

Propuesta del sistema de gestión de calidad para la empresa T&T jeans

Lina María Amado Malagón

Carlos Esteban Castaño Sanabria

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ingenierías

Especialización en Gerencia de la Calidad

Bogotá, D. C.

2018

Propuesta del sistema de gestión de calidad para la empresa T&T jeans

Lina María Amado Malagón

Carlos Esteban Castaño Sanabria

Director:

Hernando Camacho Camacho

Trabajo de grado para optar al título de especialista en gerencia de la calidad

Universitaria Agustiniiana

Facultad de Ingenierías

Especialización en Gerencia de la Calidad

Bogotá, D. C.

2018

Resumen

Se realiza una investigación que en este trabajo tiene como finalidad presentar una propuesta del sistema de gestión de calidad a la empresa T&T Jeans Colombia el cual sea una herramienta que al implementarse en la empresa se entienda y aplicada por sus directivos y colaboradores, con el objetivo de que se cumplan las necesidades y expectativas de los stakeholders de la compañía permitiendo con el cumplimiento de las metas establecida en la visión planteada en su oportunidad.

La manera en que se llevó a cabo el trabajo fue por medio del levantamiento de la información de cada proceso directamente del personal ejecutor del mismo, análisis de la información, consulta a los empleados y la revisión y aprobación de la gerencia que se encuentra comprometida la cual destina los recursos para este proyecto.

Palabras claves: Calidad, Norma ISO, Competitividad, Productividad. Indicadores

Abstract

An investigation is carried out that is aimed at presenting a proposal of the quality management system to the company T & T Jeans Colombia, which is a tool that when implemented in the company is understood and applied by its directors and collaborators, with the goal of meeting the needs and expectations of the company's stakeholders, allowing them to comply with the goals established in the vision proposed in their opportunity.

The way in which the work was carried out was by means of the information gathering of each process directly from the executing staff of the same, analysis of the information, consultation with the employees and the review and approval of the management that is compromised which allocates the resources for this project.

Keywords: Quality, ISO standard, Competitiveness, Productivity, Indicators.

Tabla de contenido

Introducción	10
1. Contextualización De La Empresa	11
1.1. Historia	11
1.2. Ubicación	11
1.3. Tamaño	11
1.4. Portafolio de productos.....	11
1.5. Política general de la empresa	12
1.6. Descripción general del cliente.....	12
2. Problema.....	13
2.1. Descripción del problema.....	13
2.2. Formulación del problema.....	13
3. Objetivos.....	14
3.1. Objetivo general	14
3.2. Objetivos específicos	14
4. Justificación	15
5. Marco Teórico	16
5.1. Referentes investigativos.....	16
6. Aspectos metodológicos.....	17
6.1. Tipos de investigación	17
6.2. Fases del proyecto.	17
6.3. Desarrollo de la propuesta del SGC para T&T JEANS.....	18
7. Diseño y gestión de procesos.....	19
7.1. Mapa de procesos	20
7.2. Descripción de procesos.	20
7.3. Caracterización de los procesos.....	20
7.3.1. Caracterización de procesos gestión de la calidad.....	22
7.3.2. Caracterización de procesos gestión humana.	24
7.3.3. Caracterización proceso ventas.....	26
7.3.4. Caracterización proceso producción	28
7.3.5. Caracterización proceso administrativo	31
8. Neuromarketing.....	34
8.1. Caracterización del cliente de su proyecto	34
8.2. Elaboración de la propuesta de la mejora del servicio	35

8.3.	Objetivo de la propuesta.....	35
8.4.	Alcance de la propuesta.....	35
9.	Excelencia directiva.....	37
9.1.	Realización de matriz EFQM.....	37
9.2.	Revisión de las puntualidades.....	37
9.3.	Puntuaciones de consenso.....	38
9.5.	Evidencias.....	44
9.6.	Actividad a realizar.....	44
9.7.	Información recopilada por la entrevista realizada.....	44
10.	Calidad, competitividad e innovacion.....	46
10.1.	Calidad.....	46
10.2.	Competitividad.....	46
10.3.	Innovación.....	47
10.4.	Modelos de innovación.....	47
10.5.	Modelo del tirón de la demanda aplicado a la empresa.....	49
11.	Calidad y responsabilidad social.....	50
11.1.	Aplicado a la empresa.....	50
12.	Verificación estratégica de la calidad.....	52
12.1.	Procedimiento de auditoría de calidad.....	52
12.2.	Programa de auditoría de calidad.....	52
12.3.	Plan de auditoría de calidad.....	53
12.4.	Lista de verificación.....	53
12.5.	Acta de apertura y cierre.....	53
12.6.	Informe auditoria.....	53
12.7.	Plan de acción.....	54
12.8.	Formato de evaluación.....	54
13.	Mejora continua.....	55
13.1.	Las “5W”.....	55
13.2.	Plan de acción.....	56
13.2.1.	Problema.....	56
13.2.2.	Objetivo General “5W”.....	56
13.2.3.	Objetivos específicos.....	56
13.3.	Cronograma de actividades.....	56
14.	Seguimiento y medición de la calidad.....	58

15.	Énfasis en consultoría organizacional.....	62
15.1.	Matriz de comunicación.....	62
15.2.	Matriz de influencia – stakeholders	65
15.3.	Herramientas de comunicación.....	65
16.	Conclusiones	68
17.	Recomendaciones	70
	Referencia	71

Lista de tablas

Tabla 1 Caracterización de procesos gestión de calidad.....	22
Tabla 2 Caracterización del proceso de gestión humana.....	24
Tabla 3 Caracterización del proceso de ventas.....	26
Tabla 4 Caracterización de procesos Proceso de Producción.....	29
Tabla 5 Caracterización de procesos Proceso Administrativo.....	31
Tabla 6 Caracterización del Cliente del proyecto.....	34
Tabla 7 Modelo 5 W.....	55
Tabla 8 Cronograma de actividades.....	56
Tabla 9 Batería de indicadores.....	59
Tabla 10 Matriz de comunicación.....	62

Lista de figuras

Figura 1 Mapa de Procesos	21
Figura 2 Calificación de los aspectos de EFQM.....	39
Figura 3 Puntuación obtenida para la organización según el modelo EFQM.....	40
Figura 4 Porcentaje obtenido por la organización según el modelo EFQM.....	40
Figura 5 Total puntuación obtenida por la organización y asignada por el modelo EFQM.....	42
Figura 6 Matriz de influencia de Stakeholders	65

Introducción

Este proyecto integrador, se realiza como opción de grado en Gerencia de la Calidad, tiene como finalidad conocer ampliamente cada uno de los procesos que intervienen en la organización T&T JEANS, identificando problemáticas y darle opciones de mejora a cada una de las encontradas permitiendo establecer sistemas de gestión los cuales ayuden a la continuidad del desarrollo de todas las actividades obteniendo como logro una mayor productividad y alcanzando los objetivos que se planearon.

Es importante tener claro cuál es el impacto que está teniendo el mundo textil en la actualidad y que impacto está generando en el mercado positivamente con eso se podrá tener una mayor efectividad en el mejoramiento de la empresa en cuanto a sus procesos permitiendo aplicar altos estándares de calidad; de esta manera la organización será reconocida a nivel nacional logrando una diferencia entre la competencia de su mismo sector.

Teniendo en cuenta la importancia que tienen los sistemas de gestión es una manera en la cual la compañía podrá administrar y mejorar de manera más efectiva cada uno de sus procesos, ya que las acciones correctivas o mejoras que se tomen van a estar basados en hechos y datos reales los cuales se podrá medir con indicadores permitiendo mejorar cada día en sus actividades.

Por tal motivo para el logro de lo anterior se han planteado 14 módulos para el diseño del Sistema de Gestión de Calidad para la empresa T&T JEANS, con estos se podrá cumplir con el objetivo donde se obtengan mayores beneficios y se cumpla con las metas establecidas que tiene la compañía para su crecimiento en el sector.

1. Contextualización De La Empresa

1.1. Historia

T&T Jeans es una marca de moda colombiana, creada el 16 de febrero de 2001. Que por más de 15 años brinda a las mujeres un estilo de vida a través de sus diseños innovadores y siendo posicionada como una de las marcas con mayor nivel en la venta por catálogo, el segmento de clientes al cual se dirige. La señora Maribel Tirado quien hoy en día es la dueña de la empresa T&T fue formando junto a su señor esposo Hugo zarate.

1.2. Ubicación

La empresa T&T Jeans se encuentra ubicada en la calle 17 b N 34-28en el barrio Cundinamarca.

1.3. Tamaño

La empresa T&T cuenta con tres puntos de venta los cuales están ubicados en la ciudad de Bogotá. En el Gran San Victorino, Calle 17 No. 34 – 28 barrió Cundinamarca y a nivel nacional, sus ventas son por catálogo en las diferentes ciudades del país.

La empresa T&T según su tamaño se ubica en una pequeña industria ya que cuentan con 25 empleados, entre estos se cuenta con la participación del administrador, gerente, cortador, vendedoras, diseñador, mercaderista, innovación, secretaría, control de calidad y el área de terminado del producto.

1.4. Portafolio de productos

- Jeans
- Faldas.

- Chaquetas
- Ruanas
- Vestidos
- Ropa
- Deportiva.
- Zapatos.

1.5. Política general de la empresa

T&T jeans maneja políticas de seguridad de datos, de privacidad a partir de las normas colombianas de la ley 1581, políticas de terceros, de seguridad de pago, derechos de los titulares, mecanismos de consultas y cambios en las políticas de tratamiento.

1.6. Descripción general del cliente.

La empresa diseña, confecciona y comercializa ropa para dama: su nicho de mercado está segmentado desde los 22 hasta los 50 años de edad de la mujer, maneja desde la ropa formal hasta informal con T&T JEANS.

2. Problema

2.1. Descripción del problema

Las organizaciones en la actualidad han utilizado la calidad como una alternativa que le permite ejecutar sus procesos de forma eficiente y con una maximización en el aprovechamiento de los recursos disponibles, de esta manera y teniendo en cuenta que T&T JEANS se encuentra en un proceso de crecimiento, la implementación de un sistema de gestión de calidad es una oportunidad de mejora en aras de incrementar su posicionamiento organizacional, la generación de valor y aumento en sus ingresos.

2.2. Formulación del problema

¿Cómo diseñar un sistema de Gestión de la Calidad para la compañía T&T JEANS, el cual ayude con la mejora continua de los procesos e incrementar sus ventas siendo competitiva en el mercado?

