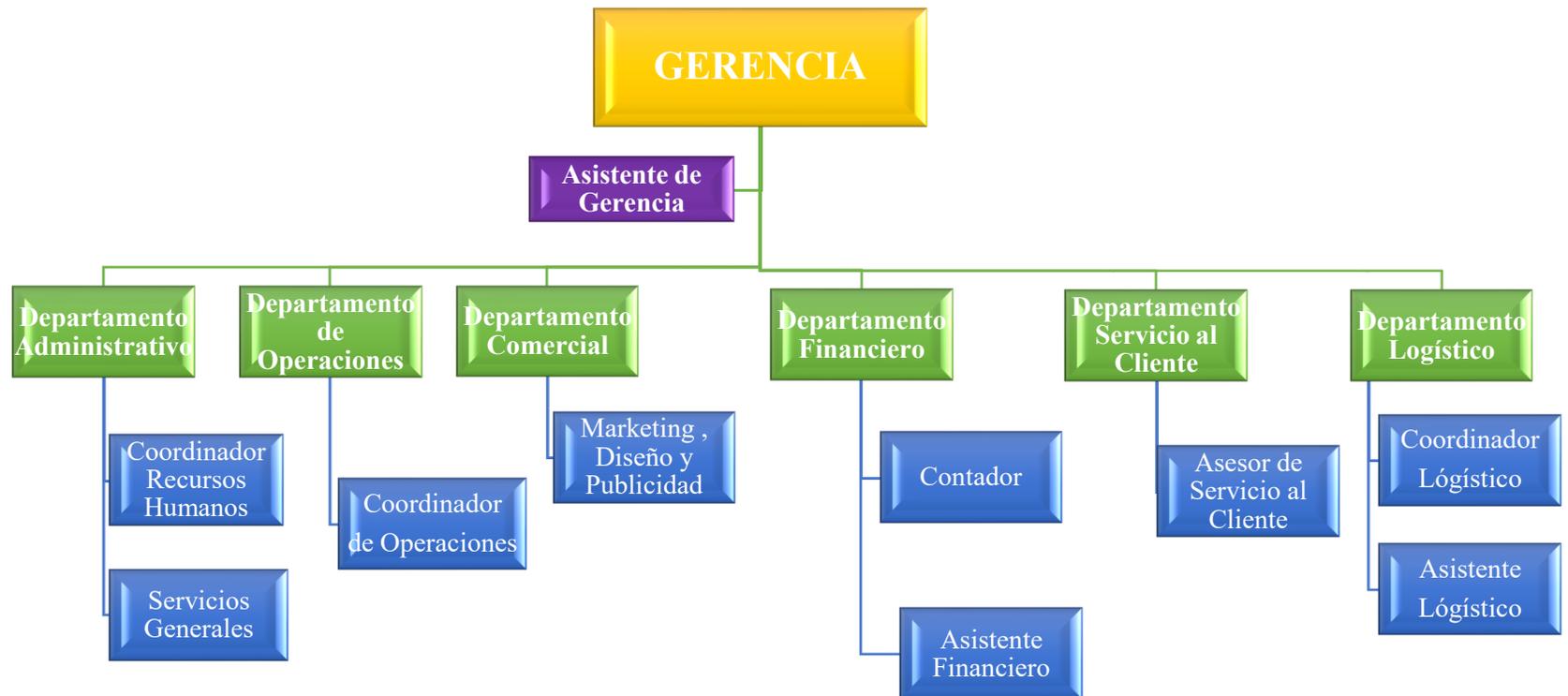
Son mujeres de estratos 4,5 y 6 que poseen ropa espectacular en buen estado de diversas marcas que ya no usan.

#### 1.5.2 Compradoras.

Son mujeres de estratos 4,5 y 6 que quieren tener un closet variado, vestirse bien y con ropa de marcas aspiracionales.

## 1.6 Organigrama

La estructura organizacional se compone de la siguiente manera:



**Figura 3.** Organigrama Closeando S.A.S. Tomado de (Closeando, 2017)

## 2. Identificación del problema

### 2.1 Antecedentes del problema

#### 2.1.1 Antecedentes históricos.

Closeando empieza su funcionamiento el 11 de Noviembre del año 2015 y desde entonces ha tenido un crecimiento constante y acelerado.

Desde el momento de su apertura, se ha podido evidenciar que este negocio es viable (a pesar de lo difícil que es llegar a ese nicho de mercado) pues sus clientes han aceptado muy bien ésta propuesta innovadora, teniendo en cuenta que fueron pioneros en Colombia con este tipo de servicio.

En sus 2 primeros meses de funcionamiento que están comprendidos desde el 15 de Noviembre al 31 de Diciembre del año 2015, se registraron 350 personas de las cuales 60 realizaron compras en la página. Al final del año se vendieron 87 prendas las cuales equivalen a **\$ 3.880.500**, siendo los accesorios la categoría con mayor número de ventas para ese entonces.

A partir de Abril del año 2016 la empresa decide invertir en Facebook y Google como principales fuentes para aumentar el tráfico en la página. Desde ese momento comienza el crecimiento en los principales indicadores que son: número de visitas a la página, número de clientes inscritos, número de compradores y vendedores, prendas recibidas y número de transacciones realizadas.

Cinco meses después, Closeando es el ganador del premio a la mejor empresa emprendedora de E-Comerce el cual lo otorga la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. Este premio les dio respaldo generando así una mayor credibilidad en el público. En el año 2016 Closeando se empezó a posicionar en el mercado y empezó a ser conocido a nivel nacional, esto se vio reflejado al finalizar el año, pues para esta fecha ya habían más de 5.680 usuarios registrados y se generó la venta de 4.706 prendas las cuales equivalen a **\$ 159.950.471**.

En Enero del 2017 se empieza la implementación de la nueva página de internet la cual es lanzada en el mes de Mayo del mismo año. Ésta mejora contribuyó al incremento de las ventas pues brinda mayor facilidad al usuario al momento de generar la compra o registro en la página.

Desde Noviembre del 2015 al 30 de Junio del presente año, se encuentran más de 17.798 personas inscritas de las cuales 10.141 ya son compradoras activas de Closeando. En lo que lleva de este año se ha realizado la venta de 2.985 prendas.

## **2.2 Descripción del problema**

Closeando es una empresa Pyme 100% colombiana, enfocada al sector de servicios. En la actualidad la empresa tiene poco conocimiento acerca del sistema de gestión de la calidad y de los beneficios que trae.

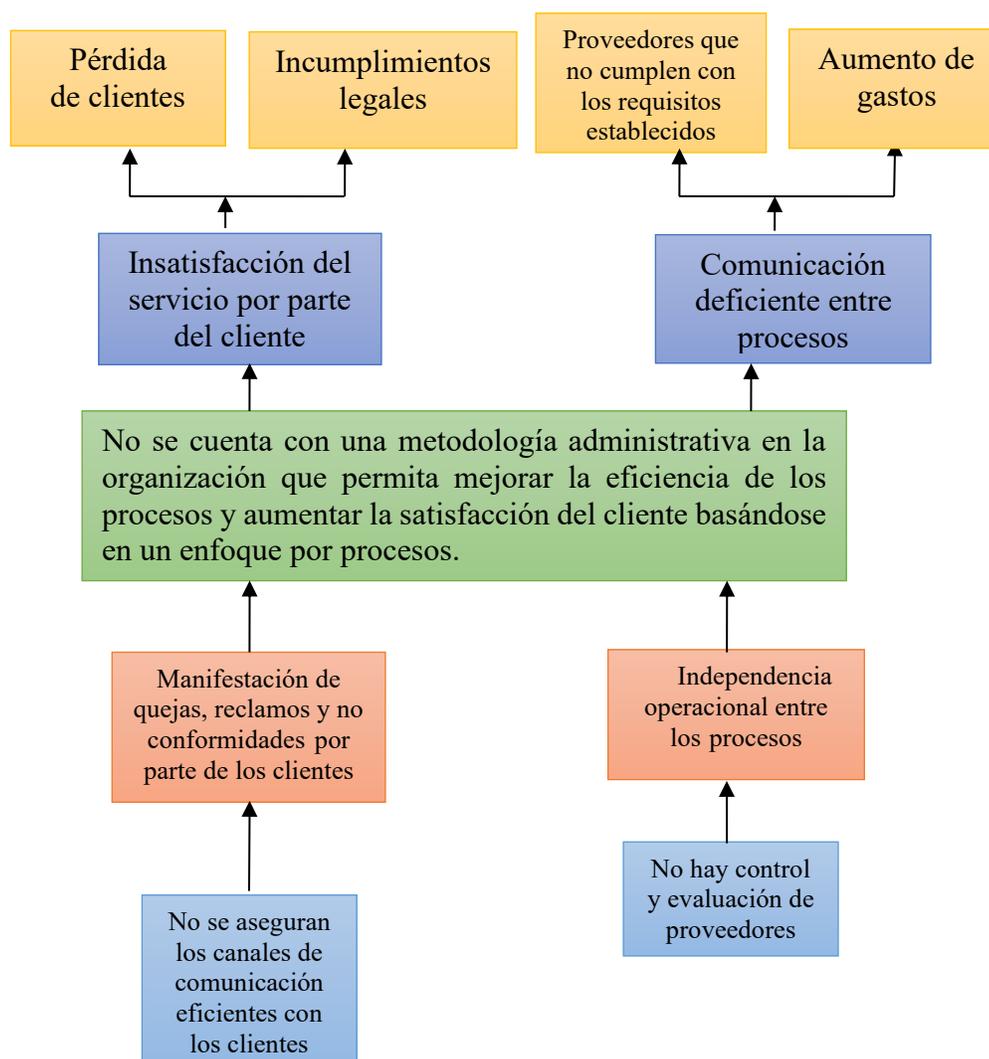
En Closeando se presentan problemas como: retrasos en la entrega, incumplimiento en los tiempos de ejecución y quejas manifestadas por los clientes. Estos problemas se dan en su gran mayoría por la falta de estandarización de los procesos. Es necesario delimitarlos y estandarizarlos por cada una de las áreas de la organización, para que la toma de decisiones sea asertiva y se pueda hacer seguimiento, y así lograr alinearlos a los objetivos y estrategias de la compañía.

El éxito que logra la empresa en cuanto al desarrollo la documentación del sistema de gestión de la calidad, radica en el aumento de los indicadores como la eficacia, eficiencia, productividad, la reducción de los costos de operación y los costos de la No Calidad.

Actualmente Closeando no cuenta con una metodología administrativa en la organización, que permita mejorar la eficiencia de los procesos y aumentar la satisfacción del cliente, debido que no se han implementado técnicas vigentes que permitan 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 Closeando S.A.S. Autoría propia (2019)

### 2.3 Formulación del problema

¿Cómo lograr una estandarización de los procesos en Closeando S.A.S, que permita la satisfacción de las necesidades de los clientes de la organización?

### **3. Justificación**

En la actualidad las empresas están bajo un proceso de mejora continua para poderse desarrollar y renovar constantemente para cumplir los estándares de calidad, con lo cual se obtendrá una mayor rentabilidad, asegurando sus procesos, servicios, y por supuesto la fidelidad de sus clientes.

Para Closeando S.A.S la búsqueda del cumplimiento con la norma ISO 9001 se orienta a mejorar sus procesos y acogerse a los estándares de calidad dentro de su proceso al momento de implementar el SGC, demandando así un mejoramiento de la calidad de sus productos y el servicio a sus clientes.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo general**

Desarrollar el sistema de gestión de calidad para Closeando S.A.S bajo la norma ISO 9001:2015, permitiendo la mejora continua de la compañía.

### **4.2 Objetivos específicos**

- a) Realizar una revisión inicial de la situación actual de la compañía basado en la ISO 9001:2015.
- b) Caracterizar los procesos que se realizan en la organización.
- c) Generar estrategias de seguimiento y medición de la calidad por medio de indicadores de gestión.
- d) Establecer metodologías de mejora continua para el sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2015.

## 5. Marco referencial

### 5.1 Marco teórico

Para poder desarrollar e implementar un sistema de gestión de calidad es importante tener el concepto de calidad claro y correcto:

La calidad es una filosofía empresarial estrechamente relacionada con el marketing y los recursos humanos. Da lugar a un estilo de dirección y gestión, orientador de la empresa hacia el cliente externo y la satisfacción de sus necesidades y hacia el cliente interno y el fomento de su motivación, formación y participación. La calidad de los productos y procesos es el nexo de unión entre ambas clases de clientes. Este enfoque es la calidad total, el total quality management (TQM), la calidad integral o el control total de la calidad (CTC). (Varo, 1994, pág. 6)

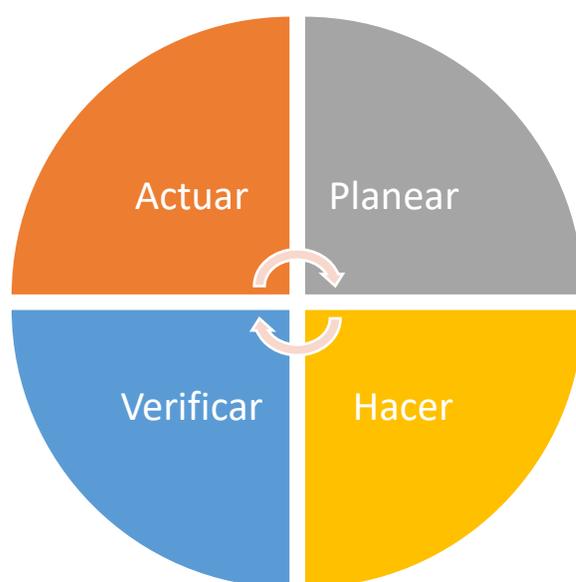
La implementación del sistema de gestión de calidad beneficia a las organizaciones permitiendo la identificación y eliminación de metodologías erróneas de desempeño y a su vez promoviendo las exitosas; asumir la responsabilidad por el servicio y la atención brindada; aumentar la satisfacción del consumidor; promover una estructura de entregas más rápidas; aumentar la aceptación del cliente hacia los productos de la compañía; disminuir el número de reprocesos y mejorar la gestión de los procesos, entre otros.

Dado que las necesidades y expectativas de los clientes van cambiando, las organizaciones deben mejorar continuamente sus productos y procesos. El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad alienta a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que ayuden al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad sirve como marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. También, proporciona confianza, tanto a la empresa como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma consistente (Pulido, 2010, pág. 48)

La norma Iso 9001:2015 determina los requisitos para la implementación de un sistema de gestión de la calidad, los cuales se implementan de manera interna en las organizaciones sin importar cual sea su actividad económica, tamaño y si es pública o privada, es decir, es aplicable para cualquier empresa y su objetivo principal es la satisfacción total en sus clientes, incorporando el ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) y realizando una planeación que se basa en los riesgos.

Según la Norma:

El ciclo PHVA permite a una organización asegurarse de que sus procesos cuenten con recursos y se gestionen adecuadamente, y que las oportunidades de mejora se determinen y se actúe en consecuencia. El pensamiento basado en riesgos permite a una organización determinar los factores que podrían causar que sus procesos y su sistema de gestión de la calidad se desvíen de los resultados planificados, para poner en marcha controles preventivos para minimizar los efectos negativos y maximizar el uso de las oportunidades a medida que surjan. (Icontec Internacional, 2015, pág. 10)



**Figura 5.** Ciclo PHVA. Autoría propia (2019)

Se concluye, que la implementación del sistema de gestión de la calidad bajo la Norma ISO 9001: 2015 permite el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios, logrando obtener un mayor desempeño en las diferentes áreas y/o procesos de la compañía.

## 5.2 Marco conceptual

Los conceptos que se abordarán en este proyecto corresponden a las características que se encontrarán en los temas señalados anteriormente, especialmente calidad:

- ✓ Acción correctiva. Acción que pretende eliminar la causa de la no conformidad manifestada con el fin de evitar su recurrencia.
- ✓ Acción preventiva. Es toda aquella acción que se tome para eliminar las causas de no conformidades potenciales para prevenir su ocurrencia.
- ✓ Aseguramiento de calidad. Parte de la gestión de calidad que orienta a proporcionar confianza bajo el cumplimiento de los requisitos de la calidad.
- ✓ Calidad. Conjunto de características inherentes que cumplen los requisitos.
- ✓ Capacidad. Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumpla con los requisitos establecidos
- ✓ Competencia. Aptitud demostrada para aplicar los conocimientos y las habilidades.
- ✓ Conformidad. Cumplimiento de requisito
- ✓ Control de calidad. Parte de la gestión de calidad que orienta al cumplimiento de los requisitos de la calidad.
- ✓ Eficiencia. Tiempo en el que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan resultados esperados
- ✓ Mejora continua: Mejora de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad de la organización mediante el uso de la política de la calidad, los objetivos de la calidad, los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones preventivas y la revisión por la dirección.
- ✓ No conformidad. Incumplimiento del requisito.
- ✓ Objetivo de calidad. Es la meta con la cual se pretende dar cumplimiento a la meta de organización de uno o más procesos.
- ✓ Política de calidad. Intenciones generales orientadas de una organización concerniente a la calidad como se expresa formalmente por la alta dirección o gerencia.

### 5.3 Marco legal

Como base para el desarrollo y sustento del proyecto se tiene la normatividad colombiana relacionada con las actividades de e-commerce e información sobre los requisitos que estas deben cumplir.

- ✓ Ley 527 De 1999. Ley De Comercio Electrónico: Es quien define y reglamenta el comercio electrónico y todas las firmas digitales en el territorio nacional.
- ✓ Ley 633 De 2000. Artículo 91. Todas las páginas Web y sitios de Internet comerciales deben afiliarse en el Registro Mercantil y proveer a la DIAN, toda la información de las transacciones económicas cuando ellos así lo requieran.
- ✓ Ley 1480 De 2011. El consumidor pues solicitar la reversión del pago siempre y cuando haya sido víctima de fraude, cuando el producto entregado no sea igual al que solicitó o esté en malas condiciones y cuando el pago realizado concierne a una transacción que no realizó.
- ✓ Ley 1480 de 2011. Portales de contacto. Son personas que a través de una plataforma electrónica ofrecen a la comunidad productos para ser comercializados y a su vez las personas interesadas puedan ubicarlos por ese mismo medio.
- ✓ Ley 1735 de 2014. SEDE: Sociedad Especializadas en Depósitos y Pagos Electrónicos Bajo capital Entidades financieras más flexibles.

SEDPEs brindarán giros y transferencias a un costo mínimo por medio del uso de las nuevas tecnologías.

Admitirá efectuar pagos y giros por medio de celulares, internet y PSE con cuentas bancarias que están eximidas del cuatro por mil.

- ✓ Ley 1221 DE 2008. Ley de teletrabajo
- ✓ Ley 1273 de 2009. Delitos informáticos
- ✓ Ley 1341 de 2009. Ley de tecnologías de información y las comunicaciones
- ✓ Decreto 2245 de 2015. Factura electrónica

## **6. Marco metodológico**

### **6.1 Tipo de investigación**

Para el desarrollo de este proyecto se utilizará el tipo de investigación descriptiva.

Según (Tamayo y Tamayo, El proceso de la investigación científica, 2003, pág. 46):

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.

El objetivo de esta investigación es poder conocer todas las situaciones, costumbres y actitudes que predominan mediante una investigación exacta de las actividades, procesos y personas, no limitándose a la sola recolección de datos sino también identificando la relación existente entre dos o más variables.

En base lo anterior, se realizarán visitas a la empresa Closeando S.A.S en donde por medio de las observaciones se podrán identificar las características de la misma, los documentos y necesidades existentes para poder realizar la implementación del sistema de gestión de la calidad bajo la norma ISO 9001:2015 y de esta formar realizar el análisis y las pruebas necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **6.2 Método de investigación**

El método de investigación que se utilizará es de tipo cualitativo pues según (Tamayo y Tamayo, El proceso de la evaluación científica, 2003, pág. 58) “se caracteriza por la utilización de un diseño flexible para enfrentar la realidad y las poblaciones objeto de estudio en cualquiera de sus alternativas”. Por otra parte, “La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales e información como la entrevista, la experiencia personal, observaciones, textos históricos, imágenes, además de los descritos en la investigación de tipo documental”. (Rodríguez Gómez, Gil Flores, & García Jiménez, 1996, pág. 10).

### **6.3 Instrumentos de la investigación**

En esta investigación se utilizarán las siguientes técnicas para la recopilación de los datos que se requieren:

- a) La observación, por medio de las visitas que se realizarán a la empresa se podrá observar las diferentes necesidades, fortalezas y debilidades que se tienen para la implementación del sistema de gestión de la calidad bajo los requerimientos de la norma NTC-ISO 9001:2015.
- b) La entrevista, se entrevistará desde la alta dirección hasta los operarios de la compañía para identificar la manera en que ejecutan las diferentes actividades de los procesos, funciones, etc., y así poder tomar acciones de mejora para dar cumplimiento a los objetivos trazados.
- c) La revisión, se revisarán todos los documentos de la empresa para identificar si cumplen o no con las características y requerimientos del sistema de gestión de la calidad y se estructurarán bajo la norma NTC- ISO 9001:2015.

### **6.4 Población y muestra**

Se toma como población a todos los procesos de la empresa Closeando S.A.S. y como muestra al personal que desempeñan los diferentes roles dentro de la misma.

### **6.5 Hipótesis**

La presente investigación plantea que es posible realizar una propuesta para implementar un sistema de gestión de la calidad bajo la norma NTC-ISO 9001:2015 en la empresa Closeando S.A.S. que permita mejorar los procesos existentes y así poder ofrecer un servicio de mejor calidad promoviendo la mejora continua.

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

La gestión de procesos o gestión basada en procesos es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. (Asociación española para la calidad, 2019).

Se basa en la búsqueda del mejoramiento continuo de la organización por medio de la identificación de necesidades específicas que se puedan transformar en estrategias generando soluciones que estén dentro del marco normativo colombiano e internacional. La gestión de los procesos no es solamente aplicar el PHVA, también implica el rediseño de los procesos acorde con la estrategia de la organización y los cambios en el entorno.

