

DIAGNÓSTICO Y MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO  
9001:2015 EN ULM SPORT S.A.S.

CRISTHIAN ORLANDO GARCÍA PENILLA  
LAURA FERNANDA VELÁSQUEZ ROMERO

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

CALI

2019

DIAGNÓSTICO Y MECANISMOS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA NORMA ISO  
9001:2015 EN ULM SPORT S.A.S.

CRISTHIAN ORLANDO GARCÍA PENILLA

LAURA FERNANDA VELÁSQUEZ ROMERO

Proyecto de grado presentado para optar al título de Ingeniero Industrial

Asesor

Phd. Carlos William Sánchez

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA CATÓLICA LUMEN GENTIUM

FACULTAD DE INGENIERÍA

INGENIERÍA INDUSTRIAL

CALI

2019

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Cali, 05 de diciembre de 2019

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a mi abuelo Edgar Penilla quien acudió al llamado de Dios durante la realización del proyecto.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirnos la fortaleza, perseverancia, paciencia y todos los demás recursos necesarios para realización de este proyecto.

Especiales agradecimientos a mi compañero(a) de tesis, quien brindó su dedicación, esfuerzo, constancia y compañerismo para la superación de las dificultades surgidas durante la realización de este proyecto y su exitosa culminación.

A nuestro maestro el Doctor Carlos William Sánchez quien nos acompañó durante el proceso de realización de este proyecto y nos orientó con profesionalismo para materializarlo.

A nuestros familiares por su incondicionalidad, apoyo y motivación a cumplir con el sueño de ser profesionales.

## CONTENIDO

1	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	20
1.3	SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
2	OBJETIVOS .....	21
2.1	OBJETIVO GENERAL.....	21
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
3	JUSTIFICACIÓN .....	22
4	ESTADO DEL ARTE .....	25
5	MARCO DE REFERENCIA.....	30
5.1	MARCO CONTEXTUAL .....	30
5.2	MARCO TEÓRICO .....	33
5.3	MARCO CONCEPTUAL.....	51
5.4	MARCO LEGAL.....	53
6	DISEÑO METODOLÓGICO .....	55
6.1	TIPO DE ESTUDIO.....	55
6.2	MÉTODO .....	55
6.3	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	56
7	RECURSOS .....	57
7.1	RECURSO HUMANO.....	57

7.2	RECURSO FÍSICO .....	57
8	RESULTADOS Y ANÁLISIS.....	58
8.1	DIAGNÓSTICO.....	58
8.2	PROPUESTA DE MEJORA CON BASE EN EL DIAGNÓSTICO .....	96
8.3	VIABILIDAD TÉCNICA .....	122
9	CONCLUSIONES.....	134
10	BIBLIOGRAFÍA .....	135
11	ANEXOS .....	142

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación ULM Sport.....	33
Figura 2. Fotografía área de corte ULM Sport. ....	60
Figura 3. Fotografía área de corte. ....	61
Figura 4. Fotografía oficina de jefatura de producción.....	62
Figura 5. Fotografía área de diseño y estampado. ....	63
Figura 6. Fotografía área de diseño y estampado. ....	64
Figura 7. Fotografía bodega de hilos .....	65
Figura 8. Bodega de telas.....	66
Figura 9. Fotografía área de confección. ....	67
Figura 10. Fotografía área de sublimación .....	68
Figura 11. Fotografía área de costura.....	69
Figura 12. Fotografía área de costura.....	70
Figura 13 Resumen de cumplimiento ISO 9001:2015 en ULM Sport. ....	72
Figura 14. Cadena de valor. ....	74
Figura 15. Mapa estratégico ULM Sport. ....	75
Figura 16. Resumen: 4. Contexto de la organización. ....	78
Figura 17. Resumen: 5. Liderazgo.....	79
Figura 18. Resumen: 6. Planificación para el sistema de gestión de la calidad.....	83
Figura 19. Resumen: 7. Apoyo. ....	87
Figura 20. Diagrama de flujo proceso confección.....	89
Figura 21. Ficha técnica.....	90
Figura 22. Resumen: 8. Operación.....	92
Figura 23. Resumen: 9. Evaluación del desempeño.....	94
Figura 24. Resumen: 10. Mejora.....	96
Figura 25. Matriz DOFA. ....	97
Figura 26. Sistema de gestión de calidad - ISO 9001 .....	104
Figura 27. Organigrama ULM Sport.....	124
Figura 28. Organigrama propuesto para ULM Sport.....	125



## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación de las empresas en Colombia.....	15
Tabla 2. Definición de PYME por países. ....	49
Tabla 3. Porcentaje de Cumplimiento de ISO 9001:2015 de la empresa ULM Sport organizada por capítulo. ....	73
Tabla 4. DOFA de viabilidad técnica. ....	127
Tabla 5. Beneficios esperados de la implementación de las mejoras propuestas. ....	130
Tabla 6. Costos iniciales de papelería. ....	131
Tabla 7. Lista de anexos susceptibles a impresión.....	132
Tabla 8. Precios del curso de auditor interno (costos año 2019). ....	133

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Herramienta de autodiagnóstico.....	142
Anexo B. Resumen consolidado.....	177
Fuente: Elaboración propia.	
Anexo C. Resumen por capítulo .....	177
Anexo D. Matriz DOFA. ....	182
Anexo E. Matriz de partes interesadas. ....	182
Fuente: Elaboración propia.	
Anexo F. Mapa de procesos. ....	184
Anexo G. Caracterización de procesos.....	187
Fuente: Elaboración propia.	
Anexo H. Formato de indicadores.....	188
Fuente: Elaboración propia.	
Anexo I. Formato políticas de procesos. ....	189
Anexo J. Acta de reunión.....	191
Anexo K. Perfil de cargo. ....	194
Anexo L. Matriz de comunicación. ....	201
Fuente: Elaboración propia.	
Anexo M. Matriz de riesgos y oportunidades. ....	201
Fuente: Elaboración propia.	
Anexo N. Planificación de cambios.....	203
Fuente: Elaboración propia.	
Anexo O. Hoja de vida de infraestructura. ....	204
Fuente: Elaboración propia.	
Anexo P. Programa de mantenimiento. ....	206
Anexo Q. Encuesta de clima laboral. ....	208
Anexo R. Criterios para la aprobación de un producto de calidad. ....	210
Fuente: Elaboración propia.	
Anexo S. Registro y control de documentos. ....	210
Fuente: Elaboración propia.	
Anexo T. Orden de confección actual. ....	211
Fuente: Departamento administrativo, (ULM Sport, 2019).	
Anexo U. Acta de requerimientos del cliente. ....	214
Fuente: Elaboración propia.	
Anexo V. Orden de confección propuesta.....	215
Anexo W. Formato de PQRS.....	217
Anexo X. Control de no conforme. ....	219
Anexo Y. Formato de remisión.....	220
Anexo Z. Programa anual de auditoría .....	221
Fuente: Elaboración propia.	
Anexo AA. Formato de auditoría interna. ....	223

Fuente: Elaboración propia. Anexo BB. Plan de mejoramiento. ....224

## RESUMEN

Generalmente muchas empresas plantean sus estrategias con el fin de obtener crecimiento y cumplimiento de los objetivos establecidos los cuales debe ir relacionados directamente con las necesidades de los clientes y controlar la calidad de todos sus productos y servicios dentro del sector en el que se encuentre la organización. Cada vez las empresas buscan obtener certificados de calidad en procesos y productos para aprovechar las nuevas oportunidades que esto representa al abrir la empresa a nuevos mercados y a ocupar un liderazgo frente a sus competidores y las PYMES no pueden ser ajenas a este fenómeno, se deben adaptar y preparar para las variaciones de un mercado cambiante que exige procesos cada vez más innovadores y de mayor calidad.

Operar empresas bajo sistemas de gestión de calidad es una necesidad cada vez más importante, ya que la globalización trajo consigo innumerables oportunidades para interactuar con mercados extranjeros, para lo cual es imprescindible contar con certificaciones y estándares de calidad.

El presente estudio, busca realizar un diagnóstico de calidad a una PYME del sector textil, evaluar su percepción y conocimiento de la gestión de calidad en general, conocer su disposición para la implementación de estos sistemas en su organización y proponer mecanismos que los acerque a los estándares definidos por la norma ISO9001:2015. La empresa, solicitó confidencialidad en los datos de identificación de la empresa y sus representantes, para lo cual, se utilizaron seudónimos.

La empresa ULM Sport SAS es una empresa encargada de la comercialización y distribución al por mayor y detal de todo tipo de artículos deportivos para la práctica de diferentes disciplinas hace 23 años. A partir del 2017, incursiona en una nueva unidad de negocio del diseño, confección de prendas deportivas y

prestación de servicio de estampados en vinilo, bordado y personalizado UV. Actualmente se encuentra en una etapa de maduración de sus procesos de confección, buscando una mejora en el posicionamiento de su propia marca, y teniendo como objetivo entrar en mercados extranjeros.

Mediante visitas y otras ayudas se realiza el diagnóstico de la organización ULM SPORT con la herramienta Autodiagnóstico ISO 9001:2015, la cual se basa en un formato de lista de chequeo que comprende los requisitos para el cumplimiento de la norma, logrando identificar el estado actual de la empresa y los aspectos a incluir en los mecanismos para el mejoramiento de sus procesos.

Con el resultado obtenido mediante el diagnóstico, se proponen los mecanismos para contribuir en el mejoramiento de los procesos de la organización, alineados con los requisitos de la NTC ISO 9001:2015, y se validaron las acciones que debe llevar a cabo la organización para adoptar estos mecanismos propuestos.

Palabras Claves: Gestión de calidad, ISO 9001:2015, sector textil, PYME, diagnóstico, viabilidad técnica, mecanismos de implementación.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente es necesario que las empresas se adapten rápidamente a los cambios que se presentan debido a la globalización, por lo cual deben estar en capacidad para responder a las exigencias del mercado. La competitividad y el desarrollo son aspectos que obligan a las empresas a replantear sus objetivos teniendo en cuenta las expectativas y exigencias del cliente. Estas exigencias cada vez son mayores, por este motivo la calidad se ha convertido en un factor sistémico para lograr el crecimiento y reconocimiento de una organización.

De esta manera por medio de un diagnóstico de calidad, se busca conocer el estado actual de la empresa, comprender los procesos que llevan a cabo para su funcionamiento y entender las nociones que tiene la organización sobre la gestión de calidad en general. Con lo anterior, realizar una propuesta de mecanismos que contribuyan a mejorar los procesos productivos de la organización, estableciendo controles y generando un punto de partida para que la empresa tenga herramientas que sirvan como punto de partida para implementar un sistema de gestión de calidad de acuerdo a los lineamientos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015 en una PYME del sector textil en la ciudad de Cali.

Además, conocer la disposición y capacidad para la adopción de los mecanismos en la organización, que tienen como propósito estandarizar las operaciones de la empresa y proyectarla para una futura certificación de calidad coherente con los objetivos de exportar que tiene la empresa relacionados en su visión.

# 1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cali es un distrito colombiano capital del departamento de Valle del Cauca y se considera la tercera ciudad más poblada del país. La ciudad es uno de los principales centros económicos e industriales de Colombia debido a su ubicación estratégica al suroccidente del país, es un paso obligatorio hacia/desde el sur del país y Ecuador y se beneficia de su proximidad al puerto de Buenaventura el cual es el más importante de Colombia.

Las pequeñas y mediana empresas conocidas como PYMES son unidades de explotación económica que pueden desempeñarse en diversos tipos de actividades empresariales como lo son las actividades relacionados con la explotación de recursos naturales, de transformación de materias primas, de comercialización o prestación de servicios. Estas empresas pueden operar en zonas urbanas o rurales y son fundadas por personas naturales o jurídicas. En Colombia, una empresa debe cumplir con dos de las siguientes condiciones para considerarse una PYME

Tabla 1. Clasificación de las empresas en Colombia.

<i>Empresa</i>	<i>Número de trabajadores</i>	<i>Activos totales por valor</i>
<i>Pequeña</i>	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50)	entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV
<i>Mediana</i>	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200)	entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV

Fuente: Elaboración propia

Según información de la revista Apunte Económico, Enfoque Económico y del registro mercantil, en Cali se encuentran aproximadamente 84300 empresas matriculadas y renovadas al año 2015, de las cuales el 14,5 % son PYMES (12223). En esta misma revista se indica que el 12,6 % de estas PYMES corresponden a la industria, es decir, cerca de 1540 empresas industriales clasificadas como pequeñas y medianas se encuentran registradas en Cali (debe diferenciarse el término PYME del término MIPYME ya que este último incluye las micro empresas las cuales no son objeto de estudio en la presente investigación) (Cámara de Comercio de Cali, 2014).

La última gran encuesta PYME publicada por la Asociación Nacional de Estudios Financieros ANIF, detalla que el 16 % de las empresas de Colombia son del sector textil, suponiendo que no haya variaciones importantes en la región, se puede deducir que existen aproximadamente 246 empresas clasificadas como PYMES en el sector textil de la ciudad de Cali (Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF, 2018).

Las PYMES de Cali por sus limitados recursos y generalizado desconocimiento en la materia, no tienen sólidos procesos y controles de Calidad, viéndose reflejado en la falta de productividad en el sector que se encuentra en una crisis en la cual solo las empresas innovadoras y eficientes han podido sortear estas dificultades y sacar provecho (Dinero.com, 2017).

Las PYMES del sector textil en el valle del cauca están en constante movimiento y deben obtener el certificado de calidad para sus productos, pues este se convierte en una garantía de que los procesos, materias primas y producto final cuentan con todos los elementos requeridos (El Tiempo, 2000).

Cada vez más empresas buscan obtener certificados de calidad en procesos y productos para aprovechar las nuevas oportunidades que esto representa al abrir la empresa a nuevos mercados y a ocupar un liderazgo frente a sus competidores y las PYMES no pueden ser ajenas a este fenómeno, se deben adaptar y preparar



para las variaciones de un mercado cambiante que exige procesos cada vez más innovadores y de mayor calidad (Cámara de Comercio de Cali, 2013).

Se debe entender la importancia de estas buenas prácticas ya que la permanencia en el mercado de las PYMES del sector textil de Cali se ve amenazada puesto que es un requisito la certificación en calidad para contratar con las grandes empresas y multinacionales, también es un requisito para hacer licitaciones con las administraciones públicas y no tener estas certificaciones limita el mercado al que pueden acceder volviéndose incompetentes.

La exportación también exige la certificación de las empresas, y debido a las dificultades del mercado nacional en donde la industria textil fue la segunda actividad que más contribuyó a la caída de la producción generalizada de las manufacturas en el año 2016 (Dinero.com, 2017), muchas PYMES han encontrado mercados interesantes en países extranjeros y han optado por exportar.