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Diseñar un sistema de gestión de calidad ISO: 9001 – 2015 para en la empresa T&T JEANS, contribuyendo con el mejora continua y satisfacción de los clientes y partes interesadas.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar el estado actual de la compañía frente a la normar ISO: 9001, para la elaboración y propuesta del diseño del sistema de gestión de calidad.
- Establecer estrategias para el desarrollo del sistema de gestión de calidad en la compañía T&T JEANS

4. Justificación

El proyecto se realizó como finalidad de aprendizaje en la especialización en Gerencia de la calidad buscando que los estudiantes no se queden en la teoría si no que se lleven una percepción de lo que es la vida real y como debemos responder a ellos y para las organizaciones es que tengan otro punto de vista de porque es importante ser constante en mejorar los procesos; el impacto que va a tener en la compañía es muy importante ya que permitirá identificar cuáles son las falencias que está presentando en cada uno de sus procesos y que con este proyecto le permitirá mejorar y ser más efectivo en cada uno de ellos permitiendo ser más competitiva ante su competencia debido a que cada día todo cambia y las empresas deben estar en la capacidad de responder a lo que le exige la sociedad.

5. Marco Teórico

La historia y evolución que ha tenido la calidad a atravesado por varias etapas las cuales se han ido transformado y adquirido nuevas metodologías y herramientas de trabajo, enfocadas en el mejoramiento continuo y necesidades de las organizaciones existentes en el mundo; hasta llegar a lo que hoy conocemos por Calidad Total, También denomina Excelencia (EUSKALIT, 2018).

5.1. Referentes investigativos.

- ❖ Diseño y gestión de procesos: permite a la organización estructurar cada uno de sus procesos
- ❖ Neuromarketing: Conocer un poco mejor como funciona nuestro cerebro y como nos comportamos en determinadas situaciones
- ❖ Excelencia: permite identificar las diferentes problemáticas que tiene la compañía.
- ❖ Calidad competitividad e innovación: son herramientas diferentes las cuales trabajan conjuntamente dentro de la organización cumpliendo con la satisfacción de los clientes.
- ❖ Calidad y responsabilidad social: contribución activa y voluntaria al mejoramiento social económico y ambiental por parte de las empresas
- ❖ Verificación estratégica de la calidad: Implementación de planes para el cumplimiento de los objetivos
- ❖ Mejora continua: se enfoca en mejorar los procesos, productos y servicios.
- ❖ Consultoría organizacional: manejo de los tipos de comunicación que se pueden manejar en una empresa

6. Aspectos metodológicos.

6.1. Tipos de investigación

La investigación que se va realizar va hacer de manera teórica y práctica, dando un enfoque aplicado a la compañía T&T JEANS.

6.2. Fases del proyecto.

Fase 1: Diseño y gestión de procesos: Permite estructurar cada uno de los procesos de la compañía.

Fase 2: Neuromarketing: conocer y comprender los niveles de atención que muestran los clientes a diferentes estímulos

Fase 3: Excelencia: Conocer el estado actual de las empresas.

Fase 4: Calidad competitiva e innovación: Manejo de técnicas y modelos para ser innovadores

Fase 5: Calidad y responsabilidad social: Que impacto tiene la organización en la sociedad

Fase 6: Verificación estratégica de la calidad: Como tomar acciones correctivas en las organizaciones

Fase 7: Mejora continua: Como mejorar los procesos por medio de matrices y herramientas

Fase 8: Comunicación: Que tipos de combinación de se deben manejar en la compañía

6.3. Desarrollo de la propuesta del SGC para T&T JEANS.

La iniciática de esta propuesta nace de la identificación de problemáticas e inconvenientes internos que tiene la empresa T&T JEANS, después de identificarse las necesidades, expectativas y los stakeholders.

Como se planteó en lo anterior el objetivo primordial es el diseño del sistema de gestión de calidad, apoyándonos en la norma ISO: 9001 versión 2015 de tal manera que la mejora continua en los procesos de T&T JEANS, se vea reflejado en el incremento de la productividad y sus ventas.

La metodología que se va a desarrollar en la empresa T&T JEANS tendrá los siguientes pasos.

- Conocer todo acerca de la compañía T&T JEANS.
- Realizar entrevistas con el líder de la compañía T&T JEANS.
- Diagnóstico del estado de compañía T&T JEANS.
- Análisis del diagnóstico “aspectos a trabajar.

7. Diseño y gestión de procesos

El diseño y gestión de procesos permitirá que la organización pueda estructurar cada uno de sus procesos, dando lugar al cumplimiento con la misión y visión establecidas.

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. La gestión basada en procesos fue uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad cuando nació como evolución del aseguramiento de la calidad.

En general, cualquier organización tiene establecida una gestión funcional, esto es, se trabaja en departamentos con una definición clara de la jerarquía y se concentra la atención en el resultado de las actividades de cada persona o cada departamento. Al adoptar un enfoque de gestión por procesos, no se elimina la estructura de departamentos de la organización, pero se concentra la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor al cliente.

Gestionar sus actividades con un enfoque basado en procesos proporciona a las organizaciones múltiples ventajas:

- Facilita la orientación al cliente
- Mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades
- Ayuda a estructurar las actividades de la organización
- Permite mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos
- Facilita la planificación, el establecimiento de objetivos de mejora y la consecución de los mismos (AEC, 2018).

7.1. Mapa de procesos

El mapa de procesos es una representación gráfica que nos ayuda a visualizar todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos y con el exterior; también los procesos pueden estar agrupados en los macro procesos en función de las macro actividades que se llevan a cabo.

7.2. Descripción de procesos.

Estratégicos: Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación de objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios, en la empresa T&T JEANS encontramos planeación estratégica, gestión empresarial y gestión de la calidad.

Misionales: Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la entidad en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser, en la empresa T&T JEANS encontramos gestión de compras, producción, distribución y ventas.

Apoyo: Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de mejora continua, en la empresa T&T JEANS gestión financiera, gestión humana, gestión administrativa y gestión de almacenamiento y despacho.

7.3. Caracterización de los procesos.

Es la descripción grafica de la función de cada uno de los procesos de una organización, teniendo en cuenta desde las entradas, actividades y salidas del mapa e identificando el manejo de recursos, objetivo, responsables y por último el alcance del proceso.



Figura 1 Mapa de Procesos

Fuente: Amado, L. & Castaño, C.

7.3.1. Caracterización de procesos gestión de la calidad

Tabla 1 Caracterización de procesos gestión de calidad.

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Código CPGC
		Versión:01
		Página 1 de 2

PROCESO	GESTIÓN DE CALIDAD	RESPONSABLE	SUPERVISOR DE GESTIÓN DE CALIDAD
OBJETIVO DEL PROCESO	Mejorar el desempeño de calidad de la empresa T&T JEANS para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes	ALCANCE	abarcando todas las áreas de la empresa aplicando calidad en cada uno de ellos para el eficiente desempeño de la misma

PLANEAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	GERENCIA	*desarrollar la planeación de cada uno de los procesos donde se le aplique gestión de la calidad desde el personal.	Todas las áreas
	INSUMOS *planeación estratégica. *planes de gestión.	*desarrollo de las actividades Administrativas que impacten positivamente a la empresa	PRODUCTO/SERVICIO Proyectos. control

	*cronograma		
HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	TODAS LAS ÁREAS	*verificar que en todas las áreas se esté cumpliendo con lo que la organización tiene planeado	Todas las áreas
	INSUMOS *informes *cronogramas	*verificar que el personal esté capacitado y tenga cultura (calidad) *definir acciones pertinentes	PRODUCTO/SERVICIO Informes por área
VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	ÁREA DE CALIDAD/GERENCIA	Verificar que cada uno de los procesos este cumpliendo con lo establecido.	Gerencia
	INSUMOS	Desarrollar seguimiento continuo de los indicadores establecidos	PRODUCTO/SERVICIO
	Indicadores de gestión. Análisis de la mercancía que sale (defectuosa)		Consolidación de resultados
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	ÁREA DE CALIDAD/GERENCIA		Área de calidad / Gerencia

	INSUMOS	*aplicar indicadores donde se tenga una mejora continua los mismos. *verificación de los mismo en cada colección	PRODUCTO/SERVICIO
	*Indicadores de gestión. *consolidación de resultados		Análisis de resultados

Fuente: Amado, L. & Castaño, C.

7.3.2. Caracterización de procesos gestión humana.

Tabla 2 Caracterización del proceso de gestión humana

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Código CPGC
		Versión:01
		Página 1 de 2

PROCESO	GESTIÓN HUMANA	RESPONSABLE	SUPERVISOR DE GESTIÓN DE CALIDAD
OBJETIVO DEL PROCESO	Diseñar un perfil especial para el reclutamiento del personal según la necesidad y el área a ocupar en la empresa t&tjeans	ALCANCE	Identificación de necesidades a cubrir por cada una de las áreas de la organización para una mejor eficiencia

P L	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
------------	--------------------	--------------------	-----------------

	GERENCIA	<p>*identificar las necesidades de cada área y las tareas específicas de desempeño para ejecutar.</p> <p>*desarrollar una plantilla del perfil integral que necesita la empresa t&tjeans en cada uno de sus procesos</p> <p>*desarrollar un cronograma de reclutamiento para la selección de personal.</p>	Todas las áreas
	INSUMOS *planeación estratégica. *planes de gestión. *cronograma		PRODUCTO/SERVICIO Proyectos. control
HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	TODAS LAS ÁREAS	<p>*verificar que en todas las áreas se esté cumpliendo con lo que la organización tiene planeado</p> <p>*verificar que el personal esté capacitado y trabajen todos mediante una misma información y objetivo de producción</p> <p>*integrar a todos los trabajadores por medio de programas de incentivación y reconocimientos</p> <p>*definir acciones pertinentes</p>	Todas las áreas
	INSUMOS *informes *cronogramas		PRODUCTO/SERVICIO Informes por área
VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	ÁREA DE TALENTO HUMANO/GERENCIA	*Verificar que cada uno de los procesos este cumpliendo con lo establecido.	Gerencia

	INSUMOS	*Desarrollar seguimiento continuo de los indicadores establecidos	PRODUCTO/SERVICIO
	Indicadores de gestión.		Consolidación de resultados
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	ÁREA DE CALIDAD/GERENCIA	*aplicar indicadores donde se tenga una mejora continua los mismos.	Área de calidad / Gerencia
	INSUMOS	*verificación de los mismo en cada colección	PRODUCTO/SERVICIO
	*Indicadores de gestión. *consolidación de resultados		Análisis de resultados

Fuente: Amado, L. & Castaño, C.