### **7.1 Mapa de procesos**

El mapa de procesos está compuesto por un diagrama que permite representar los diferentes procesos que conforman una empresa e identificar las relaciones que existen entre ellos y a su vez permiten generar valor agregado con el fin de que la empresa pueda cumplir su misión y visión.

#### **7.1.1 Nivel estratégico.**

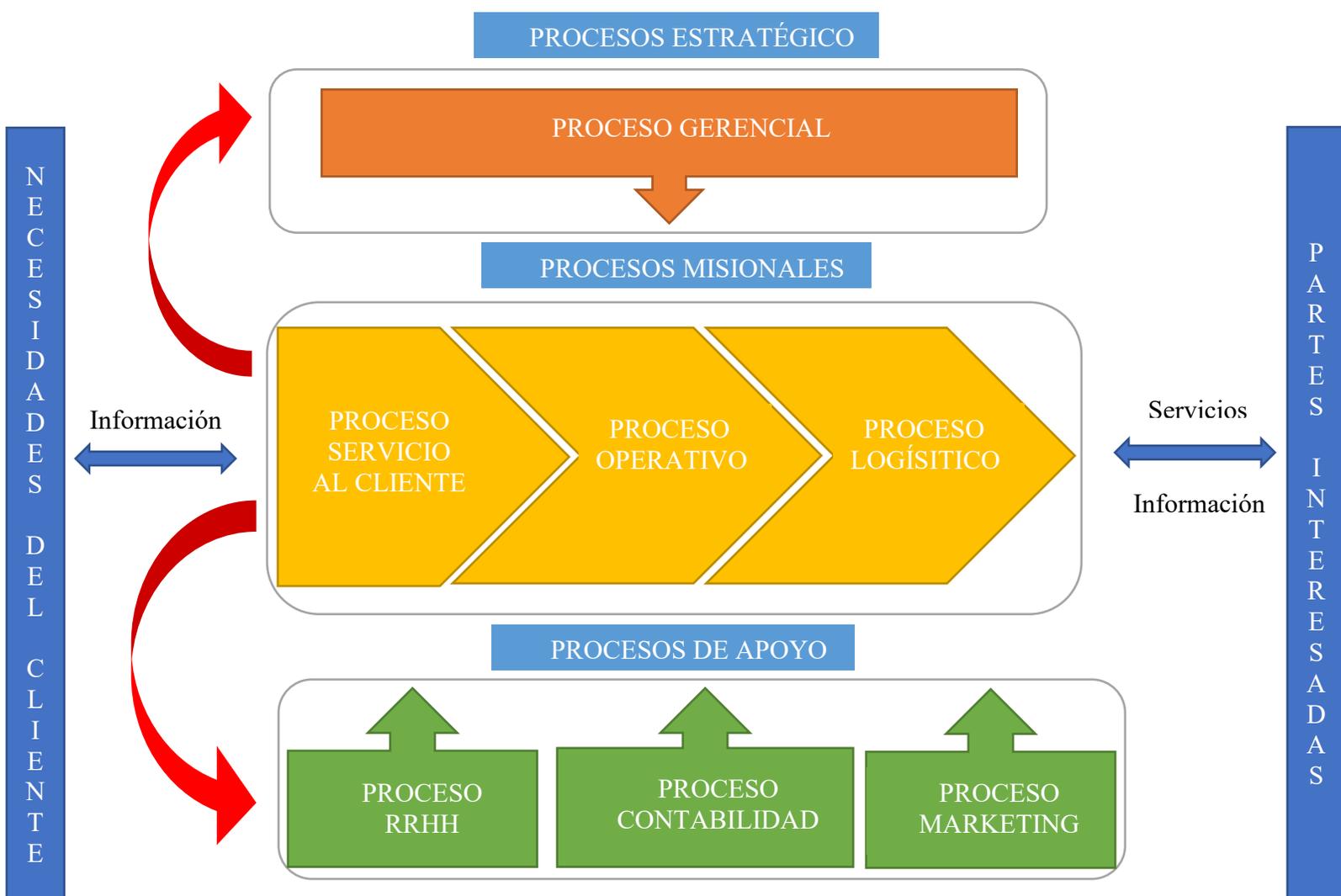
Son aquellos procesos que imparten lineamientos y directrices para el funcionar general de la empresa, bajo el marco de las estrategias de mejoramiento continuo. En Closeando por ser una PYME este proceso solo está abarcado por la gerencia general quien es la encargada de toda la planeación estratégica de la organización.

#### **7.1.2 Nivel misional.**

Son aquellos procesos necesarios para que la entidad pueda cumplir su misión de manera oportuna, constituyen la esencia y razón de ser de la organización. En Closeando este nivel lo conforman 3 procesos los cuales son la base para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

#### **7.1.3 Nivel de apoyo.**

Son todos aquellos procesos que brindan soporte al desarrollo de las actividades de la organización. En Closeando este nivel lo conforman 2 procesos que son los encargados apoyar los diferentes procesos de la organización retroalimentándose unos con otros alineándose a los objetivos de la empresa.



**Figura 6.** Mapa de Procesos Closeando S.A.S. Autoría propia (2019)

## 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 gerencial.

Tabla 1

### Caracterización gerencial

		<b>Proceso: Gerencia</b>				<b>Código: CA-001</b>	
		<b>Objetivo:</b> Planear, dirigir y controlar estratégicamente la empresa, garantizando el suministro necesario de recursos para su operación logrando posicionamiento y crecimiento en el mercado.				<b>Versión: 01</b>	
						<b>Página 1 de 1</b>	
<b>Alcance:</b> Inicia desde establecer la planeación estratégica hasta la toma de acciones para el logro de las metas y objetivos de la organización.						<b>Responsable:</b> Gerente General	
Proveedores	Entradas	CICLO (PHVA)	Actividades	REQUISIO ISO 9001	Salidas	Clientes	
Todos los procesos	Contexto de la organización	<b>P</b>	Planeación estratégica	4, 5, 6, 7.4, 7.5	Misión, Visión, objetivos, procesos, políticas, riesgos	Todos los procesos	
Todos los procesos	Plan de ejecución y resultados	<b>H</b>	Ejecutar los planes de la empresa	7,8	Informe plan de acción	Todos los procesos	
Todos los procesos	Planes de acción y presupuestos	<b>H</b>	Aprobar el proyecto de presupuesto anual	7,8	Presupuesto aprobado	Todos los procesos	
Todos los procesos	Informe de gerencia auditorías internas	<b>H</b>	Toma de decisiones, según los informes presentados por cada área	7,8	Acta de reunión y compromisos	Todos los procesos	
Gerencia	Proyectos ejecutados	<b>H</b>	Realizar inversiones y los respectivos seguimientos y movimientos a que haya lugar.	7,8	Maximización de resultados y minimización de riesgos de inversiones.	Junta Directiva	

Todos los procesos	*Resultados de evaluación de satisfacción del cliente. *Resultados conformidad del servicio. *Resultados de Objetivos *Resultados de acciones *Resultado de evaluación de proveedores *Resultado de mejoras del SGC *Resultados al SGC *Resultados revisión por la Dirección	V	Analizar la información	9	Planes de mejora	Todos los procesos
Todos los procesos	Planes de acción aprobados	A	Implementar planes de acción	10	Eficacia de los planes de acción	Todos los procesos
<b>Recursos</b>		<b>Documentos (Incluye Legales y Reglamentarios)</b>		<b>Riesgos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas (Frecuencia)</b>
<b>Físicos:</b> Computadores, bases de datos, documentación CMR		<b>Internos:</b> Manuales, políticas, objetivos		El no cumplimiento de las metas propuestas.	Cumplimiento de venta	90% Trimestral
<b>Humanos:</b> Personal capacitado, vendedores, clientes		<b>Externos:</b> Norma ISO 9001/2015		El bajo crecimiento de la compañía	Crecimiento de la organización	90% Anual

Nota: Autoría propia (2019)

## 7.2.2 Proceso operativo.

Tabla 2

### Caracterización operativo

closeando		Proceso: Operativo				Código: CA- 001	
		Objetivo del proceso: Seleccionar prendas de calidad con el fin de satisfacer las necesidades del cliente garantizando la conformidad del producto.				Versión: 01	
						Página 1 de 1	
Alcance del proceso: Inicia desde el ingreso de los productos al CRM y finaliza en la publicación de los productos en la página.						Responsable: Coordinador de operaciones	
Proveedores	Entradas	CICLO (PHVA)	Actividades	REQUISIO ISO 9001	Salidas	Clientes	
Proceso Gerencia	Misión, Visión, objetivos, procesos, políticas, riesgos	P	Planificar el proceso Operativo	4, 5, 6, 7.4, 7.5	Métodos de trabajo, objetivos del proceso, tratamiento de riesgos	Proceso Gerencia Proceso Operativo	
Proceso Operativo	Control de calidad	H	Selección de prendas aptas para la venta	7,8	Prenda para la venta y registro de inventario	Cliente (Vendedor y Comprador)	
Proceso Operativo	Codificación	H	Ingresar productos al sistema (Descripción del producto y asignación de precios a cada cliente)	7,8	Producto codificado	Cliente (Vendedor y Comprador)	
Proceso Operativo	Fotografías	H	Toma y edición de fotografías	7,8	Registro fotográfico final	Cliente (Vendedor y Comprador)	
Proceso Operativo	Carga de fotos	H	Carga de fotos página web	7,8	Publicación del producto en la página	Cliente (Vendedor y Comprador)	
*Proceso Logística *Proceso Gerencia *Proceso Logística *Proceso Logística *Proceso Logística *Proceso Logística *Proceso Gerencia *Proceso Gerencia	*Resultados de evaluación de satisfacción del cliente. *Resultados conformidad del servicio. *Resultados de Objetivos *Resultados de acciones *Resultado de evaluación de	V	Analizar la información	9	Planes de mejora	Proceso Logística Proceso Operativo	

*Proceso Gerencia	proveedores *Resultado de mejoras del SGC *Resultados al SGC *Resultados revisión por la Dirección					
Proceso Gerencial	Planes de acción aprobados	A	Implementar planes de acción	10	Eficacia de los planes de acción	Proceso Gerencia Proceso Operativo
<b>Recursos</b>		<b>Documentos (Incluye Legales y Reglamentarios)</b>		<b>Riesgos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas (Frecuencia)</b>
<b>Físicos:</b> Financiero, infraestructura, tecnológicos, diseño.		<b>Internos:</b> Manual de funciones (CP-MF01) y de procesos (CP-MP02)		Alto porcentaje de prendas no admitidas	Cantidad de Prendas recibidas	95% Mensual
<b>Humanos:</b> Proveedores, empleados de todas las áreas.		<b>Externos:</b> Norma ISO 9001:2015		Error de asignación de productos al cliente	Control de devoluciones	95 % Semanal

*Nota:* Autoría propia (2019)

### 7.2.3 Proceso logística.

Tabla 3

#### Caracterización logística

		<b>Proceso: Logística</b>				<b>Código: CA-001</b>	
		<b>Objetivo del proceso:</b> Garantizar la entrega de pedidos y recolecciones de prendas en los tiempos ofrecidos al cliente, dando un servicio óptimo y confiable.				<b>Versión: 01</b>	
						<b>Página 1 de 1</b>	
<b>Alcance del proceso:</b> Inicia desde la solicitud realizada por el cliente (compra y/o venta de productos) y finaliza con la entrega y/o recepción del producto dando satisfacción al cliente.					<b>Responsable:</b> Coordinador Logístico		
Proveedores	Entradas	CICLO (PHVA)	Actividades	REQUISIO ISO 9001	Salidas	Cientes	
Proceso Gerencia	Misión, Visión, objetivos, procesos, políticas, riesgos	<b>P</b>	Planificar el proceso de Logística	4, 5, 6, 7.4, 7.5	Métodos de trabajo, objetivos del proceso, tratamiento de riesgos	Proceso Gerencia Proceso Logística	
Cliente (Vendedor)	Recolección de prendas	<b>H</b>	Programar servicio con empresa transportadora	7,8	Entrega de prendas	Proceso operativo	
Cliente (Comprador)	Solicitud Pedido	<b>H</b>	Alistamiento de Pedidos	7,8	Despacho de pedidos	Cliente (Comprador)	
Proceso Logística	Envío de pedidos	<b>H</b>	Realizar entrega del producto al comprador	7,8	Pedido entregado	Cliente (Comprador)	
Proceso Logística	Almacenamiento	<b>H</b>	Guardar y almacenar prendas	7,8	Inventario	Proceso Logística	
Proceso Logística	Inventario	<b>H</b>	Verificar inventario físico contra inventario por sistema	7,8	Inventario Completo	Proceso Logística	
*Proceso Logística *Proceso Gerencia *Proceso Logística	*Resultados de evaluación de satisfacción del cliente. *Resultados conformidad del	<b>V</b>	Analizar la información	9	Planes de mejora	Proceso Logística Proceso Gerencia	

*Proceso Logística *Proceso Logística *Proceso Gerencia *Proceso Gerencia *Proceso Gerencia	servicio. *Resultados de Objetivos *Resultados de acciones *Resultado de evaluación de proveedores *Resultado de mejoras del SGC *Resultados al SGC *Resultados revisión por la Dirección					
Proceso Gerencial	Planes de acción aprobados	A	Implementar planes de acción	10	Eficacia de los planes de acción	Proceso Gerencia Proceso Logística
<b>Recursos</b>	<b>Documentos (Incluye Legales y Reglamentarios)</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas (Frecuencia)</b>		
<b>Físicos:</b> Computador, Medio de transporte, Embalaje, Documentación (Guías de envío y entrega), Celular, Bases de datos.		<b>Internos:</b> Manual de funciones (CP-MF01) y de procesos (CP-MP02)		Perdida de inventario	Control de Inventario	95% Trimestral
<b>Humanos:</b> Personal Capacitado, Cliente.		<b>Externos:</b> Norma ISO 9001:2015		Entrega no oportuna	Cumplimiento en entrega de pedidos	95% Trimestral

*Nota:* Autoría propia (2019)

## 7.2.4 Proceso servicio al cliente.

Tabla 4

*Caracterización servicio al cliente*

		<b>Proceso: Servicio al cliente</b>				<b>Código: CA-001</b>	
		<b>Objetivo del proceso:</b> Lograr la satisfacción del cliente, a través de un servicio óptimo y de calidad, atendiendo en los tiempos requeridos las solicitudes realizadas.				<b>Versión: 01</b>	
						<b>Página 1 de 1</b>	
<b>Alcance del proceso:</b> Inicia desde la recepción de la solicitud realizada por el cliente, finaliza con la satisfacción del mismo.					<b>Responsable:</b> Asesor Servicio al cliente		
Proveedores	Entradas	CICLO (PHVA)	Actividades	REQUISIO ISO 9001	Salidas	Clientes	
Proceso Gerencia	Misión, Visión, objetivos, procesos, políticas, riesgos	<b>P</b>	Planificar el proceso de Servicio al cliente	4, 5, 6, 7.4, 7.5	Métodos de trabajo, objetivos del proceso, tratamiento de riesgos	Proceso Gerencia Proceso Servicio al Cliente	
Proceso Atención al cliente	Portafolio de productos	<b>H</b>	Presentación y asesoramiento del portafolio de productos	7,8	Usuario atendido	Cliente en general	
Cliente externo	Solicitudes, Peticiones, Quejas y Reclamos (PQRS)	<b>H</b>	Gestionar el trámite para dar respuesta a a las PQRS dentro de los términos establecidos por la ley	7,8	Respuesta a las PQRS	Cliente en general	
Cliente en general	Encuesta de satisfacción	<b>H</b>	Realizar el seguimiento a la satisfacción y percepción del usuario	7,8	Informe de gestión	Dirección General	
*Proceso Servicio al cliente *Proceso Gerencia *Proceso Servicio al cliente *Proceso Servicio al	*Resultados de evaluación de satisfacción del cliente. *Resultados conformidad del servicio. *Resultados de Objetivos *Resultados de	<b>V</b>	Analizar la información	9	Planes de mejora	Proceso Servicio al cliente Proceso Gerencia	

cliente *Proceso Servicio al cliente *Proceso Gerencia *Proceso Gerencia *Proceso Gerencia	acciones *Resultado de evaluación de proveedores *Resultado de mejoras del SGC *Resultados al SGC *Resultados revisión por la Dirección					
Proceso Gerencial	Planes de acción aprobados	A	Implementar planes de acción	10	Eficacia de los planes de acción	Proceso Gerencia Proceso Servicio al Cliente
<b>Recursos</b>	<b>Documentos (Incluye Legales y Reglamentarios)</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas (Frecuencia)</b>		
<b>Físicos:</b> Computadores, base de datos, página web, Documentación, CRM		<b>Internos:</b> Manual de funciones (CP-MF01) y de procesos (CP-MP02)		Pérdida de clientes.	Calidad del servicio	95% Trimestral
<b>Humanos:</b> Personal capacitado		<b>Externos:</b> Norma ISO 9001/2015		Disminución de las ventas	Satisfacción del cliente	95% Trimestral

*Nota:* Autoría propia (2019)

### 7.2.5 Proceso recursos humanos.

Tabla 5

*Caracterización recursos humanos*

		<b>Proceso: Recursos Humanos</b>				<b>Código: CA-001</b>	
		<b>Objetivo del proceso:</b> Garantizar la selección del personal idóneo para propiciar un alto desempeño por medio de la formación y de una buena cultura organizacional.				<b>Versión: 01</b>	
						<b>Página 1 de 1</b>	
<b>Alcance del proceso:</b> Comienza desde la identificación de la necesidad del personal hasta el momento de la desvinculación del mismo.					<b>Responsable:</b> Coordinador Recursos Humanos		
Proveedores	Entradas	CICLO (PHVA)	Actividades	REQUISITO ISO 9001	Salidas	Clientes	
Proceso Gerencia	Misión, Visión, objetivos, procesos, políticas, riesgos	<b>P</b>	Planificar el proceso de Recursos Humanos	4, 5, 6, 7.4, 7.5	Métodos de trabajo, objetivos del proceso, tratamiento de riesgos	Proceso Gerencia Proceso Recursos Humanos	
Proceso Recursos Humanos	Solicitud de contratación (perfil, funciones, salario)	<b>H</b>	selección, contratación e inducción).	7,8	Personal remunerado y con cobertura en seguridad social.	Todos los procesos	
Proceso Recursos Humanos	Capacitación del personal	<b>H</b>	Establecer y aplicar plan de capacitaciones.	7,8	Registro del personal capacitado y formado.	Todos los procesos	
Proceso Recursos Humanos	Bienestar laboral	<b>H</b>	Realizar planes de bienestar laboral	7,8	Plan de bienestar	Todos los procesos	

Proceso Recursos Humanos Proceso Gerencia Proceso Recursos Humanos Proceso Recursos Humanos Proceso Recursos Humanos Proceso Gerencia Proceso Gerencia Proceso Gerencia	*Resultados de evaluación de satisfacción del cliente. *Resultados conformidad del servicio. *Resultados de Objetivos de acciones *Resultado de evaluación de proveedores *Resultado de mejoras del SGC *Resultados al SGC *Resultados revisión por la Dirección	V	Analizar la información	9	Planes de mejora	Proceso Recursos Humanos Proceso Gerencia
Proceso Gerencial	Planes de acción aprobados	A	Implementar planes de acción	10	Eficacia de los planes de acción	Proceso Gerencia Proceso Recursos Humanos
<b>Recursos</b>		<b>Documentos (Incluye Legales y Reglamentarios)</b>		<b>Riesgos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas (Frecuencia)</b>
<b>Físicos:</b> Computadores, Documentación física y bases de datos, CMR		<b>Internos:</b> Bases de datos, contratos, encuestas de satisfacción, manual de funciones.		Mala ejecución del plan de capacitación del personal	Capacitación del personal	100% Mensual
<b>Humanos:</b> Personal Capacitado.		<b>Externos:</b> Norma ISO 9001:2015		Alta rotación del personal por insatisfacción	Rotación empleados	5% Trimestral

Nota: Autoría propia (2019)

## 8. Neuromarketing

El neuromarketing es el estudio del comportamiento de compra y de decisión de los clientes ante los diversos productos y servicios de una marca, investigando algunos procesos básicos de la mente como lo son la percepción, atención y memoria.

Esta ciencia sirve para optimizar la experiencia del cliente en su opción de compra provocando el llamado efecto contagio y permitiéndole a través de los 5 sentidos experimentar el producto.



Figura 7. Modelo de marketing. Tomado de (Osnola, 2016)

### 8.1 Modelo de marketing

Según la misión de la empresa Closeando S.A.S, su modelo de lealtad está ubicado en el Marketing 3.0 por las siguientes razones:

- Marketing centrado en valores: Para Closeando la confianza y la fidelidad son primordiales en todos los servicios que ofrece.
- Crea un mundo sostenible/racional: Por medio del incentivo a la compra y venta de ropa usada impacta el medio ambiente pues se ahorran miles de litros de agua en la confección

de una nueva prenda en el mercado y en la sociedad ya que le permite a la gente hacer compras de manera consiente ayudando al planeta, pero también a su economía.

- c) Valor del entorno: Con la compra y venta de prendas usadas aporta al cambio climático de manera positiva pues respeta la naturaleza, la calidad del aire, el agua y la desigualdad económica.
- d) Medios Interactivos: Cuenta con diferentes recursos digitales con el propósito de mantener a los clientes actualizados e informados y permitiéndoles interactuar de manera directa con la empresa.
- e) Multidireccional: La comunicación es multidireccional, ya que cualquiera puede emitir un juicio y lanzar publicidad (positiva o negativa) a través de las redes social de manera viral, lo cual permite que se pueda crear un vínculo directo entre el cliente y la empresa.