Para poder explorar los mercados extranjeros es necesario este tipo de certificados, constituyéndose en una barrera para los empresarios que deseen intentarlo, desconociendo que aquellas PYMES que incorporan estas actividades de gestión de la calidad como una parte integral de la empresa, mejoran las condiciones para competir en el mercado internacional, por lo cual se debe aplicar normas genéricas como las establecidas por la organización internacional de la estandarización (ISO). (Urmeneta, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2012), (Urmeneta, Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina: el aporte de las PYMES, 2016), (Escudero, 2008).

El presente estudio se realizó en una PYME del sector textil, la cual solicitó expresamente mantener en reserva los datos de identificación de la empresa y sus representantes. Por lo cual, se utilizaron seudónimos para respetar dicha solicitud.

La empresa ULM Sport es una PYME del sector textil ubicada en el centro de la ciudad de Cali, cuenta con 52 empleados y tiene una antigüedad de 23 años. La empresa se encuentra constituida como una sociedad por acciones simplificada S.A.S. en el sector comercial y de manufactura, dedicándose a la comercialización y distribución al por mayor y detal de artículos deportivos para la práctica de diferentes disciplinas. Además del diseño y confección de prendas de vestir deportivas, también se presta el servicio de estampados en vinilo, bordados y personalización UV, que consiste en una tecnología de impresión a la vanguardia que utiliza ráfagas de luz ultravioleta para imprimir sobre cualquier superficie sólida.

La empresa ha experimentado un crecimiento estable a través del tiempo logrando un posicionamiento importante en el mercado local. A pesar de este crecimiento, la gestión y manejo que se le da a la empresa sigue teniendo muchas características que son más frecuentes en empresas de menor envergadura.

La empresa no cuenta con un proceso de gestión documental, lo cual implica mucha informalidad en la organización afectando la trazabilidad de los procesos al no tener soportes que sustenten cada decisión, instrucción o procedimiento. Lo anterior expone a la empresa a reprocesos e ineficacia en las labores diarias. La norma ISO 9001:2015 tiene enfoque en el cliente, por lo que estos soportes son indispensables para la administración de las peticiones, quejas, reclamos y solicitudes (PQRS) con su respectivo seguimiento y plan de acción.

Esta falta de formalidad repercute también en las comunicaciones de la organización. Las comunicaciones internas se hacen de manera verbal o a través de mensajes instantáneos, dando posibilidad fugas de información o datos imprecisos sobre el destinatario y el mensaje a transmitir. La falta de una política de comunicaciones internas y externas, puede ocasionar que la empresa redunde en gastos de impresiones con documentos innecesarios, repetidos o extraviados.

ULM Sport, al no disponer de un sistema de gestión de calidad, cuenta con muy pocos estándares y mediciones que permitan un seguimiento constante al desempeño de los procesos dificultando medir el cumplimiento de metas, entorpeciendo el mejoramiento continuo de la organización.

Los procesos de la organización pueden ser más ágiles con una adecuada distribución de cargas laborales, autoridades y responsabilidades. Al estar a cargo del gerente todas las decisiones de la compañía, incurre en una sobrecarga de labores que se hace cada vez mayor con el crecimiento de la empresa. Esto puede ocasionar falta de precisión en las decisiones, mayor tiempo y procesos para la solución de inconvenientes fuera de los problemas patológicos asociados al alto nivel de estrés.

La organización debe contar con los recursos idóneos para el aseguramiento de la calidad, para ello es necesario consolidar un proceso de selección y de gestión de personal que cumpla con los requisitos de cada labor. Por lo cual, es necesario contar con un perfil de cargo para cada uno de los puestos de trabajo.

Se busca realizar un diagnóstico de calidad en ULM Sport, una empresa del sector textil en Cali dedicada a la fabricación, comercialización y distribución de artículos y prendas deportivas, evaluar su percepción y conocimiento de gestión de calidad en general, conocer su disposición para la implementación de estos sistemas en su organización y proponer mecanismos que los acerque a los estándares definidos por la norma ISO9001:2015. Para así ayudar en su proceso productivo y competitivo.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo realizar una propuesta de mecanismos de implementación de los estándares definidos por la norma ISO9001:2015 a los procesos de gestión calidad en la empresa ULM Sport?

## **1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo realizar un diagnóstico de calidad basado en la ISO 9001:2015 en ULM Sport?

¿De qué forma se puede proponer una metodología en ULM Sport que contribuya al cumplimiento de los estándares definidos por la norma ISO 9001:2015?

¿Cómo realizar una evaluación técnica de factibilidad de los mecanismos propuestos para ULM Sport?

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer mecanismos para la implementación de los estándares definidos por la norma ISO9001:2015 a los procesos de gestión calidad en la empresa ULM Sport.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Realizar un diagnóstico de los procesos de calidad basado en la ISO 9001:2015 en ULM Sport.

Proponer una metodología en ULM Sport que contribuya al cumplimiento de los estándares definidos por la norma ISO 9001:2015.

Realizar una evaluación técnica de factibilidad de los mecanismos propuestos para ULM Sport.

### 3 JUSTIFICACIÓN

Operar empresas bajo sistemas de calidad es una necesidad cada vez más importante en los mercados, la globalización trajo consigo innumerables oportunidades para interactuar con mercados extranjeros, para lo cual es imprescindible contar con certificaciones y estándares de calidad. Pero también le abrió las puertas al ingreso de nuevos productos al país provenientes de países industrializados, desarrollados y con robustas economías de escala.

Estos productos ingresan a competir con los productos nacionales con bajos costos y mejores condiciones de calidad. Lo anterior traduce en una necesidad imperante en las empresas nacionales de mejorar procesos, reducir costos, actualizar conocimientos, prácticas y establecer métodos de mejoramiento continuo para no quedar obsoletos en un mercado cada vez más competitivo (Moori, 2003).

Las pequeñas y medianas empresas, son las principales afectadas por estas condiciones debido a sus bajos presupuestos, falta de experiencia y formalización de sus operaciones. De acuerdo a lo indicado por RCN radio en su página web, el 70 % de las pequeñas y medianas empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años y este mismo artículo indica que los principales motivos que llevan al fracaso a este porcentaje de PYMES se debe principalmente a lo expuesto por Felipe Torres expresidente del programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio “El país necesita más empresas con cultura de la productividad: que planeen, definan indicadores, midan sus procesos, aumenten la calidad, reduzcan sus costos y optimicen los recursos para tener una oferta más competitiva en el mercado local e internacional” (Sabogal, 2018).

El sector textil caleño no es ajeno a este fenómeno y es por ello que es pertinente realizar un diagnóstico de calidad en las empresas de este sector para conocer su

percepción a cerca de los sistemas integrados de gestión, su disponibilidad para implementarlos, la disposición de ser asesorados por empresas de consultoría y la importancia que tenga la calidad en sus organizaciones.

El alcance del presente estudio abarca desde la realización de un diagnóstico para determinar el estado actual de la calidad en ULM Sport, proponer mecanismos de acuerdo a los lineamientos de la ISO 9001:2015 sugiriendo la adopción de formatos para estandarizar los procesos y así puedan lograr mejor control, seguimientos, mediciones, trazabilidad y tener mayor claridad de la información.

La limitada información online que se puede encontrar sobre el estado actual de la calidad en este tipo de empresas obliga a realizar un estudio donde se recopile y complemente los datos conseguidos. Además, mediante visitas a la empresa obtener información valiosa para realizar una propuesta de mecanismos que permita a ULM Sport acercarse a los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015.

El factor ambiental es otro aspecto importante al evaluar la calidad en las empresas del sector textil. Puesto que, de acuerdo a lo indicado por Beatriz de Vera de la agencia N+1 en su artículo en el diario El Espectador, la industria textil se considera la segunda industria más contaminante del planeta después de la industria petrolera. Con procesos certificados en calidad, se tendrá un operar con menos desperdicios y más conciencia de la importancia de un trabajo ecológicamente responsable (De Vera, 2018).

Este estudio permite conocer el estado actual de calidad de los procesos de ULM Sport, logrando así identificar las oportunidades que tiene esta empresa al adoptar mecanismos que los conlleven al cumplimiento de los requisitos definidos por la norma ISO 9001:2015, lo cual genera mayor eficiencia, mejora de la fuerza laboral, reducción de costos, reconocimiento nacional e internacional, abre las puertas a mercados internacionales, mejora la gestión de procesos y principalmente, mejora la satisfacción de sus clientes. Los beneficios de este

estudio se pueden transmitir de manera indirecta a la comunidad en general caleña por medio de productos con procesos de mejor calidad, puesto que la empresa muestra la disposición de aplicar los mecanismos propuestos.



## 4 ESTADO DEL ARTE

Con el fin de realizar un plan de mejora en el sistema de gestión de calidad de la empresa ULM Sport, se recopiló información sobre los diferentes beneficios que genera la implementación del sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015, en un proyecto de implementación de un SGC en la empresa Pinatar Arena Football Center, realizado por estudiantes de administración y dirección de empresas. Se relaciona la calidad como un factor que se ha convertido en un aspecto cada vez más relevante, ya que los clientes son más exigentes en la actualidad y de acuerdo con Sánchez y Montero (2016), todos estos aspectos llevan a estas organizaciones a acomodarse a las características y requerimientos del entorno diseñando y montando sistemas de gestión de calidad que logren complacer los requerimientos de los clientes y también las exigencias reglamentarias y legales afines con su *core* de negocio.

Al considerar un sistema de gestión de calidad, la empresa gana seguridad, posicionamiento, reconocimiento en el mercado y un aumento en la rentabilidad económica y de tiempo de cada colaborador. Claramente para lograr lo anterior, y como lo indica la Calidad Total; todos los integrantes de la organización deben estar dispuestos al cambio y a la mejora continua con el fin de que el cliente perciba el cambio y que al igual, que la empresa obtenga mayores beneficios (Lopez Gumucio, 2005).

De acuerdo a lo planteado, cuando se realice el trabajo de implementación de un SGC ISO 9001:2015 en la compañía Pinatar Arena Football Center S.L, el objetivo es ahondar en la importancia en la aplicación de los lineamientos de calidad ISO 9001:2015, y que aspectos son los más relevantes para tener en cuenta a la hora de aplicar la normativa en una empresa. Para lograr lo anterior, se debe realizar una investigación relativa a la historia y particularidades del sistema de gestión de

calidad de acuerdo a la normativa y su respectiva certificación. En esta organización, se realizó un análisis actualizado al momento del estudio de la empresa y para finalizar, se planteó una propuesta de desarrollo del sistema de gestión de la calidad.

El trabajo anterior es de gran importancia en el momento de una iniciativa de implementación de un sistema de gestión de calidad en la empresa ULM Sport, con la propósito de suministrar una guía clara y precisa al personal de la organización para orientar sus esfuerzos hacia una cultura de mejora continua, con el fin de generar un valor adicional frente a los competidores directos, lo que permitirá mejorar su competitividad en el mercado y lograr un crecimiento organizacional a nivel general.

Entre los beneficios que se obtienen por medio de la adopción de mecanismos para la implementación de sistemas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001, Sánchez y Montero (2016) resaltan que la realización de procesos mucho más eficientes conduce a la mejora en la calidad de los productos y servicios; además de fomentar el mejoramiento continuo de los procesos y del funcionamiento general tanto interno como externo. Además de exigir altos niveles de calidad en los productos y servicios ofrecidos al introducir la visión de la calidad en la organización; reducción de los costos además de un aumento de los ingresos; cumplimiento de los objetivos con base a la normatividad vigente; integración del trabajo enfocado a procesos; aumento de la productividad; eficiencia y mejora en la comunicación laboral.

Tomando como base los hallazgos evidenciados en el diagnóstico, que fue llevado a cabo en Pinatar Arena Football Center S.L., se realizó una propuesta de mejora que va desde la reestructuración del organigrama, la identificación de contexto, diagramas de flujo, manual de funciones y la especificación de todos los criterios básicos para elaborar la documentación establecida por la organización.

En este proyecto se tomó como punto de partida las particularidades de la organización Pinatar Arena Football Center S.L. y se aplicaron en aquellos puntos comunes con la empresa a intervenir, en todos aquellos que establecen el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad, adecuándose a los lineamientos de la norma como a las funciones de la organización. Es realmente importante el SGC cuando las organizaciones visualizan todos los beneficios que pueden obtener mediante la implementación de este sistema, por lo que, en conclusión, una vez las organizaciones realizan inversiones en asesorías en sistemas de gestión de calidad, comprenden que los consumidores de sus productos o servicios son factores muy significativos, deciden encaminar sus procesos y actividades hacia el cumplimiento de sus requerimientos. Estos sistemas, se han convertido en mecanismos de gran utilidad para disminuir los costes de no calidad. Además, las organizaciones que cuenten con certificados de calidad generan confianza, reconocimiento y abre las puertas a nuevos mercados. Sánchez & Montero (2016).

En otro estudio, para la empresa MYM UNIVERSAL S.A.S, se realizó una propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad bajo la norma ISO 9001: 2015. Mediante un diagnóstico identificaron los aspectos a mejorar de la organización, la cual es objeto de un trabajo de grado. Cuenta con procedimientos y actividades que deben ser sujetos de aplicación de la norma ISO 9001:2015; debido a la falta de conocimiento por parte de la organización en la estandarización de procesos se están realizando actividades innecesarias las cuales generan reprocesos y pérdidas de tiempo.

Mediante la implementación del sistema de gestión de calidad, se determinaron los componentes de los distintos procesos, para definir algunos de ellos la asociación debe ser consciente que la implementación o levantamiento adecuado de las distintas variables que lleguen a existir permitirán la solución adecuada para brindar un mejor servicio y desarrollar aspectos de competencia en la organización. Para el crecimiento de cualquier organización es necesario estandarizar los procesos de las actividades que realizan, no solamente para

lograr un orden adecuado, también permitirá ejercer control y seguimiento por medio de mediciones y las organizaciones tendrán la oportunidad de comenzar una gestión de cobertura de mercado acorde a la demanda del mismo.

Por medio de las visitas que realizaron a MYM UNIVERSAL S.A.S., se conocieron los procesos y todas las actividades diarias, que contribuyeron a la misión y la visión de dicha organización. Realizaron el diagnóstico, arrojando un porcentaje de cumplimiento con respecto a la norma del 16%, esto es un nivel bajo, teniendo presente que no establecen controles o una planificación para la ejecución diaria, lo cual es un aspecto importante a mejorar. Lo anterior quiere decir que, en su mayoría, la organización establece actividades o parámetros de mejoramiento, pero estos no se implementan o no se mantienen.