7.3.3. Caracterización proceso ventas.

Tabla 3 Caracterización del proceso de ventas

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Código CPGC
		Versión:01
		Página 1 de 2

PROCESO	PROCESO DE VENTAS	RESPONSABLE	SUPERVISOR DE GESTIÓN DE CALIDAD
----------------	--------------------------	--------------------	---

OBJETIVO DEL PROCESO	Obtener una mayor aceptación y alto nivel de resultados por cada uno de los productos ofrecidos en los puntos de ventas	ALCANCE	Identificar las debilidades presentadas para los puntos de ventas y formarlas en fortalezas

PLANEAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	GERENCIA	*Implementación de estrategias comerciales o marketing para mejora de este proceso *Crear formatos de solicitudes especificando metas de ventas por puntos y por persona. *Generar formato de reconocimiento interno por cumplimiento de ventas por persona y por punto.	Clientes internos/externos
	INSUMOS *planeación estratégica. *planes de gestión. *cronograma		PRODUCTO/SERVICIO Proyectos. control
HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	TODAS LAS ÁREAS	*verificar lo que se estableció se está cumpliendo por los puntos de ventas *verificar que el personal esté capacitado para la labor asignada de ventas. *Realizar seguimiento continuo en resultado diario de ventas para así tener claro el nivel de exigencia de resultados a fin de mes.	Todas las áreas
	INSUMOS *informes *cronogramas		PRODUCTO/SERVICIO Informes por área

VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Gestión de Ventas	Revisar continuamente por mes que cada una de las actividades propuestas se estén desarrollando.	Cliente interno/externo
	INSUMOS	Realizar seguimiento a cada una de las metas de ventas que se establezcan	PRODUCTO/SERVICIO
	Indicadores de gestión. Análisis de la mercancía que sale (defectuosa)		Consolidación de resultados
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	ÁREA DE CALIDAD/GERENCIA	*Generar una actitud de cumplimiento de metas establecidas y entrega de aún más.	Área de Ventas.
	INSUMOS	*Tener nivel de exigencia para entrega de informes por puntos de ventas.	PRODUCTO/SERVICIO
	*Indicadores de gestión. *consolidación de resultados		Análisis de resultados

Fuente: Amado, L. & Castaño, C.

7.3.4. Caracterización proceso producción

Tabla 4 Caracterización de procesos Proceso de Producción

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Código CPGC
		Versión:01
		Página 1 de 2

PROCESO	PROCESO DE PRODUCCIÓN	RESPONSABLE	SUPERVISOR DE GESTIÓN DE CALIDAD
OBJETIVO DEL PROCESO	Generar altos niveles de calidad y productividad en esta área siendo eficientes y eficaces teniendo aprovechamiento de la materia prima	ALCANCE	Identificar las debilidades presentadas en el área de producción y transformarlas en fortalezas

PLANEAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	GERENCIA	*Implementación de desarrollo de actividades realizadas en el área de producción. Manual de funciones. *Crear formatos de control de empleados en el área de producción al presentar materia prima defectuosa.	Cientes internos
	INSUMOS *planeación estratégica. *planes de gestión. *cronograma		PRODUCTO/SERVICIO Proyectos. control
H A	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES

	TODAS LAS ÁREAS	*verificar que cada una de las herramientas utilizadas estén aptas para la producción de los productos que se confeccionan.	Todas las áreas
	INSUMOS *informes *cronogramas	*verificar que el personal esté capacitado para la labor asignada de producción *Realizar seguimiento del área de producción para identificar falencias o en tiempo de contingencia por niveles de pedidos	PRODUCTO/SERVICIO Informes por área
VERIFICAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Gestión de Ventas	Realizar un control continuo en el área de producción	Cliente interno
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Indicadores de gestión. Análisis de la mercancía que sale (defectuosa)		Consolidación de resultados
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	ÁREA DE CALIDAD/GERENCIA	*Generar una actitud de cumplimiento de metas establecidas y entrega de aún más.	Área de Producción.
	INSUMOS	*Tener nivel de exigencia para entrega de informe por esta área.	PRODUCTO/SERVICIO
	*Indicadores de gestión.		Análisis de resultados

	*consolidación de resultados		
--	-------------------------------------	--	--

Fuente: Amado, L. & Castaño, C.

7.3.5. Caracterización proceso administrativo

Tabla 5 Caracterización de procesos Proceso Administrativo

	CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS	Código CPGC
		Versión:01
		Página 1 de 2

PROCESO	PROCESOS ADMINISTRATIVO	RESPONSABLE	SUPERVISOR DE GESTIÓN DE CALIDAD
OBJETIVO DEL PROCESO	Generar un liderazgo positivo y realizar actividades de nivel administrativo para el óptimo nivel estratégico de le empresa	ALCANCE	Identificar las debilidades presentadas en el área de producción y transformarlas en fortalezas

PLANEAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	GERENCIA		Todas las áreas.

	INSUMOS *planeación estratégica. *planes de gestión. *cronograma	*Implementación de desarrollo de actividades realizadas en el área administrativo *Crear un óptimo ambiente laboral a partir de la parte administrativa para cada una de las áreas de la empresa. * Mayor entrega de resultados por área de la empresa.	PRODUCTO/SERVICIO Proyectos. control
HACER	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	TODAS LAS ÁREAS	*verificar que cada una de las herramientas utilizadas estén aptas para el manejo administrativo por cada área.	Todas las áreas
	INSUMOS *informes *cronogramas	*verificar que el personal esté capacitado para la labor asignada de administración. *Realizar seguimiento a cada una de las áreas que hacen parte de la organización contando las personas y equipos.	PRODUCTO/SERVICIO Informes por área
VERIFICA	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	Gestión de Ventas		Todas las áreas.

		Realizar un control continuo de las actividades propuestas, para esta área.	
	INSUMOS		PRODUCTO/SERVICIO
	Indicadores de gestión. Análisis de la mercancía que sale (defectuosa)		Consolidación de resultados
ACTUAR	PROVEEDORES	ACTIVIDADES	CLIENTES
	ÁREA DE CALIDAD/GERENCIA	*Generar una actitud de cumplimiento de metas establecidas por área	Área de Producción.
	INSUMOS	*Tener nivel de exigencia para entrega de informe por área que corresponda.	PRODUCTO/SERVICIO
	*Indicadores de gestión. *consolidación de resultados		Análisis de resultados

Fuente: Amado, L. & Castaño, C.

8. Neuromarketing

El neuromarketing es la aplicación de las técnicas de la neurociencia al marketing. Su objetivo es conocer y comprender los niveles de atención que muestran las personas a diferentes estímulos. De esta manera se trata de explicar el comportamiento de las personas desde la base de su actividad neuronal.

Hoy en día, en nuestra sociedad, la presencia masiva de publicidad es algo completamente normal. Las personas somos bombardeadas por publicidad de muchas formas y en muchos momentos siendo ésta cada vez más intrusiva y algunas veces poco sutil.

8.1. Caracterización del cliente de su proyecto

Tabla 6 Caracterización del Cliente del proyecto

Aspectos demográficos	Características y hábitos de compra	Poder de decisión del cliente en el desarrollo de la compra
<p>La empresa T&T JEANS crea confecciona ropa para dama su nicho de mercado lo tiene segmentado de la siguiente manera.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Damas de 23 a 50 años.➤ Están dirigidos a estratos 1,2 y tres.➤ Damas con poder adquisitivo.	<p>La empresa maneja varios canales de venta para que sus clientes tengan accesibilidad a sus productos manejando prendas con diseños exclusivos y a la moda.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Compras por catálogo.➤ Compras online➤ Compras personalizadas puntos de venta.	<p>La empresa se ha caracterizado por satisfacer las necesidades de sus clientas siempre están alerta a las últimas tendencias que se están manejando en el mundo por ejemplo.</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Maneja todo estilo de ropa.➤ El comprador se puede llevar la muda completa desde los

	<p>Por lo que se ha caracterizado sus clientes en comprar es que prefieren comprar más por catálogo y directamente en los puntos de venta debido a que están siempre a la fija con lo que compran ya que pueden medírselo y si no les gusta hay mismo hacen cambio en cambio online deben ir directamente a uno de los puntos de venta que tiene la empresa</p>	<p>accesorios hasta los zapatos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Calidad en las telas ➤ Precios accesibles. ➤ Fácil adquisición del producto (pagina, puntos de venta y catalogo)
--	---	--

Fuente: Amado, L. & Castaño, C.

8.2. Elaboración de la propuesta de la mejora del servicio

El servicio se adapta más al modelo de la escuela americana debido a que la empresa cuenta con una buena capacidad instalada de tecnología y empleados capacitados para cada cargo, lo cual le permite a la empresa cumplir con cada una de las inquietudes y satisfacción de sus clientes.

8.3. Objetivo de la propuesta

- Implementar un sistema donde se crea una base de datos de nuestros clientes.
- Que solo una persona sea la encargada de registrar en caja (dependiendo las cajas).
- Capacitación del personal de ventas.

8.4. Alcance de la propuesta

- Contribuye al mejoramiento de procesos y mayor calidad en el servicio.
- Conocer cuáles son las inconformidades de nuestros clientes, para así *tomar acciones correctivas para nuestros empleados, buscando la fidelización de nuestros clientes y calidad del servicio.
- Identificar cuáles son nuestros clientes más frecuentes y cuáles no por medio de la

base de datos.

- Desarrollar la encuesta respectiva tanto para los clientes frecuentes y lo que no.

Análisis de las encuestas.

- Tomar acciones correctivas de los resultados. Tenerlas en cuenta para las futuras ventas.
- Implicación del neuromarketing en las acciones planteadas

En neuromarketing con respecto a las acciones planeadas influye de manera positiva debido a que la empresa puede estudiar o conocer más afondo cuales son las necesidades o expectativas de los clientes identificando que es lo que quieren y que decisión debe tomar la empresa para crecer sus ventas cumpliendo con lo que el cliente requiere.

9. Excelencia directiva

La excelencia directiva tiene como finalidad conocer en qué estado está la empresa y que tan eficientes están siendo con sus productos a la hora de su trabajo, para que las empresas puedan llegar a ser excelentes y competitivas en el mercado en donde se les mide por la EFQM lo cual quiere decir que es calidad y excelencia. (Maderuelo, 2002).

En la empresa se llevó a cabo la aplicación del EFQM la cual se les aplicó a 5 empleados de la misma, donde se desarrolló una autoevaluación de la empresa en cuanto a cada uno de sus procesos para su mejoramiento continuo.