## 8.2 Caracterización del cliente

Tabla 6

*Caracterización clientes.*

<b>Definición del grupo objetivo</b>	<b>Closeando</b>
Demo-Psicoactitudes	<p>Mujeres con edades comprendidas entre 18 y 54 años. Les gusta lucir bien con ropa variada de diversas marcas.</p> <p>Existen dos grupos objetivos:</p> <p><b>Vendedoras:</b> Estratos 4,5 y 6. Poseen ropa espectacular en buen estado de diversas marcas que ya no usan.</p> <p><b>Compradoras:</b> Estratos 4,5 y 6. Quieren tener un closet variado, vestirse bien y con ropa de marcas aspiracionales.</p>
Comportamiento del consumo/compra	<p><b>Vendedoras:</b> Les encanta comprar ropa de buenas marcas, pero no tienen espacio en el closet. Cada vez que organizan sacan ropa en excelente estado y las donan a relacionados, empleados o instituciones benéficas y fundaciones.</p> <p><b>Compradoras:</b> ¡Adquirir ropa es una indulgencia y un modo de consentirse! Les encanta sentirse bien ante ellas mismas y los demás luciendo ropa adecuada que se</p>

	adapte a sus gustos y ocasiones de uso y de marcas aspiracionales como Zara, Studio F, Massimo Dutti
Nivel de necesidad frente a la marca	<p><b>Vendedoras:</b> Recuperar algo de lo invertido en “ropa que ya no usa”</p> <p>Vender su ropa desde la comodidad de su casa (servicio completo)</p> <p>Colaborar con Fundaciones a través de donación de ropa usada sin necesidad de movilizarse.</p> <p><b>Compradoras:</b> Lucir bellas y bien vestidas con presupuestos razonables.</p> <p>Adquirir ropa de marcas aspiracionales a precios económicos.</p>

*Nota:* Autoría propia (2019)

### 8.3 Identificación de las 4P

#### 8.3.1 Plaza.

La empresa Closeando S.A.S se encuentra ubicada en la Cra 11 # 96-43 en la ciudad de Bogotá, como se observa en la figura 1, actualmente solo cuenta con esta sede que es desde donde realizan todas sus operaciones.

#### 8.3.2 Productos.

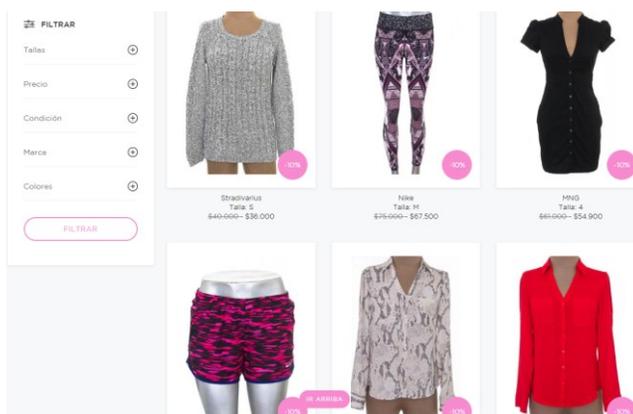
Closeando trata de optimizar las cosas que tenemos en buen estado pero que ya no las utilizamos para convertirlas en detalles, en una nueva experiencia y poder llegar a ser una mejor opción de vestir.

Los productos con los cuales se desarrollan las ventas online de la compañía son prendas con una línea únicamente de mujer la cual da la opción de escoger ya sean prendas nuevas o usadas, pero con un nivel de calidad excelente.

Se encuentran prendas como pantalones, blusas, faldas, top/camisetas, vestidos, chaquetas y abrigos, ropa deportiva/salidas de baño, conjuntos, sweaters, zapatos, shorts y accesorios entre estos están correas, bufandas, carteras, bolsos, monederos, gafas entre otros.

Prendas desde la talla XS donde es la talla de mujer más pequeña hasta la talla XL donde es la talla de mujer más grande, esto para prendas como las blusas, vestidos con este tipo de tallaje.

Se venden todo tipo de marcas como: Ela, Studio F, Gabaronis, Gessy, Zaraknit, Zooca, Lbis entre otras.



**Figura 8.** Productos. Tomado de (Closeando, 2019)

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 de cedula, la dirección y la ciudad del remitente.

Se realiza el empaque en una caja de cartón, la prenda va doblada y en perfectas condiciones con papel seda y con un aroma donde para el cliente es de satisfacción y de reconocimiento de marca.



**Figura 9.** Empaque de productos. Tomado de (Closeando, 2019)

### **8.3.3 Precio.**

La estrategia de fijación de precios utilizada por Closeando está basada en el costo de las prendas en el mercado, para esto se consultan portales de internet en los que se encuentran las prendas nuevas y del precio allí registrado se toma el 70% en el caso de prendas nuevas y el 50% para prendas usadas. Este valor se consolida como el precio de venta al público.

Cuando se genera una venta, el 50% del valor pagado va dirigido al cliente que envió la prenda y el 50% restante va dirigido a Closeando, los gastos de envío son un valor adicional asumido por el comprador.

Esta estrategia permite tener precios bajos que convierten a Closeando 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.**

Se realizan campañas de promoción durante todo el mes realizando una planificación de recursos, por medio de cronogramas en donde se especifica la fecha y la campaña de promoción que se va a realizar. Aprovechan los días señalados como el Black Friday o Cyber Lunes para promocionar sus productos.

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 consiste en conocer los deseos y necesidades del cliente y así mismo por medio del producto y o servicio satisfacer los aspectos que el más valora, para crear lealtad y mantener la fidelización, teniendo en cuenta factores importantes como precio, producto, calidad y servicio.

Closeando, se basa en las siguientes filosofías:

Producto: Closeando es una tienda física y online que ofrece la opción de comprar ropa nueva y usada de excelentes marcas, en óptimas condiciones y a precios increíbles desde la comodidad de la casa. Además, permite vender la ropa que ya no usa y obtener ingresos extra.

Tabla 7

*Necesidades a satisfacer.*

<b>Niveles necesidades del consumidor</b>	<b>Indulgencia</b>	<b>Diversión</b>	<b>Reconforta</b>	<b>Buena elección</b>	<b>Bueno para mi</b>	<b>Satisface mi necesidad puntual</b>
<b>Relación con el producto.</b>	Máxima sensación de placer.). Satisfacción, intimidad, registrar un momento inolvidable	Pasarla bien. Alegría, informalidad, un buen momento sin compromiso,	Que caiga bien, que acompañe, Es la medida exacta que permite disfrutar sin excesos	Relación precio-valor Que me reconozcan y aprueben por mi elección.	Me protege y me ayuda en mi cotidianidad Sirve para mis condiciones de salud. Me la recomienda el médico. Estoy en un régimen especial.	Es el complemento ideal para la tarea que necesito ejecutar ya sea de consumo o de uso
<b>Necesidad relevante del consumidor</b>	-Comprar ropa a precio accesible y de marcas reconocidas -Consertirse			-Recuperar el dinero invertido en ropa que ya no uso y que se encuentra en buen estado sin tener que hacer “nada”		

				-Deshacerme de la ropa rápidamente		
--	--	--	--	--	--	--

*Nota:* Autoría propia (2019)

Ventas: Closeando se enfoca en la relación precio-valor al momento de generar la venta de sus productos ya que le permite al cliente comprar lo mejor al mejor precio haciendo compras de manera inteligente re-estrenando y luciendo siempre bellas y bien vestidas sin gastar de más.

Se cuentan con más de 20.000 prendas en inventario de las marcas más reconocidas del mercado, ofreciendo variedad en su catálogo pues semanalmente se suben a la página alrededor de 600 prendas. Adicionalmente brindan diferentes medios de pago y ofrecen un sencillo y cómodo proceso de devolución.

Mercadotecnia social: Closeando quiere inspirar a las mujeres en pensar en reciclar la ropa como primera opción, concientizando de la importancia de cuidar el planeta a través de la acción de reciclaje de ropa y del poder colaborar con comunidades de escasos recursos por medio de la donación de prendas rechazadas a las diferentes ONG'S con las que se trabaja.

## 9. Verificación estratégica de la calidad

La verificación de la calidad está encaminada a comprobar las condiciones que una organización de acuerdo al objeto social debe cumplir, este proceso revisa que los resultados se realicen de acuerdo a los parámetros establecidos por la organización.

La norma ISO 19011:2018, es una guía que se brinda a los auditores para ejecutar los diferentes sistemas de gestión, así como la planeación y realización de la misma, desde diferentes enfoques y escalas así mismo las capacidades y valoración del equipo auditor, esta norma no es certificable y puede ser usada para todas los tipos y tamaños de organizaciones.

La norma está confirmada por cuatro capítulos importantes en donde expone los pasos para la ejecución de una auditoria, estos son:

- ✓ Capítulo 4-Principios de auditoria
- ✓ Capítulo 5-Programa de auditoria
- ✓ Capítulo 6- Conducción de una auditoria
- ✓ Capítulo 7-Competencia y evaluación de los auditores

### 9.1. Auditoria

La auditoría es un proceso sistemático y documentado, que permite revisar que los hechos fenómenos y operaciones se den de acuerdo a como fueron planteadas teniendo en cuenta el ciclo PHVA.

#### 9.1.1 Tipos de auditoria.

- ✓ Primera parte: Auditoria internas que se hacen en una organización.
- ✓ Segunda parte: Son aquellas conducidas por proveedores externos u otras partes interesadas.
- ✓ Tercera parte: Son con fines de certificación o acreditación.

Auditorias combinadas, son llevadas a cabo, junto a un único auditado en dos o más sistemas de gestión.

Auditorias conjunta, son llevadas a cabo a un único auditado por dos o más organizaciones.

Auditorías de sistemas, permite la revisión y evaluación de los sistemas, con el fin de verificar la utilización, eficiencia y seguridad de la información.

Auditoría por procesos, revisión sistemática y autónoma de los elementos de un proceso para establecer si las tareas y logros obtenidos cumplen con los objetivos

Auditoría de registros, consiste en la verificación mediante un monitoreo que permite identificar los registros de cada actividad.

Auditoría de producto o servicio, consiste en la verificación del cumplimiento de las características de un producto o servicio.

### **9.1.2 Pasos en la auditoría.**

Para la auditoría es importante la elaboración de diferentes documentos que permiten llevarla a cabo teniendo en cuenta información de la organización, precisa oportuna y que sea verificable, tanto para el auditor y auditado.

***Plan de Auditoría.*** Describe las actividades y las particularidades acordadas en una auditoría, planteándose qué se va a realizar en ella (agenda, horarios, criterios de la auditoría, etc.).

***Programa de Auditoría.*** Es la unión de una o más auditorías proyectadas para un cierto periodo de tiempo definido y encaminadas hacia un objetivo específico. En el programa de auditoría se establece lo que auditará, el alcance, los procesos, las áreas, las cláusulas aplicables y cuándo se va a auditar; cuánto tiempo durará la auditoría.

Tabla 8

## Programa de Auditoria

	<b>PROGRAMA DE AUDITORIA</b>	
<b>OBJETIVO:</b> Verificar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001-2015 en la organización Closeando.	<b>ALCANCE:</b> Se desarrollará en la sede Closeando, oficina ubicada en la dirección carrera 11#96-43, aplica para los procesos de servicio al cliente, Operativo y Logísticos contará con una duración de 8 horas en el mes de octubre del año 2019.	
<b>CRITERIOS:</b> Se auditarán los procesos de Servicio al cliente, Logística y Operativo, de acuerdo a los numerales 4 al 10 según la norma NTC ISO 9001-2015	<b>OPORTUNIDADES:</b> Establecer las acciones, ya sean correctivas, preventivas, para llevar a cabo las mejoras de cada uno de los procesos.	
<b>RIESGOS:</b>	No disponer del tiempo suficiente para el desarrollo de la auditoria	
	Divulgación de la información confidencial	
	Dificultad para ingresar a la página web	
	Información inexacta	
	No disponer de los recursos para la auditoria	
<b>RECURSOS:</b> Humanos, Físicos, Tecnológicos		

Categoría o Tipo de Auditoría	Criterio de Auditoría	Numeral	Procesos	Responsable: Líder de proceso auditado	Equipo auditor y auditor líder	Método de auditoría	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Primera parte auditoría Interna	Caracterización de proceso Logístico	4 al 10	Logístico	Yamile Mora A	Daniel Homez (Líder)-Malory Gutierrez -William Cortez	En sitio con interacción humana										x		
Primera parte auditoría Interna	Caracterización de proceso operativo	4 al 10	Operativo	Paola Hernandez	Daniel Homez (Líder)-Malory Gutierrez -William Cortez	En sitio con interacción humana										x		
Primera parte auditoría Interna	Caracterización proceso Servicio al cliente	5 al 10	Servicio al cliente	Michelle Parra	Daniel Homez (Líder)-Malory Gutierrez -William Cortez	En sitio con interacción humana										x		
Primera parte auditoría Interna	Pag web, manual de procedimientos				Daniel Homez (Líder)-Malory Gutierrez -William Cortez	En sitio con interacción humana										x		
Líder Auditor: Yamile Mora A																		

Nota: Autoría propia (2019)

**Lista de chequeo.** Es un instrumento que sirve para la verificación de los procesos. Su mayor beneficio es certificar el cumplimiento de los procesos, dando como resultado la trazabilidad de las tareas y permitiendo concentrarse en las partes más críticas.

LISTA DE VERIFICACIÓN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD SEGÚN NTC ISO 9001-2015							
CRITERIOS DE CALIFICACIÓN:							
A. Cumple completamente con el criterio enunciado (10 puntos: Se establece, se implementa y se mantiene; Corresponde a las fase de Verificar y Actuar para la Mejora del sistema);							
B. Cumple parcialmente con el criterio enunciado (5 puntos: Se establece, se implementa, no se mantiene; Corresponde a las fase del Hacer del sistema);							
C. Cumple con el mínimo del criterio enunciado (3 puntos: Se establece, no se implementa, no se mantiene; Corresponde a las fase de Identificación y Planeación del sistema);							
D. No cumple con el criterio enunciado (0 puntos: no se establece, no se implementa, no se mantiene N/S).							
ITEM	NUMERALES	CRITERIO INICIAL DE CALIFICACIÓN				EVIDENCIA	OBSERVACIÓN
		A-V	H	P	N/S		
		A	B	C	D		
<b>4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN</b>							
<b>4.1 COMPRESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y SU CONTEXTO</b>							
1		La organización determina las cuestiones externas e internas que son pertinentes para el propósito y dirección estratégica de la organización y que afectan la capacidad de lograr los resultados previstos de su SGC?					
2		Se realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas?					
<b>4.2 COMPRESIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS SE HAN DETERMINADO LAS PARTES INTERESADAS QUE SON PERTINENTES AL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD Y SST DE LA ORGANIZACIÓN</b>							
	a, b	La organización ha determinado las partes interesadas y los requisitos de estas partes interesadas para el sistema de gestión de Calidad?					
		La organización realiza el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos?					
<b>4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>							
Se tiene determinado el alcance según: Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica. Debe estar documentado y disponible.							
	a, b, c	El alcance del SGC, se ha determinado teniendo en cuenta factores como: Procesos operativos, productos y servicios, instalaciones físicas, ubicación geográfica					
		El alcance del SGC se ha determinado teniendo en cuenta los problemas externos e internos, las partes interesadas y sus productos y servicios?					
		Se tiene disponible y documentado el alcance del Sistema de Gestión?					
		Se tiene justificado y/o documentado los requisitos (exclusiones) que no son aplicables para el Sistema de Gestión?					
<b>4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS</b>							
	4.4.1	Se tienen identificados los procesos necesarios para el sistema de gestión de la organización y sus interacciones?					
	4.4.1.a-b	Se tienen definidas e identificadas las entradas requeridas y las salidas esperadas para los procesos, así como la secuencia y las interacciones?					
	4.4.1.c-e	Se tienen establecidos los criterios para la gestión de los procesos teniendo en cuenta las responsabilidades, autoridades, procedimientos, medidas de control e indicadores de desempeño necesarios que permitan la efectiva operación y control de los mismos?					
	4.4.1.d	Se determinan los recursos y su disponibilidad para la ejecución de los procesos?					
	4.4.1.f-g-h	Se determinan los riesgos, oportunidades, posibilidades de realizar cambios y mejoras para asegurar que los procesos logran los resultados previstos?					
	4.4.2	Se mantiene y conserva información documentada que permita apoyar la operación de estos procesos y que se realizan de acuerdo a lo planificado?					
			SUBTOTAL	0	0	0	0
			Valor Estructura: %Obtenido ((A+B+C)/100)	0%			

Figura 10. Lista de verificación. Autoría propia (2019)

**Acta de apertura y cierre.** Documento en el cual se fija la fecha, hora, lugar, objetivo, asistentes y temas expuestos en la auditoría.

**Informe de auditoría.** Es donde se expone por parte de un profesional el resultado de la auditoría y donde contiene todos los aspectos concernientes con la gestión y el tiempo inspeccionado.

**Evaluación de auditoría.** Proceso para revisar y valorar la eficacia del plan de calidad.

### 9.1.3 Principios del auditor.

- ✓ Integridad: Fundamento del profesionalismo
- ✓ Presentación adecuada: Imparcialidad, obligación de reportar hallazgos con veracidad y exactitud
- ✓ Debido cuidado profesional: Aplicación de diligencia y juicio del auditor, se debe ejercer el cuidado necesario y habilidad de elaborar juicios razonables.
- ✓ Confidencialidad: Garantizar la seguridad de la información.
- ✓ Independencia: Imparcialidad durante la auditoria y objetividad para elaborar las conclusiones de la auditoria y evitar los conflictos de interés.
- ✓ Enfoque basado en evidencias: Método racional para generar conclusiones confiables en el proceso de auditoría.
- ✓ Enfoque basado en riesgo: Las auditorias deben considerar riesgos y oportunidades en cada uno de los procesos que se auditen en la organización.

## **10. Calidad competitividad e innovación**

### **10.1 Calidad**

La calidad puede enfocarse en diferentes aspectos de la actividad en una compañía, como lo es el producto y/o servicio, la producción o cualquier proceso de la misma. Su objetivo principal es satisfacer todas las necesidades del consumidor y/o cliente, aunque éstas puedan verse desde diferentes puntos de vista.

La calidad es el conjunto de características que satisfacen las necesidades de los clientes. Joseph M. Juran pensaba que la calidad consiste en no tener deficiencias. La calidad es “la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente”. (Miranda Gonzalez, Chamorro Vera, & Rubio Lacoba, 2007, pág. 9).

### **10.2 Competitividad**

La competitividad puede definirse como la capacidad de una persona y/o empresa de crear ventajas diferenciales con respecto a su competencia y así poder obtener una posición estratégica en el mercado.

En el ámbito empresarial, el ser competitivo es tener la capacidad de tener una mayor rentabilidad frente a la de sus competidores basándose en el precio y otras variables importantes que permiten tener una mejor calidad, imagen empresarial y respaldo en el mercado.

Las ventajas competitivas son únicas y es difícil que competidores de otras regiones puedan replicarlas o acceder a ellas, ya que además de responder a las necesidades particulares de una industria concreta, requieren de inversiones considerables y continuas para mantenerlas y mejorarlas (Rojas & Sepúlveda, 1999, pág. 17).

### **10.3 Innovación**

La innovación es el proceso de convertir ideas en algo que genere valor. Esta es el motor de crecimiento y sostenibilidad más poderoso que pueda llegar a tener una sociedad, mejorando las condiciones de una población.

La innovación es la función específica del emprendimiento, ya sea en una compañía existente, en una institución de servicio público o en una nueva empresa iniciada por un solo individuo en el medio familiar.

Es el medio por el cual el empresario crea nuevos recursos generadores de riqueza o incrementa los recursos existentes con un potencial mejorado para producir riqueza. (Villafaña Figueroa, 2008, pág. 1)

#### **10.4 Modelo Canvas**

Es una herramienta que permite visualizar en un solo documento la idea general de un modelo de negocio bajo 9 campos que ya están preestablecidos, mostrando como se interconecta un campo con el otro. Estos 9 campos están conformados por los siguientes elementos:

- ✓ Segmentos de clientes
- ✓ Propuestas de valor
- ✓ Canales
- ✓ Relación cliente-negocio
- ✓ Fuente de ingresos
- ✓ Recursos clave
- ✓ Actividades clave
- ✓ Socios clave
- ✓ Estructura de costos

Este modelo es una herramienta que utiliza un lenguaje muy visual para crear y desarrollar modelos de negocio innovadores, disminuyendo la dificultad y permitiendo tener fácilmente una idea general de lo que se quiere hacer. Es un modelo que se puede aplicar a cualquier empresa sin importar su tamaño.