Con la información documentada de la organización mencionada, pudieron identificar que como apoyo para la aplicación de la norma se deben trabajar y evaluar cada uno de los puntos teniendo en cuenta la aplicación según la actividad; por ende, presentaron una propuesta que incluye las actividades descritas, por ello y como inicio realizarán la identificación del mapa de procesos. Al tener en cuenta cada aspecto que relaciona la norma, realizaron la propuesta de mejora por cada numeral, mediante los mecanismos de control, los cuales son fundamentales para garantizar que las distintas operaciones cumplirán con un mínimo de requisitos, optimizarán tiempo, recursos, como formatos, listas de chequeo, caracterización de los procesos, con el fin de controlar las entradas y las salidas que se presentan, la documentación de cada una de las actividades es un factor primordial para la implementación de un sistema de gestión de calidad.

Los indicadores entran a jugar un papel muy importante en una organización ya que permitirán ejercer una medición de las distintas labores que se desarrollan en cualquier tipo de empresa y sus actividades; con los resultados generados en MYM UNIVERSAL S.A.S. por los indicadores de cumplimiento, eficiencia, evaluación, eficacia, gestión se obtiene una mayor facilidad para tomar acciones

de corrección o mejora permitiendo orientar a mejores resultados el desarrollo de las actividades involucradas.

La propuesta de mejora planteada para MYM UNIVERSAL S.A.S., permite a la empresa ULM Sport acceder a una estrategia y a los procedimientos necesarios para levantar información de cada una de las áreas gerenciales, operativas y de apoyo. El proceso operativo es el principal enfoque que se puede dar al anterior estudio, ya es considerado un punto crítico en este tipo de empresas, y sirvió para que MYM UNIVERSAL S.A.S. alcanzaran el objetivo de implementar un SGC. Además, lograron evidenciar las actividades de los procesos operativos teniendo en cuenta el ciclo Deming y el trabajo de campo realizado. Logrando mecanismos de control que no alteraron la operación y mucho menos el rendimiento de las actividades.

## **5 MARCO DE REFERENCIA**

### **5.1 MARCO CONTEXTUAL**

La ciudad de Cali o como es llamada oficialmente “Distrito Especial, Deportivo, Cultural, Turístico, Empresarial y de servicios de Santiago de Cali”, es un distrito de la República de Colombia y es capital del departamento de Valle del Cauca, como capital es sede de la Gobernación del Valle del Cauca, del Tribunal Departamental, Asamblea Departamental, Fiscalía General y otras instituciones y organismos del estado. Se establece como la tercera ciudad más poblada del país llegando a cerca de 2,5 millones de habitantes. Se fundó el 25 de Julio de 1536 por Sebastián de Belalcázar siendo una de las ciudades más antiguas de toda América. Está ubicada en la región andina colombiana al sur del Valle del Cauca y es uno de los principales centros industriales y económicos del país, igualmente es el principal centro cultural, económico, urbano, agrario e industrial del suroccidente colombiano.

Cali, al tratarse del tercer centro económico del país, se establece como punto de intercambio económico en el marco nacional e internacional. Es un punto obligatorio de paso desde y hacia el sur del país y Ecuador, y está en conexión con el resto del mundo a través del aeropuerto internacional Alfonso Bonilla Aragón (CLO) y el puerto marítimo de Buenaventura.

Al ser un punto de intercambio económico, Cali se instituye como un destino atractivo para las empresas e industrias que quieren sacar ventaja de las condiciones geográficas, las conexiones con el resto del país y del mundo y de la economía caleña que viene creciendo en los últimos años.

En Cali se encuentran aproximadamente 84300 empresas matriculadas y renovadas al año 2015, de las cuales el 14,5 % son PYMES (12223). En donde el 12,6 % de estas PYMES corresponden a la industria, es decir, cerca de 1540 empresas industriales clasificadas como pequeñas y medianas se encuentran registradas en Cali de acuerdo a la información de la revista Apunte Económico, Enfoque Económico y del registro mercantil (Cámara de Comercio de Cali, 2014), (Cámara de Comercio de Cali, 2016).

El 16 % de las empresas de Colombia pertenecen al sector textil según lo indica la última gran encuesta PYME publicada por la Asociación Nacional de Estudios Financieros ANIF (Asociación Nacional de Estudios Económicos ANIF, 2018). Así que, suponiendo que no haya variaciones importantes en los últimos años en la región, se puede deducir que existen aproximadamente 246 empresas clasificadas como PYMES en el sector textil de la ciudad de Cali.

La empresa ULM Sport es una PYME del sector textil ubicada en el centro de la ciudad de Cali hace 23 años y cuenta con 52 empleados. La empresa se encuentra constituida como una sociedad por acciones simplificada en el sector comercial y de manufactura. Se dedica a la comercialización y distribución al por mayor y detal de artículos deportivos para la práctica de diferentes disciplinas. Además del diseño y confección de prendas de vestir deportivas, también se presta el servicio de estampados en vinilo, bordados y personalización UV.

ULM Sport comienza actividades en el año 1996 bajo otra razón social mediante una sociedad entre Lucia Pérez y Fabian Arizabaleta, cuya actividad comercial fue la comercialización de artículos electrónicos. Al no presentarse los resultados esperados, deciden realizar un cambio en la actividad económica pasando a comercializar artículos deportivos.

La idea surgió por uno de los dos socios mencionados quien es fanático del deporte, especialmente del fútbol. Y a pesar de ser principiante en esta línea de

negocio, los conocimientos y las buenas relaciones le permitieron realizar el empalme e introducción en el mercado.

Para esta sociedad, se realizaron aportes de tipo locativo de un área total de 60 m<sup>2</sup> por parte de uno de los socios que representa el 50 % del capital inicial. El inventario y el trabajo equivalentes al monto del valor comercial fueron aportados por el otro socio representando el otro 50 % del capital inicial.

Los socios inician sus labores comerciales con apoyo de tres colaboradores quienes ejercían como asesores en el local comercial. Para el año 2000 celebraron convenios con proveedores de marcas reconocidas y la buena gestión de estas negociaciones los llevó a lograr un reconocimiento en el mercado.

Algunas diferencias en la gestión de la organización y desacuerdos sobre la ampliación de la empresa, generaron discordia entre los socios que lleva finalmente a la ruptura de la sociedad. Lo anterior, llevó a que uno de los socios decidiera continuar con la idea de negocio, cambiando la razón social a ULM Sport registrando la empresa en cámara y comercio.

La nueva iniciativa comercial se enfrentó a un comienzo difícil, debido a que su antiguo socio inicia una empresa con la misma actividad económica, constituyéndose en su competidor directo acaparando clientes y privando a la organización de experiencia y conocimiento. Estas dificultades motivaron a ULM Sport a buscar diferentes alternativas para llegar a nuevos clientes mediante personal capacitado, una mejor organización de los procesos internos y una remodelación del local comercial.

En el año 2010 ULM Sport dispuso de dos establecimientos comerciales adicionales ubicados al norte y sur de la ciudad respectivamente, conservando también el punto de venta ubicado en el centro de la ciudad de Cali. Sin embargo, el local comercial ubicado al norte de la ciudad no prosperó debido a los bajos ingresos por ventas. Posterior a esto, en el año 2016 se realizó un convenio con

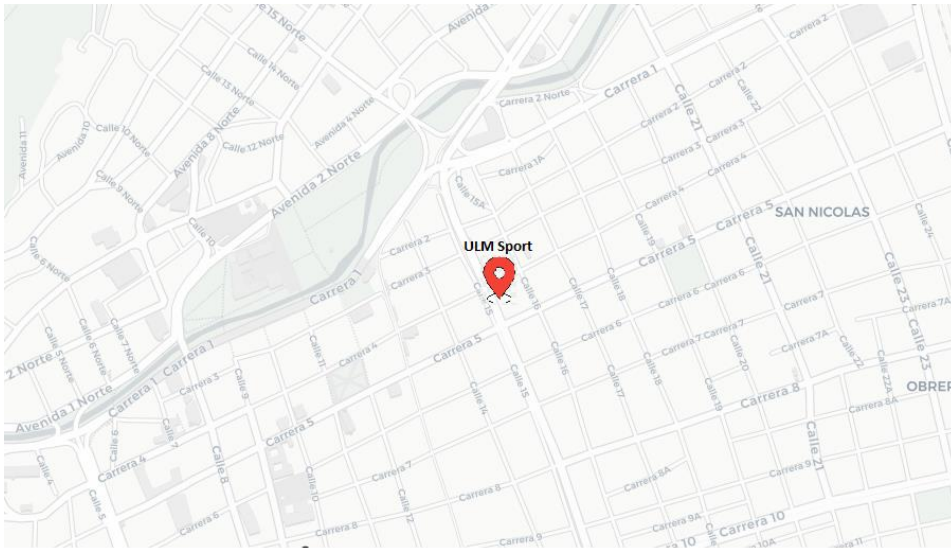


un club de fútbol profesional para la administración de su tienda deportiva, convenio que se mantiene vigente hasta la fecha.

En el año 2017 ULM Sport quiso incursionar en una nueva unidad de negocio, para lo cual, realizó inversiones en maquinaria de alta tecnología especializada en confección de prendas deportivas. Al igual de maquinaria especializada con tecnología PRINT UV16 para la impresión de estampados en todo tipo de superficies.

En el año 2019, la empresa se encuentra en una etapa de maduración de sus procesos de confección, buscando cada vez mejor relación costo beneficio que permita posicionar mejor su propia marca, con miras a entrar en mercados extranjeros.

**Figura 1. Ubicación ULM Sport.**



Fuente: Mapa de Santiago de Cali, Colombia (Lupap.com, s.f.)

## 5.2 MARCO TEÓRICO

### **5.2.1 Empresa**

Se puede definir el concepto de empresa como una institución en forma de organización que centra sus esfuerzos en fines económicos o comerciales para satisfacer necesidades en un público objetivo. O según como lo define Idalberto Chiavenato “Es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social” (Chiavenato, 1993).

Zoilo Pallares, Diego Romero y Manuel Herrera definen a la empresa como “un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado” (Pallares Villegas, Romero Buj, & Herrera Herrera, 2005).

Sin embargo, otros autores como Lair Ribeiro definen a la empresa como una expresión meramente lingüística en forma de conversación entre personas "solo una conversación, un diálogo que existe y se perpetúa a través del lenguaje usado por quienes la componen" (Ribeiro, 2001). De manera que, si una empresa “cambia de localización, de producto o de personal sin cambiar de conversación, la misma empresa subsiste. La empresa solo cambiará cuando cambie su estructura conversacional”.

En Colombia, según lo define el código de comercio en su artículo 25 “Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio” (Gobierno Colombiano, 1971).

De lo anterior se deduce que existirá empresa en todo caso que una o varias personas naturales o jurídicas realicen por lo menos una de las actividades económicas organizadas definidas en el mismo artículo y que adicional a eso, haga uso de un establecimiento de comercio para la realización de dicha actividad.

### **5.2.2 Clasificación de las empresas**

El Decreto Reglamentario 2649 de 1993<sup>1</sup> en su artículo 6 menciona que la empresa es “la actividad económica organizada como una unidad, respecto de la cual se predica el control de los recursos. El ente debe ser definido e identificado en forma tal que se distinga de otros entes”.

El código sustantivo de trabajo en su artículo 194<sup>2</sup> define que “Se entenderá por empresa la unidad de producción de bienes o servicios constituida para realizar una actividad económica con fines de lucro; ellas pueden clasificarse de acuerdo con las siguientes tres categorías: Según su actividad económica, según su propósito lucrativo y según su conformación legal”.

Las empresas también se clasifican por su forma jurídica donde pueden ser individuales si es una sola persona propietaria de la empresa o una sociedad donde varias personas son dueñas de la empresa. El ámbito de operación también clasifica a las empresas como locales, regionales, nacionales o multinacionales de acuerdo a su zona geográfica de operación (De Zuani, 2005).

La composición del capital también es utilizada para clasificar a las empresas definiendo a las empresas privadas si el capital proviene de particulares, públicas si el capital proviene de recursos del estado o mixtas si el capital es aportado tanto por particulares como por el estado (De Zuani, 2005).

El tamaño de las empresas es otra forma habitual de clasificar a las empresas. De acuerdo a la Ley 590 de 2000<sup>3</sup> modificada por la Ley 905 de 2004, las empresas

---

<sup>1</sup> Decreto 2649 de 1993: Reglamento general de contabilidad.

<sup>2</sup> Decreto 2663 De 1950: Código Sustantivo Del Trabajo.

<sup>3</sup> Ley de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Ley 590 de 2000).

se clasifican de acuerdo a su tamaño cuando cumplan dos de los siguientes parámetros:

- Grande empresa:
  - Planta de personal con más de doscientos (200) trabajadores, o
  - Activos totales por valor mayor a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana empresa:
  - Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o
  - Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Pequeña empresa:
  - Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores, o
  - Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes o,
- Microempresa:
  - Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores o,
  - Activos totales excluida la vivienda por valor inferior a quinientos (500). salarios mínimos mensuales legales vigentes.

### **5.2.3 Historia de las empresas**

En el sistema económico actual, la empresa junto con el gobierno y los consumidores son los tres actores de la actividad económica, donde la empresa es el principal promotor fundamental de la economía y ha cumplido diferentes roles durante la historia (Jiménez, 2011).

Durante los siglos XVII y XVIII aparece un modelo económico llamado capitalismo mercantil, en donde el comercio era su actividad principal y permitió el surgimiento

de las primeras empresas comerciales en India que buscaban comercializar con países europeos (Jiménez, 2011).

En esta época fue cuando se desarrollaron los bancos financiando las campañas bélicas de los principales países de ese momento. Tiempo después, en el siglo XIX, la economía se vio influenciada fuertemente por la Revolución Industrial que se dio en el siglo inmediatamente anterior dando nacimiento a un capitalismo industrial. Este modelo, un poco más complejo, permitió el surgimiento de las empresas industriales, cuyo objetivo es la transformación de materias primas (Jiménez, 2011).

Los procesos productivos fueron cambiando durante ese periodo. Las operaciones se volvieron más mecánicas que manuales siendo necesario cada vez más operarios en las empresas desplazando los pequeños talleres de artesanos. La economía se aceleró a gran escala y nacieron las primeras grandes empresas, grandes sociedades, monopolios y oligopolios (Jiménez, 2011).

Iniciando el siglo XX llegó el capitalismo financiero. Las empresas habían crecido de tal manera que fue necesario plasmar la diferencia entre los empresarios y los dueños del capital. La empresa dejó de ser únicamente una unidad de producción y se transformó en una unidad financiera y de decisión (Jiménez, 2011).

Fue necesario encontrar nuevas formas de financiación para adquirir más cantidad de capital y así poder incorporar nuevas tecnologías, nuevos procesos, nuevos proyectos buscando concentrar el mercado bajo el poder de grandes carteles y holdings empresariales. Esto llevó al desarrollo de los créditos bancarios y sociedades anónimas, cuyos recursos se dividían en acciones que se transaban en la bolsa de valores (Jiménez, 2011).