9.1. Realización de matriz EFQM

En este documento se reflejarán algunos análisis y soluciones sobre los resultados de la autoevaluación realizada en la empresa T&T JEANS COLOMBIA LTD, durante el primer mes del año del 2017. Se analizan las puntuaciones obtenidas a las preguntas del cuestionario PERFIL, puntos fuertes y áreas de mejora detectadas. Se han identificado los puntos de mayor discrepancia entre las puntuaciones individuales de los evaluadores. Luego se realizará una comparativa entre las puntuaciones EFQM y los puntos fuertes y áreas de mejora identificadas. Y por último se analizan las evidencias que sustentan la evaluación. Con la finalidad de aportar ideas y propuestas hacia futuro que den valor al proceso de homologación.

9.2. Revisión de las puntualidades.

Las puntuaciones obtenidas del cuestionario EFQM, se analizaron cual fue la menor y la máxima calificación obtenida por cada una de las preguntas realizadas a cada persona donde estaban de 1 a 100 las puntuaciones la menor fue de cinco (5) y la mayor de noventa y cinco (95) lo cual las otras estuvieron de quince (15) hasta setenta y cinco (75).

En cada una de las preguntas se resalta que la empresa tiene los manejos y todo su grupo de interés sabe cuál es el objetivo de la empresa, lo que le hace falta a la empresa es tener documentado cada uno de los procesos realizados debido que solo se queda en el diálogo y no tiene nada soportado, no manejan ningún documento que certifique todo lo que ellos han realizado en la empresa.

9.3. Puntuaciones de consenso

Se analizan las puntuaciones de EFQM basadas en la media de las puntuaciones individuales y la puntuación de consenso, las puntuaciones individuales representan las diferentes percepciones de cada persona, lo cual está sometida a una fluctuación mayor, debida que en muchos casos las opiniones de las personas se fundamentan más en lo que visionan, que en los objetivos. En la empresa T&T JEANS COLOMBIA LTD los empleados entrevistados fueron muy rigurosos al momento de calificar la empresa debido a que conocen muy bien el funcionamiento interno y externo lo cual permite obtener resultados significativos de la organización, a continuación, se mostrará un consolidado de cada uno de los criterios y sus criterios donde se observará cuáles son las áreas que son puntos fuertes y cuales se deben mejorar.

1		2		3		4		5	
	6	2	4	3	3		3	5	2
1a	3	a	1	a	6	4a	1	a	9
	4	2	3	3	2		2	5	3
1b	3	b	9	b	1	4b	8	b	9
	6	2	3	3	2		2	5	4
1c	1	c	5	c	6	4c	9	c	3
	3	2	3	3	3		4	5	2
1d	8	d	4	d	3	4d	3	d	4
	5			3	2		3	5	4
1e	5			e	1	4e	5	e	1
	52	3		2				3	
		7		8		33		5	

6		7		8		9	
6a	24	7a	23	8a	18	9a	34
6b	17	7b	24	8b	25	9b	30
	22		23		23		32

Figura 2 Calificación de los aspectos de EFQM

Fuente: Amado, L. & Castaño, C.

Se denota que la empresa tiene varias áreas por mejorar el cual le va a permitir ser más competitiva en el mercado donde debe empezar a implementar un sistema de gestión el cual le permitirá tener todos sus procesos documentados el cual le permitirá facilitar el trabajo en la organización.

La empresa se ha encargado en satisfacer a su grupo de interés, pero no en crecer como empresa, frecuente mente lo que hace es encuestas para saber qué es lo que quieren sus clientes u usuarios.

Considerando desde los resultados la empresa no solo debe preocuparse por su grupo de interés, sino que también de su planeación estratégica no dejar de lado los procesos internos ya que de ahí depende que la empresa crezca o se mantenga.

Graficos de puntuaciones EFQM por criterios y total.

Grafico. 1

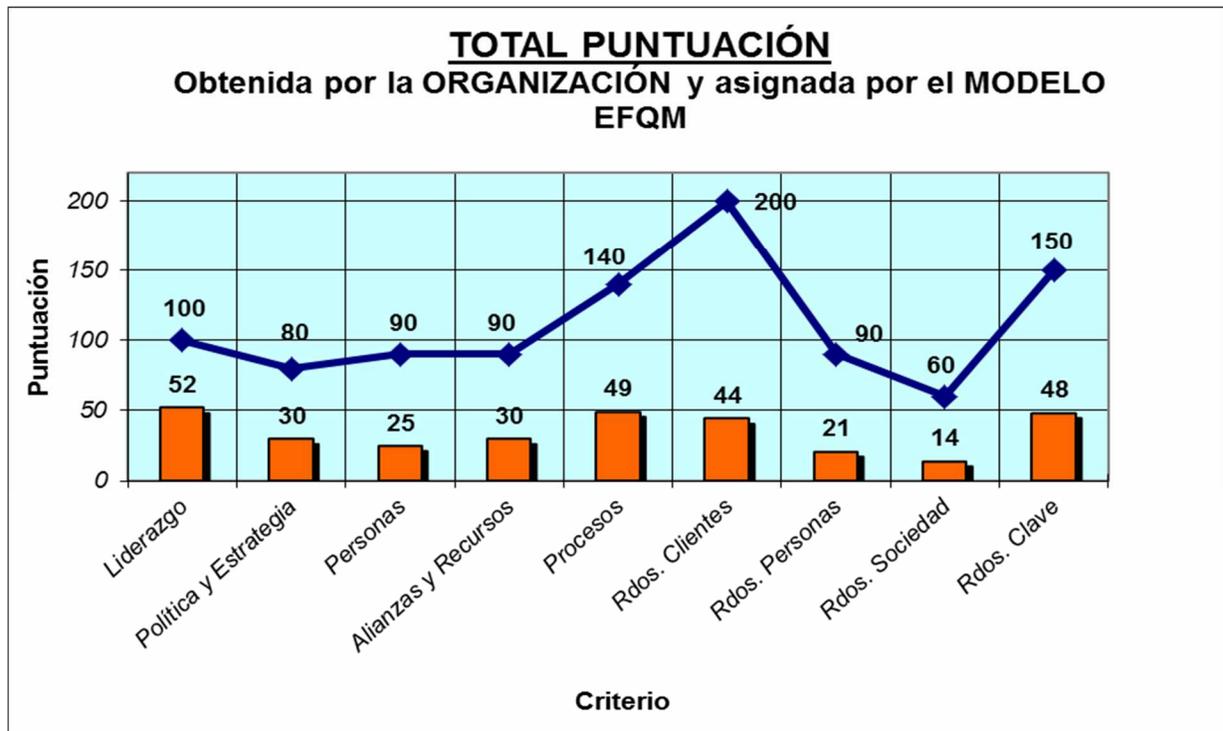


Figura 3 Puntuación obtenida para la organización según el modelo EFQM

Fuente: Amado, L. & Castaño, C.

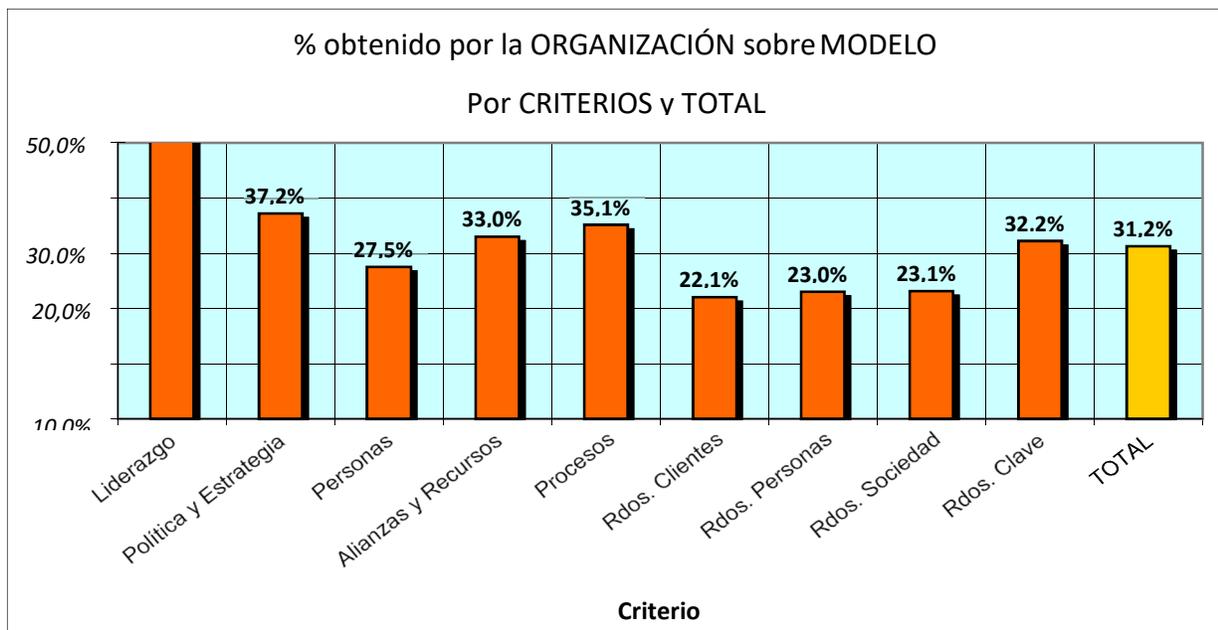


Figura 4 Porcentaje obtenido por la organización según el modelo EFQM

Fuente: Amado, L. & Castaño, C.

Como se observa en el gráfico liderazgo, política y estrategia, procesos, resultados clave y alianzas y recursos son las áreas con más inconsistencias que se presentan en las empresas las cuales se les ara acciones correctivas para cada una de ellas Sobre los puntos fuertes y áreas de mejora

Al final de la evaluación se hace un análisis de los puntos fuertes y áreas de mejora más significativas; en total son 27 en áreas de mejora y 17 puntos fuertes en la organización.

Cabe destacar que entre las debilidades más relevante de la organización es el liderazgo que por ende permite que los otros puntos de mejora se vean afectados, por esto es importante tomar acciones de mejora que permitan a la empresa surgir, en donde los trabajadores tomen iniciativas y tome sentido los esfuerzos de la organización.