Modelo de negocio Canvas				
<p><b>Socios claves</b></p> <p>*Empresas comercializadoras de ropa.</p> <p>*Proveedores de ropa (clientas que deseen vender la ropa que no utilizan).</p> <p>*Trasportadoras con el cual se realiza el proceso de recolección de prendas (ventas, compras y entrega de pedidos).</p>	<p><b>Actividades clave</b></p> <p>*Servicio post venta.</p> <p>*Ofertas y promociones.</p> <p>*Ventas en línea 100% seguras.</p> <p>*Capacitaciones al personal.</p>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <p>*Teniendo en cuenta que Closeando SAS actualmente cuenta con un solo mercado la propuesta de valor que se estudia es la de crear nuevas líneas de productos dirigidas (hombres, niños y niñas).</p> <p>*Crear una aplicación móvil que permita una comunicación directa y una conexión rápida con los clientes.</p>	<p><b>Relación con los clientes</b></p> <p>*Comunicación directa.</p> <p>*Confianza.</p> <p>*Lealtad.</p> <p>*Confidencialidad de datos.</p>	<p><b>Segmento de clientes</b></p> <p>*Hombres entre los 18 años hasta los 80 años de edad.</p> <p>*Padres de familia que busquen la mejor opción de vender y comprar ropa y accesorios para niños.</p>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <p>*Personal profesional encargado del desarrollo de la Web.</p> <p>*Físicos e infraestructura y recursos tecnológicos.</p> <p>*Inversión de los socios.</p>		<p><b>Canales de distribución y comunicación</b></p> <p>*Pagina web.</p> <p>* APP</p> <p>*Redes sociales</p> <p>*E-mail</p> <p>*Marketing digital.</p> <p>*Estrategias comerciales.</p> <p>*Entregas las 24 horas</p>	
<p><b>Estructura de costes:</b></p> <p><b>Costos fijos:</b> Alquiler de oficina, recibos (agua, luz, gas, internet, línea telefónica), sueldos, mantenimiento de la tienda online, publicidad, Diseñador web y App, programador web, dominio, hosting, base de datos entre otros, Software.</p> <p><b>Costos variables:</b> envíos, comisión del medio de pago, impuestos.</p>			<p><b>Fuentes de ingreso:</b></p> <p>*Envíos gratis dependiendo la compra (# de prendas)</p> <p>*Bonificación por compra.</p> <p>*Diferentes medios de pagos (vía baloto, payu, nequi, tarjetas de crédito, condesa)</p>	

Figura 11. Modelo Canvas. Autoría propia (2019)

## **11. Calidad y responsabilidad social**

La RSE es una forma de hacer negocios pues garantiza a las organizaciones mayor sostenibilidad en el tiempo y crecimiento económico. El Icontec define la responsabilidad social de la siguiente manera:

Compromiso voluntario y explícito que las organizaciones asumen frente a las expectativas y acciones concertadas que se generan con las partes interesadas en materia de desarrollo humano integral; esta permite a las organizaciones asegurar el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ambiental, partiendo del cumplimiento de las disposiciones legales (Quintero Beltrán, 2018).

### **11.1 Beneficios de la responsabilidad social empresarial**

Los beneficios que trae la responsabilidad empresarial para una compañía son muchos, pero entre los que más se destacan se encuentran:

- ✓ Mejor capacidad de contratación y permanencia de los empleados
- ✓ Mayor lealtad del consumidor
- ✓ Valoración de la imagen y de la marca
- ✓ Sostenibilidad del negocio a largo plazo

## 11.2 Propuesta de responsabilidad social para la empresa Closeando S.A.S

Tabla 9

*Propuesta RSE.*

Nombre de la empresa		Closeando S.A.S	
Responsable de la estrategia / iniciativa		Gerencia General	
Materias Fundamentales	Propuesta	Población Beneficiada	Implementada
<b>Ambiental</b>	Ayuda al medio ambiente por medio del reciclaje de ropa	Mujeres Colombianas	Si
<b>Participación activa y desarrollo de la comunidad</b>	Apoyo a diferentes ONG (Fundación Mariana Novoa, Fundacolven, Fundación Club la Pradera)	Niños Colombianos de escasos recursos	Si
<b>Ambiental</b>	Incentivar la siembra de árboles mínimo 2 veces al año por cada compra haga un cliente	Todas las personas	No
<b>Prácticas laborales</b>	Implementar el sistema de seguridad y salud en el trabajo SGSST	Empleados de la organización	No
<b>Derechos Humanos</b>	Emplear personas en estado de discapacidad física o cognitiva, para contribuir a la inclusión social	Todas las personas	No
<b>Asunto de consumidores</b>	Implementar un sistema para que los clientes puedan interponer sus PQRS y al mismo tiempo la organización pueda dar respuesta en los tiempos oportunos y establecidos por ley.	Clientes Internos y Externos de la organización	No
<b>Prácticas laborales</b>	Actividades enfocadas a la integración y recreación de los empleados y familiares a través de celebraciones que permiten fortalecer el sentido de pertenencia y el ambiente laboral.	Empleados de la organización	No

*Nota:* Autoría propia (2019)

## **12. Excelencia directiva**

### **12.1 Modelos de excelencia de calidad**

En los últimos años la palabra calidad se ha involucrado en la filosofía de las organizaciones con el objetivo de crear diferentes herramientas afrontando los retos de un mercado cada vez más competitivo.

Los modelos de la excelencia son herramientas que permiten medir la calidad, se pueden aplicar en cualquier tipo de organización con el fin de conseguir la excelencia, por medio de un diagnóstico o autoevaluación a través de un enfoque global. Se identifican los puntos fuertes, débiles y las áreas de mejora, para convertirse en oportunidad de mejora y así satisfacer las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas.

Los modelos de excelencia pueden ser la respuesta a las necesidades de las organizaciones de disponer de unos modelos que sirvan como elemento de autoevaluación también permite incrementar la competitividad de los productos y/o servicios que brinda la compañía, hacer un cambio cultural organizacional hacia la calidad, tener un reconocimiento por la inclusión de un modelo.

En la actualidad existen diferentes modelos que se pueden implementar tales como:

#### **12.1.1 Modelo Deming.**

Fue desarrollado en Japón por la Unión japonesa de científicos e ingenieros en el año 1951 y creado por el doctor Deming Prize su objetivo es convertirse en una herramienta para mejorar la gestión de las empresas, se emplea en diferentes áreas para identificar si se ha logrado buenos resultados.

Su enfoque está basado en la satisfacción del cliente y el bienestar público.

#### **12.1.2 Modelo iberoamericano.**

Fue creada en el año 1999 por FUNDIBEQ (fundación iberoamericana para la Gestión de la calidad), se desarrolló con el fin de ser aplicado en cualquier tipo de organización.

Su objetivo es la evaluación de la gestión de las organizaciones, identificando sus puntos fuertes y áreas de mejoras que sirvan para establecer planes de progreso y también sirva como información para el desarrollo y la planificación estratégica. (FUNDIBEQ, s.f.)

Las ventajas de establecer un modelo iberoamericano dentro de la organización son: lograr resultados equilibrados, añadir valor a los clientes, liderar con visión, inspiración e integridad, gestionar por procesos, alcanzar el éxito mediante las personas, favorecer la creatividad y la innovación, desarrollar alianzas, asumir la responsabilidad de un futuro sostenible.

El modelo iberoamericano se basa en 9 criterios como:

- ✓ Liderazgo y estilo de gestión
- ✓ Estrategia
- ✓ Desarrollo de personas
- ✓ Recursos proveedores y alianzas
- ✓ Procesos y clientes
- ✓ Resultados de clientes
- ✓ Resultado de personas
- ✓ Resultado de sociedad
- ✓ Resultados globales

## **12.2 Modelo EFQM**

El modelo EFQM de excelencia se basa en un conjunto de valores europeos plasmados por primera vez en la convención Europea de Derechos Humanos (1953) y la carta social Europea (revisada en 1996). Este tratado fue ratificado por los decretos 47 estados miembros del consejo de Europa, que incorporan sus principios en su legislación nacional. El modelo EFQM sirve para analizar de manera objetiva y rigurosa la estructura del funcionamiento para encontrar oportunidades de mejora en la gestión organizacional, su objetivo es ayudar a las organizaciones a conocerse mejor a sí mismas.

### **12.2.1 Conceptos fundamentales de la excelencia.**

Los conceptos fundamentales de la excelencia se fundamentan en los derechos humanos básicos y asumiendo que se aplican universalmente.



**Figura 12.** Conceptos fundamentales EFQM. Tomado de (Club excelencia en gestión, 2019)

### 12.2.2 Criterios del modelo EFQM.

El modelo EFQM de excelencia consta de nueve criterios. Estos criterios están agrupados en dos categorías: Criterios agentes facilitadores y criterios de resultados. Teniendo ambos grupos de criterios el mismo peso específico. Dentro de cada grupo de criterios, el peso específico de cada criterio es diferente. (Membrado Martinez, 2002, pág. 33)



**Figura 13.** Modelo EFQM. Tomado de (Efqm, 2019)

La interpretación de esta figura es: Los procesos son los medios por los cuales la empresa utiliza la valía de sus empleados (personas) para producir resultados. Dicho en otras palabras, los procesos y las personas son los agentes facilitadores que conducen a los resultados. (Membrado Martínez, 2002, pág. 33)

- ✓ **Liderazgo:** Los líderes desarrollan, la Misión, Visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia, definen, supervisan revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento.
- ✓ **Estrategia:** se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo, la estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.
- ✓ **Personas:** Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización, se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas, recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización.
- ✓ **Alianzas y recursos:** Gestión de Partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible, gestión de los recursos económico –financieros para asegurar un éxito sostenido.
- ✓ **Procesos productos y servicios:** Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés, los productos y servicios, se producen, distribuyen y gestionan
- ✓ **Resultados en los clientes:** Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros.
- ✓ **Resultados en las personas:** Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus necesidades y expectativas, interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas y otras organizaciones similares.
- ✓ **Resultados en la sociedad:** Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés.
- ✓ **Resultados clave:** Desarrollan un conjunto de resultados clave económicos financieros y no económicos segmentan los resultados para comprender el rendimiento de áreas

específicas de la organización, entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto.

### 12.3 Autoevaluación Modelo EFQM

Para el desarrollo de este trabajo, se realiza el cuestionario de Diagnostico Empresarial en base al modelo de la EFQM, en la organización Closeando SAS. Para lo cual se informa al trabajador de la organización y se sensibiliza.

Para la evaluación, se aplica el modelo EFQM, a la organización, con la situación actual de la empresa, para esto se realizó un cuestionario el día viernes 15 de Noviembre en horario de la mañana, con la información obtenida en el cuestionario se procede a realizar la tabulación para generar las estadísticas y conocer la situación actual de la organización. Luego se procede con el análisis de cada uno de los criterios y así mismo identificar cuales se deben mejorar.

### 12.4 Resultados cuestionario modelo EFQM

Después de realizar la aplicación del cuestionario del modelo EFQM en la compañía Closeando S.A.S, se obtuvieron los siguientes resultados.

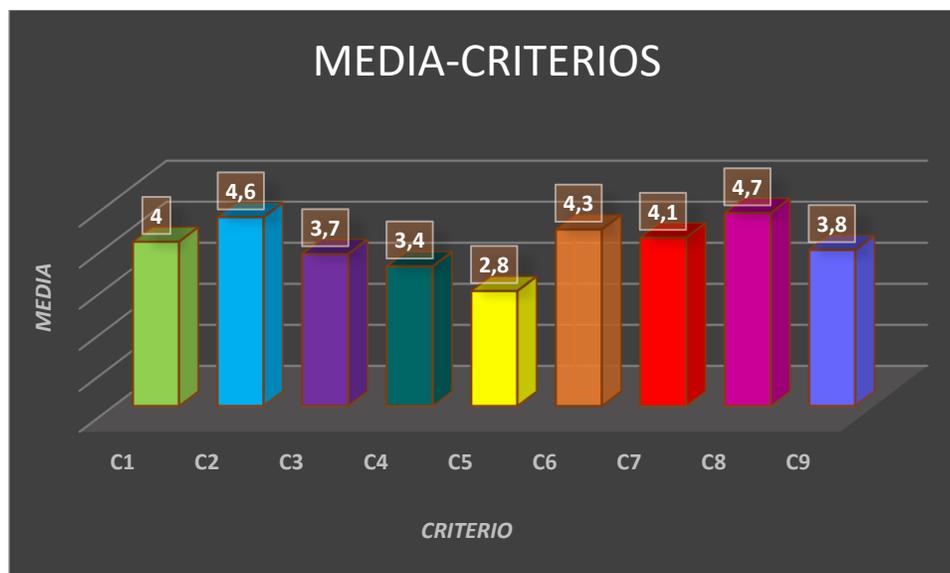
#### 12.4.1 Análisis general.

Tabla 10

*Promedio general de resultados obtenidos por cada criterio EFQM.*

CRITERIO	MEDIA
C1	4
C2	4,6
C3	3,7
C4	3,4
C5	2,8
C6	4,3
C7	4,1
C8	4,7
C9	3,8
<b>Total</b>	<b>35,4</b>
<b>Muestra (N)</b>	<b>9</b>
<b>Total, EFQM</b>	<b>3,9</b>

*Nota:* Autoría propia (2019)



**Figura 14.** Promedio general de resultados EFQM. Autoría propia (2019)

Con base a la anterior ilustración se puede evidenciar que la compañía Closeando S.A.S se encuentra en una media general de 3.9, por lo cual se evidencia que tiene varios aspectos por mejorar dentro de las diferentes áreas para lograr que sea más competitiva en el mercado. Para ello es muy importante que se tomen varias acciones como comenzar a documentar todo aquello que es importante dentro de la compañía pues por el momento solo se tiene documentados los procedimientos y funciones de las áreas misionales de la empresa.

Es importante que se realice un seguimiento periódico a todas las partes interesadas de la compañía: personal, proveedores y clientes pues se debe velar por su bienestar y por sus intereses ya que son parte fundamental de la compañía. Se debe hacer seguimiento y control a los empleados, para que ellos se sientan parte de la empresa, aumentando su sentido de pertenencia brindándoles bienestar pues entre más motivado se sienta el empleado su desempeño hacia la compañía será mejor.

En cuanto a la tecnología usada, no es necesario usar tecnología de punta, pero si se recomienda la creación de estrategias que permitan el cumplimiento de las metas trazadas con un plan de mercadeo que vaya de la mano con las aplicaciones informáticas requeridas.

Una de sus fortalezas es que cuentan con un sistema que permite controlar la información, como datos de clientes, datos de productos, inventario, y entregas de los mismos. Estos son factores que favorecen a la compañía pues le permite trabajar alineados de su misión y su política de calidad.

Por otra parte, es fundamental que la empresa realice una matriz de indicadores de gestión donde pueda medir los resultados de las diferentes áreas de trabajo. Esto le ayudará a la toma oportuna de decisiones y le mostrará el estado real de los procesos actuales con lo cual tendrá un mayor control sobre ellas.

También es muy importante que se puedan realizar auditorías dentro de la organización pues esto permitirá evaluar todos los procesos de la compañía, ver en que aspectos se están presentando fallas y de esa manera poder tomar acciones de mejora que permitan el correcto funcionamiento de cada proceso y así de esta manera impactar positivamente los resultados futuros.

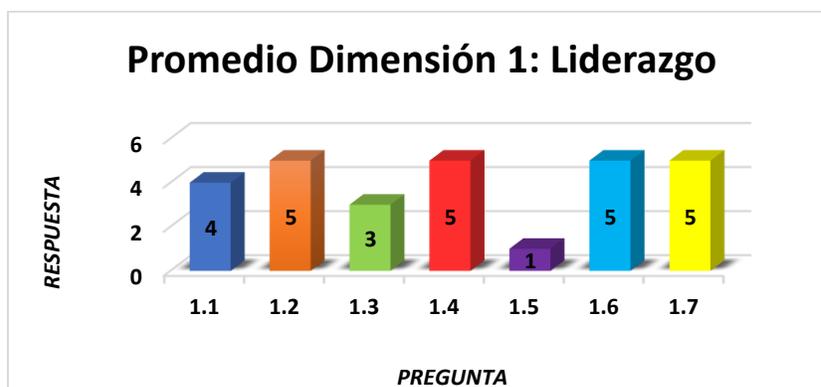
#### 12.4.2 Dimensión 1 Liderazgo.

Tabla 7

*Promedio dimensión 1 liderazgo.*

DIMENSIÓN 1: LIDERAZGO	
PREGUNTA	RESPUESTA
1.1	4
1.2	5
1.3	3
1.4	5
1.5	1
1.6	5
1.7	5
<b>Total</b>	<b>28</b>
<b>Muestra (N)</b>	<b>7</b>
<b>EFQM</b>	<b>4</b>

*Nota:* Autoría Propia (2019)



**Figura 15.** Liderazgo. Autoría propia (2019)

## Análisis

Después de realizado el diagnóstico en la empresa Closeando S.A.S, en la primera dimensión que es el liderazgo el cuál marcó una puntuación de 4, se puede apreciar que una de sus mayores fortalezas es la divulgación de sus valores, misión y visión con las partes interesadas de la compañía y el control e involucramiento de todas las personas de la alta dirección siendo una guía y apoyo para el resto del personal.

Entre sus puntos débiles podemos ver que a pesar de que los valores corporativos, la misión y la visión se comunican a sus stakeholders no hay un documento donde se registren oficialmente y por otra parte no se encuentra publicado en su página web donde todas las personas puedan tener acceso.

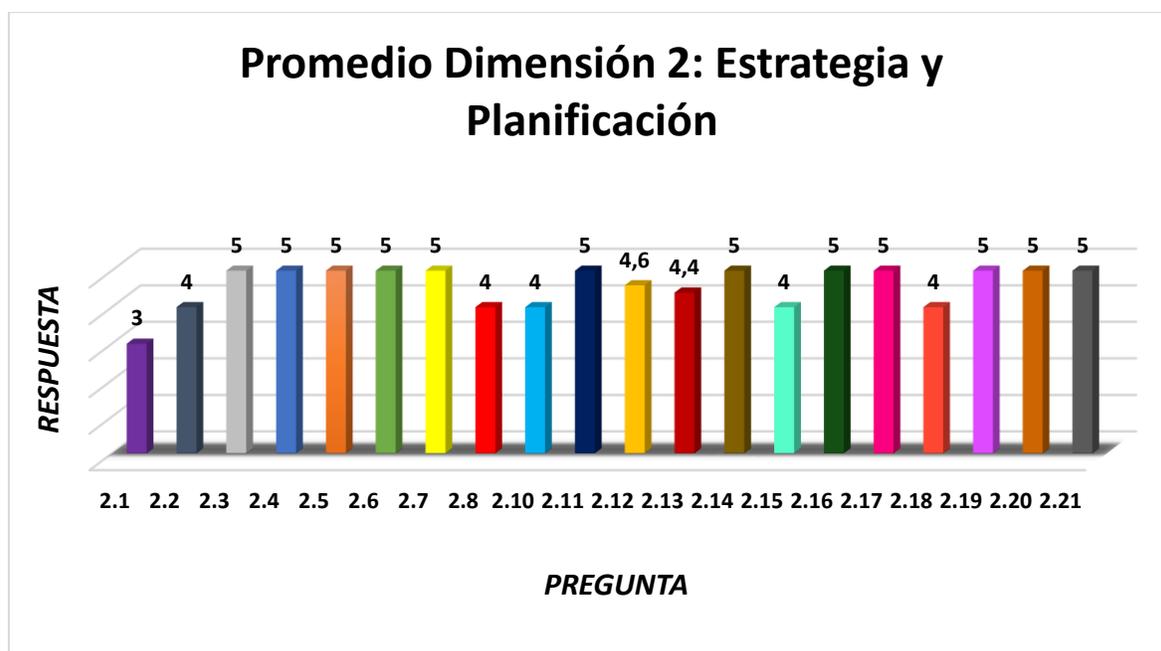
### 12.4.3 Dimensión 2 estrategia y planificación.

Tabla 8

*Promedio dimensión 2 estrategia y planificación.*

<b>DIMENSIÓN 2: ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN</b>	
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
2.1	3
2.2	4
2.3	5
2.4	5
2.5	5
2.6	5
2.7	5
2.8	4
2.10	4
2.11	5
2.12	4,6
2.13	4,4
2.14	5
2.15	4
2.16	5
2.17	5
2.18	4
2.19	5
2.20	5
<b>Total</b>	<b>92</b>
<b>Muestra (N)</b>	<b>20</b>
<b>EFQM</b>	<b>4,6</b>

*Nota:* Autoría Propia (2019)



**Figura 16.** Estrategia y planificación. Autoría propia (2019)

### **Análisis**

En la dimensión 2 que es la estratégica y de planificación con una puntuación o medida de 4.6, encontramos que Closeando tiene muy bien identificada su competencia ya que periódicamente realiza estudios de mercado para estar a la vanguardia y saber que está pasando externamente, lo hace por medio de benchmarking y otras herramientas de mercadeo.

Es consciente y aprovecha las ventajas competitivas para innovar en su servicio, dándole mayor satisfacción a sus clientes por medio de productos con calidad, entregas rápidas, precios accesibles, diseño de la página dinámico y de fácil manejo, brindado servicio postventa, dando respuestas en el menor tiempo a las PQRS de los clientes etc.

Como punto a mejorar encontramos que no trazan sus objetivos de acuerdo a indicadores económicos, aspectos políticos ni ningún aspecto del macroentorno, lo cual no es favorable ya que deben estar más atentos de esto pues en gran parte afecta la actividad de la compañía.

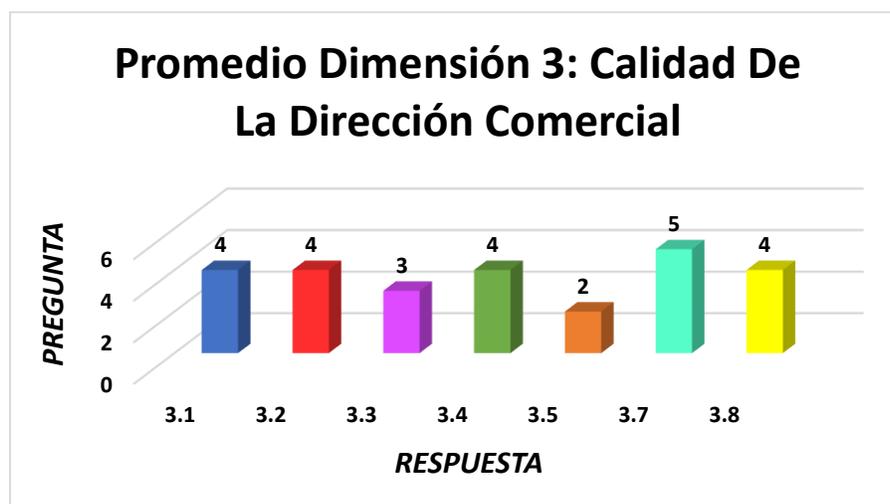
#### 12.4.4 Dimensión 3 Calidad de la dirección comercial.