Hoy día, la globalización y el intenso desarrollo de las tecnologías de la información ha tornado más complejo el papel de las empresas integrando un conjunto de factores (personas, capital, recursos naturales), que deben ser

organizados por el empresario para obtener un beneficio y cumplir con una responsabilidad social con el entorno que rodea la empresa y condiciona su actividad (Fernandez, 2014).

Estos cambios que ha traído este avance tecnológico y esta era digital están teniendo un impacto en todos los sectores de la economía y la sociedad. Hay nuevas oportunidades y nuevos desafíos para las empresas de modo que se tiene que replantear sus modelos de negocio para estar a la vanguardia y adaptándose a los cambios imperantes que trae esta revolución tecnológica (Fernandez, 2014).

Las empresas de todo tipo deben adaptarse a la tecnología y remodelar su relación con los clientes, diseñar nuevos productos y nuevos procesos o formas de hacer las cosas. En tiempos anteriores, eran las empresas quienes definían las condiciones de consumo. La era digital ha trasladado esta responsabilidad a los clientes quienes dictan sus necesidades de innovación y las empresas deben adaptarse a esto (Fernandez, 2014).

El sector industrial debe estar atento a estas necesidades de innovación y estar abiertos a emplearlas, la tecnología debe actuar como aliado en el obrar de estas compañías para sacar ventajas competitivas y mantener altos estándares de calidad para permanecer vigentes en el mercado y adaptados a las tendencias tecnológicas globales.

#### **5.2.4 Sector industrial y su historia**

Las empresas industriales hacen parte del sector secundario de la economía que comprende la transformación de materias primas y recursos naturales en productos elaborados o semielaborados utilizando máquinas accionadas por alguna fuente de energía (Burgaleta, y otros, 2011).

Estas actividades industriales aprovechan la combinación de diferentes factores para crear productos de consumo. Los factores son las personas o mano de obra, los recursos naturales o materias primas y el capital necesario para el funcionamiento de la industria. Estos factores también permanecen en constante evolución afectando las “zonas de confort” de las industrias.

Hasta el siglo XVIII las industrias consistían principalmente en desarrollos de trabajo artesanal y pequeños talleres donde se transformaban manualmente algunas materias primas en otros productos gastando un gran número de horas para la fabricación de cada producto, el cual era distinto al producto fabricado anteriormente y su mercado era muy limitado (Burgaleta, y otros, 2011).

A finales del siglo XVIII y hasta finales del siglo XIX, se da lugar a la Primera Revolución Industrial que trajo un gran cambio en la manera de fabricar bienes al generalizar el uso de máquinas, fue necesario el uso de nuevas y mejores fuentes de energía ya que además de la utilización de máquinas, el trabajo se trasladó a fábricas apareciendo la división del trabajo y los primeros sectores industriales.

La Segunda Revolución Industrial surgió durante la segunda mitad del siglo XVIII hasta mediados del siglo XX, y trajo consigo nueva maquinaria más eficaces, nuevos métodos de organización del trabajo, nuevos productos y una concentración de capital financiero (Burgaleta, y otros, 2011).

La Tercera Revolución Industrial inicia a mediados del siglo XX y permanece hasta la actualidad, se denomina también revolución de la Inteligencia debido a la influencia que han tenido la tecnología y las comunicaciones en la transformación de la industria. Esta revolución está marcada por la llegada de la microelectrónica, tecnologías cada vez más avanzadas con un desarrollo exponencial en el tiempo y sectores dedicados en investigación y desarrollo (Torrent i Sellens, 2002).

Actualmente, la industria se ve sometida a nuevos desafíos que debe enfrentar. La globalización y la división internacional del trabajo es una nueva modalidad que ha

emergido con la eliminación de muchas barreras comerciales internacionales. La mano de obra, materias primas y fuentes de energía son mucho más económicas en diferentes países menos desarrollados siendo estos unos recursos interesantes para las industrias de países desarrollados.

Lo anterior ocasiona una deslocalización de las industrias al llevar sus fábricas o unidades productivas a países menos desarrollados, manteniendo sus centros de gestión en el mundo desarrollado para ahorrar costos de producción y volverse más competitivos. Esto ocasiona incremento en el desempleo en los países originarios de estas fábricas al ser trasladadas a otros países.

El avance de las tecnologías puede dejar varias industrias tradicionales en la ruina si no logran superar la crisis que supone cambiar de paradigma. Muchas de estas empresas se encuentran tecnológicamente atrasadas o simplemente no pueden competir con las nuevas industrias.

El medio ambiente es otro reto que suponen las industrias en la actualidad. Las industrias son consideradas culpables de ser una de las actividades que más contribuye al calentamiento global, deterioro de la capa de ozono, lluvia ácida y otros problemas ambientales. Es por esto que muchos gobiernos se encuentran formalizando y estableciendo políticas ambientales que controlen el impacto ambiental de los procesos industriales, así como la calidad y seguridad y seguridad de sus productos.

### **5.2.5 Industria textil**

En sus inicios, la industria textil se dedicaba únicamente a las telas tejidas, pero con el desarrollo de este sector, el término textil se extiende a telas producidas por diferentes métodos como uniones mecánicas o con productos químicos, filamentos, hilos sintéticos, fibras naturales (animales o vegetales) e hilazas con



procesos como trenzados, bordados, hilados, acolchados, teñidos, mercerización, blanqueado etc.

En otras palabras, la industria textil es la dedicada a la fabricación de fibras ya sea natural o sintética, hilos, tela y todo lo relacionado con la confección de prendas de vestir y otros productos derivados. En muchos indicadores estadísticos y económicos, se incluye todo lo relativo al calzado como parte del sector textil (Silva & Sanz, 1996).

La elaboración de tejidos se remonta a la antigüedad. Después de la invención de los telares mecánicos, en países como Inglaterra, Estados Unidos, Bélgica y Francia empezaron a crear las primeras fábricas textiles dando nacimiento a la industria textil a mediados del siglo XVIII. La elaboración de distintas clases de fibras fue posible gracias al rápido avance de la tecnología en estas maquinarias.

La fibra animal, principalmente la lana, era la más utilizada en la elaboración de telas y prendas de vestir. Con la evolución de la industria, se comenzó a utilizar la fibra vegetal (algodón) hasta el punto de convertirla como la fibra de origen natural más utilizada. Pero, en la actualidad, el algodón dejó de ser el principal insumo de la industria textil para darle paso a las fibras sintéticas y artificiales.

Los productos que maneja la industria textil son considerados productos de consumo masivo. Es por esto, que esta industria tiene un peso importante en las economías de cada país y aporta una gran cantidad de empleos directos e indirectos a la fuerza laboral de las naciones.

La industria textil utiliza un gran número de máquinas en las que procesos o características de confección de la mayoría de fibras o tejidos. Una vez la materia prima ha sido fabricada y recolectada, se almacena comúnmente en balas. Algunas materias primas requieren de otros procesos especializados.

Las principales máquinas empleadas en el sector textil son:

- El telar: Consiste en la elaboración de tejidos mediante el entrelazado de dos juegos de hilos (uridumbre y trama).
- El abrebalas: Se utiliza para abrir las capas de algodón que viene en las balas prensadas esponjando y desmenuzando las fibras.
- El abridor: Se emplea para separar las fibras de algodón de las impurezas.
- El ablandador: Se utiliza para ablandar las hilazas de cáñamo con rodillos cilíndricos estriados.
- La aprestadora: Son máquinas utilizadas para aprestar los tejidos mediante la utilización de una cubeta de imbibición, de cilindros directores y de calandra para el exprimido.
- El batidor: máquina con aspas con las que se abren y suavizan las fibras textiles y les quita impurezas.
- El rame: se utiliza en el acabado de los tejidos, para ensancharlos y acomodar las distorsiones de la trama.
- El roller-gin o máquina de cilindros: se emplea para desgranar las cápsulas de algodón mediante la utilización de un cilindro forrado en cuero con estrías.

### **5.2.6 Sector textil en Colombia**

En Colombia, la industria textil y de confección se consolida como uno de los sectores con más tradición y dinamismo durante su historia. A principios del siglo XX, este sector ha aportado un sin número de empleos y ha traído al país nuevas tecnologías. Empezó con la producción y confección de prendas con hilados importados para, hacia la década de los años cincuenta, emprender un proceso de integración vertical y producir sus propios hilados y lograr autosuficiencia. Este fue el punto de partida para un sólido crecimiento de la industria textil sobre todo la industria algodonera para después el surgimiento de las empresas fabricantes de fibras sintéticas y artificiales (Montenegro, 1982).

La industria textil ha sido testigo de una serie de dificultades en los últimos años debido al contrabando y a prácticas de competencia desleal como el dumping en donde las industrias grandes, incluso las industrias internacionales, venden por debajo del costo para eliminar a los otros competidores y desplazar el mercado nacional. La importación de saldos de países como España, EEUU y el continente asiático junto con el contrabando relacionado con el lavado de dinero y la piratería de marcas, son los principales componentes causantes de baja competitividad e inestabilidad de la industria local.

En el año 1980, Colombia realizó una apertura de aduanas en la cual, la industria textil encontró una oportunidad en medio de una recesión económica mundial y una crisis nacional, de modernizar su tecnología y procesos productivos con el fin de alivianar costos y ser competitivos internacionalmente. Con el gobierno del presidente César Gaviria, se suprimieron los controles aduaneros y muchas barreras que permitió a muchas industrias extranjeras ingresar al mercado nacional provocando crisis en muchas compañías locales que terminaron en la quiebra al no poder competir con las fábricas extranjeras (Montenegro, 1982).

Las fabricas nacionales que sobrevivieron, no tuvieron otro camino más adaptar sus procesos y continuar con la modernización de procesos administrativos, productivos y tecnologías, elevando así, sus niveles de calidad, productividad y competitividad enfrentándose decididamente a la moda de la globalización en un sector donde la tecnología cambia constantemente.

En el país no se fabrica ningún tipo de maquinaria para la elaboración de productos textiles, lo que obliga a las empresas a importarla desde diferentes países o comprar maquinaria de segunda mano. Para las grandes empresas textileras nacionales, la inversión en equipos es una prioridad, pero o hay inversión en investigación o desarrollo tecnológico sino más bien un seguimiento de la industria a las innovaciones que surgen en mercados extranjeros de países desarrollados.

La maquinaria se venía importando desde los Estados Unidos, pero después de los años sesenta, esa nación dejó de ser el principal productor de esa clase de maquinaria y las importaciones se empezaron a trasladar a países europeos y Japón. Los principales países proveedores de este tipo de equipos para Colombia son Alemania, Italia, España y Suiza (Montenegro, 1982).

En la actualidad, los grandes empresarios textiles se han concientizado sobre la importancia de estar a la vanguardia en tecnología, estándares productivos y en mejorar instalaciones. La filosofía de esta reconversión que consiste en eliminar todo lo viejo siguiendo los modelos extranjeros, es muy lenta en la economía nacional debido principalmente a los altos intereses crediticios y los aranceles que se aplican a la maquinaria. Aunque esta inversión en maquinaria nueva es costosa, también es rentable ya que la maquinaria vieja produce altos costos de mantenimiento y dificulta el mantenimiento de los estándares de calidad (Silva H. , 2008).

El medio ambiente gana cada vez más terreno en las industrias colombianas desde que se promulgó la Ley 99 de 1993<sup>4</sup>. Por lo cual, las principales empresas textiles han ido adaptando sus procesos a prácticas amigables con el medio ambiente en especial en los temas relacionados con el tratamiento de aguas residuales para lo que ya se han comenzado a realizar importantes inversiones en maquinaria para procesar estos residuos.

### **5.2.7 Calidad**

La calidad son todas las características y configuraciones que tiene determinado producto o servicio que cumplen con los requisitos y especificaciones que suplen satisfactoriamente la necesidad o expectativa de un usuario consumidor (Juran &

---

<sup>4</sup> Ley 99 de 1993: Ley General Ambiental de Colombia.

Gryna, 1993). La dinámica de la competencia de los mercados exige que estas condiciones de calidad se cumplan en el menor tiempo posible y con los menores costes.

Al hablar de calidad, se debe reconocer el papel que han tenido grandes personalidades que han aportado sus conocimientos y estudios a la mejora de procesos y a construir lo que se conoce como calidad en las empresas en la actualidad. Autores como Philip Crosby, Edwards Deming, Kaoru Ishikawa, Josep Juran, Walter Shewhart, Genishi Tagushi, entre otros, han sido los principales exponentes en materia de calidad a lo largo de la historia.

La calidad es la ausencia de problemas de no conformidad según como lo expresa el libro "Quality is still free", en el cual, el autor, Philip Crosby (1979) menciona que los requisitos deben estar muy bien definidos para evitar malentendidos. Continuamente se deben tomar mediciones para validar el cumplimiento de dichos requisitos. Todo aquello detectado como una no conformidad se considera ausencia de calidad.

En libro "Control total de la calidad" de Armand Feigenbaum (Feigenbaum, 1991), se encuentra la siguiente definición de calidad: *"La calidad del producto y servicio puede ser definida como: Todas las características del producto y servicio provenientes de Mercadeo, Ingeniería, Manufactura y Mantenimiento que estén relacionadas directamente con las necesidades del cliente"*.

Joseph Juran manifiesta en el libro "Manual de control de calidad", que la calidad tiene múltiples significados, pero considera dos de ellos como los más representativos. El primer significado que establece el autor es que la calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto. (...). 2. la calidad consiste en libertad después de las deficiencias. Juran & Gryna (1993).

La norma ISO 8402 especificaba que la calidad es “la totalidad de las características de un ente que le confieren la aptitud de satisfacer necesidades implícitas o explícitas” (Organización Internacional de Normalización, 1986). La norma DIN menciona que “la calidad en el mercado significa el conjunto de todas las propiedades y características de un producto, que son apropiados para satisfacer las exigencias existentes en el mercado al cual va destinado” (Deutsches Institut für Normung, 1922).

La calidad ha ido evolucionando con el pasar del tiempo y cada vez toma más protagonismo en las empresas modernas. En el pasado, la calidad consistía únicamente en controles e inspecciones y se ha convertido en una estrategia fundamental en las organizaciones.

La calidad era sinónimo de altos costes en las industrias ya que significaba el rechazo y recuperación de los productos defectuosos. Estos procesos añadían costos a su producción que se trasladaba finalmente al precio de venta de cada producto. Estos procesos de calidad eran únicamente responsabilidad de un departamento o área de calidad en cada empresa.