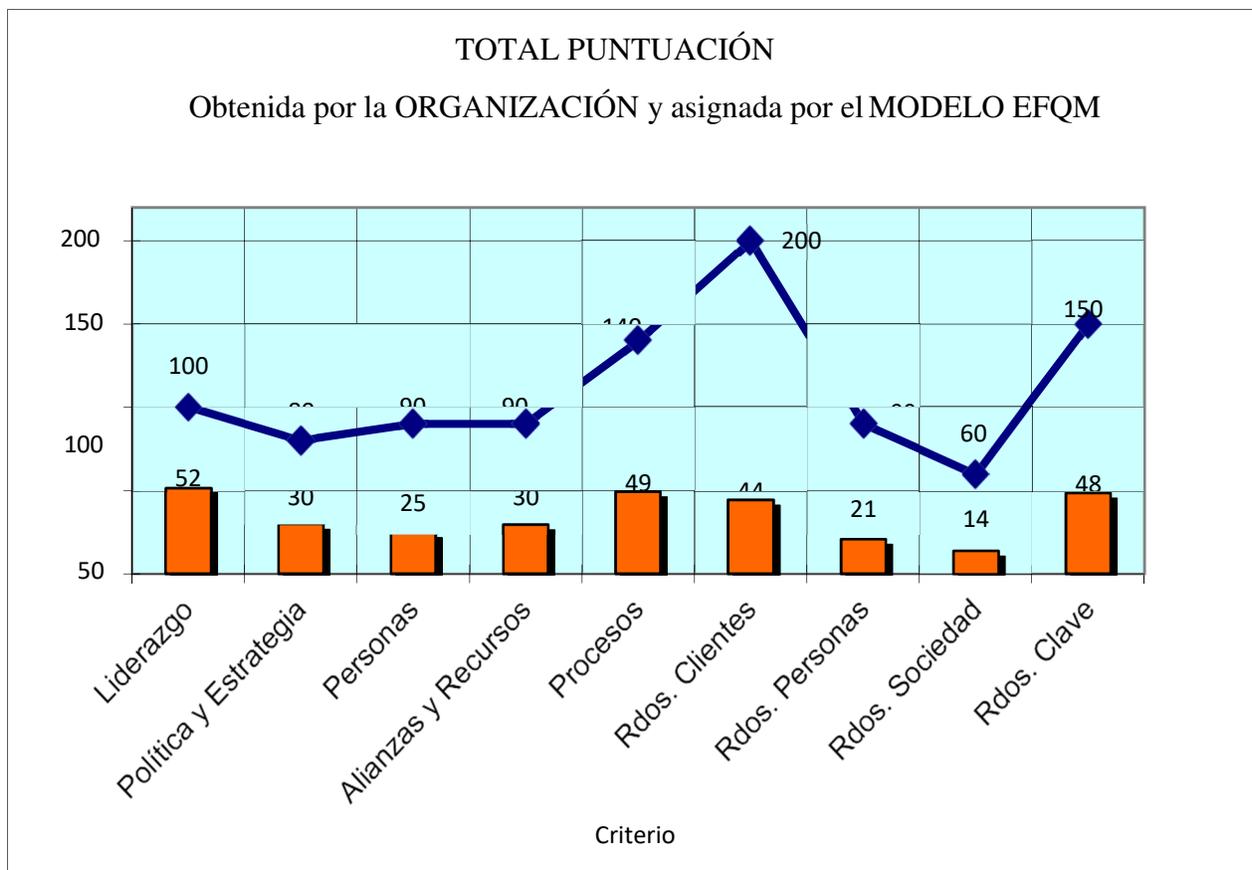


Figura 5 Total puntuación obtenida por la organización y asignada por el modelo EFQM

Fuente: Amado, L. & Castaño, C.

Se puede extraer algunas conclusiones interesantes en cuanto al resultado que tiene esta compañía con sus clientes y la sociedad; que se puede mejorar cada día para lograr prestar un servicio y producto de calidad, evidentemente los puntos a trabajar de mayor priorización son la imagen o el recuerdo que dejamos en cada persona que visita uno de los almacenes, hay que implementar estrategias de atención y motivación a los empleados, para que primaria mente ellos se enamores de la empresa y puedan expresar el gusto por lo que están haciendo, mejorando las cosas desde casa empezara todo los demás puntos críticos a coger el rumbo adecuado.

Las personas son la prioridad de la organización, son los clientes directos lo encargados de transmitir la marca por medio de la voz a voz y nosotros los encargados de dejar la mejor imagen en ellos.

Hay que establecer unas políticas y estrategias que permitan a la organización ser más abierta a las oportunidades de nuevos recursos, de inversión y hasta de alianzas con otras empresas dedicadas al sector textil que pueden dar un valor agregado a nuestro producto y aportar mayor rentabilidad.

Un buen liderazgo representa en una organización disciplina, control, calidad, organización y metas alcanzadas, por esto es que las estrategias de acción en los líderes de cada área, permite formarlos y dirigirlos hacia lo que busca la compañía que es el trabajo en equipo con los colaboradores y el alcance de los objetivos.

Darles voz y voto a los empleados de la compañía permite que él sienta que esta también es de ellos y que, a partir de esto, son más ideas y opciones de mejora e innovación en los productos y puntos de venta.

9.4. Principales líneas de acción

Las principales líneas de acción es el liderazgo, los procesos y los resultados en las personas; entre las propuestas de acción se encuentra la capacitación, la comunicación entre todos los que conforman la organización, encuestas de satisfacción y recomendación en las personas, análisis de productividad contra pedido, etc. De los resultados aportados

A partir de esta documentación y cuadros con indicadores significativos para cada uno de los criterios y resultados arrojados, permite ver una organización de grandes bases, pero con puntos

de mejora claros que permitirán la toma de decisiones que direccionen a la compañía al crecimiento y a el éxito; pues ahora ser competitivos no es una elección es una necesidad.

9.5. Evidencias

Se realizó una visita al punto de la empresa para estar en contacto físico y tener contacto con el líder y dos de sus empleados o colaboradores para así tener un mejor conocimiento saber cómo se encuentra la organización desde el punto de vista de su líder y de sus colaboradores.

9.6. Actividad a realizar

Visita física al área de producción y planta física de la organización encuesta a su líder y a dos colaboradores el día miércoles 01 de febrero de 2017 en donde se realizó cada una de las preguntas para saber cómo se encuentra la organización luego de nuestra autoevaluación para confrontar la información del punto de vista de nosotras grupo a implementar proyecto de gerencia de la calidad el punto de vista del líder y dos de los colaboradores los cuales son:

9.7. Información recopilada por la entrevista realizada.

La organización se mantiene en un punto en donde se generan utilidades, pero no se está a un crecimiento en este sector ya que por estar en zona de confort no se encuentra con mentalidad de crecimiento por el no apalancamiento por otra empresa o unión para generar crecimiento de esta.

La implementación de un sistema de gestión el cual ayudara a una mejor visión de la organización y tener bases más fortalecidas para crecimiento y mayor control de cada parte de la organización. El establecer una cultura organizacional en donde cada una de las propuestas o actividades a realizar se hacen de forma verbal no se maneja un control documental de propuestas metas indicadores y no se tiene soportes para así generar hábito de controles.

El compromiso de los colaboradores es máximo ya que al momento de realizar la entrevista se denoto el gran conocimiento que se tiene de lo que se quiere lograr como empresa y están muy seguros de cada una de las actividades asignadas para llegar a donde se quiere llegar.

La razón principal de la empresa se ha realizado de una manera óptima en donde por la razón por la que fue creada se ha evidenciado la acogida por los usuarios compradores que acceden a este producto, pero los lideres no han pensado o no quieren salir de su zona de confort para generar un crecimiento, piensan en los clientes en donde frecuentemente realizan encuestas de satisfacción y para conocer lo que ellos quisieran ver en las prendas de vestir y saber cómo les ha parecido las prendas que han comprado donde dan la importancia a las personas o nicho de mercado de interés.

10. Calidad, competitividad e innovación.

10.1. Calidad

La calidad puede referirse a diferentes aspectos de la actividad de una organización: el producto o servicio, el proceso, la producción o sistema de prestación del servicio o bien, entenderse como una corriente de pensamiento que impregna toda la empresa. Sin embargo, tanto en el ámbito general como en el sanitario, existen unos criterios erróneos acerca de la calidad y de su control que suponen un obstáculo al necesario entendimiento entre quienes la exigen y los que deben conseguirla.

El concepto de calidad ha evolucionado a lo largo de los años y dado lugar a que tanto lo referente a su función como a su ámbito y objeto de control hayan variado hasta nuestros días, cuando la calidad se configura como una modelo de gestión y un estilo de dirección implantado en las empresas líderes.

El objetivo fundamental de la calidad, como filosofía empresarial, es satisfacer las necesidades del consumidor, aunque éste es un concepto controvertido, Las necesidades pueden estudiarse según diversos puntos de vista -de la teoría económica, del marketing, de la psicología y de la economía de la salud-, no siempre coincidentes. Desde todos ellos se han aportado contribuciones al conocimiento de las necesidades que deben considerarse al planificar los recursos sanitarios (Facultad de Medicina UNAM 2018).

10.2. Competitividad.

La competitividad se crea a partir de la diferenciación del producto y de la reducción de costos; aquí la tecnología, la capacidad de innovación y los factores especializados son vitales. Los

factores especializados no son heredados (como sí lo es la base de recursos naturales), son creados y surgen de habilidades específicas derivadas del sistema educativo, del legado exclusivo del “saber-cómo” (“knowhow”) tecnológico, de la infraestructura especializada, de la investigación, de la capacitación que se le ofrezca al recurso humano, de mercados de capitales desarrollados y de una alta cobertura de servicios públicos de apoyo, entre otros. 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,199).

10.3. Innovación.

La innovación es hoy en día, una necesidad absoluta en las empresas para sobrevivir. Las compañías que no invierten en innovación ponen en riesgo su futuro. “Si no buscan soluciones innovadoras a los problemas que emergen en la sociedad o en sus clientes continuamente, su negocio no prosperará, tendrán poca probabilidad de competir y eventualmente será desplazada por otras (García, 2012).

10.4. Modelos de innovación

Modelo lineal: El proceso de investigación y desarrollo puede dar o ser el origen de multitud de procesos de innovación posteriores., de estos procesos, algunos pueden tener éxito y otros no, el problema es que no se conoce cuánto tiempo necesitan para generar estas innovaciones.

Modelo de Impulso o Empuje de la Tecnología: Suele hacerse referencia a estos modelos como los de Primera y Segunda Generación respectivamente (Rothwell, 1994, pp. 7-9) y ambos se caracterizan por su concepción lineal del proceso de innovación; Cronológicamente, surge en

primera instancia el Modelo de Impulso o Empuje de la Tecnología o de la Ciencia (TechnologyPush), cuya influencia se extiende desde los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, hasta mediados de los sesenta. Este modelo contempla el desarrollo del proceso de innovación a través de la causalidad que va desde la ciencia a la tecnología y viene representado mediante un proceso secuencial y ordenado que, a partir del Conocimiento científico (ciencia), y tras diversas fases o estadios, comercializa un producto o proceso que puede ser económicamente viable.