Tabla 9

*Promedio dimensión 3 calidad de la dirección comercial*

DIMENSIÓN 3: CALIDAD DE LA DIRECCIÓN COMERCIAL	
PREGUNTA	RESPUESTA
3.1	4
3.2	4
3.3	3
3.4	4
3.5	2
3.7	5
3.8	4
<b>Total</b>	<b>26</b>
<b>Muestra (N)</b>	<b>7</b>
<b>EFQM</b>	<b>3,7</b>

*Nota: Autoría Propia (2019)*



**Figura 17.** Calidad de la dirección comercial. Autoría propia (2019)

#### **Análisis**

En la dimensión de calidad de la dirección comercial con una medida de 3.7, encontramos que la información que se encuentra en su CRM es de gran importancia y ayuda para la gestión comercial de la compañía. Desde allí se puede visualizar de manera inmediata el movimiento que

tienen las ventas diariamente, la rotación del inventario y la inscripción de nuevos clientes, lo cuál ayuda para la toma de decisiones por parte de la alta dirección.

Aunque la alta dirección es receptiva a nuevas propuestas y/o cambios que requiera la organización, uno de sus puntos débiles es que Closeando cuenta con poco presupuesto para la contratación de un consultor o de una persona experta, teniendo en cuenta que no tiene un área de ventas y que quien lleva esta gestión es el Gerente General.

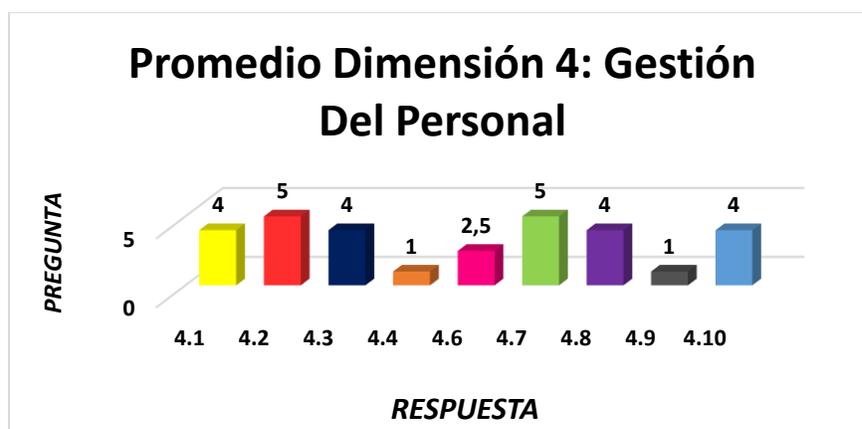
#### 12.4.5 Dimensión 4 gestión del personal.

Tabla 10

*Promedio dimensión 4 gestión del personal.*

DIMENSIÓN 4: GESTIÓN DEL PERSONAL	
PREGUNTA	RESPUESTA
4.1	4
4.2	5
4.3	4
4.4	1
4.6	2,5
4.7	5
4.8	4
4.9	1
4.10	4
<b>Total</b>	<b>30,5</b>
<b>Muestra (N)</b>	<b>9</b>
<b>EFQM</b>	<b>3,4</b>

*Nota:* Autoría Propia (2019)



**Figura 18.** Gestión del personal. Autoría propia (2019)

## Análisis

En la dimensión 4 que hace relación a la gestión del personal se obtuvo una medida de 3.4, donde se encuentra que todos los procesos de contratación, de bienestar y todo lo que concierne al personal, se encuentra debidamente estructurado y documentado donde se realiza todo bajo la normatividad correspondiente. Por otra parte, se evidencia que en la página web se encuentra un apartado para que todas las personas interesadas en ser parte de la compañía puedan enviar sus C.V. y/o puedan aplicar a alguna oferta de su interés.

Adicionalmente se refleja que el personal es de gran importancia para la toma de decisiones de la compañía, por lo tanto, tienen en cuenta sus puntos de vista y nuevas ideas permitiendo así que haya un mejor clima organizacional lo que favorece a la compañía ya que de esta manera se logra minimizar el porcentaje de rotación del personal.

Como punto a mejorar es que no se utilizan los medios electrónicos para hacer encuestas a los empleados y/o recopilar información acerca de cómo perciben y se sienten dentro de la compañía. Por último, se puede apreciar que por el bajo presupuesto que se tiene no cuentan con un plan de incentivos para sus empleados.

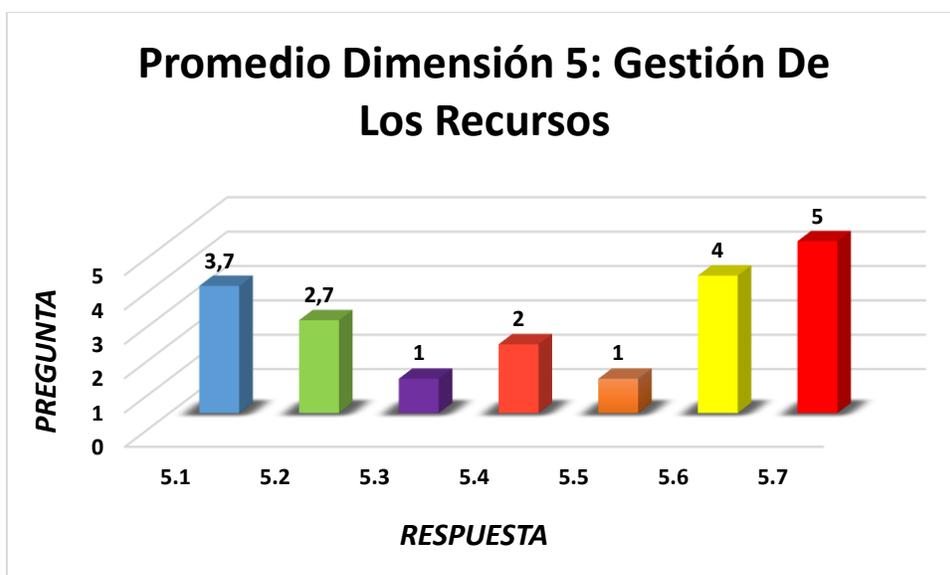
### 12.4.6 Dimensión 5 gestión de recursos.

Tabla 11

*Promedio dimensión 5 gestión de recursos.*

<b>DIMENSIÓN 5: GESTIÓN DE RECURSOS</b>	
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
5.1	3,7
5.2	2,7
5.3	1
5.4	2
5.5	1
5.6	4
5.7	5
<b>Total</b>	<b>19,4</b>
<b>Muestra (N)</b>	<b>7</b>
<b>EFQM</b>	<b>2,8</b>

*Nota:* Autoría Propia (2019)



**Figura 19.** Gestión de los recursos. Autoría propia (2019)

### **Análisis**

En la dimensión de gestión de los recursos se obtuvo una medida de 2.8, podemos observar que la mayoría de sus recursos están destinados a las plataformas tecnológicas las cuales permiten el crecimiento y desarrollo de la compañía ya que al ser una empresa dedicada al e-commerce debe estar en constante innovación.

Por otra parte, se encuentra que Closeando tiene un alto control de sus inventarios y en el proceso logístico lo cual es importante pues minimiza el margen de error que se puede presentar al momento de despachar los pedidos.

En cuanto a sus debilidades se encuentra que no se lleva un control ni seguimiento a sus proveedores en cuanto a los tiempos de entrega, prestación del servicio, calidad de los insumos etc.

### **12.4.7 Dimensión 6 Gestión de la información**

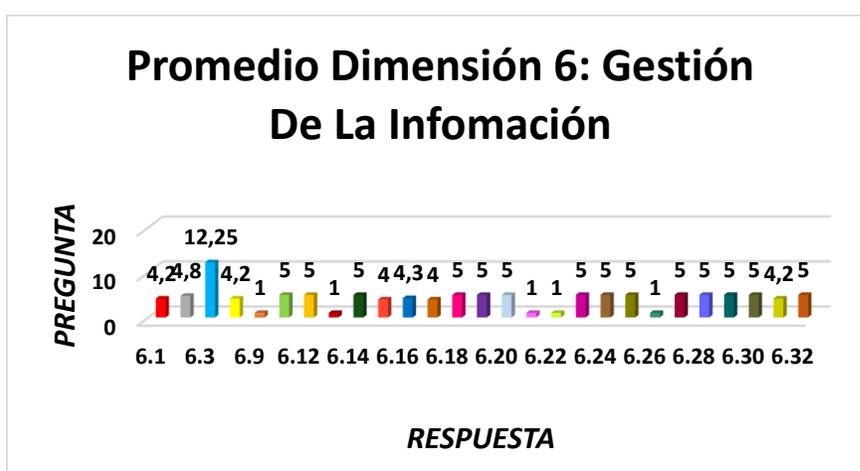
Tabla 12

*Promedio dimensión 6 gestión de la información.*

<b>DIMENSIÓN 6: GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN</b>	
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
6.1	4,2
6.2	4,8
6.3	12,25

6.8	4,2
6.9	1
6.11	5
6.12	5
6.13	1
6.14	5
6.15	4
6.16	4,3
6.17	4
6.18	5
6.19	5
6.20	5
6.21	1
6.22	1
6.23	5
6.24	5
6.25	5
6.26	1
6.27	5
6.28	5
6.29	5
6.30	5
6.31	4,2
6.32	5
<b>Total</b>	<b>116,95</b>
<b>Muestra (N)</b>	<b>27</b>
<b>EFQM</b>	<b>4,3</b>

Nota: Autoría Propia (2019)



**Figura 20.** Gestión de la información. Autoría propia (2019)

## Análisis

En la dimensión 6 que trata de la gestión de la información con una medida de 4.3, encontramos que la compañía cuenta con una página y un sistema administrador amigable, de fácil acceso y manejo en la que se puede acceder desde cualquier dispositivo electrónico como portátiles, tablets, celulares y que permite conexión desde cualquier punto de la empresa y fuera de ella.

Todos los empleados tienen acceso a la totalidad de las bases de datos y a la información del sistema administrador con el fin de poder dar un servicio óptimo, dar respuestas a requerimientos, generando así fidelización y la posible captación de nuevos clientes.

Adicionalmente, se evidenció que la empresa nunca realiza Back ups y no cuenta con un servidor donde almacenar y proteger la información.

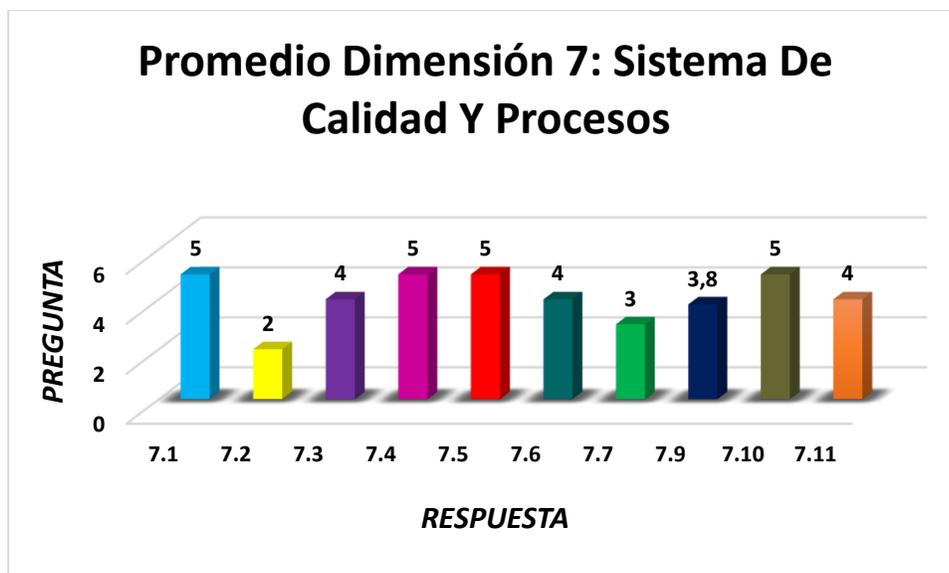
### 12.4.8 Dimensión 7 sistema de calidad y procesos.

Tabla 13

*Promedio dimensión 7 sistema de calidad y procesos.*

<b>DIMENSIÓN 7: SISTEMA DE CALIDAD Y PROCESOS</b>	
<b>PREGUNTA</b>	<b>RESPUESTA</b>
7.1	5
7.2	2
7.3	4
7.4	5
7.5	5
7.6	4
7.7	3
7.9	3,8
7.10	5
7.11	4
<b>Total</b>	<b>40,8</b>
<b>Muestra (N)</b>	<b>10</b>
<b>EFQM</b>	<b>4,1</b>

*Nota:* Autoría Propia (2019)



**Figura 21.** Sistema de calidad y procesos. Autoría propia (2019)

### **Análisis**

En la dimensión 7 del sistema de calidad y procesos con una medida de 4.1, se puede evidenciar que Closeando ofrece servicios con valor agregado respondiendo a la necesidades y expectativas de los clientes, de manera que logran diferenciarse de su competencia directa. Cuentan con la documentación de todos sus procesos, lo cual es importante ya que permite delegar y asignar responsabilidades formalmente para cada una de las actividades que se desarrollan dentro de la compañía.

Se observa que la empresa no lleva auditorías internas periódicamente, teniendo en cuenta que no hay quien realice este rol dentro de la compañía debido a la capacidad operativa de la misma. Por ello se debe realizar un cronograma de actividades donde se tengas en cuenta las auditorías internas.

### 12.4.9 Dimensión 8 Satisfacción del cliente.

Tabla 14

*Promedio dimensión 8 satisfacción del cliente.*

DIMENSIÓN 8: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
PREGUNTA	RESPUESTA
8.1	5
8.2	5
8.3	4
8.4	5
8.5	4,8
8.6	4,6
<b>Total</b>	<b>28,4</b>
<b>Muestra (N)</b>	<b>6</b>
<b>EFQM</b>	<b>4,7</b>

*Nota:* Autoría Propia (2019)



**Figura 22.** Satisfacción del cliente. Autoría propia (2019)

#### **Análisis**

En la dimensión 8 satisfacción del cliente bajo una medida de 4.7, se puede evidenciar que es una de las áreas más fuertes y a la cual le invierten mayor cuidado. Dentro de las respuestas podemos observar que Closeando realiza periódicamente encuestas de satisfacción a sus clientes para así poder evaluar la calidad de sus productos y servicio, y así mismo, se puede ver que la percepción de los clientes hacia la empresa es muy buena ya que tienen siempre un respaldo y/o alguien quien atienda sus PQRS a tiempo, dándole así la mejor experiencia de compra y venta. Esto les permite tener una retroalimentación buscando los puntos de mejora para fidelizar y/o atraer nuevas oportunidades de negocio, por medio de las necesidades y/o expectativas de los clientes.

### 12.4.10 Dimensión 9 dirección comercial.

#### Análisis

En la dimensión de la dirección comercial, es importante resaltar que la compañía no cuenta con una dirección comercial que aplique para la implementación y/o aplicación del modelo EFQM.

### 12.4.11 Dimensión 10 satisfacción del personal.

Tabla 15

*Promedio dimensión 10 satisfacción del personal.*

DIMENSIÓN 10: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	
PREGUNTA	RESPUESTA
10.2	1
10.3	1
10.4	1
10.5	1
<b>Total</b>	<b>4</b>
<b>Muestra (N)</b>	<b>4</b>
<b>EFQM</b>	<b>1,0</b>

*Nota: Autoría Propia (2019)*



**Figura 23.** Satisfacción del personal. Autoría propia (2019)

#### Análisis

De acuerdo a la dimensión de satisfacción del personal la cual obtuvo una medida de 1.0, pues la empresa no aplica encuestas a sus empleados para evaluar su nivel de satisfacción y no cuentan con representantes que consigan premios por consecución.

### 13. Seguimiento y medición

La medición y seguimiento en la ISO 9001 2015 es uno de los elementos esenciales para la mejora continua en una organización. La norma los define de la siguiente manera:

- Seguimiento: definir el estado que presenta un determinado sistema, proceso o actividad.
- Medición: es un proceso para determinar un valor.

Para lograr que el Sistema de Gestión de Calidad sea eficaz, se debe llevar a cabo un seguimiento y medición del mismo, con la finalidad de obtener evidencias para tomar las decisiones correctas y ejecutar acciones de mejora.

La eficacia del Sistema de Gestión de Calidad dependerá en gran parte de la planificación, revisión y decisiones que se tomen con respecto a los dos procesos.

Las organizaciones deben tener métodos adecuados para realizar el seguimiento y la medición de los procesos de su SGC. Los resultados obtenidos, deben evidenciar el cumplimiento de las expectativas de los clientes, el correcto funcionamiento de los procesos y el funcionamiento eficaz del SGC.

La organización debe:

1. Establecer los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.
2. Establecer una metodología de medición y unos indicadores que sean representativos para asegurar la operación y el control del proceso.

Los procesos de seguimiento y medición son clave para los dos principios más importantes que en cualquier Sistema de Gestión de la Calidad: satisfacer al cliente y realizar la mejora continua.

La organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización.

### **13.1 Política de calidad**

En Closeando comercializamos prendas de vestir nuevas y usadas de excelente calidad, que satisfacen los requerimientos y necesidades de nuestros clientes y partes interesadas a través de un servicio al cliente óptimo, con personal capacitado, comprometido con el medio ambiente y la sociedad, generando un excelente trato con los proveedores, acatando los requisitos legales y los objetivos de la organización, permitiendo así, la mejora continua de nuestros procesos y el crecimiento de nuestra empresa.

### **13.2 Objetivos de calidad**

1. Ampliar nuestro portafolio de productos.
2. Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.
3. Planificar y ejecutar acciones orientadas a mejorar la calidad y la productividad de los procesos en la organización.
4. Incentivar el cuidado del medio ambiente.
5. Facilitar a los empleados el desarrollo de sus habilidades y conocimientos.

### **13.3 Fundamentación teórica**

La norma ISO 9001:2015 establece la importancia que tiene la determinación de las organizaciones en implementar el seguimiento y la medición de la calidad, y sobre la misma, refiere el análisis y la evaluación para lograr la mejora continua, componente esencial en el Sistema de Gestión de la Calidad.

Algunas referencias que se tienen a cerca del seguimiento nos las da Mauricio Rio quien define que “son actividades propias del seguimiento, aquellas en las que se controlan capacidades, tiempos, rendimientos, o que se monitorean variables de proceso como temperaturas, distancias, longitudes, pesos, entre otras. (Ríos Giraldo, Seguimiento y medición análisis y mejora en los sistemas de gestión, 2013, pág. 40). En todas las organizaciones se debe realizar dicha acción, con el fin de tener claridad sobre los procesos y actividades.

Por otra parte, si hablamos de la medición, el mismo autor manifiesta que “el término medición involucra comparación. Comparar una unidad con respecto a otra, previamente definida, o una

magnitud con respecto a otra” (Ríos Giraldo, Seguimiento y medición análisis y mejora en los sistemas de gestión, 2013, pág. 45). Según el autor la medición es un término en la gestión que se compara con un logro alcanzado a uno planteado que tendrá una respuesta frente a que se ha conseguido según lo que se planteó alcanzar.

Esta parte es clave para la realización del objetivo de la organización, lo que no se mide no se puede controlar y es ahí donde surgen las fallas que alteran la calidad del producto o servicio, generando inconformidades con las distintas partes interesadas.

La medición debe tener atributos para que se cumpla de manera óptima, entre ellos están:

1. Las objetividades no deben ser influenciados de ninguna manera.
2. La pertinencia que implica que las mediciones que deben ser coherentes con la política y los objetivos, ésta se debe revisar periódicamente.
3. La precisión que refleja la magnitud de lo que se analiza en este paso se pueden elegir los indicadores.

La gestión estratégica y todos los temas mencionados anteriormente para el control van acompañados de los indicadores que son básicamente herramientas ideales para el seguimiento en el desempeño de los procesos, sirven para soporte de la alta dirección, la revisión del sistema de calidad, la toma de decisiones.

La organización debe planear e implementar los procesos de análisis, mejora, seguimiento y medición para:

1. Demostrar la conformidad del producto.
2. Asegurarse de la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad.
3. Mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

#### **13.4 Tablero de indicadores**

La organización no cuenta con indicadores establecidos, en el siguiente tablero se muestra una propuesta para aplicar en los cinco procesos que tiene la organización. Esta herramienta es fundamental, ya que se puede analizar datos y a partir de los resultados la gerencia puede generar estrategias o evidenciar las fallas en sus procesos y generar planes de mejora.