La segunda guerra mundial fue un propulsor en temas de calidad en el mundo tras la imperiosa necesidad de fabricar rápidamente muchas más municiones y armas a costes más bajos. Los procesos industriales tuvieron que adaptarse a las circunstancias de la guerra para ser muchos más óptimos y se implementaron métodos estadísticos para el control de la calidad. De acuerdo a esto, los primeros estándares que se implementaron fueron las normas Z1 conocidas como “Military Standards 105”. Después aparecieron las normas MIL-Q-9858 “Quality Program Requirements” que aún se implementan en gran número de empresas y la ISO las tomó como base para publicar la norma ISO 2859-1:2012 “Procedimiento de muestreo por la inspección de atributos” (Lopez, 2016).

En 1970, la organización British Standard desarrolló y publicó los estándares BS 5750 para controlar la producción y proveedores, estableciendo un gran número

de controles de calidad en las empresas. Esta norma tuvo una gran acogida por las empresas europeas ganando gran popularidad en el viejo continente. Por las características que presentaba esta norma, así como su gran aceptación de las empresas europeas. A esta norma se le considera la antecesora directa de la ISO 9001 (Lopez, 2016).

El concepto de calidad fue evolucionando mediante la implementación y uso de aplicaciones estadísticas para el muestreo, verificación y control de los productos finales. Facilitando así, la inspección de calidad en los productos. Con el pasar del tiempo, la calidad pasó de ser una revisión final del producto a ser una obligación desde los orígenes de los procesos productivos y de gestión.

En la actualidad, conceptos como la Gestión de la Calidad Total (TQM del inglés Total Quality Management) extienden la idea de calidad a lo largo y ancho de toda la organización como un proceso transversal que abarca todos los recursos de las empresas y no solo al producto o servicio que se ofrece.

Un sistema de gestión de calidad es una manera de administrar recursos, procesos y tecnologías de tal forma que se asegure el cumplimiento de los requerimientos y satisfacción de necesidades de los clientes. Mediante la planificación, mantenimiento y mejora continua de todos sus procesos, con eficiencia y eficacia; buscando lograr ventajas competitivas.

Entre los principales beneficios de implementar estos sistemas se encuentra la mejora continua de los procesos lo cual lleva a una mejora continua del producto o servicio, transparencia en los procesos, cumplimiento de metas y objetivos, cumplimiento de normatividad, ahorro en costes de no calidad, aumento de la productividad, mejor comunicación y altos niveles de satisfacción del cliente.

Normas que se aplican a estos sistemas de gestión de calidad como la ISO 9001, garantizan que la empresa cumple con requisitos de calidad, dando la tranquilidad y confianza a clientes y proveedores que la empresa hace una efectiva

administración de recursos y mejoramiento continuo que permitirá el cumplimiento de expectativas. Es por esto que los clientes se inclinan por empresas que tengan este tipo de certificados dando ese valor agregado a la compañía.

La Organización Internacional de Normalización (ISO – International Organization for Standardization) existía anterior a la segunda guerra mundial bajo el nombre de Federación Internacional de Asociaciones de Normalización Nacionales (ISA). Esta federación fue disuelta durante la guerra y después, en 1946, se reunieron representantes de veinticinco países para crear una nueva organización internacional que se encargaría de definir los nuevos estándares y así fue como en 1947 iniciaron las labores de la ISO (Lopez, 2016).

La norma ISO 9001 es la más utilizada por las empresas para certificar sus estándares de calidad. Desde 1987 cuando se nació la primera versión de esta norma, se han emitido más de un millón de certificados alrededor del mundo (Lopez, 2016). Es por esto que estos estándares son tan importantes para las empresas y genera grandes expectativas cada que se realiza una revisión o una nueva versión a la ISO 9001.

En su última revisión, se realizaron numerosos cambios desde las definiciones hasta su enfoque y comprender estos cambios es de suma importancia para las empresas certificadas, así como para las empresas que buscan su primera certificación en ISO 9001 para que puedan adaptar sus sistemas de calidad a los lineamientos y requerimientos de la versión 2015 de la norma.

El primer principio de la norma ISO 9001:2015 es el enfoque al cliente siendo considerado como el más importante ya que la percepción del cliente sobre el producto y su satisfacción es uno de los principales indicadores de calidad. Por tal motivo, las empresas con altos estándares de calidad buscan estar a la vanguardia en estas certificaciones.



Para el año 2018, se encontraban certificadas 878.664 empresas alrededor del mundo. Colombia ocupa el tercer lugar en cuanto a la cantidad de empresas certificadas en todo América con más de diez mil empresas certificadas en la ISO 9001, de las cuales, tan solo 61 empresas pertenecen al sector de textiles (International Organization for Stadarization, 2018)

### 5.2.8 PYME

PYME es una sigla utilizada en todo Hispanoamérica para agrupar a las pequeñas y medianas empresas, los criterios utilizados para señalar a una empresa como mediana o pequeña varía de un país a otro. En la siguiente tabla se resumen los criterios tenidos en cuenta por cada país de Latinoamérica para clasificar a estas empresas.

Tabla 2. Definición de PYME por países.

PAISES	CRITERIOS				
	Ventas (\$)	Número de trabajadores	Monto de Activos	Patrimonio Neto	Ventas Brutas Anuales / ingresos Brutos Anuales
Argentina	X				
Bolivia	X	X		X	
Brasil	X	X			
Chile	X	X			
Colombia		X	X		
Costa Rica		X			
Ecuador	X	X	X		

PAISES	CRITERIOS				
	Ventas (\$)	Número de trabajadores	Monto de Activos	Patrimonio Neto	Ventas Brutas Anuales / ingresos Brutos Anuales
El Salvador		X			X
Guatemala	X	X	X		
Honduras		X			
México		X			
Nicaragua	X	X	X		
Panamá					X
Paraguay		X	X		X
Perú	X	X			
República Dominicana	X	X	X		
Uruguay	X	X	X		
Venezuela	X	X			

Fuente: La definición de PYME en América: una revisión del estado del arte (Cardozo, Velasquez de Naime, & Rodríguez Monroy, 2012).

La anterior tabla muestra que no hay una concertación internacional sobre la clasificación de las PYMES. La gran mayoría de naciones latinoamericanas (90 %) considera que el número de trabajadores es un criterio para clasificar a las empresas. Aproximadamente un 60 % de estos países tiene en cuenta las ventas para definir si una empresa se clasifica como PYME. De los países detallados en la tabla 2, 7 naciones consideran los activos como criterio de clasificación y solo un 5 % de esos países tiene en cuenta el patrimonio neto.

En Colombia, según la Ley 590 para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana empresa publicada en el año 2000<sup>5</sup>, una PYME se clasifican así: Una pequeña empresa posee entre 11 y 50 trabajadores y activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 SMMLV, mientras que una mediana empresa maneja entre 51 y 200 trabajadores y activos totales entre 5.001 y 15.000 SMMLV.

Las PYMES en Colombia están dedicadas mayoritariamente a la explotación de recursos naturales, agropecuarios y mineros. Concentrando gran parte de sus actividades en sectores como cuero y calzado, muebles y madera, textil y confecciones, alimento, plástico y químico, metalúrgico, metalmecánico y minerales no metálicos.

Las PYMES han logrado avances importantes en los últimos años en materia de calidad. Muchas PYMES en Colombia han logrado la anhelada certificación de calidad ISO 9001:2015, en programas que han estado monitoreados por ACOPI. En estos programas, aproximadamente 1.200 pequeñas y medianas empresas han logrado en los últimos cuatro años su certificación de calidad ISO 9001.

### **5.3 MARCO CONCEPTUAL**

- **Industria textil:** Constituida por aquella área de la economía que se encuentra enfocada a la producción de telas, fibras, hilos, y asimismo incluye todos los productos derivados de estos. La producción de la industria textil es ampliamente consumida y por caso todos los productos que de ella provienen son vendidos en importantes cantidades en todo el mundo.
- **Diagnóstico:** Proceso de reconocimiento que ayuda a determinar, mediante el análisis de datos e información, el conocimiento y la disposición de

---

<sup>5</sup> Ley de desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas (Ley 590 de 2000)

implementar un sistema de gestión de calidad en PYMES del sector textil en Cali.

- **Calidad:** Garantizar los productos confeccionados, de manera oportuna y confiable, mediante un equipo de trabajo idóneo y comprometido para lograr la satisfacción del cliente, centrados en mejorar continuamente los procesos involucrados asegurando la optimización de los recursos y la sostenibilidad institucional.
- **Sistema de gestión de calidad (SGC):** Es una guía para que el personal conozca cómo debe estar organizada la estructura de la empresa, los procedimientos y procesos involucrados en la producción que obedezcan la norma ISO 9001, determinar las responsabilidades e interrelaciones del equipo de trabajo, recursos, certificación del producto final que será ofertado al consumidor, siempre en la búsqueda de la satisfacción del cliente y una mejora continua integral.
- **Certificación:** Procedimiento que ayuda a las organizaciones a desarrollar y mejorar el rendimiento, así como a demostrar altos niveles de calidad en los productos que ofrecen las empresas en general.
- **Política:** Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización donde se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.
- **PYMES:** Son pequeñas y medianas empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por personas naturales o jurídicas, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rurales o urbanas, que cuente con una planta de personal entre 11 y 50 empleados hablando de empresas pequeñas y las que cuentan con una planta de personal entre 51 y 200 empleados hablando de las empresas medianas.

- Estudio: Metodología a aplicar con el fin de obtener información suficiente sobre los sistemas de calidad en las PYMES del sector textil en Cali.
- Competitividad: Es la capacidad en una empresa de generar la mayor satisfacción del consumidor fijando un precio o la capacidad de poder ofrecer calidad, fiabilidad, rapidez, flexibilidad y a la vez rentabilidad.
- Recursos: Son aquellos suministros tangibles, intangibles y humanos que son necesarios para que una empresa pueda lograr sus objetivos generales.
- Partes interesadas: Personas, grupos u organizaciones que ponen en riesgo el funcionamiento de la empresa si no se cumplen sus expectativas.
- Stakeholders: Partes interesadas de la empresa.

#### **5.4 MARCO LEGAL**

Es importante aclarar que en Colombia no es obligatoria la implementación de un sistema de gestión de calidad. Sin embargo, se vuelve necesario debido a las condiciones de los nuevos mercados y del crecimiento organizacional, lo que a su vez trae muchos beneficios para las organizaciones como aumento de la productividad, ventajas competitivas, mejores condiciones laborales mayor satisfacción del cliente interno y externo, entre otros aspectos que generan un valor agregado en las empresas que deciden implementarlo.

La reglamentación que aplica para los sistemas de gestión de calidad y su respectivo control, está enmarcado por el Decreto 2269 de 1993 expedido por el ministerio de desarrollo económico y la superintendencia de industria y comercio, con el fin de que el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología fomente en los mercados la seguridad, la calidad y la competitividad del sector

productivo o Importador de bienes y servicios, protegiendo los intereses de los consumidores.

Leyes que rigen el sector textil:

- Decreto único del trabajo 1072 de 2015. Seguridad y Salud en el trabajo
- Decreto 1295 de 1994 Establece la afiliación de los funcionarios a una entidad Aseguradora en Riesgos Profesionales.
- Código de comercio, artículo 25. Concepto de empresa
- Decreto 1351 del 22 de agosto de 2016. Procedimiento para la elaboración de listas de materiales e insumos de escaso abasto para el sector textil y confecciones en Colombia.
- NTC 19011 Directrices para la auditoría de sistemas de gestión de calidad.

## **6 DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO**

Para realizar el diagnóstico, se utilizará un tipo de estudio explicativo. Según Carlos Méndez “El estudio explicativo se orienta a comprobar hipótesis de tercer grado. Los estudios de este tipo implican esfuerzo del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis e interpretación”. Tienen un conocimiento profundo del marco de referencia teórico, al igual que una excelente formulación y operación de la hipótesis de trabajo (Méndez, 2006).

Por lo cual, el presente estudio consiste en evaluar el estado de calidad de los procesos de ULM Sport de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2015, ofrecer una propuesta de mecanismos que permita acercarse a dichos requisitos y conocer la disposición para la implementación de las mejoras mencionadas en la organización.

### **6.2 MÉTODO**

Para lograr proponer mecanismos para la implementación de un sistema de gestión de calidad de ULM SPORT, se utilizó un método de estudio cuantitativo. El método cuantitativo consiste en recolectar, datos, números e información concreta, para que los investigadores puedan analizar mediante datos estadísticos y tomar decisiones exactas, con el fin de cambiar a tiempo situaciones estratégicas claves para el tema de estudio (Canaan, 2019).

Este método tuvo como objetivo obtener respuestas a preguntas específicas centrándose en la relación causa y efecto, después se utilizaron la herramienta de diagnóstico necesaria, que ayudaron a realizar análisis más certeros, siempre orientados a los resultados. La recolección de la información se realizó mediante

entrevistas personales, visitas a las instalaciones y comunicaciones realizadas por otros canales. Con el análisis realizado a partir de la información recolectada se formuló un diagnóstico que permitió desarrollar la propuesta de mejora de una manera adecuada.

Adicional también se utilizó el método deductivo, el cual se basa en organizar lo que ya se conoce e identificar nuevas variables que pasa de lo general a lo específico generando los recursos necesarios para unir la teoría y la observación (Dávila Newman, 2006).

Mediante visitas y otras ayudas se realizó el diagnóstico de la organización ULM SPORT con la herramienta Autodiagnóstico ISO 9001:2015, la cual se basa en un formato de lista de chequeo, dicha lista contemplará las características del cumplimiento de la norma y que puede estar o no sustentada, logrando identificar el estado actual de la empresa y los aspectos a incluir en los mecanismos para el cumplimiento de la NTC ISO 9001:2015. Lo anterior fue tomado como base para analizar y proponer la metodología para esta organización con el fin de cumplir con los requisitos que solicita la norma, teniendo en cuenta todos los procesos y generando un valor agregado que les permite obtener un crecimiento a nivel de calidad, y a nivel organizacional en el momento de la implementación.

### **6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información que se utilizaron para el presente trabajo, son primarias debido a la investigación en campo que se realizó para la estructuración de la propuesta, así mismo las fuentes secundarias correspondientes a marco teórico que se desarrolló en el mismo.



## **7 RECURSOS**

### **7.1 RECURSO HUMANO**

El presente estudio fue desarrollado por dos personas encargadas de realizar las visitas, recolección de inspección, el análisis, propuestas de mejora del proyecto, y conclusiones del proyecto, donde se evidenció la información real proporcionada por ULM Sport. Durante el desarrollo de las actividades se contó con la colaboración de funcionarios de la empresa que estuvieron prestos a proporcionar información documentada, oral e instruccional acerca de los procesos adelantados en la misma.