Modelo de Tirón de la Demanda: A partir de la segunda mitad de la década de los sesenta comienza a prestarse una mayor atención al papel desempeñado por el mercado en el proceso innovador, lo que condujo a la emergencia de un nuevo modelo de innovación tecnológica, también lineal, nominado Modelo de Tirón de la Demanda o del Mercado (MarketPull).

Modelo de Negocios: Uno de los mayores retos después de tener “esa” idea innovadora es el cómo desarrollarla y materializarla y no solo basta con definir la idea emprendedora, además debe elegirse, desarrollarse y también innovar en el modelo de negocio para lograr el éxito deseado.

Modelo de enlaces en cadena: La innovación en este modelo se considera como un conjunto de actividades relacionadas las unas con las otras y cuyos resultados son frecuentemente inciertos. A causa de esta incertidumbre no hay progresión lineal entre las actividades del proceso y existe retroalimentación en todas las etapas del desarrollo, así como posibles fuentes de mejora entre cada etapa y la investigación.

10.5. Modelo del tirón de la demanda aplicado a la empresa.

Modelo del tirón de la demanda. Este modelo es el que más se ajusta a la empresa debido a que, la empresa trabaja día a día en la creación y satisfacción de las necesidades de los clientes donde la organización está alerta a los constantes cambios que se presentan en el mercado para así estar a la vanguardia de lo que lo clientes están pidiendo (Centro de Innovación Estudiantil, 2018)

11. Calidad y responsabilidad social.

la responsabilidad social empresarias es la unificación de varios grupos interés con el medio que las rodea trabajando así hacia un mismo objetivo para la creación de valor y beneficios internos y externo; creando un mundo más sostenible para nuestras futuras generaciones

Ambiental: La empresa T&T jeans es amigable para el medio ambiente debido a que cuenta con una infraestructura optima, cuenta con sensores de luz, el agua es reciclada de las lluvias al igual que el papel; las maquinarias están aptas para el ahorro de energía de igual manera los medios tecnológicos y el empaque de las prendas es biodegradable.

Social: La empresa incentiva a sus empleados por medio de bonos e integraciones.

Integraciones familiares en el día de la familia y fin de año a igual que capacitaciones, cursos y diplomados acordes a la razón de ser de la empresa a lineada a la amigabilidad con el medio ambiente.

Económico: Alianzas estratégicas con empresas del mismo sector para utilizar los residuos en ideas innovadoras que beneficien a la sociedad

11.1. Aplicado a la empresa

Proyectar actividades físicas que generen interacción entre las áreas y varias líneas de mando, permitiendo así crear los juegos T&T jeans, este será el evento que permitirá la integración no solo laboral si no también familiar.

En este evento se evidenciará Proyectos ambientales como la siembra de árboles y actividades recreativas dirigidas al medio ambiente para los infantes alianzas económicas y de

solidaridad para en adecuado uso ante los retazos en diseño de nuevos producto y donación de tendencias pasadas que aún se encuentran en stock.

El ideal es llamar la atención de cada uno de los empleados en la participación de los juegos t&t jeans por incentivos y premios a los primeros lugares en cada una de las actividades deportivas, va haber basquetbol, futbol, pin pon y carreras por kilómetros, a partir de que los grupos se formen se realizara una planilla de actividad, y cronograma de juegos para los encuentros de cada partido, la final es el gran día de familia en donde interactúan los empleados y sus familias.

12. Verificación estratégica de la calidad.

Como lo podemos ver en la calidad y gestión empresarial ISO 9001 e ISO 14001 los siguientes conceptos hacen el cumplimiento de la calidad en las acciones correctivas y preventivas.

Auditoría interna: Es una actividad independiente y voluntaria por parte de una organización u empresa para el diagnóstico y consulta de no conformidades para el agregar valor y dar mejoras a procesos actividades u operaciones de una organización, esto conlleva al cumplimiento de los objetivos propuestos, evaluar y darles mejora a los resultados arrojados de la realización de esta auditoría interna.

Para la realización de dicha actividad anteriormente mencionada como lo es la auditoría interna se toma a la empresa T&T Jeans para aplicación y diligenciamiento de cada uno de los formatos que se deben diligenciar o conservar como soporte de la primera auditoría realizada a esta empresa y soporte para futuras a realizar.

Para dar inicio a la auditoria se debe diligenciar los siguientes formatos para llevar un orden de la auditoria que se va a realizar.

12.1. Procedimiento de auditoría de calidad.

El diligenciamiento de este formato se realiza para llevar a cabo en la auditoría interna que aplica y menciona cada una de las actividades a desarrollar que se realicen a los procesos a auditar: gestión de calidad, gestión de compras, gestión de almacenamiento y despacho.

12.2. Programa de auditoría de calidad.

Se genera el diligenciamiento de formato del programa de la auditoria se debe dar identificación a un objetivo de la auditoria un alcance los recursos a utilizar los criterios o sobre

que se va a soportar como es aquí que su guía es la NORMA ISO-Versión 2015, métodos utilizados para la realización de la auditoria identificación de auditores y auditados con fechas establecidas.

12.3. Plan de auditoría de calidad

Se realiza con los procesos a los que se va a realizar auditoria como en este se toman gestión de calidad, gestión de compras, gestión de almacenamiento y despacho se debe mencionar un auditor líder grupo de auditores alcance que se va a tener los criterios o sobre que se va a registrar esta auditoria recursos que se van a utilizar se debe especificar la programación mencionando fecha exacta hora de cada una de las actividades unas observaciones finales firma de elaboración revisado cargos de cada una de las personas antes mencionadas.

12.4. Lista de verificación.

Se realiza verificación general de cómo se encuentra la empresa tomando los procesos a los cuales se va a dirigir la auditoria y global de la organización referenciándose de los numerales de la norma para realizar diligenciamiento de cumple o no cumple con estos criterios numerados.

12.5. Acta de apertura y cierre

Se realiza soporte de documento de reunión de apertura donde se especifican los procesos a auditar los auditores los auditados lugares donde se va a llevar a cabo observación fecha de apertura fecha de cierre nombres de cada uno de los participantes cargos y firma de asistencia.

12.6. Informe auditoria

Este formato debe ir diligenciado con la información de los requisitos objetivo alcance que se va a tener los procesos que van hacer auditados los criterios en este caso la Norma ISO 9001 2015 debe tener consignado un auditor líder el grupo de auditores las actividades y que arroja que son los aspectos a mejorar.

12.7. Plan de acción.

Es relacionar las no conformidades encontradas la descripción de cada una de estas la acción de propuesta área responsable de esta No conformidad fecha de entrega y seguimiento que se debe dar a resultados obtenidos.

12.8. Formato de evaluación.

Se hace referencia a los datos generales de evaluación como actividad de auditoría y evaluación a cada uno de los auditores dando un puntaje una observación

13. Mejora continua

La Mejora continua es una parte importante de los Sistemas de Gestión de la Calidad que permite mejorar la eficacia, efectividad y por ende la eficiencia en el desarrollo, control, seguimiento y mejora de los procesos de una organización y a su vez detectar las diferentes falencias presentadas al interior de la compañía.

Para T&T Jeans el fundamento de la mejora continua está apoyado con la herramienta de mejora continua “las 5W”.

13.1. Las “5W”

A continuación, en la tabla 7 se presenta el modelo de las 5 W para el proyecto.

Tabla 7 Modelo 5 W

WHAT?	la compañía T&T JEANS no está cumpliendo con las metas planteadas.	No tienen un plan documentado o manual donde especifique que se debe hacer en cada área	Falta de capacitación en el área de ventas que es el último canal que tiene la empresa para llegar al cliente.
WHO?	El área de recursos humanos es el que tiene claridad qué tipo de perfil se busca para la labor.	El área de ventas y mercadeo son las más importantes de la empresa porque es donde se tiene más acercamiento con los clientes	Las personas que están a cargo es el gerente de mercadeo, y la administradora de los puntos
WHEN?	El problema se viene presentando desde este año	No se tiene el día exacto (febrero) pero si desde que hubo una reestructuración de cargos	Para este años es donde se empieza a identificar que se están bajando las ventas en cuanto al año anterior
WHERE?	El problema está pasando en la compañía T&T JEANS	en las área de mercadeo (falta de comunicación) y el área de ventas (falta de carisma y conocimiento	La empresa tiene dos puntos de ventas en el gran san y el otro en el barrio Cundinamarca.

WHY?	Falta conocimiento y capacitación del personal	no tiene claridad de cuál es el objetivo de la empresa	El gerente es el que más debe saber la causa de por qué se están bajando las ventas y así mismo él pueda tomar acciones al problema
------	--	--	---

Fuente: Amado, L. & Castaño, C.

13.2. Plan de acción

13.2.1. Problema

La empresa T&T JEANS no está cumpliendo con las metas esperadas para este año se han bajado de una manera muy notable, a raíz de esto se izó un diagnóstico de cada una de las áreas y arrojó que donde estaba el problema era en el área de ventas y mercadeo donde más se denotó fue en el de ventas.

13.2.2. Objetivo General “5W”

Incrementar las ventas y la fidelización de los clientes en la compañía T&T JEANS.

13.2.3. Objetivos específicos

- Hacer enuestas a los clientes para saber que piensan de los clientes
- Verificar que el de cómo está haciendo el trabajo.
- Capacitación del personal para el cardo
- Hacer un análisis del sector externo

13.3. Cronograma de actividades

A continuación, en la tabla 8 se presenta el cronograma de actividades para el proyecto.

Tabla 8 Cronograma de actividades

CRONOGRAMA					
ACTIVIDADES	TIEMPO (MESES)				
	MES 1	MES 2	M3	MES 4	M5

Diagnóstico del estado actual					
Elaborar un cuadro comparativo del año anterior con el ahora					
Análisis de la información recopilada					
Documentar el perfil que se requiere para el cargo					
Tener un flujo grama claro de la trazabilidad en las ventas					
Capacitar al personal para el cargo (conocer todo de los productos)					

Fuente: Amado, L. & Castaño, C.

Como se observa en el cronograma en cinco (5) meses se deben empezar a notar el incremento de las ventas y su vez la fidelización de cliente todo se va hacer dentro de la compañía de igual manera al empleado se le harán pruebas de desempeño donde el aplique lo aprendido en la capacitación, también se hará un seguimiento de cómo está llevando a cabo el trabajo.