Tabla 16

## Tablero de indicadores Closeando S.A.S

POLÍTICA DE CALIDAD							
<p>En Closeando comercializamos prendas de vestir nuevas y usadas de excelente calidad, que satisfacen los requerimientos y necesidades de nuestros clientes y partes interesadas a través de un servicio al cliente óptimo, con personal capacitado, comprometido con el medio ambiente y la sociedad, generando un excelente trato con los proveedores, acatando los requisitos legales y los objetivos de la organización, permitiendo así, la mejora continua de nuestros procesos y el crecimiento de nuestra empresa.</p>							
OBJETIVOS DE CALIDAD							
1. Ampliar nuestro portafolio de productos.							
2. Incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.							
3. Planificar y ejecutar acciones orientadas a mejorar la calidad y la productividad de los procesos en la organización.							
4. Incentivar el cuidado del medio ambiente.							
5. Facilitar a los empleados el desarrollo de sus habilidades y conocimientos.							
Proceso	Fragmento	Objetivo	Indicador	Índice	Meta	Frecuencia	Responsable
Gerencial	Acatando los requisitos legales y los objetivos de la organización, permitiendo así, la mejora continua de nuestros procesos y el crecimiento de nuestra empresa.	Verificar el cumplimiento de las ventas proyectadas.	Cumplimiento de venta.	Total de ventas realizadas/total de ventas proyectadas *100	90%	Trimestral	Gerente General
	Mejora continua de nuestros procesos y el crecimiento de nuestra organización.	Verificar que las metas de crecimiento se cumplan.	Crecimiento de la organización	Utilidad trimestre anterior /Utilidad trimestre actual *100	90%	Anual	Gerente General

<b>Operativo</b>	En Closeando comercializamos prendas de vestir nuevas y usadas de excelente calidad.	Verificar el cumplimiento de los estándares de calidad de las prendas recibidas.	Cantidad de Prendas recibidas	Total de prendas recibidas / Total de prendas seleccionadas*100	95%	Mensual	Coordinador de operaciones
	Satisfacen los requerimientos y necesidades de nuestros clientes y partes interesadas a través de un servicio al cliente óptimo.	Verificar la efectividad de la entrega del producto.	Control de devoluciones	Total prendas de prendas devueltas / Total de prendas despachadas *100	95%	Semanal	Coordinador de operaciones
<b>Logística</b>	La mejora continua de nuestros procesos y el crecimiento de nuestra organización.	Verificar la totalidad de unidades disponibles en la bodega.	Control de Inventario	Total Inventario / Inventario Despachado*100	95%	Trimestral	Coordinador Logístico
	Satisfacen los requerimientos y necesidades de nuestros clientes y partes interesadas a través de un servicio al cliente óptimo, con personal capacitado.	Verificar el cumplimiento de las entregas de prendas a los clientes.	Cumplimiento en entrega de pedidos	Numero de pedidos despachados/pedidos entregados a tiempo*100	95%	Trimestral	Coordinador Logístico

<b>Servicio al cliente</b>	Servicio al cliente óptimo, con personal capacitado, comprometido con el medio ambiente y la sociedad.	Garantizar la atención al cliente con personal agradable.	Calidad del servicio	Personal no adecuado /Personal adecuado *100	95%	Trimestral	Asesor de servicio al cliente
	Satisfacen los requerimientos y necesidades de nuestros clientes.	Verificar el grado de satisfacción de los clientes.	Satisfacción del cliente	Total de clientes satisfechos/ Total de clientes insatisfechos *100	95%	Trimestral	Asesor de servicio al cliente
<b>Recursos Humanos</b>	A través de un servicio al cliente óptimo, con personal capacitado, comprometido con el medio ambiente y la sociedad.	Identificar el grado de conformidad, impresión, entorno y responsabilidad de los trabajadores con la empresa.	Rotación empleados	Número de trabajadores retirados /número de trabajadores actuales *100	95%	Trimestral	Coordinador recurso humanos
	A través de un servicio al cliente óptimo, con personal capacitado, comprometido con el medio ambiente y la sociedad.	Verificar las capacitaciones realizadas al personal.	Capacitación del personal	Total de personal capacitado /total de personal en la empresa*100	100%	Mensual	Coordinador recurso humanos

Nota: Autoría propia (2019)

## **14. Mejora continua**

Es un concepto implementado en las empresas que propone optimizar los procesos, productos y servicios mejorando la competitividad a través de la productividad de una manera permanente y sostenible en el tiempo.

La mejora continua es hacer las cosas mejor que ayer. Hoy en día es una necesidad mantenerse actualizado y ser más competitivo, hacer cambios y adaptarse al entorno.

Los pasos para el desarrollo e implementación de la mejora continua dentro de una organización son los siguientes:

1. Seleccionar el proceso o tema a mejorar. Para seleccionar el tema a tratar nos podemos basar en argumentos económicos, de seguridad laboral, ergonómicos o de mejora del clima social.
2. Crear un equipo y asignar responsabilidades y recursos.
3. Recoger toda la información necesaria relacionada con el tema seleccionado. Medir el proceso actual. Identificar los indicadores claves para poder compararlos posteriormente.
4. Analizar las alternativas y diseñar un nuevo método.
5. Implantar el nuevo método.
6. Comprobar los resultados. Compararlos con los iniciales.
7. Crear sistemas que garantice el mantenimiento del nuevo método

De acuerdo a lo anterior, nombraremos algunas herramientas de mejora continua que pueden ser aplicadas a nivel empresarial y personal.

### **14.1 Customer Relationship Management**

CRM es una estrategia de negocios apoyada con el uso de la tecnología de información que permite mejorar las relaciones con sus clientes y prospectos, incrementar la permanencia de sus clientes más rentables, aumentar el valor en las interacciones y reducir costos.

### 14.1.1 En qué consiste un CRM.

- ✓ Identificar los clientes: Es necesario conocer siempre quienes son, y por medio de uno o varios canales ellos son identificados.
- ✓ Diferenciar a los clientes: Diferenciarlos en términos de sus necesidades, por una parte, y el valor que tienen para la empresa
- ✓ Interactuar con los clientes: En forma que minimicen el costo y maximicen la efectividad de la interacción
- ✓ Adapta nuestro producto o servicio a cada cliente: A partir del conocimiento progresivo que se obtiene a través de la interacción

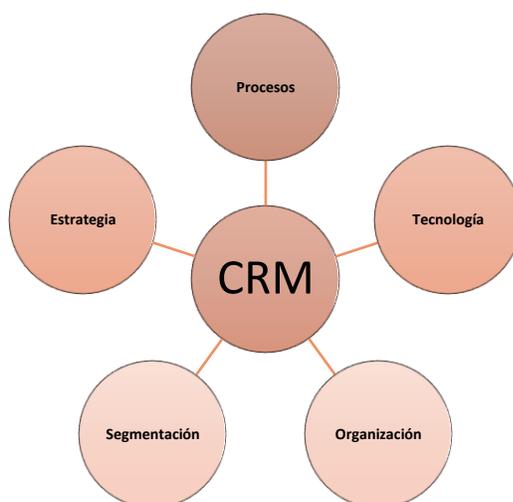
### 14.1.2 Objetivos.

- ✓ Retener clientes
- ✓ Expandir mercados
- ✓ Mejorar eficiencia

### 14.1.3 Características de un CRM.

- ✓ Automatización de las ventas
- ✓ Servicio y soporte al cliente
- ✓ Servicio de campo
- ✓ Automatización del Marketing

### 14.1.4 Elementos básicos del CRM.



**Figura 24.** Elementos básicos CRM. Autoría propia (2020)

### **14.1.5 Beneficios.**

- ✓ Adquisición de nuevos clientes
- ✓ Aumentar la lealtad del cliente
- ✓ Recuperación de clientes
- ✓ Reducción de costos de interacción y transacción

## **14.2 Metodología de las 9S**

Es una técnica para la gestión del trabajo que tiene como objetivo alcanzar una mayor productividad con un mejor ambiente laboral.

Dos reglas básicas:

1. Empezar por uno mismo
2. Educar con el ejemplo

### **14.2.1 Relación con las cosas.**

- ✓ Seiri: Consiste en clasificar los objetos que no resultan necesarios o que no se utilizan con frecuencia.
- ✓ Seiton: Consiste en ordenar el espacio de trabajo de manera eficaz.
- ✓ Seiso: Consiste en mejorar la limpieza a partir de una idea más grande que solo mantener la pulcritud.

### **14.2.2 Relación con usted mismo.**

- ✓ Seiketsu: Bienestar personal

Consiste en estandarizar o mantener las tres primeras S, entendiendo que deben aplicarse de manera conjunta, a fin de señalar y repetir los procedimientos para que sean una costumbre. Esto permite detectar o reducir posibles problemas.

- ✓ Shitsuke: Disciplina

Consiste en darle continuidad y seguimiento al cambio de hábito según las 9 S.

- ✓ Shikari: Constancia

Consiste en la voluntad de mantenerse firme en una línea de acción y con la mente en positivo hacia el desarrollo de una actividad.

### **14.2.3 Relación con la empresa.**

- ✓ Seishoo: Coordinación

Consiste en una forma de trabajo en conjunto, donde todos los individuos trabajan al mismo ritmo y hacia los mismos objetivos.

- ✓ Seido: Estandarización

Consiste en adoptar como costumbre los cambios que se consideran beneficiosos para la empresa o aquellas actividades que contribuyan a mantener un ambiente de trabajo óptimo, a través de la implementación de normas, reglamentos o procedimientos.

### **14.3 Poka Yoke**

La palabra Poka-yoke proviene de los términos japoneses: Poka: Errores imprevistos y Yokeru: Acción de evitar

Los dispositivos Poka-Yoke impiden las equivocaciones humanas en los procesos antes de que estos se materialicen y acceden a que los empleados centren su atención en tareas creativas que generen valor agregado al producto final.

En la filosofía del Lean Manufacturing, en la que uno de sus pilares fundamentales es el no enviar errores o defectos a procesos posteriores, siendo su propósito aumentar la calidad de los productos elaborados, e incrementar por tanto el nivel de eficiencia (OEE) y productividad de nuestros procesos automáticos o manuales.

#### **14.3.1 Diferencia entre defecto y error.**

No todos los errores generan defectos, pero si todos los defectos derivan de un error. Los defectos son considerados consecuencias y los errores son el origen de las consecuencias.

Un defecto es un producto o servicio que se aparta de un patrón o modelo o simplemente no corresponde con las expectativas del cliente.

#### **14.3.2 Reglas metodología Poka Yoke.**

Hay tres reglas que jamás se deben de dejar de lado cuando se usa la metodología Poka-Yoke:

1. No aceptar un defecto: aplica para las materias primas, unidades que se aceptan por parte de los proveedores o de cualquier cliente interno de la empresa.

2. No hacer un defecto: aplica para nosotros mismos, para la empresa o a los procesos donde mediamos.
3. No pasar un defecto: aplica para todos los clientes de la organización

#### **14.3.3 Métodos de prevención.**

Métodos de Control. Son menos eficaces en la prevención de defectos que los anteriores, pues avisan o alertan al operador del defecto mediante luces o alarmas, pudiendo pasar desapercibidas en algún momento y no ser subsanado el defecto ya que este tipo de dispositivos no detienen la operación.

#### **14.3.4 Métodos de detección.**

Métodos de contacto. Son métodos donde un equipo con sensores muestra las inconsistencias en el acabado de algún fragmento específico de una pieza, consiguiendo o no algún contacto entre el aparato y el objeto a analizar.

#### **14.3.5 Métodos de valor fijo o número constante.**

Son métodos donde las irregularidades son detectadas por medio del registro de una determinada cantidad de movimientos y en casos donde los movimientos deben hacerse nuevamente un determinado número de veces.

#### **14.3.6 Métodos de paso-movimiento o de secuencia de desempeño.**

Son métodos en los cuales se afirma que los pasos a ejecutar se hagan en el orden determinado y donde las irregularidades se detectan examinando los errores en movimientos que son patrones operacionales establecidos.

### **14.4 Lean Manufacturing**

Es un método de organización del trabajo el cual se centra en la mejora continua y optimización del sistema de producción mediante la eliminación de desperdicios y actividades que no generan ningún tipo de valor agregado.

Su principal objetivo es minimizar las pérdidas que se encuentran dentro de cualquier proceso de fabricación y/o prestación de servicio, utilizando solo los recursos que sean necesarios, mejorando así, la calidad, la reducción de tiempos y costos implícitos.

Los principios fundamentales del Lean Manufacturing son:

- ✓ Calidad perfecta a la primera: No tener desperfectos, detección y solución de los inconvenientes en su comienzo.
- ✓ Minimización del desperdicio: exclusión de todas las tareas que no generen valor agregado u optimización de la utilización de los recursos insuficientes.
- ✓ Mejora continua: reducción de costes, mejora de la calidad, aumento de la productividad y compartir la información.
- ✓ Flexibilidad: producir rápidamente diferentes mezclas de gran variedad de productos, sin sacrificar la eficiencia debido a volúmenes menores de producción.

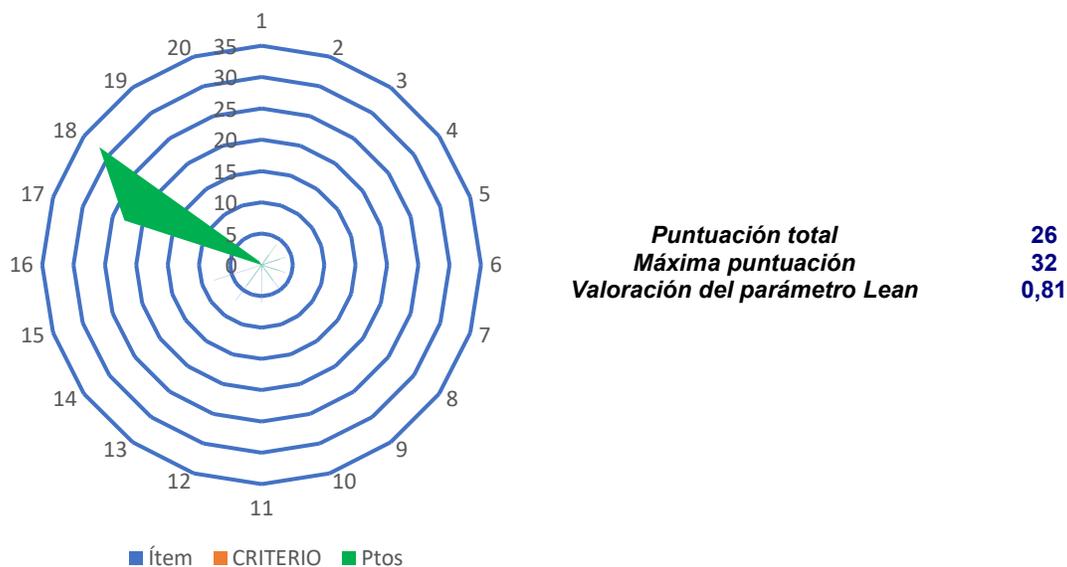
### 14.5 Diagnóstico del problema

Se propone la utilización de la herramienta Diagnostico Lean para determinar el nivel de excelencia en el que se encuentra actualmente la organización y de esta manera poder analizar e implementar las acciones de mejora que se llevaran a cabo para superar las debilidades encontradas.

#### 14.5.1 Diagnóstico Lean.

Este diagnóstico está conformado por 11 categorías diferentes que nos permitirán evaluar el nivel de madurez en el que se encuentra la organización.

##### 14.5.1.1 Comunicación y cultura.



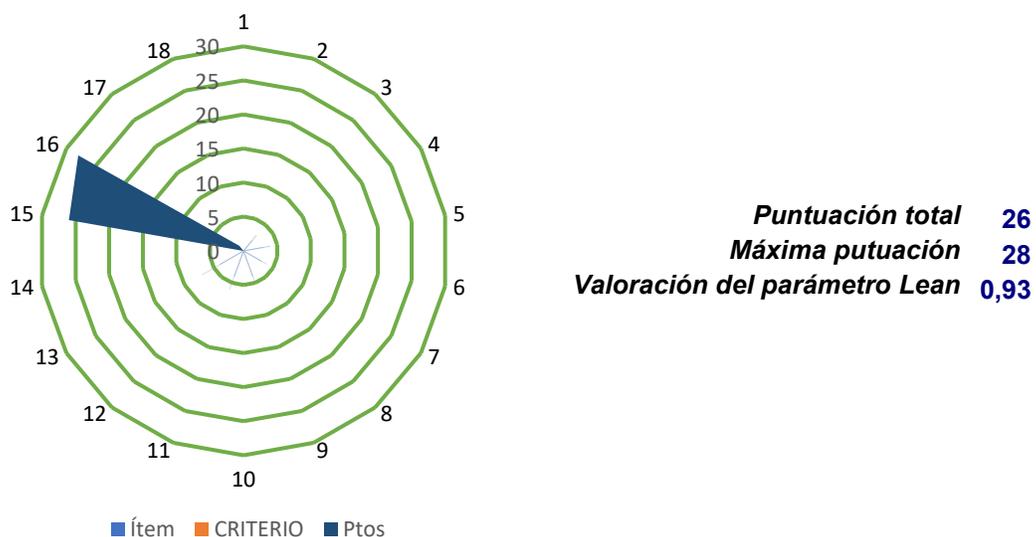
**Figura 25.** Comunicación y cultura. Autoría propia (2020)

Problema: Se evidencia que no hay una comunicación directa entre los trabajadores y la alta gerencia. La única manera en que se comunican con los colaboradores dentro de la organización es por medio de correos electrónicos.

Mejora: Establecer mecanismos que permitan la efectiva comunicación de fácil acceso a los trabajadores, como:

- ✓ La comunicación por medio de plataformas virtuales (Facebook, LinkedIn, correos corporativos, sistemas de mensajes internos, etc)
- ✓ Realizar actividades en grupo que permita la integración de todos los trabajadores para crear lazos de confianza y así mejorar la comunicación entre las personas.
- ✓ Crear espacios dentro de la jornada laboral que permitan a la alta gerencia conocer cómo se están realizando las actividades dentro de cada proceso para poder realizar retroalimentación e implementar mejoras que conlleven a la efectividad.

#### 14.5.1.2 CRM.

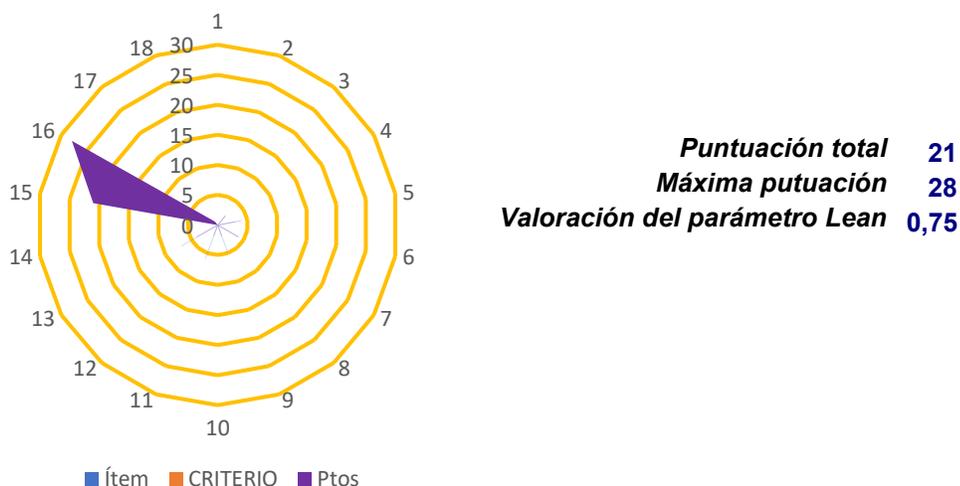


**Figura 26.** CRM. Autoría propia (2020)

Problema: No hay seguimiento continuo a los clientes para conocer sus necesidades. Una vez se genera la venta de alguna prenda, no se tiene un servicio post venta que permita conocer el nivel de satisfacción y por esta razón, se evidencia la pérdida de los mismos.

Mejora: Implementar el servicio post venta de manera sistematizada para la recopilación de información y así poder crear lealtad a la marca frente a los clientes. Teniendo en cuenta, que al hacerle un seguimiento continuo, la organización estaría en contacto permanente y de esta manera se daría la oportunidad que el cliente vuelva a comprar y generar una mejor experiencia en su compra con el servicio prestado.

#### 14.5.1.3 5S y organización del puesto de trabajo.



**Figura 27.** 5S y organización pto de trabajo. Autoría propia (2020)

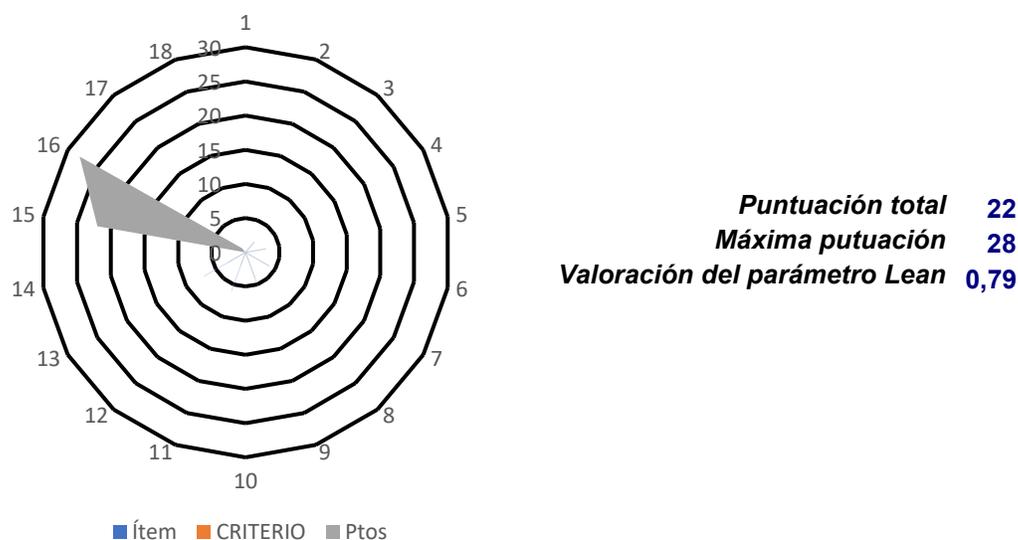
Problema: No hay señalización que permita identificar las áreas en la organización. Debido a esto, los implementos de trabajo se encuentran distribuidos en las diferentes zonas de la oficina y esto genera pérdida de tiempo para el trabajador, pues si requiere alguno de estos implementos, debe desplazarse desde su puesto de trabajo hasta el lugar donde se encuentra para buscarlo y así poder continuar con sus actividades.

Mejora: Establecer mecanismos que permitan la optimización de tiempos y espacios tales como:

- ✓ Instalar un sistema de señalización de las diferentes áreas para que haya un límite entre zonas de trabajo y así no se invadan los espacios unos con otros.
- ✓ Disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo de rutina para facilitar su acceso y retorno al lugar.
- ✓ Disponer de sitios identificados para ubicar elementos que se emplean con poca frecuencia.

- ✓ Disponer de lugares para ubicar el material o elementos que no se usarán en el futuro.