### **7.2 RECURSO FÍSICO**

Para el desarrollo de las actividades fue necesario hacer uso de ordenadores como soporte para la aplicación del instrumento diagnóstico empleado “Herramienta de Autodiagnóstico”, así como para la síntesis de la información recopilada mediante el uso de aplicativos de ofimática. Además, se emplearon diversos canales de comunicación para establecer la recopilación de la información, soportados en su mayoría en aplicativos y servicios web.

## **8 RESULTADOS Y ANÁLISIS**

### **8.1 DIAGNÓSTICO**

El diagnóstico se puede considerar en sí, un primer paso hacia la implementación de un sistema de gestión de calidad, ya que refleja el interés por parte de la empresa en identificar oportunidades de mejora en sus procesos para ofrecer cada vez mejores condiciones en su producto final que se traduce en mayor satisfacción del usuario.

La satisfacción del cliente, al ser el enfoque de la norma ISO 9001.2015 (Martinez, 2015) y uno de sus principios, es el principal indicador de calidad para las empresas. Por consiguiente, las empresas que deseen esta certificación deben incluir este tipo de diagnósticos de sus sistemas de gestión de calidad, crear nueva cultura organizacional, potencializar el liderazgo, el desarrollo de los colaboradores y proveedores y mantener una planificación de calidad con enfoque al cliente.

De acuerdo a la metodología planteada, se realizaron un total de 5 visitas a la empresa ULM Sport, interviniendo específicamente los procesos de producción, diseño y confección, pasando por las áreas administrativas y su área de ventas. La información se recolectó en su mayoría en el sitio de la visita, pero se obtuvo información complementaria mediante otros medios de comunicación como llamadas telefónicas, correos electrónicos y aplicativos de mensajería instantánea.

En las visitas se pudo evidenciar de primera mano las principales debilidades frente a lo relacionado con la calidad, y de acuerdo a los resultados obtenidos mediante la aplicación de la herramienta de diagnóstico, se puede interpretar una falta de organización en los procesos internos, procesos sin documentar y falta de gestión de recursos humanos, como principal debilidad dejando abierta la posibilidad de una reestructuración organizacional que les permita la certificación.

Toda la información recopilada mediante las visitas a la empresa ULM Sport, fue consolidada en la herramienta de autodiagnóstico, esta es constituida por un archivo de Microsoft Excel que puede ser consultada en el Anexo A, la cual, permite evaluar el estado actual de la empresa objetivo por capítulo a partir del capítulo 4, de la norma ISO 9001:2015 ofreciendo un panorama claro que permite identificar las debilidades y fortalezas que la organización tiene frente a una eventual decisión de implementar un sistema de gestión de calidad basado en los estándares de la norma mencionada.

La documentación de la herramienta descrita anteriormente, menciona que uno de sus propósitos es contribuir a establecer un plan de implementación para las empresas que apenas están incursionando en un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001 versión 2015, o un plan de transición para las organizaciones que ya cuentan con la norma de calidad implementada en la versión del año 2008.

El archivo de Excel cuenta con una hoja por cada capítulo de la norma ISO 9001:2015 desde el capítulo cuarto hasta el décimo. Cada hoja, cuenta con una lista de los requisitos que debe cumplir la empresa de acuerdo a lo indicado por la norma y cada requisito tiene su casilla de verificación para marcar con una equis (“x”) si el requisito no aplica, si se cumple en su totalidad, si se cumple parcialmente o si no se cumple por parte de la organización.

Una vez aplicadas las listas de chequeo de cada capítulo; el archivo cuenta con una hoja “Resumen consolidado” (Anexo B) y otra hoja llamada “Resumen por capítulo” (Anexo C) que muestran automáticamente consolidada la información producto de toda la revisión y observaciones realizadas de acuerdo a los hallazgos de las revisiones, indicando los resultados obtenidos mediante tablas y gráficos que facilitan la interpretación de la información. La cual, se enseñará en los apartados siguientes.

Durante la realización de las visitas, se realizaron entrevistas a los líderes de los procesos, acompañado de inspecciones visuales y análisis documental en materia de calidad de acuerdo a los lineamientos de la norma ISO 9001:2015. También se realizó registro fotográfico de las instalaciones durante algunas de las visitas, el cual, se muestra a continuación con el fin de contextualizar las ideas expuestas en el presente documento.

**Figura 2. Fotografía área de corte ULM Sport.**



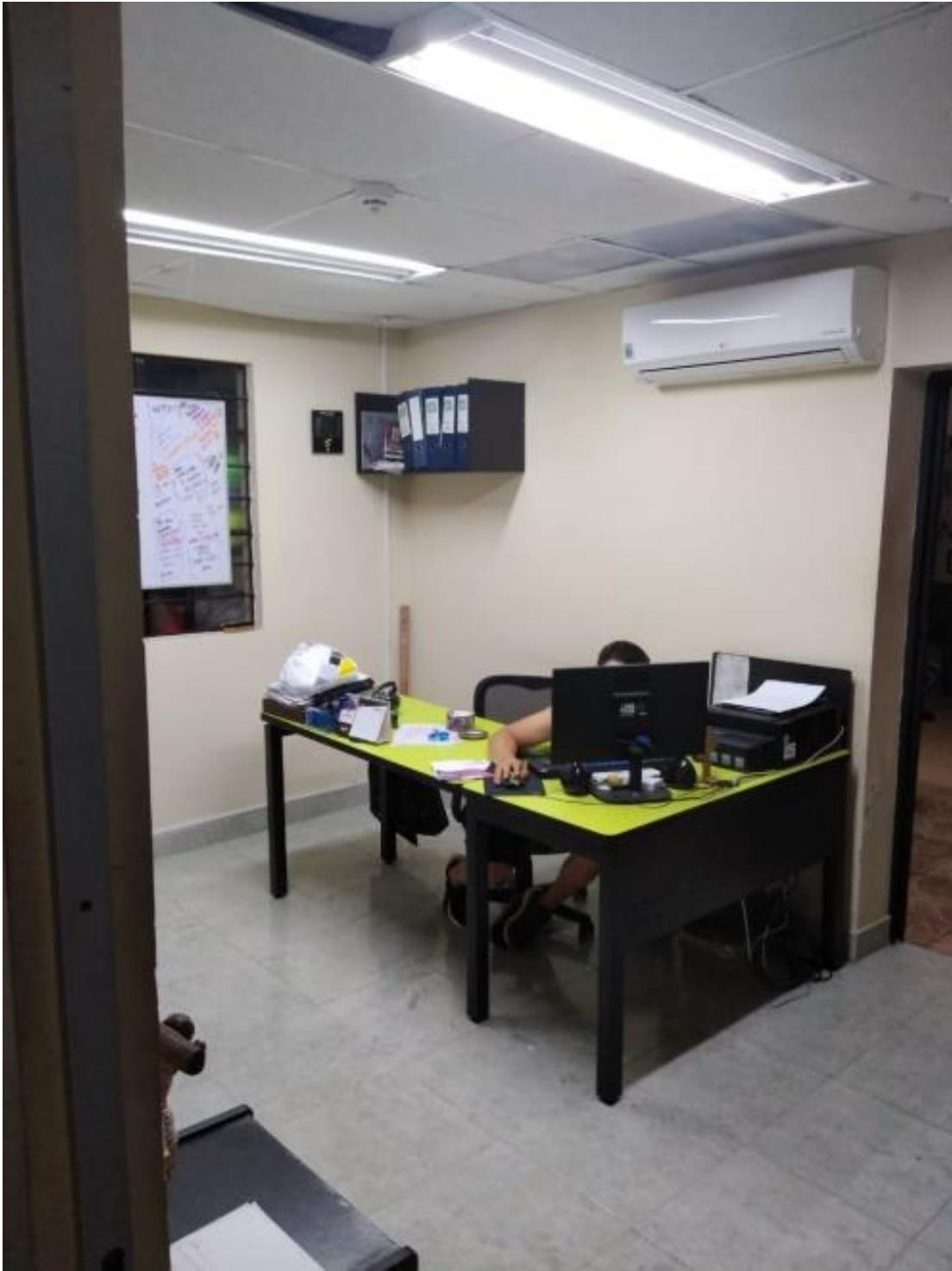
**Fuente: Elaboración propia.**

Figura 3. Fotografía área de corte.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Fotografía oficina de jefatura de producción.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Fotografía área de diseño y estampado.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Fotografía área de diseño y estampado.



Fuente: Elaboración propia



Figura 7. Fotografía bodega de hilos



Fuente: Elaboración propia.

**Figura 8. Bodega de telas.**



**Fuente: Elaboración propia.**

Figura 9. Fotografía área de confección.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Fotografía área de sublimación



Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Fotografía área de costura.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 12. Fotografía área de costura



Fuente: Elaboración propia.

### **8.1.1 Análisis**

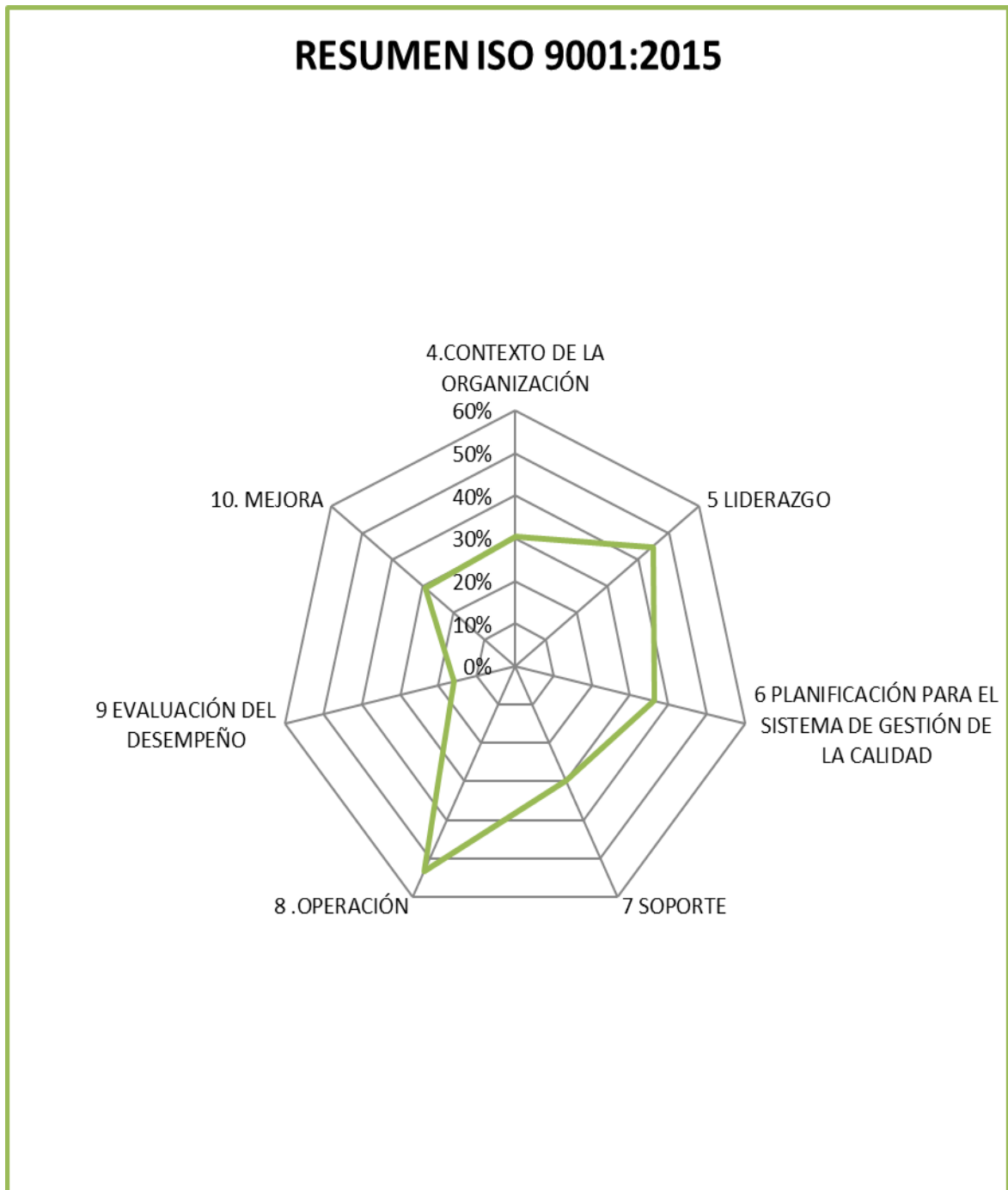
Se realizó el análisis de la información recolectada tomando como base los estándares de la norma ISO 9001:2015, para conocer el estado actual de la organización en materia de calidad, determinar su nivel de cumplimiento a dichos estándares y así proponer mecanismos para mejorar sus procesos que sirvan de punto de partida para futuras iniciativas de implementación de un sistema de gestión de calidad.

La empresa no tiene implementado un sistema de gestión de calidad y para comenzar no cuentan con una adecuada gestión documental, ya que los formatos existentes no están codificados, no se distingue si el formato está vigente, no se especifica quién es el responsable del documento. Tampoco existen responsables directos de la gestión de la calidad y, por lo tanto, no existe el autocontrol establecido desde la organización, por ejemplo, revisiones periódicas, auditorías o planes de acción para encaminar la empresa hacia la mejora continua. Así mismo, no se evidencia documentación estandarizada y estructurada suficiente para los procesos organizacionales, esto se desprende de las visitas realizadas y se confirmó con entrevistas a los líderes de diferentes áreas.

En la Figura 13, se puede notar que la principal debilidad de la empresa se encuentra en la evaluación de desempeño (capítulo nueve de la norma) con un valor de 16 % de cumplimiento a los lineamientos de la norma. Mientras que presenta mejor calificación en lo referente a la operación de los procesos con una calificación (capítulo ocho) con un cumplimiento de 56 %.

La Figura 13 y la Tabla 3 hacen parte del Anexo B “Resumen consolidado”. El cual, es generado automáticamente a partir de la información recolectada mediante los diferentes mecanismos de obtención de información indicados, una vez ha sido calificado en cada casilla de verificación para cada requisito de la norma. Esta información resumida permite tener una visión general del estado actual en materia de calidad que presenta ULM Sport.

Figura 13 Resumen de cumplimiento ISO 9001:2015 en ULM Sport.



Fuente: Elaboración propia.



**Tabla 3. Porcentaje de Cumplimiento de ISO 9001:2015 de la empresa ULM Sport organizada por capítulo.**

CAPÍTULO	%
4.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	30%
5 LIDERAZGO	45%
6 PLANIFICACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	36%
7 SOPORTE	30%
8. OPERACIÓN	56%
9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	16%
10. MEJORA	29%
PROMEDIO GENERAL	35%

Fuente: Elaboración propia.