14. Seguimiento y medición de la calidad

El planeamiento y la gestión de las organizaciones, y particularmente de las empresas, requiere del cálculo, seguimiento e interpretación de ciertos indicadores que en general surgen a partir de las cifras de los estados contables, tanto históricos como proyectados.

Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de una institución, a qué costo y con qué nivel de calidad.

Los indicadores a continuación expuestos son propuestas y también indicadores ya implementados en la organización base para el trabajo integrador, los cuales tienen como objetivo, controlar, medir y mejorar los diferentes procesos de la compañía.

Cada indicador relacionado en la tabla XX se muestra la periodicidad con la que se mide, el objetivo principal de cada indicador, la fórmula del como calcularlo y el encargado de llevar el seguimiento del mismo.

A continuación, en la tabla 9 se presenta la matriz de indicadores para el proyecto.

Tabla 9 Batería de indicadores

PROCESO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	INDICE	FRECUENCIA	RESPONSABLE
ESTRATEGICO	EJECUCIÓN	MEDIR LA PRODUCTIVIDAD DE LA COMPAÑÍA	$P = \frac{\%EJECUCIÓN}{META EMPRESARIAL ASIGNADA}$	MENSUAL	GERENCIA
	CRECIMIENTO	MEDIR EL CRECIMIENTO QUE HA TENIDO LA EMPRESA EN CANTIDAD DE LINEAS DE NEGOCIO	$CRE = \frac{LINEAS DE NEGOCIOS NUEVAS}{TOTAL LINEAS DE NEGOCIOS} \times 100$	ANUAL	GERENCIA
CALIDAD	SATISFACCIÓN CLIENTE	MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES CON EL PRODUCTO TERMINADO	$SC = \frac{PROMEDIO SATISFACCIÓN CLIENTE (ENCUESTAS)}{100\%}$	MENSUAL	CORDINADOR DE CALIDAD
	PRODUCTO BIEN TERMINADO	CONTROLAR LA CANTIDAD DE PRODUCTOS EN MAL ESTADO	$PB = \frac{PRODUCTO CON DEFECTO}{PRODUCCIÓN TOTAL} \times 100$	MENSUAL	CORDINADOR DE CALIDAD
COMPRAS	PROVEEDORES	CONTROLAR LA CALIDAD DE LOS PROVEEDORES Y EL NIVEL DE INTEGRACIÓN CON LOS MISMOS	$\% = \frac{Proveedores certificados}{Total proveedores} \times 100$	TRIMESTRAL	JEFE DE COMPRAS
	CALIDAD DE PEDIDOS	CONTROLAR LA CALIDAD DE LOS PEDIDOS GENERADOS POR EL AREA DE COMPRAS	$\% = \frac{Pedidos sin problemas}{Total de pedidos} \times 100$	MENSUAL	JEFE DE COMPRAS
PRODUCCIÓN	INDICE DE PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL	DETERMINAR LA EFICIENCIA CON QUE SE OCUPAN TODOS LOS BIENES DE CAPITAL QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN.	$PC = \frac{Ingresos por bienes}{Valor total del factor capital} \times 100$	MENSUAL	JEFE DE PRODUCCIÓN

	PRODUCTIVIDAD MANO DE OBRA	DETERMINAR LA EFICIENCIA DEL FACTOR HUMANO DENTRO DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.	$PC = \frac{\text{Ingresos por bienes}}{\text{Valor total de mano de obra}} \times 100$	MENSUAL	JEFE DE PRODUCCIÓN
VENTAS	EFFECTIVIDAD CANALES DE DISTRIBUCIÓN	MEDIR LA EFECTIVIDAD DE LOS DIFERENTES CANALES DE DISTRIBUCIÓN	$CD = \frac{\text{PRODUCTOS TOTALES VENDIDOS}}{\text{PRODUCTOS TOTALES RECIBIDOS}} \times 100$	MENSUAL	JEFE DE VENTAS
	ROTACION DE INVENTARIOS	REPRESENTA LAS VECES QUE LOS COSTOS DE LOS INVENTARIOS SE CONVIERTEN EN EFECTIVO O SE COLOCAN EN CREDITO	$R = \frac{\text{COSTO DE MERCANCIA VENDIDA}}{\text{INVENTARIO PROMEDIO}} \times 100$	MENSUAL	JEFE DE VENTAS
DISTRIBUCIÓN	EFFECTIVIDAD EN LA ENTREGA	DETERMINAR LA EFECTIVIDAD DEL CANAL UTILIZADO EN EL PROSECO DE DITRIBUCIÓN Y LOGISTICA	$CU = \frac{\text{PRODUCTOS ENTREGADOS EN BUEN ESTADO}}{\text{PRODUCTOS ENVIADOS}} \times 100$	SEMANAL	JEFE DE VENTAS
	TIEMPOS DE ENTREGA	DETERMINAR LA EFICIENCIA EN TIEMPOS DE ENTREGA DEL CANAL UTILIZADO EN EL PROSECO DE DITRIBUCIÓN Y LOGISTICA	$TE = \frac{\text{TIEMPO DE ENTREGA}}{\text{TIEMPO DE ENTREGA ESPERADO}} \times 100$	SEMANAL	JEFE DE VENTAS
GESTIÓN HUMANA	AUSENTISMO	DETERMINAR EL NIVEL DE AUSENTISMO DE LOS EMPLEADOS DE LA ORGANIZACIÓN.	$A = \frac{\text{NUMERO DE HORAS PERDIDAS}}{\text{HORAS LABORADAS X TRABAJADOR}} \times 100$	MENSUAL	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO
	ROTACIÓN DE PERSONAL	MEDIR EL PORCENTAJE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS DIFERENTES AREAS DE LA COMPAÑÍA	$R = \frac{\text{PERSONAL RETIRADO/DESPEDIDO}}{\text{TOTAL PERSONAL EN EL AREA}} \times 100$	MENSUAL	DIRECTOR DE TALENTO HUMANO

Fuente: Amado, L. & Castaño, C.

Para la compañía T&T Jeans se establecen 14 indicadores de gestión, control y seguimiento para poder tomar acciones de mejora.

Actualmente se tienen 7 procesos para el funcionamiento de la compañía con esto de base se inició el proceso de creación de los indicadores, para el desarrollo de los mismo principalmente se identificaron las necesidades propias del proceso involucrado, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador ya que esto es fundamental para el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos al momento de identificación de problemas.

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño de la compañía y sus diferentes áreas mediante diferentes parámetros establecidos con base a las metas ya establecidas por la compañía y así mismo a futuro poder observar la tendencia y realizar un proceso de evaluación.

15. Énfasis en consultoría organizacional

Según Molina (2017) “la comunicación ha sido, es y será por mucho tiempo, un eje fundamental dentro de los planes de acción y de mejoramiento continuo de las empresas, por medio de estrategias que promueven la fidelización de clientes, la creación de sentido de pertenencia entre los empleados y la misma mejora de la imagen corporativa”.

15.1. Matriz de comunicación.

A continuación, en la tabla 10 se presenta la matriz de comunicación para el proyecto.

Tabla 10 Matriz de comunicación

	D = Diario	S = Sema nal	Q = Quincen al	M = Mens ual									
PROCES OS	CAR GOS	TIPO DE COMUNICACIÓN											
		FOR MAL ESC RIT A	FRECU ENCIA	FOR MAL VER BAL	FRECU ENCIA	INFO RMA L ESCR ITO	FRECU ENCIA	INFO RMA L VERB AL	FRECU ENCIA	COR REO	FRECU ENCIA	VAYA COMUNI CATIVA	FRECU ENCIA
GESTIÓN EMPRES ARIAL	Gerent e	X	M	X	M								
	Subge rente	X	Q	X	Q					X	S		
	Direct or de operac ión	X	S					X	D	X	D		

CALIDAD	Audit or Interno					X	S	X	S	X	M		
	Análisis de calidad											X	S
COMPRA S	Jefe de Compras	X	M										
	Subgerente	X	M										
PRODUCCIÓN	Jefe de Compras	X	M										
	Operadores							X	Q			X	S
DISTRIBUCIÓN	Jefe de compras	X	M										
	Análisis de logística					X	S						
VENTAS	Gerente Merca deo	X	M										

	Coord inador de Marke ting									X	S		
	Comer ciales					X	S						
GESTIÓN ADMINIS TRATIVA	Direct or de TH	X	M									X	S
	Analís ta de Contra tación							X	M			X	S

Fuente: Amado, L. & Castaño, C.

15.2. Matriz de influencia – stakeholders

A continuación, en la figura 6 se presenta la matriz de influencia que tiene los stakeholders para el proyecto.