#### 14.5.1.4 Estandarización del trabajo.



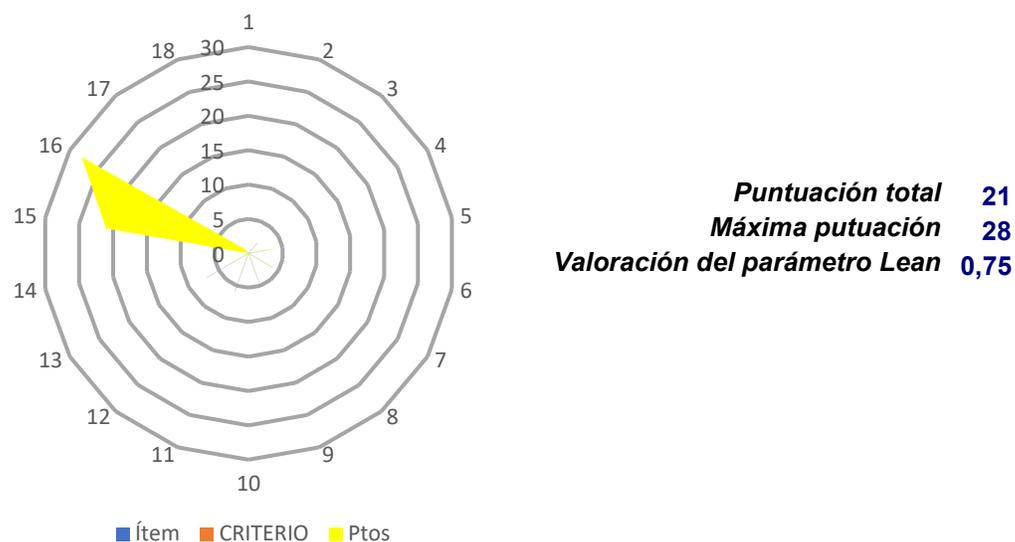
**Figura 28.** Estandarización del trabajo. Autoría propia (2020)

Problema: No hay seguimiento y no se miden los tiempos de los procesos.

Mejora: Para hacer un mayor seguimiento y tener un control sobre todos los procesos se determinan las siguientes actividades de mejora:

- ✓ Elaboración de un diagrama de Gant que permita realizar un seguimiento a las actividades por realizar de cada trabajador y así mismo medir los tiempos de ejecución de cada una de estas tareas.
- ✓ Definir los parámetros de calidad dentro de los productos a despachar, pues de esta manera se evitan reprocesos y devoluciones en grandes cantidades.
- ✓ Desarrollar planes de capacitación del personal garantizará una correcta ejecución de las tareas, consiguiendo el nivel de productividad y calidad adecuados.
- ✓ Establecer prioridades en las tareas organizándolas en diferentes niveles de importancia para su ejecución.
- ✓ Aprovechar de las diferentes herramientas ofimáticas dadas por la organización para automatizar los procesos de tareas que se pueden ejecutar de manera más rápida y sencilla.

### 14.5.1.5 Mejora continua.



**Figura 29.** Mejora continua. Autoría propia (2020)

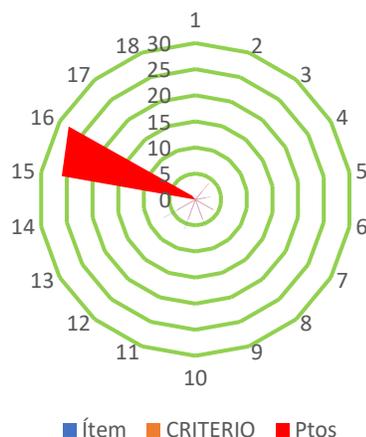
Problema: No existe un medio de comunicación que permita identificar y conocer las sugerencias a las diferentes actividades desarrolladas en la organización.

Adicionalmente el personal no está altamente involucrado con la compañía, lo que hace que se pierdan el interés por buscar la mejora en cada una de sus actividades y en general de la empresa.

Mejora:

- ✓ Implementar una herramienta que permita la recopilación de las sugerencias dadas por todos los trabajadores y así poder analizarlas y ejecutarlas.
- ✓ Aplicar una cultura de colaboración y participación que permita la creatividad y la innovación en todos los miembros de la organización.

### 14.5.1.6 Flexibilidad.



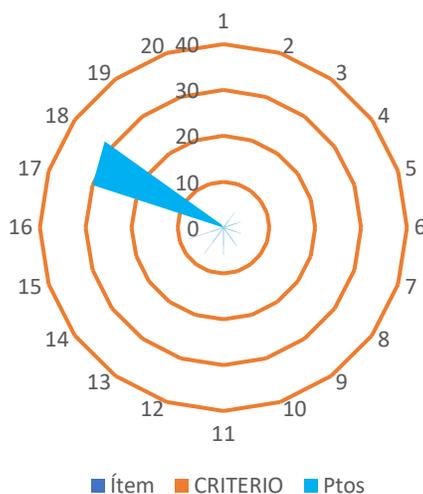
**Puntuación total** 26  
**Máxima puntuación** 28  
**Valoración del parámetro Lean** 0,93

**Figura 30.** Flexibilidad. Autoría propia (2020)

**Problema:** Oficinas no adecuadas para ejecutar las labores diarias. Actualmente la compañía se encuentra en un espacio muy reducido para las necesidades de la operación y esto genera estrés en los trabajadores.

**Mejora:** Adecuar los lugares de trabajo organizando los espacios de la mejor manera para que no influyan en el desempeño diario de los colaboradores. Se recomienda a la empresa hacer un traslado de la oficina a un espacio más grande para trabajar mucho más a gusto.

### 14.5.1.7 Poka Yoke.



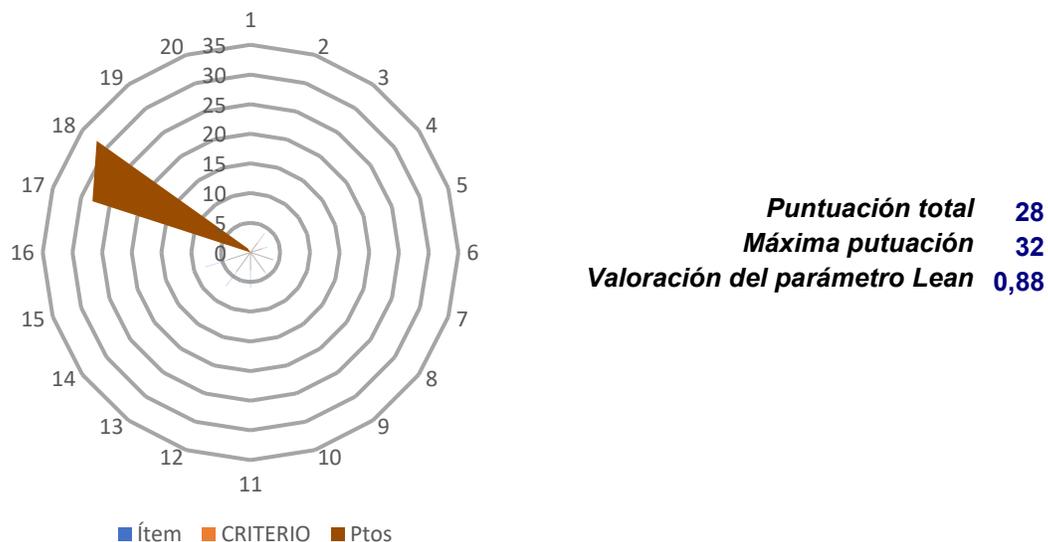
**Puntuación total** 30  
**Máxima puntuación** 32  
**Valoración del parámetro Lean** 0,94

**Figura 31.** Poka Yoke. Autoría propia (2020)

**Problema:** Se evidencia que al momento de ingresar una prenda al sistema y cuando éste arroja el código de almacenamiento el asistente de operaciones es quien se encarga de realizar este etiquetado manualmente, lo que ha generado muchos errores y se ha generado pérdida de prendas.

**Mejora:** Sincronizar una máquina etiquetadora con el CRM de la compañía, todo que a su vez, el sistema cuando arroje el código, le dé la opción de imprimir y el etiquetado quede automático con su respectivo código de barras para así ubicarlo de manera más fácil en la bodega al momento en que se venda alguna prenda.

#### 14.5.1.8 SMED.

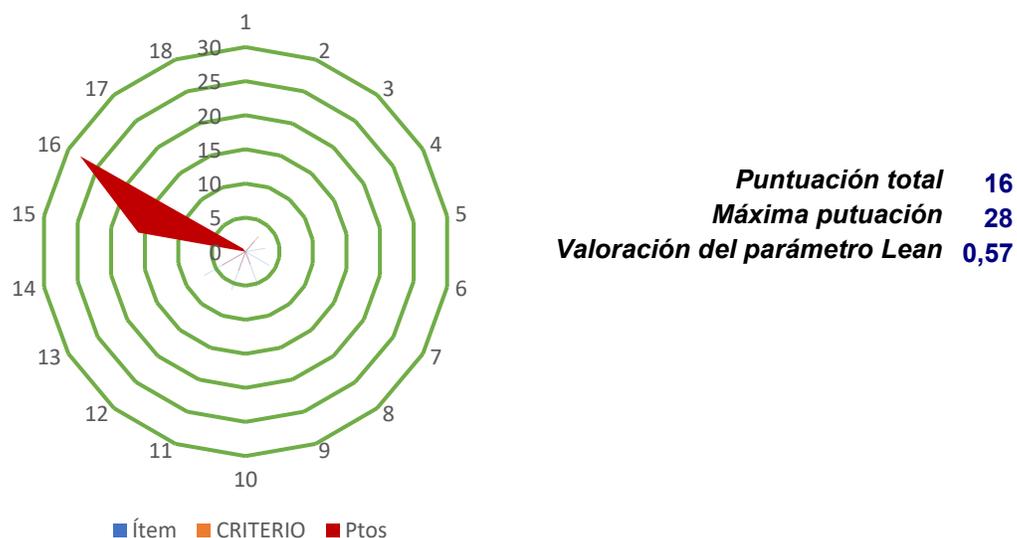


**Figura 32.** SMED. Autoría propia (2020)

**Problema:** Dado a poco personal contratado, cada trabajador debe desempeñar varias labores al mismo tiempo y esto hace que se no se pueda enfocar en una sola actividad por lo que genera más movimientos de la persona, más inversión de tiempo al día y por consiguiente se generen más errores.

**Mejora:** Se evidencia que es necesario más personal para que cada persona se haga responsable de las actividades inherentes a su cargo y así mismo, se pueda trabajar en línea con otra persona para acabar en menos tiempo y minimizando los errores.

### 14.5.1.8 TPM.



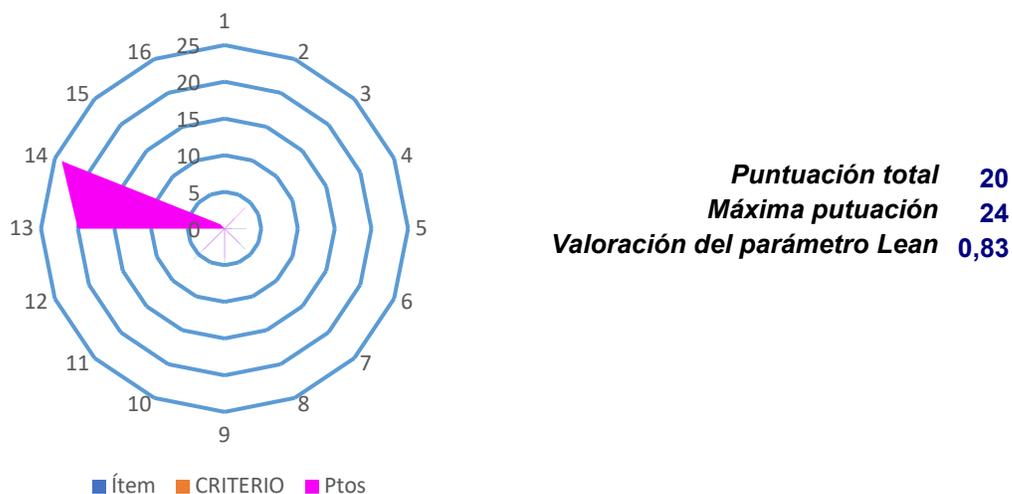
**Figura 33.** TPM. Autoría propia (2020)

Problema: Se evidencia que no se realiza periódicamente un mantenimiento correctivo ni preventivo a los equipos de cómputo de la organización.

Mejora: Para hacer un mayor seguimiento y evitar problemas futuros se recomienda:

- ✓ Realizar cronograma de mantenimiento y hoja de vida del equipo que permita verificar su estado y posibles fallas.
- ✓ Hacer back-ups de la información mensualmente para evitar la pérdida de la misma.
- ✓ Mantener informado al personal sobre las medidas de seguridad que debe tener con cada equipo.
- ✓ Programar jornadas de mantenimiento e informarlas al personal.

### 14.5.1.9 Pull System.

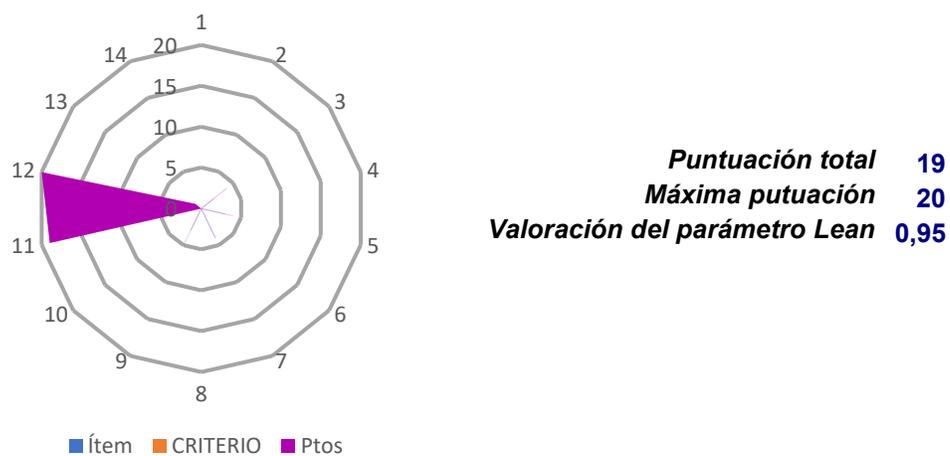


**Figura 34.** Pull system. Autoría propia (2020)

**Problema:** No se pueden realizar los envíos de los pedidos a tiempo debido a fallas en su inventario.

**Mejora:** Se debe generar un mayor control sobre el inventario mediante un sistema que permita identificar el producto que sale de stock y el que ingresa para así poder ubicar el estado real de la prenda (Vendida o en Stock) de manera más ágil y sencilla.

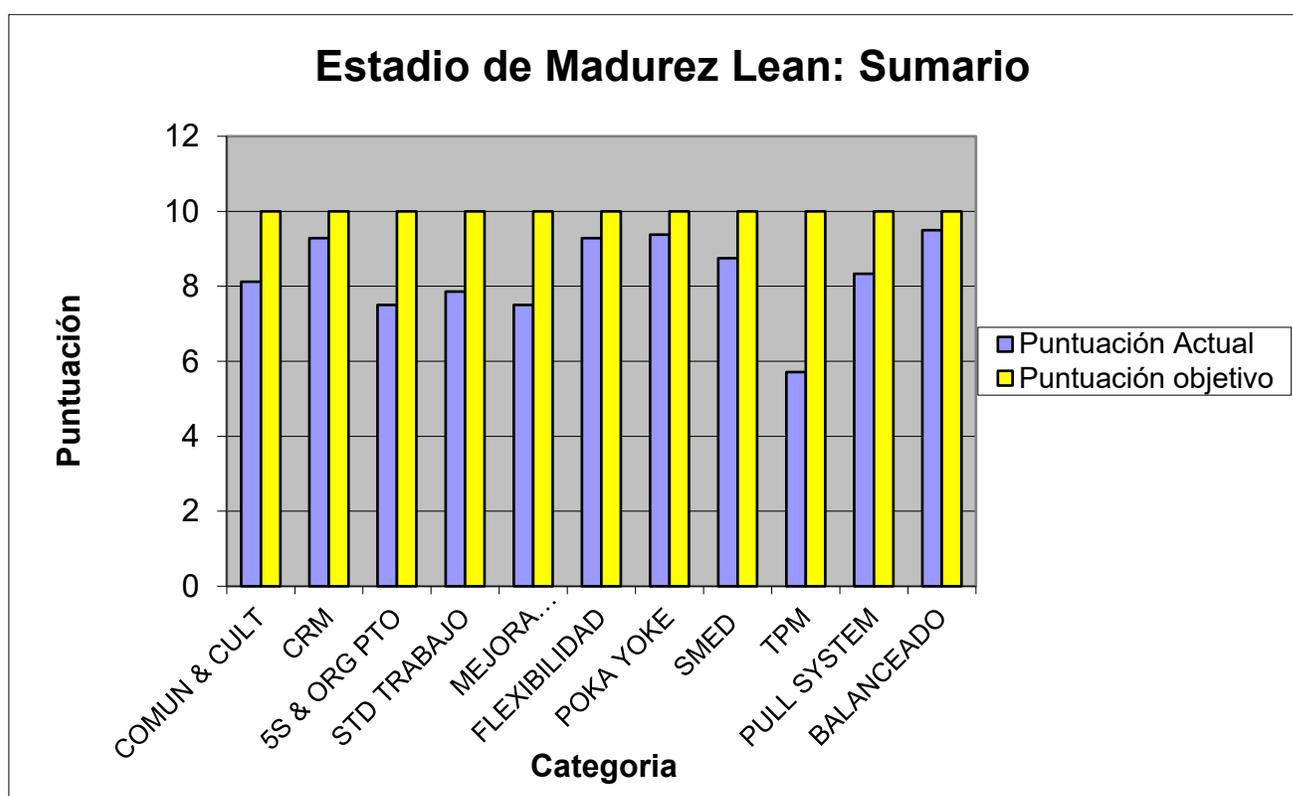
### 14.5.1.9 Balanceado de la producción.



**Figura 35.** Balanceado de la producción. Autoría propia (2020)

Problema: Alto índice de PQRS sin ser gestionadas debido a que no cuentan con una plataforma formal en donde queden radicadas. La manera en que lo realizan es por medio del correo electrónico y no hacen un seguimiento constante a las mismas.

Mejora: Reducir al máximo las respuestas de las PQRS radicados por el cliente implementando una plataforma la cual nos permita ver: quien lo radicó, fecha en que se radicó, número de consecutivo y fecha límite de respuesta de la misma y a su vez nos permita ver gráficos que muestren la curva de las PQRS, para verificar cuál es el motivo por el cual el cliente tiene más inconformidades y poderlas atacar con un plan de mejora.



**Figura 36.** Gráfica general diagnóstico Lean. Autoría propia (2020)

Esta gráfica nos muestra que la empresa se encuentra en una etapa de transición a la madurez, lo cual quiere decir, que a pesar que cuenta aún con muchos errores en sus diferentes áreas también ha adoptado unos procesos estables que le generan rentabilidad, efectividad y productividad a la compañía. Se espera que al cabo de máximo 3 años la empresa ya se encuentre en una etapa de madurez y se posicione como una de las mejores en el mercado.

## 14.6 Diagrama de Gantt

Tabla 17

*Diagrama de Gantt*

DESARROLLO DE ACTIVIDADES (PRÓXIMOS 6 MESES)								
#	Actividades	Área Responsable	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
1	Programación de actividades en grupo que permita la integración de todos los trabajadores	RR.HH.						
2	Implementar el servicio post venta de manera sistematizada	T.I.						
3	Instalar sistema de señalización en todas las áreas	RR.HH.						
4	Disponer de un sitio adecuado para cada elemento utilizado en el trabajo diario	Todas las áreas						
5	Desarrollar planes de capacitación del personal	RR.HH.						
6	Implementar herramienta que recopile las sugerencias dadas por todos los trabajadores	T.I.						
7	Adecuar y organizar los puestos de trabajo de los colaboradores	RR.HH. Y T.I.						
8	Sincronizar una máquina etiquetadora con el CRM de la compañía	T.I. y Operativa						
9	Contratación de Personal	RR.HH						
10	Realizar mantenimiento y hoja de vida a los equipos	T.I.						
11	Hacer back-ups de la información mensualmente	Todas las áreas						
12	Realizar verificación de inventarios	Logística						
13	Implementar software de PQRS	T.I. y Servicio al Cliente						

*Nota:* Autoría propia (2019)

## 15. Consultoría organizacional: plan comunicación gerencial

El plan de comunicación es un documento que recoge las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar una organización. Contar con uno ayuda a organizar los procesos de comunicación y guía el trabajo comunicativo. Además de facilitar la orientación y evitar la dispersión a la que puede llevarnos el trabajo día a día, el plan promueve el seguimiento y la evaluación de estos procesos, lo que nos hace cuestionarnos continuamente y buscar mayor calidad. Es recomendable que esta herramienta no acabe constituyéndose como una pauta estanca y limitadora, sino una guía de principios y propuestas flexible y adaptable. (Fundación La Calixa, pág. 2)

### 15.1 Propuesta de valor

Después de analizar la situación actual de la organización Closeando S.A.S. se obtiene la siguiente propuesta de valor:

Tabla 18

#### *Propuesta de valor*

ESCENARIO ACTUAL	ESCENARIO FUTURO	VALOR AGREGADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Closeando S.A.S. es una tienda online con 5 años en el mercado de compra y venta de ropa y accesorios nuevos y usados. Tiene un portafolio de más de 20.000 prendas y cuenta con alrededor de 3800 comprador@s y 27.000 vendedoras en toda Colombia</li> <li>• Actualmente estos clientes se han mantenido debido a la fidelización que se les ha brindado, lo cual, le ha permitido a Closeando estar vigente en el mercado.</li> <li>• Sin embargo, aún hay muchas personas que no conocen de la empresa y es necesario llegar a más rincones del país y que cada vez más gente se sume a esta tendencia mundial.</li> <li>• Con lo anterior, se busca mayor reconocimiento de la marca y posicionamiento de la empresa aumentando así, su curva de crecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la apertura de puntos de venta tipo outlet en la ciudades principales del país en donde se puedan comercializar las prendas que llevan más de 3 meses en la página y que no se han vendido.</li> <li>• Esto permite la rotación más rápida de inventario, la obtención de nuevos clientes y la oportunidad que puedan ver y medirse las prendas antes de comprarlas, teniendo así, una mayor interacción con el cliente.</li> <li>• Por otra parte, también es necesario realizar alianzas estratégicas que permitan expansión de la marca a nivel nacional, en donde, el pilar sea el sostenimiento y la preservación del medio ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor rentabilidad</li> <li>• Mayor satisfacción del cliente</li> <li>• Reconocimiento de marca</li> <li>• Rotación de inventario</li> <li>• Obtención de nuevos clientes</li> </ul>

*Nota:* Autoría propia (2019)

## 15.2 Stakeholders

Los stakeholders claves de Closeando con los que es necesario ejercer una comunicación siendo ellos una parte necesaria en el flujo de los procesos de la compañía son: la transportadora Envía Colvanes que es quien presta el servicio de mensajería dentro de la organización y las ONG aliadas para el proceso de donaciones.