### **8.1.1.1 Análisis capítulo 4: Contexto de la organización**

Al revisar detenidamente la información recopilada al indagar sobre el contexto organizacional en la empresa ULM Sport. Se puede concluir que presenta un cumplimiento general del 30% de los requisitos de la norma.

La fortaleza de la empresa en este apartado de la ISO 9001:2015, se halla en la comprensión de la organización y de su contexto (Organización Internacional de Normalización ISO, 2015). Puesto que se reconoce los elementos internos y externos que afectan o pueden afectar el normal funcionamiento de la organización y sus resultados. A pesar de conocer estos factores, la empresa no tiene documentación consolidada sobre el contexto organizacional, por lo que, el conocimiento sobre el contexto queda en el gerente y en unos pocos

colaboradores que son afectados directamente por estos aspectos internos o externos.

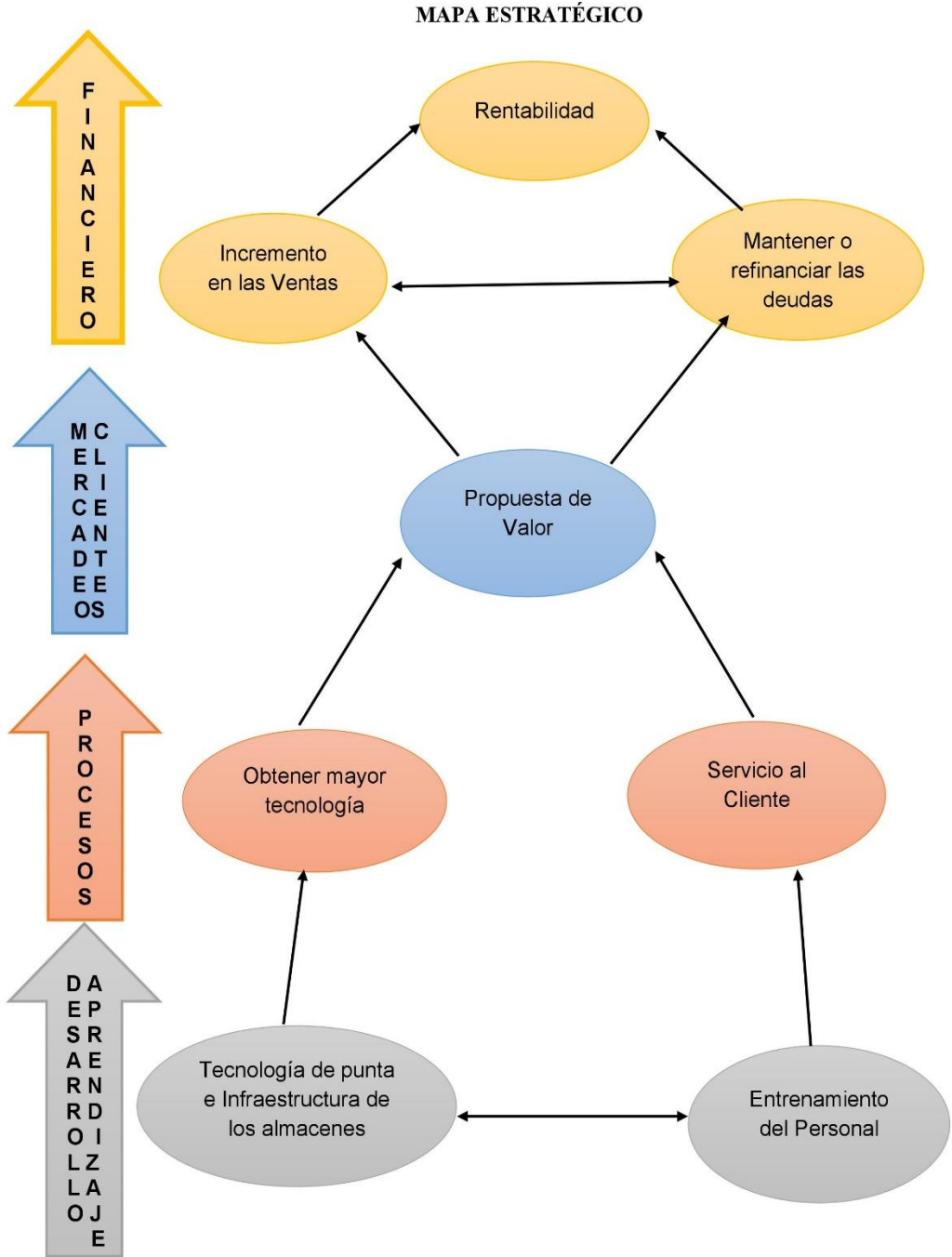
La empresa cuenta con algunos elementos de un sistema de gestión de calidad como partes de un direccionamiento estratégico (Misión y Visión), una cadena de valor que puede apreciarse en la Figura 14, mapa estratégico mostrado en la Figura 15 y se pudo constatar en la entrevista realizada que conocen las entradas y salidas de las principales actividades de la organización sin llegar a documentarlas.

**Figura 14. Cadena de valor.**



Fuente: Departamento administrativo (ULM Sport, 2019).

Figura 15. Mapa estratégico ULM Sport.



Fuente: Departamento administrativo ULM Sport (ULM Sport, 2019).

Además, la organización cuenta con un fuerte enfoque en la satisfacción del cliente y en propiciar los recursos necesarios para lograr esa satisfacción. Sin embargo, no cuenta con una evaluación de riesgos y oportunidades para asegurarse que se logren los objetivos planteados. No hay mecanismos claros ni documentados de mediciones y seguimientos. Por lo tanto, la satisfacción del cliente se mide de acuerdo a la percepción que se tenga del cliente y la realimentación que este realice producto de una inconformidad.

En la revisión se encuentra que la empresa no cuenta con ninguna matriz o documento en donde identifique las partes interesadas y sus necesidades y expectativas, por ende, no cuentan con un proceso para el seguimiento y la revisión de la información sobre el cumplimiento de las necesidades de los stakeholders. No obstante, durante la visita realizada a las instalaciones de la organización, se evidencia que tanto el gerente como la coordinadora administrativa, reconocen las partes interesadas de la organización y el nivel de influencia que tienen en las operaciones de ULM Sport.

A continuación, se muestra la misión y visión de la organización con el fin de contextualizar el diagnóstico realizado. Más adelante, en la página **Error! Bookmark not defined.** se encuentra el apartado 8.3 correspondiente a la viabilidad técnica, en donde se realiza un análisis a estos elementos del direccionamiento estratégico.**Error! Bookmark not defined..**

La misión de la empresa es:

*“Somos una empresa privada dedicada a La comercialización y distribución al por mayor y al detal de variedad de artículos deportivos, de marcas nacionales e internacionales, cuya razón de ser consiste en ser aliados estratégicos de nuestros clientes para satisfacer sus necesidades a través de un servicio de calidad con productos de alta competitividad en todas las*

*tallas y estilos para hombres, mujeres y niños y en general para la práctica de los diferentes deportes. Con nuestra actividad fomentamos fuentes dignas de trabajo, contribuyendo al desarrollo, equilibrio social, económico y ambiental de nuestro país.” (ULM Sport, 2018).*

La visión de la empresa es:

*“Consolidarnos en corto plazo como una empresa deportiva preferida por su constante innovación, sinónimo de calidad y prestigio en el mercado nacional e internacional, con aras a exportar nuestra propia marca en las diferentes áreas del deporte, con personal capacitado para lograr completa satisfacción a nuestros clientes con los productos y servicios que ofrecemos.” (ULM Sport, 2018).*

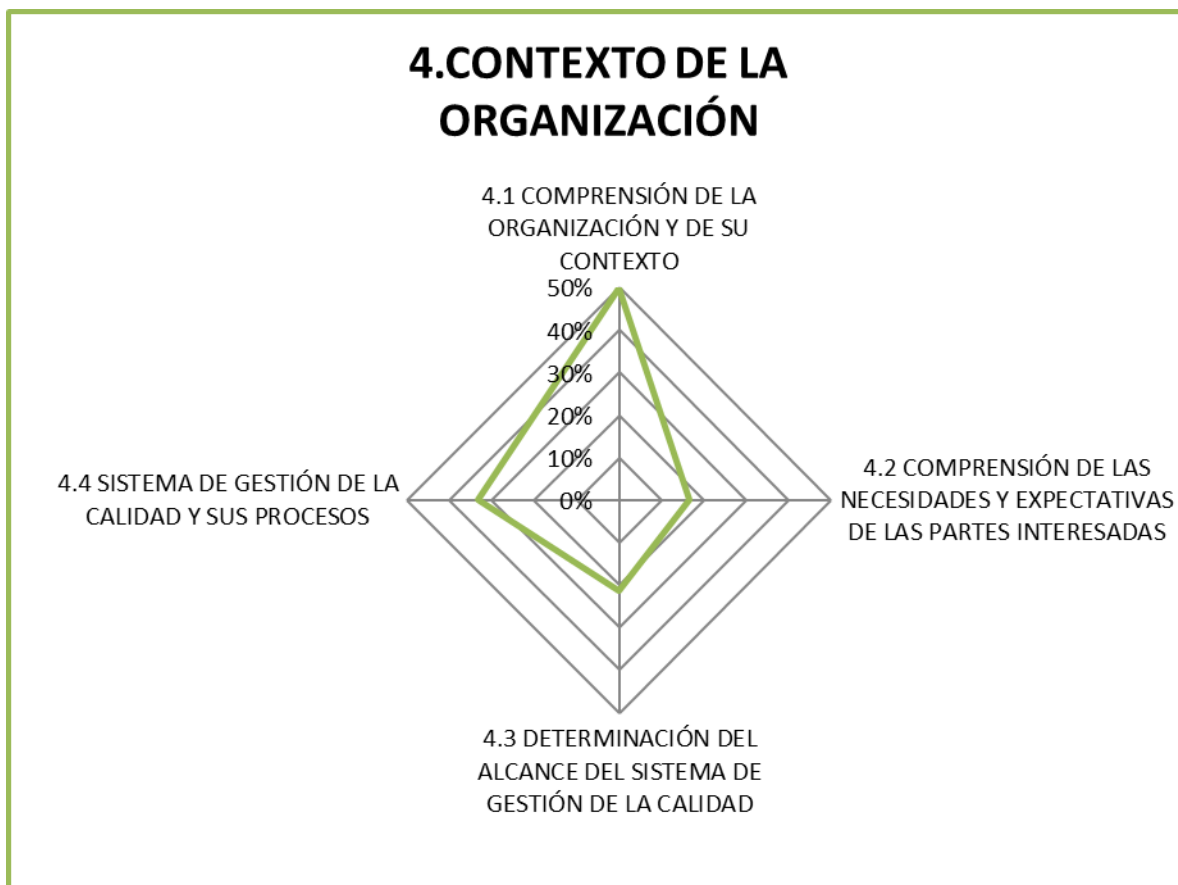
El hecho de que ULM Sport no dispone de documentación suficiente acerca de sus procesos debido a una inexistente gestión documental, impide evaluar el funcionamiento general de la empresa y realizar los seguimientos pertinentes para asegurar que se cumplan los resultados previstos.

En síntesis, la empresa cuenta con conocimiento de su contexto organizacional con un direccionamiento en el enfoque al cliente. Las intenciones gerenciales son claras a la hora de querer mejorar la calidad y sus procesos, pero la falta de documentación que permita trazabilidad, seguimiento y control a la información pertinente al capítulo 4 de la ISO 9001:2015, ocasiona que su porcentaje de cumplimiento de este capítulo sea tan solo de 30 %.

En la Figura 16 se puede apreciar el cumplimiento por cada numeral del capítulo 4 de la norma ISO 9001:2015 en donde se puede apreciar de manera gráfica un

resumen de lo evidenciado en el contexto organizacional producto de la información recolectada en las visitas y mediante otros medios de comunicación.

Figura 16. Resumen: 4. Contexto de la organización.



Fuente: Elaboración propia.

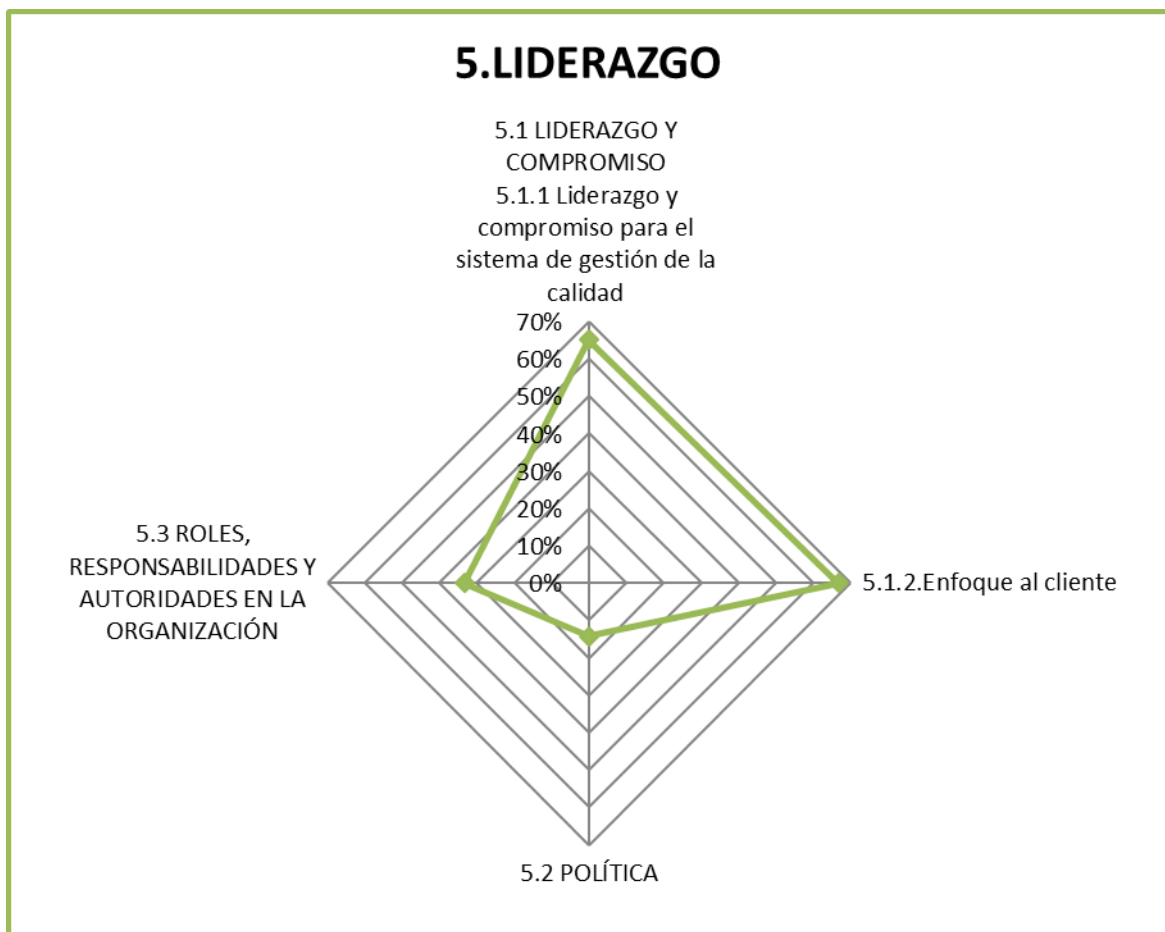
### 8.1.1.2 Análisis del capítulo 5: Liderazgo.