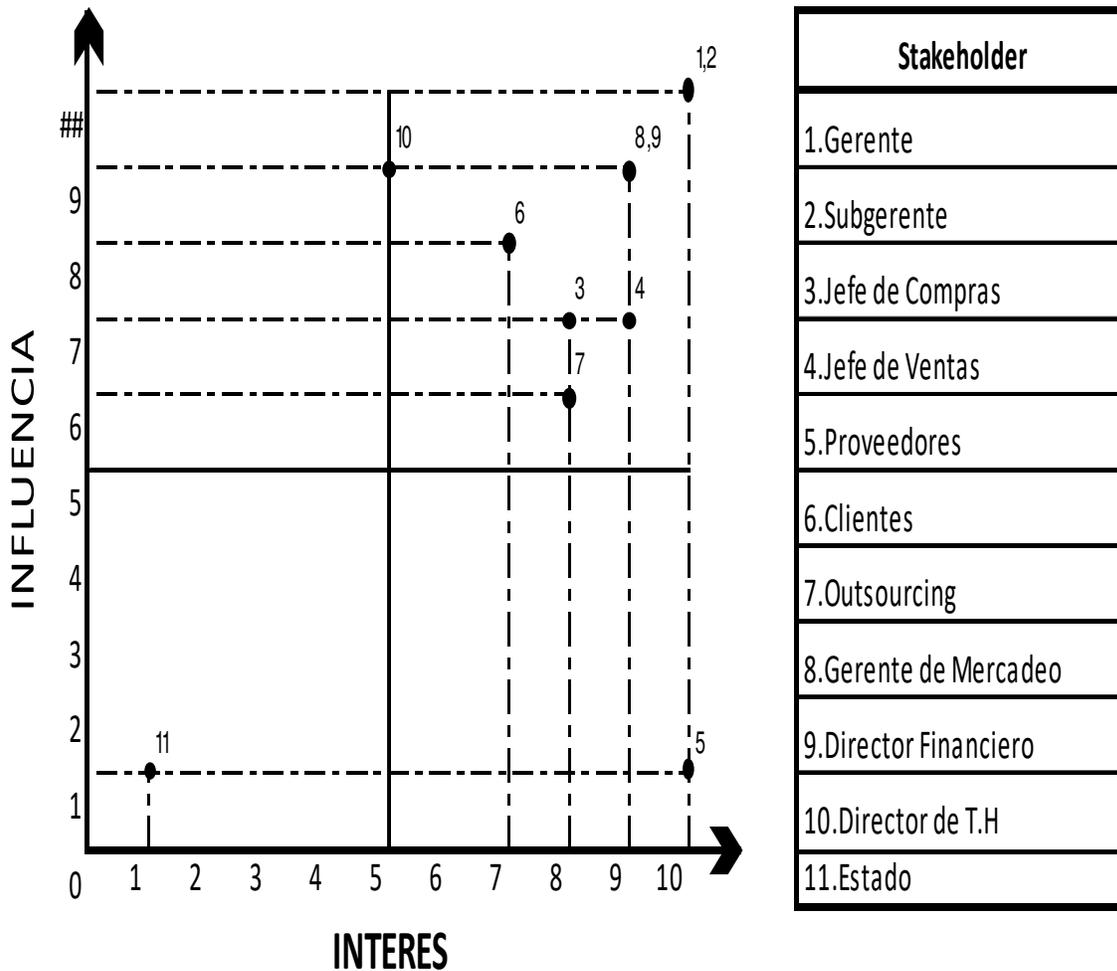


Figura 6 Matriz de influencia de Stakeholders

Fuente: Amado, L. & Castaño, C.

15.3. Herramientas de comunicación.

- Matriz de partes interesadas: Esta matriz nos permite identificar aquella persona, empleado, tercero, proveedor u organización que pueda ser afectada o percibirse afectada por la toma de decisiones del proyecto. Para T&T Jeans esta herramienta

permite identificar con claridad cuáles son las partes interesadas, el nivel de afectación y la manera en cómo se debe mantener informados cada uno de los involucrados en la implementación de un sistema de gestión de calidad. De esta manera se puede recibir un “*Feedback*”, apoyo y sugerencias de todos los procesos que permitan la creación de un sistema de calidad con manuales, cargos, políticas, matrices y formatos acordes al desarrollo de la labor diaria en cada rol organizacional.

- Reuniones: Para T&T Jeans las reuniones estratégicas tienen un nivel de importancia muy alto para la organización ya que conectan los diferentes procesos relacionados con la labor de la compañía como los son producción, inventarios, logística, financieros y gerencia permitiendo establecer una comunicación de reciprocidad entre todas las áreas y abriendo puertas a oportunidades de mejora en los sistemas de gestión y en la toma de decisiones, que influyan directamente con la rentabilidad y con todo ello el aumento de las posibilidades de mejora en la actividad, así como de los beneficios para el trabajador.
- Juicio de expertos: En T&T Jeans contar con capacitaciones, apoyo y conceptualización de terceras partes expertas en la vida productiva de una empresa textil es de vital importancia. Principalmente porque la organización no cuenta con la integración de un área especializada en el diseño e innovación, no solamente al momento de la confección y creación de nuevas prendas sino también en el sistema organizacional de la mejora continua en todos los procesos de la compañía. Este conjunto de opiniones y asesorías profesionales permiten a T&T Jeans un control integrado de cambios, la definición clara de las actividades de cada proyecto, la mejor estimación en recursos y costos, un análisis de riesgo objetivo y claro para la toma de decisiones y sin duda alguna el diseño de prendas innovadoras que generan en nuestros clientes un valor adicional para incentivar a la compra repetitiva.

Sin la comunicación organizacional, T&T Jeans tendría un sin fin de falencias que se presentarían en el desarrollo de la labor diaria, que sin duda alguna no permitirían a la organización

estar en pie hoy en día, pero la demanda del mercado y la necesidad de los consumidores en obtener prendas de vestir con características que T&T Jeans cumple, han permitido mantenerse en el tiempo. Sin la gestión de las comunicaciones el principal inconveniente que tendría la compañía sería el deterioro de la eficiencia que se reflejaría en correos electrónicos con muchos errores, que deben reescribirse por falta de objetividad al momento de transmitir información de intereses y en presentaciones gerenciales que deben ser elaboradas más de una vez porque no incluyen algunos de los datos más relevantes o van con información desactualizada y poco importante que perjudican el flujo de trabajo y la toma de decisiones.

16. Conclusiones

Durante el proceso de desarrollo del proyecto actual, se ha logrado identificar dificultades durante el diseño del sistema de gestión de calidad.

A pesar de que el proyecto fue limitado especialmente al diseño del Sistema de Gestión de Calidad y no a la implementación del mismo, las necesidades documentales para realizar una gestión productiva y de mejora continua en los procesos organizacionales son muy altas, y el análisis realizado en cada área, ha aportado una cantidad de ideas y documentos que, al finalizar el proyecto, no se han logrado diseñar por falta de información clara, precisa y veras, algunas de estas son:

1. Diseño y seguimiento del SGC en todos los procesos de la organización. (Talento humano, gerencia, comercial)
2. Gestión asertiva de los materiales de producción y de las materias primas: Control y diseño documental de los procesos de compra y logística en la entrada de las materias primas por los proveedores, ingreso del mismo y mejora en el uso.
3. Generar un modelo de evaluación y seguimiento de los proveedores de materias primas.
4. Desarrollo de la Política de Calidad.

El diseño del SGC en T&T Jeans permite el aseguramiento de la Calidad del producto final, asegurando el manejo en los procesos de manera estructurada, con manuales, formatos, políticas, indicadores, que han permitido estandarizar las diferentes funciones que, en primera instancia, se estaban desarrollando sin llevar un adecuado manejo de los recursos y el tiempo.

Esta aplicación a permitido abrir una vía para reducir los costos en la producción, diseño y logística de las prendas de vestir, tomando como partida inicial que la calidad es el factor clave para que la compañía sea competitiva y duradera en el tiempo.

Para el desarrollo del proyecto, se estableció como líder a uno los jefes del área de producción, este permitiendo identificar y medir el cumplimiento de las etapas o fases del desarrollo de este y ejecutando cada uno de los requisitos estipulados. Para llevar un perfecto seguimiento, se establecieron indicadores de seguimiento, para facilitar al encargado de cada proceso llevar un control periódico sobre los cambios realizados y para visualizar la evolución de los aspectos de mejora identificados y gestionados durante el proyecto.

Para identificar las acciones de mejora, se recopiló información por parte de los encargados del desarrollo de este en las labores diarias. Así se identificaron las principales falencias y las mejores oportunidades de mejora en las actividades llevadas a cabo para el desarrollo de las labores organizacionales en la gestión productiva diaria.

Una vez recopilada la información, el encargado del proyecto, plasmo la información en un repositorio de datos diseñado para el desarrollo del proyecto y se realizó un análisis con el encargado del área para no solo crear un manual de función, sino que, a su vez, tomar acciones inmediatas para dar el mejor provecho al factor tiempo y costo en cada una de las áreas involucradas en el proyecto.

17. Recomendaciones

Los sistemas de gestión no se implementan solo por obtener un certificado de calidad sino porque son herramientas que contribuyen en el crecimiento de todas las áreas de una organización permitiendo crecer en el mercado.

Implementar controles y estándares de calidad necesarios permite lograr un sistema de gestión eficaz y que contribuya con el cumplimiento de las estrategias de la organización.

Desarrollar acciones de mejora que apoyen los procesos del servicio y la generación de valor frente a su competencia y percepción de los clientes.

Establecer los indicadores necesarios para cumplir los objetivos, de igual forma darlos a conocer a los niveles gerenciales y mandos medios y en especial a los líderes de procesos.

Capacitar a todas las personas de la organización en el sistema con lo que se estará implementando una cultura de calidad y de mejora continua.

Referencia

AEC. (s. f.). Gestión por procesos. noviembre 22 de 2018, de Asociación española para la calidad

Sitio web: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-por-procesos>.

Cámaras Aragón. (S. f.). Modelos de innovación. Octubre 15, 2018, de Cámaras Aragón

Sitio web: http://www.camarasaragon.com/innovacion/docs/0103_InnovacionModelos.pdf

Centro de Innovación Estudiantil. (s. f.). MODELOS DE INNOVACIÓN. octubre 17, 2018, de Universidad Autónoma de Coahuila Sitio web:http://www.cinne.uadec.mx/?page_id=57

EUSKALIT. (s. f.). La calidad y su evolución. noviembre 15 de 2018, de EUSKALIT Sitio web: http://www.euskalit.net/pdf/calidad_total.pdf

Facultad de Medicina UNAM. (s. f.). ¿Qué es la calidad?. octubre 25 de 2018, de Universidad Nacional Autónoma de México Sitio web:<http://www.facmed.unam.mx/emc/computo/infomedic/presentac/modulos/ftp/documentos/calidad.pdf>

García, F. (2012). CONCEPTOS SOBRE INNOVACIÓN. noviembre 10, 2018, de ASOCIACION COLOMBIANA DE FACULTADES DE INGENIERÍA Sitio web: https://www.acofi.edu.co/wpcontent/uploads/2013/08/DOC_PE_Conceptos_Innovacion.pdf

Maderuelo, J. (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. MEDIFAM, 12, 631 - 640.

Ministerio de Fomento España. (2005). La gestión por procesos. Octubre 15, 2018, de Ministerio de Fomento Sitio web: <https://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia. (s. f.). Mapa de procesos. Octubre 15, 2018, de Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones Sitio web: http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=70155&name=MAPA_DE_PROCESOS_Y_DOCUMENTACION.pdf&prefijo=file

Molina, J. (2017). La importancia de la Comunicación en las Organizaciones. Octubre 13 de 2018, de Universidad Cooperativa de Colombia Sitio web: <https://www.ucc.edu.co/prensa/2016/Paginas/la-importancia-de-la-comunicacion-en-las-organizaciones.aspx>

Montes, E. (2012). Creatividad e innovación empresarial. Octubre 15, 2018, de Escuela de Organización Industrial Sitio web: <https://www.eoi.es/blogs/elizabethmontesdeoca/2012/03/13/creatividad-e-innovacion-empresarial/>

ICONTEC. (2015). Norma Técnica Colombiana NTC - ISO 9001. Bogotá D. C.: ICONTEC.

Rojas, P & Sepúlveda, S. (1999). ¿Qué es la competitividad? San José: IICA.