La comunicación para estos stakeholders se realizará de manera formal verbal y escrita por medio de reuniones virtuales mensualmente, en donde al finalizar, se levantará un acta de reunión la cual se enviará a los correos electrónicos máximo 3 días después de la reunión. Una vez recibido el mensaje los involucrados podrán revisarla y retroalimentarla para su ajuste y posterior firma digital.

Una vez identificadas los Stake holders, se utilizará la Matriz de Interés-Poder que permite identificar y priorizar los stakeholders, a través de esta matriz, la organización crea las estrategias para ayudar o facilitar su comunicación con todos ellos.

Tabla 19

*Matriz Stakeholders*

	N°	Stakeholders	Poder	Interés
INTERNOS	1	Socio Fundador	10	10
	2	Gerente General	10	10
	3	Directora de Calidad	6	8
	4	Jefe de Recursos Humanos	8	10
	5	Jefe Logística	3	8
	6	Jefe Operaciones	3	9
	7	Contador	8	10
	8	Administradora	9	10
	9	Desarrollador Web	7	9

	10	Jefe de Marketing y Publicidad	5	9
	11	Ingeniero IT	8	10
EXTERNOS	12	Transportadora Envía	2	8
	13	ONG	2	8
	14	Sociedad	2	3
	15	Medios de Comunicación	2	3
	16	Clientes	3	9
	17	Cámara Colombiana de Comercio Electrónico	3	3
	18	MinTic	3	3
	19	Superintendencia de Industria y Comercio	3	3

*Nota:* Autoría propia (2019)

### 15.3 Matriz poder

Es una matriz que se obtiene al analizar las partes interesadas de la empresa, la cual determina las diferentes maneras de relacionarse que puede establecer la organización con cada uno ellos. Por medio de esta matriz, la organización plantea las acciones estratégicas que se van llevar a cabo para ayudar o facilitar su trabajo con cada uno de sus partes interesadas.

Con el siguiente gráfico, se puede identificar los Stake holders que hay que mantener muy cercanas e informados (Q1), cuales hay que monitorearlos (Q4) y cuales hay que mantenerlos informados (Q3).

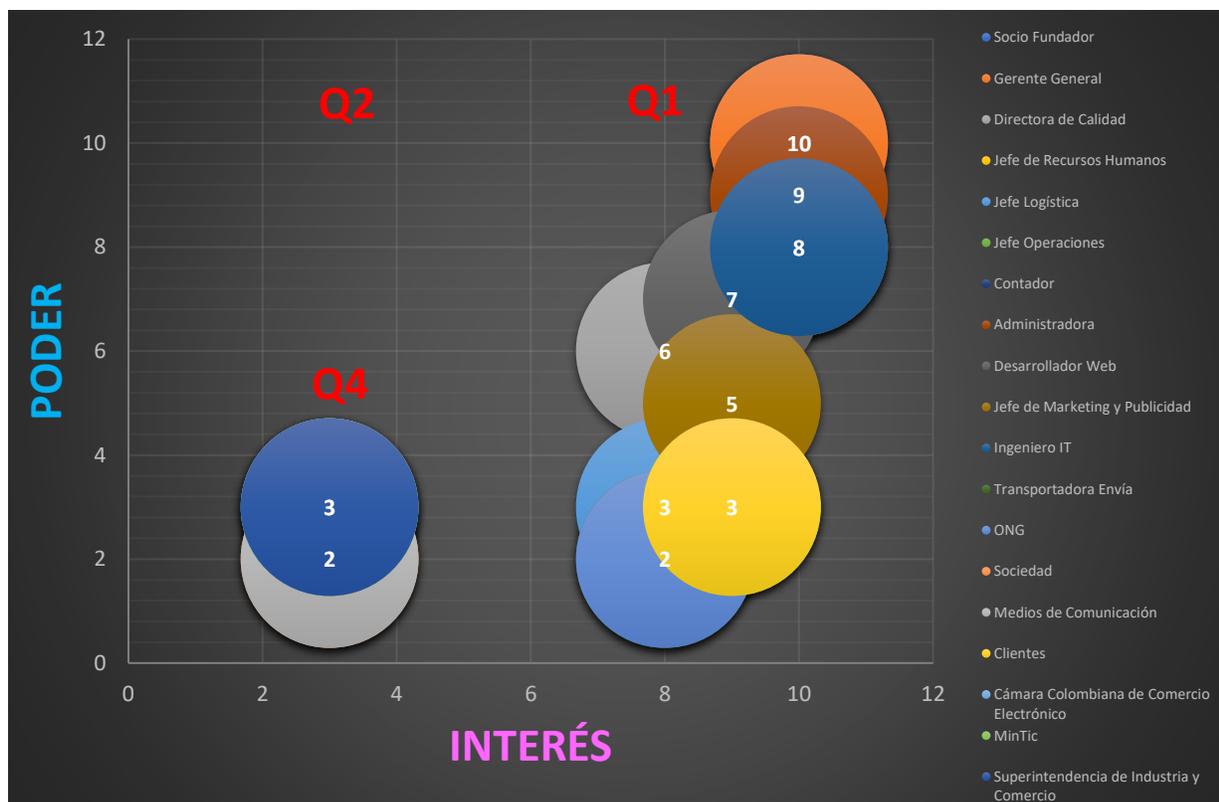


Figura 37. Matriz Poder-Interés. Autoría propia (2020)

#### 15.4 Métodos y tecnologías de la comunicación

Closeando no cuenta con un sistema de comunicaciones robusto que permita el almacenamiento de documentos. Actualmente solo maneja una ruta compartida en la red de la oficina principal y un espacio en la nube por medio de Google Drive para que se pueda acceder a ellos fuera de las instalaciones, pero no todos tienen permisos para acceder. En ese caso, se debe escalar la solicitud con el área de tecnología para la creación del mismo y esto puede tardar hasta 3 días en dar respuesta.

Por otra parte, los comunicados son enviados únicamente de forma escrita por el correo electrónico corporativo y no se pueden acceder a ellos desde otro dispositivo que no sea el computador de la compañía.

Por lo anterior, el equipo del proyecto debe proponer nuevos métodos y tecnologías en donde permita la comunicación de todas las partes interesadas de la manera más fácil y rápida.

Se sugiere al equipo de proyecto, pasar una propuesta formal escrita al jefe del proyecto y al gerente del programa, en donde se solicite la aprobación de la suscripción a la plataforma Evernote Business, que es una de las aplicaciones empresariales más reconocidas en el mercado, la cual permite sincronizar y compartir todas las tareas en un mismo lugar, incorporando opciones como bloc de notas, gestión y acceso de archivos, búsqueda de tareas, la posibilidad de trabajar sin conexión a internet, sincronizar los dispositivos que desee y una alta seguridad en la información, pues generan un cifrado en todos los datos registrados.

### 15.5 Matriz de comunicaciones

La matriz de comunicaciones contiene el detalle de toda la información que se debe comunicar a las diferentes partes interesadas del proyecto. Identifica los responsables de recibir, modificar y entregar la información. La entrega de la información debe certificar que quienes la reciben la entendieron.

En la tabla siguiente se identifican los requisitos de comunicación para este proyecto.

Tabla 20

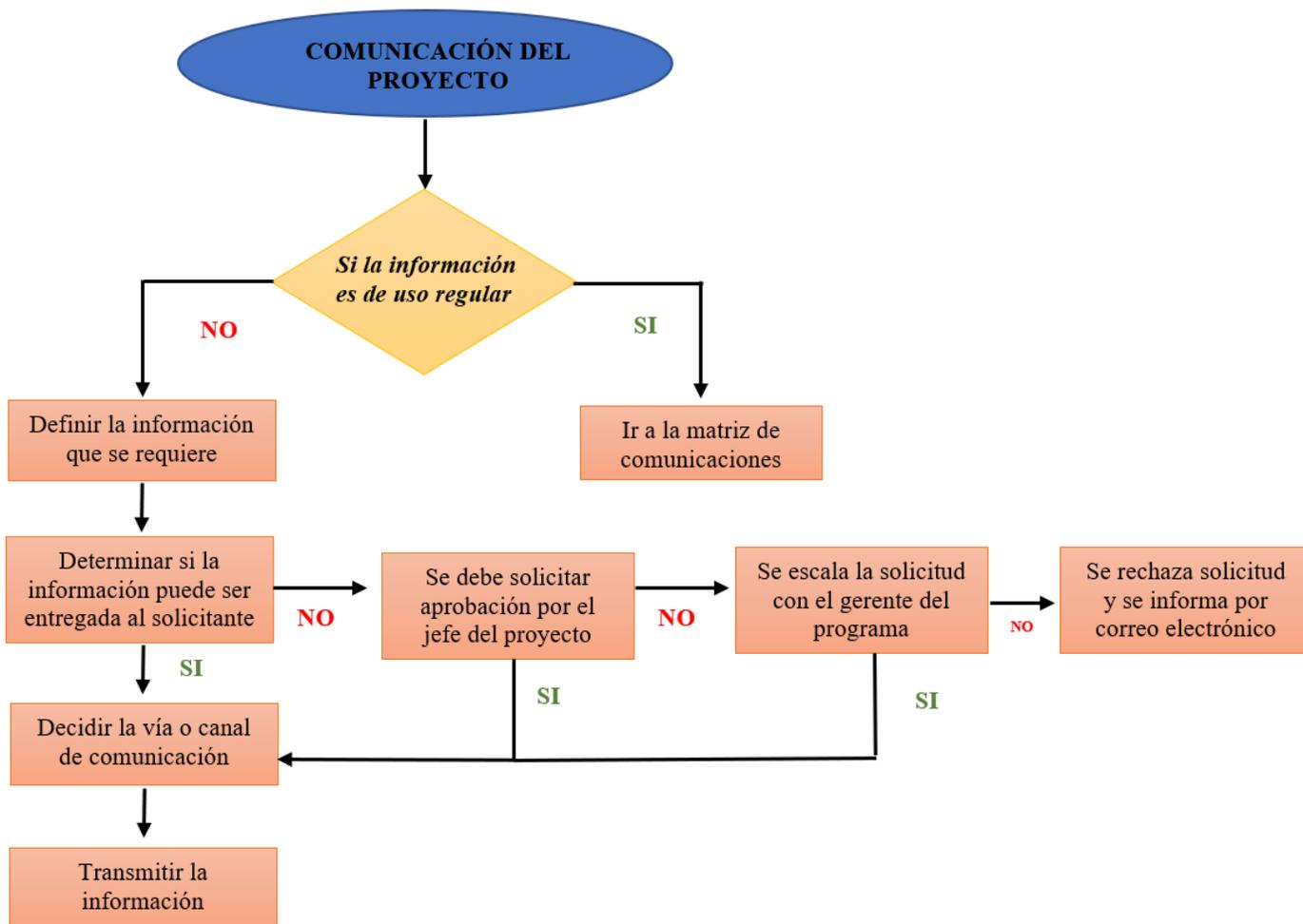
#### *Matriz de comunicaciones*

Emisor	Canal	Mensaje	Receptor	Frecuencia	Retroalimentación
Jefe del proyecto	Conferencia virtual	Comunicación formal sobre el inicio del proyecto	Partes interesadas interna Partes interesadas externa claves	Una vez	Cuestionario a las partes interesadas
Jefe del proyecto	Documento enviado vía correo electrónico	Realizar la planeación detallada del proyecto teniendo en cuenta factores como el alcance, el tiempo de ejecución, Costos implícitos, RRHH necesarios y Comunicaciones.	Gerente de programa	Una vez	Respuesta automática del correo
Jefe del proyecto	Informe impreso	Estado actual del proyecto, evolución que ha tenido, problemas detectados y pendientes por gestionar.	Gerente de programa Patrocinador del proyecto	Semanal	Pregunta directa
Jefe del proyecto	Documento enviado vía correo electrónico	Información de las reuniones que se han llevado a cabo.	Gerente de programa	Semanal	Respuesta automática del correo
Jefe del proyecto	Conferencia virtual. Documento enviado vía correo electrónico.	Comunicación sobre el cierre del proyecto.	Partes interesadas interna Partes interesadas externa claves	Una vez	Pregunta directa a las partes interesadas interna. Cuestionario a las partes interesadas externa.

*Nota:* Autoría propia (2019)

## 15.6 Flujo de comunicación

Se creó un diagrama de flujo de comunicación con el fin de proporcionar una secuencia lógica para dar respuesta en caso de que se generen solicitudes de información acerca del proyecto, teniendo en cuenta que hay casos especiales que tal vez no se contemplen allí, éstos se escalarán en primera instancia con el jefe del proyecto y si no se logra resolver, en última instancia la determinación la tomará el gerente del programa.



**Figura 38.** Diagrama de flujo de comunicación. Autoría propia (2020)

## **15.7 Directrices para reuniones**

### **15.7.1 Agenda reuniones.**

La citación a las reuniones se hará con una semana de anticipación y se hará llegar por correo electrónico indicando el motivo, los temas a tratar y el tiempo designado. Los participantes deben confirmar su asistencia con máximo 2 días de antelación y deberán hacer revisión de la agenda enviada previamente para llegar en contexto a la reunión y así hacer que la comunicación fluya cumpliendo con el tiempo establecido.

La reunión dará inicio cuando se cumpla con el Quórum y como primera medida se revisarán los compromisos adquiridos en la reunión pasada.

### **15.7.2 Actas de la reunión.**

Una vez se dé por finalizada la reunión, se levantará un acta en donde se ratifiquen los temas tratados, los nuevos compromisos adquiridos y los temas que quedaron pendientes para la siguiente reunión.

Esta acta se enviará a los correos electrónicos de los participantes máximo 3 días después de la reunión. Una vez recibido el mensaje, los involucrados podrán revisarla y retroalimentarla para su ajuste en caso de ser necesario y posterior firma digital.

### **15.7.3 Elementos de acción.**

Los puntos de acción serán registrados en las actas de reunión y serán incluidos en la agenda de la siguiente citación como el primer punto a tratar. Antes de finalizar la reunión se registrarán los nuevos compromisos resultantes y los nombres de los participantes que quedan responsables de cada uno de ellos, para que los expongan en la siguiente reunión. Es importante dar seguimiento y continuidad a estos elementos, pues de allí se realizan correcciones que aportan para el mejoramiento y el desarrollo del proyecto.

### **15.7.4 Persona presidente de reunión.**

La persona presidenta asignada para las reuniones será la administradora Paula Fernández quien será la encargada de entregar a los participantes el cronograma y las actas de la reunión. Paula es quien velará que los tiempos de inicio y finalización de la reunión se lleven de acuerdo a lo establecido.

#### **15.7.5 Tomador de notas.**

La persona asignada como tomador de notas será el jefe de logística Jair Ramirez, quien será el encargado de documentar todo lo concerniente a la reunión, para que, al finalizarla pueda informar a Paula Fernández presidenta asignada, quien se encargará de transcribir estas anotaciones en el acta correspondiente.

#### **15.7.6 Estacionamiento.**

Será utilizada para dejar registro de los temas que se dan en el transcurso de la reunión y que no serán tratados ya que no están dentro de la agenda, pero que son importantes para tratarlos en otro momento y/o espacio. Estos registros serán consignados en el acta para hacerles posterior seguimiento.

### **15.8 Normas de comunicación**

Para este proyecto, Closeando SAS. utilizará formatos estandarizados para todas las comunicaciones formales del proyecto.

Para las reuniones que se realicen de manera virtual se utilizará la herramienta Hangout autorizada para la comunicación interna dentro de la organización. Las actas de reunión se realizarán mediante el formato establecido y codificado. Si se presenta alguna diapositiva se hará mediante plantillas corporativas previamente establecidas.

Para los correos electrónicos enviados se harán a través de la plataforma de correos Gmail que es la autorizada. Cada correo debe ir con la firma digital corporativa correspondiente a la persona que está enviando el mensaje.

Todas las plantillas y formatos modelo las puede encontrar en la ruta de red compartida y los avances del proyecto los encontrarán en Google Drive.

### **15.9 Proceso de escalada de la comunicación**

Para este proyecto es importante tener una buena comunicación, por eso, es necesario resolver cualquier conflicto que se presente en el menor tiempo posible para que no afecte ninguna de las actividades trazadas a lo largo del mismo.

Para ello, Closeando SAS utilizará un modelo de escalada donde permita la solución a los conflictos de comunicación y así pueda garantizar que los tiempos de ejecución del proyecto no se vean afectados.

En la siguiente tabla se encuentra los diferentes niveles de conflicto, con su respectivo plazo de solución y las personas encargados de resolverlos según sea el caso.

Tabla 21

*Matriz de escalamiento*

Nivel	Definición	Responsable de solución	Tiempo de solución
Nivel 1	<p>Impacto alto:</p> <p>En este nivel el conflicto debe resolverse lo antes posible, es de carácter urgente, ya que, de no hacerlo, se podrían ver afectadas las actividades y comunicación del proyecto, así como también su ejecución, lo que generaría pérdidas económicas y de tiempo.</p>	<p>Gerente del programa</p> <p>Patrocinador del proyecto</p>	<p>Máximo</p> <p>8 horas</p>
Nivel 2	<p>Impacto medio:</p> <p>En este nivel, el conflicto puede generar alteraciones que se pueden manejar de manera menos compleja, pues si llega a afectar el proyecto, pero no genera pérdidas si se da una pronta solución.</p>	<p>Jefe del proyecto</p>	<p>Dos días</p>
Nivel 3	<p>Impacto leve:</p> <p>Este nivel el conflicto trae consecuencias menos trascendentales y que dan más tiempo para su solución.</p>	<p>Jefe del proyecto</p>	<p>Tres días</p>

*Nota:* Autoría propia (2019)

## Conclusiones

Es pertinente implementar un sistema de gestión de la calidad direccionado a todos los procesos de la organización para la satisfacción de los stakeholders y la mejora de la misma. Al momento de realizar el diagnóstico a Closeando. S.A.S, se evidenció que el mayor problema que presenta actualmente es en el incumplimiento en la recolección de prendas al cliente, lo que se relaciona con problemas en el proceso de logística.

Closeando S.A.S. Lleva 5 años en el mercado y durante el transcurso de este tiempo no ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad total, que le permita lograr la mejora continua en sus procesos y en la prestación del servicio, creando estrategias enfocadas a tener un lugar significativo dentro del mercado con el fin de lograr la satisfacción del cliente.

Las herramientas de seguimiento y medición son realmente importantes para el buen desarrollo de los procesos dentro de la organización. En la actualidad no cuentan con indicadores de gestión apropiados que permitan la medición de logros con respecto a las metas puestas. Es importante analizar el ciclo PHVA para poder identificar las necesidades y mejoras para cada proceso.

Closeando es una organización pequeña lo cual hace que sea jerárquicamente centralizada dependiendo en un 100% del gerente para la toma de decisiones. El gerente no realiza la delegación de funciones debido a que no tiene una estructura en la organización que proporcione la delimitación de ellas a los colaboradores.

### **Recomendaciones**

Concientizar a la gerencia de la importancia del Sistema de Gestión de Calidad, para que se efectúen de forma efectiva cada una de las actividades programadas.

Realizar un plan de auditoría interna para tener un mayor control sobre las actividades, permitiendo así generar acciones correctivas y de mejora.

Crear una matriz de objetivos e indicadores que sean medibles y que estén en relación con el producto, que estén afin con la política y que vayan de la mano con la estrategia de la empresa.

Sensibilizar al recurso humano que trabaja en Closeando S.A.S. sobre lo importante que es la implementación del SGC para la mejora continua de la empresa.

### 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.
- Closeando. (2017). Organigrama.
- Closeando. (2019). Productos.
- Club excelencia en gestión. (2019). Conceptos fundamentales EFQM.
- Efqm. (2019). Modelo EFQM.
- Fundación La Calixa. (s.f.). *soluciones ong*. Obtenido de [https://www.solucionesong.org/img/foros/4c8ddf9bb43a2/Elaboracion\\_plan\\_de\\_comunicacion\\_PPVE.pdf](https://www.solucionesong.org/img/foros/4c8ddf9bb43a2/Elaboracion_plan_de_comunicacion_PPVE.pdf)
- FUNDIBEQ. (s.f.). *Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad*. Obtenido de <https://www.fundibeq.org/modelo-excelencia>
- Icontec Internacional. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad*. Bogotá D.C., Colombia: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC).
- Llórens Montes, F. J., & Fuentes Fuentes, M. d. (2005). *Gestión de la calidad empresarial*. Ediciones Piramide.
- Maps, Google. (2020). Ubicación Closeando.
- Membrado Martinez, J. (2002). *Innovación y Mejora Continua según el modelo EFQM de excelencia*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos S.A.

- Miranda Gonzalez, F., Chamorro Vera, A., & Rubio Lacoba, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid, España: Delta, publicaciones universitarias.
- Osnola, E. (2016). Modelo marketing.
- 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>
- Ríos Giraldo, R. M. (2013). *Seguimiento y medición análisis y mejora en los sistemas de gestión*. Bogotá: Icontec.
- Ríos Giraldo, R. M. (2013). *Seguimiento y medición análisis y mejora en los sistemas de gestión*. Bogotá: Icontec.
- 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.
- 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.