La alta dirección de ULM Sport demuestra un fuerte interés en la calidad de sus productos y en la satisfacción del cliente. Este pensamiento es transmitido constantemente a los demás empleados de la compañía, creando así una fuerte cultura que tiene como enfoque la satisfacción final del cliente mediante procesos que busquen suplir las necesidades de este grupo de interés. Para ello, el gerente demuestra estar dispuesto a proveer los recursos que se consideren necesarios

para lograr este objetivo, estableciendo canales de comunicación directa con los colaboradores que reciban una inconformidad por parte de algún cliente, apersonándose de las gestiones necesarias para lograr la satisfacción.

Estos esfuerzos se hacen evidentes en el análisis de los resultados obtenidos del capítulo 5 de la norma ISO 9001:2015 producto de la revisión realizada. La Tabla 3 muestra un cumplimiento del 45 % para este capítulo. Una vez tabulada la información se obtiene que en el enfoque al cliente logra un porcentaje de cumplimiento del 67 % tal como se puede ver en la Figura 17. Lo anterior es un buen indicador de la labor realizada, puesto que no se encuentra tan alejado de un cumplimiento total, a lo cual, la empresa le apunta.

Figura 17. Resumen: 5. Liderazgo.



Fuente: Elaboración propia.

La calidad está presente en los objetivos estratégicos de la compañía y el líder se encarga de transmitirlo a los colaboradores en sus reuniones semanales, promoviendo la mejora continua de los procesos y apoyando los roles y tareas asignados en cada nivel jerárquico, demostrando así su liderazgo. Se encarga él mismo de conocer de primera mano la satisfacción del cliente y dar soluciones a sus inconformidades. Es de anotar, que no dejan registros de las reuniones semanales.

El compromiso de la gerencia y sus líderes con la calidad es evidente en los procesos y sus colaboradores. La gerencia se encuentra comprometida con la consecución e implementación de distintas herramientas para llevar a cabo una gestión de alta calidad, pero la falta de conocimientos en la materia le impiden dar pasos certeros en este aspecto. En la Figura 17 se aprecia un cumplimiento del 65 % con el numeral correspondiente a la sección de liderazgo y compromiso de la norma.

La gerencia está en un permanente contacto con cada proceso de la organización sin importar el nivel del proceso o la complejidad del mismo, asegurando soluciones y acompañamiento a los clientes y colaboradores. Sin embargo, la centralización de todas las decisiones de la empresa puede entorpecer el adecuado flujo de las entradas y salidas a medida que va creciendo la organización.

La falta de una política documentada y divulgada puede ocasionar esfuerzos fuera del contexto organizacional, así como desorientación de los objetivos de calidad. Estos últimos carecen de mediciones y seguimiento y por tal motivo, se desconoce el grado de cumplimiento de los resultados previstos. La política de calidad debe mantenerse documentada, comunicada y entendida por los colaboradores y partes interesadas de la compañía. Es aquí donde la compañía presenta su principal debilidad en el capítulo 5 de la norma. Como se puede observar en la Figura 17, el



numeral de la ISO 9001:2015 (Organización Internacional de Normalización ISO, 2015) que corresponde a la política tan solo obtuvo un cumplimiento de 14 % al no estar documentada ni disponible para las partes interesadas, faltando también los objetivos de calidad y sus mecanismos de control y medición.

De acuerdo a lo evidenciado durante las visitas, se aprecia que los roles y responsabilidades no son asignados de acuerdo a lo que exige la norma en los apartados correspondientes a la gestión de recursos y roles, acordes a las necesidades de tal manera que provean las salidas deseadas. Lo anterior se suscita debido a que la empresa no cuenta con un perfil de cargo donde se especifique las responsabilidades y roles que tiene el personal en la organización. Los cuales, al no estar documentados, quedan a la libre interpretación de los empleados dificultando su seguimiento y medición para detectar oportunidades de mejora en los procesos que impacten directamente la calidad.

### **8.1.1.3 Análisis del capítulo 6: Planificación para el sistema de gestión de la calidad**

ULM Sport conoce su contexto y sus partes interesadas, pero no conoce los riesgos y oportunidades que estas presentan. La empresa no posee documentación de las necesidades y requisitos que presentan estas partes interesadas y, al no tener un sistema de gestión de calidad implementado, se dificulta la planificación de acciones que tengan como objetivo el cumplimiento y satisfacción de estas necesidades.

El seguimiento al desempeño de calidad de la empresa se realiza por parte del gerente de manera empírica de acuerdo a la percepción que tiene de la satisfacción del cliente e implementa medidas para mantener y aumentar los resultados frente a los clientes. Sin embargo, se desconoce el impacto preciso de estas acciones sobre las operaciones de la organización.

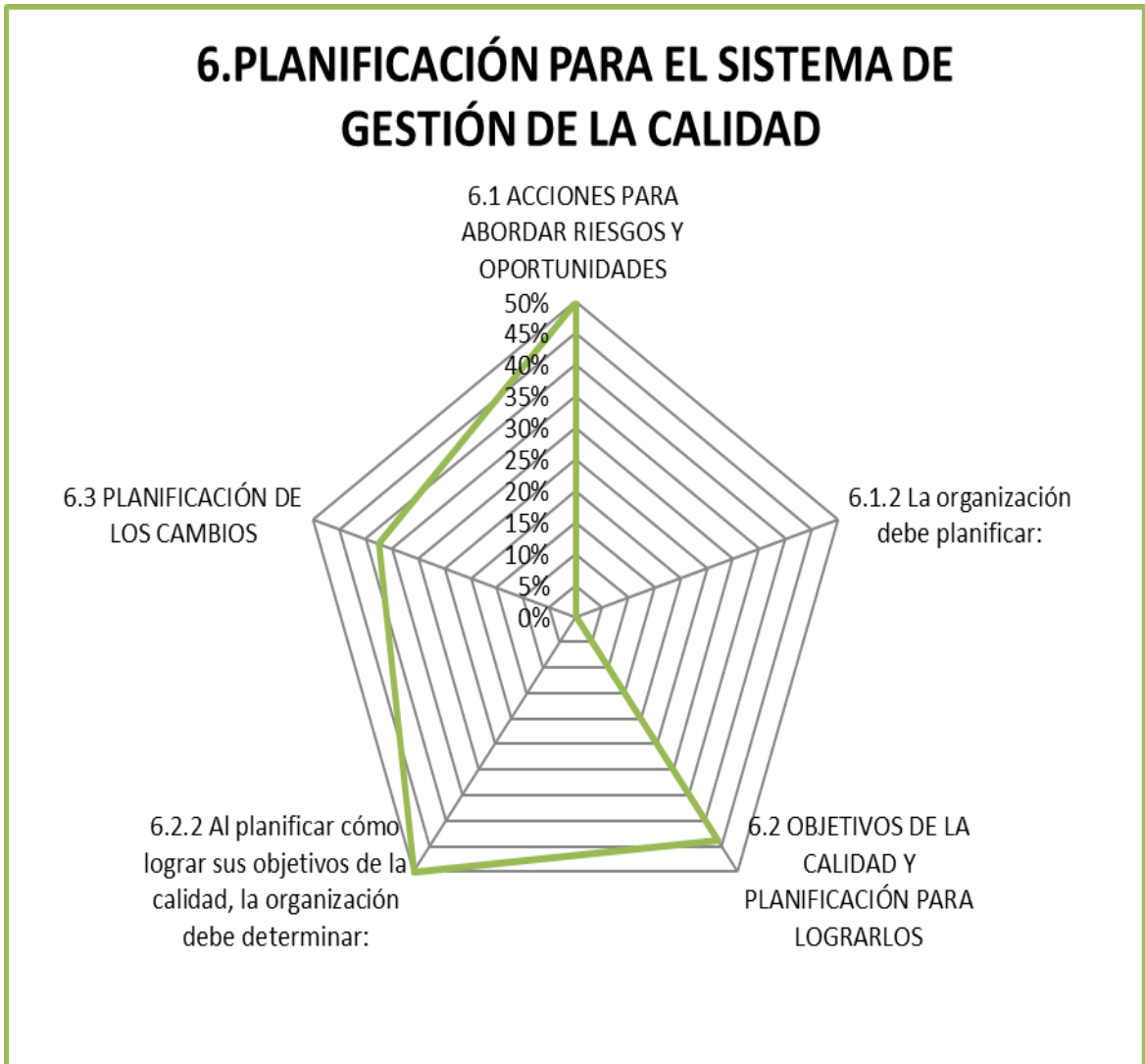
A pesar que los líderes de la organización conocen los objetivos de calidad que desea el gerente, queda en duda la coherencia que estos puedan tener frente a la interpretación que los líderes tengan de la política de calidad transmitida verbalmente por la gerencia. La norma menciona explícitamente que estos objetivos de calidad deben ser medibles, por lo tanto, la falta de seguimiento, indicadores y mecanismos para hacerlo impiden el cumplimiento de lo planteado en este capítulo de la norma.

En general, como se evidenció en la Tabla 3, la evaluación realizada indica que ULM Sport cumple en un 36 % los requerimientos que tiene la norma ISO 9001:2015 frente al capítulo 6: Planificación (Organización Internacional de Normalización ISO, 2015). Mostrando en la Figura 18 que la principal debilidad que tienen frente a este capítulo radica en las acciones para abordar riesgos y oportunidades y en su respectiva planificación.

De acuerdo a lo evidenciado en la información que se tabuló, producto de las visitas realizadas, hay una falta clara de planificación de los cambios que deben implementar para dar cumplimiento a los objetivos de calidad, y cumplimiento a los requisitos y necesidades de las partes interesadas. Esta falta de planificación se produce debido a la ausencia de un sistema de gestión de calidad, falta de conocimiento y por la marcada cultura organizacional con la que se ha manejado la empresa.

Es importante tener presente que la planificación es un proceso continuo que se actualiza de acuerdo a la experiencia lograda y a medida que cambian las circunstancias (ISO Calidad 2000, 2015).

Figura 18. Resumen: 6. Planificación para el sistema de gestión de la calidad.



Fuente: Elaboración propia.

#### 8.1.1.4 Análisis del capítulo 7: Apoyo.

El capítulo 7 de la norma ISO 9001:2015 habla sobre el apoyo que la organización suministra a operación mediante el suministro de los recursos, el nivel de competencia de las personas, la toma de conciencia, la comunicación y los soportes documentados de este apoyo.

De acuerdo a lo indicado por la norma ISO 9000:2015, el apoyo se refiere a “La adquisición, el despliegue, el mantenimiento, y la disposición final responsable de los recursos que apoyan a la organización en el logro de sus resultados”. (ISO Calidad 2000, 2015). Lo anterior aplica tanto para personas como para la infraestructura.

Al evaluar el cumplimiento de ULM Sport frente a este apartado de la norma, se encuentra que la gerencia tiene un marcado interés en suministrar los recursos (de personal, infraestructura y ambiente para la operación de los procesos) para lograr el cumplimiento de sus objetivos y mejorar la satisfacción del cliente. Pero al no contar con un sistema de gestión de calidad implementado, se dificulta el mantenimiento de los parámetros de calidad y su mejora continua.

Mediante las visitas realizadas, se evidenció que las capacidades y limitaciones de los recursos internos no se encuentran medidos, por consiguiente, la empresa puede estar incurriendo en costos de no calidad al tener recursos utilizados ineficientemente. Los recursos provenientes de los proveedores (materia prima), sí son conocidos ampliamente por el personal de la organización teniendo claro lo que esperan de ellos y su grado de satisfacción.

Al indagar sobre la contratación de personal y los recursos humanos, se identifica que la gestión del talento humano presenta debilidades frente al cumplimiento de los requisitos de la norma. La empresa tiene un proceso de selección de personal que se limita únicamente a la contratación de personas recomendadas por allegados la organización, sin darle mayor importancia a la experiencia y formación académica específica acorde para cada cargo.

La organización cuenta con una infraestructura suficiente que permite gestionar adecuadamente los procesos en general, permitiendo buenas condiciones laborales que contribuyen a la conformidad de los productos y servicios. ULM Sport cuenta con dos puntos de venta en buenas condiciones, dos casas acondicionadas para los procesos de confección, además de una sede principal

que cuenta con espacio para área administrativa, área de almacenamiento o bodega, área de estampados y área de mercadeo.

La gerencia de la organización se empeña en mantener un buen ambiente laboral y se preocupa por el bienestar de sus colaboradores. Son conscientes que la fuerza laboral es más eficiente cuando desempeña sus labores en espacios adecuados y acordes con las necesidades de cada cargo, con buenas relaciones interpersonales. Sin embargo, no se puede evaluar ni medir ya que no cuentan con encuesta de clima laboral.

En cuanto a los recursos de seguimiento y medición, se denota una gran debilidad de acuerdo a lo encontrado en las visitas y tabulado en la herramienta de autodiagnóstico. A pesar que la empresa ejecuta un control visual en su proceso productivo para evaluar la conformidad del producto, no se tiene documentación sobre los recursos de medición y seguimiento óptimos para cada proceso. Tampoco se cuenta con un registro de cada inspección o seguimiento realizado y, por consiguiente, hay ausencia de trazabilidad de las mediciones.

La herramienta arroja un cumplimiento parcial en cuanto al cumplimiento del requisito de los conocimientos de la organización. Esto se debe principalmente a que la empresa no posee un mecanismo de capturar el conocimiento que se ha logrado mediante la experiencia de cada uno de sus empleados. Además, la empresa tampoco cuenta con un mecanismo formal para la trasmisión, conservación y búsqueda de conocimiento.

ULM Sport cumple un 25 % con el requisito de competencia según se constató en las visitas y en la información tabulada en la herramienta de autodiagnóstico. Esto es debido a que la empresa tiene percepción sobre las competencias que debe tener las personas en los cargos que demandan una habilidad técnica puntual, por ejemplo, el diseñador gráfico, sin embargo, los roles y perfiles se encuentran desactualizados y la gestión del recurso humano se maneja de manera informal pasando por alto una evaluación de competencia rigurosa para la mayoría de los

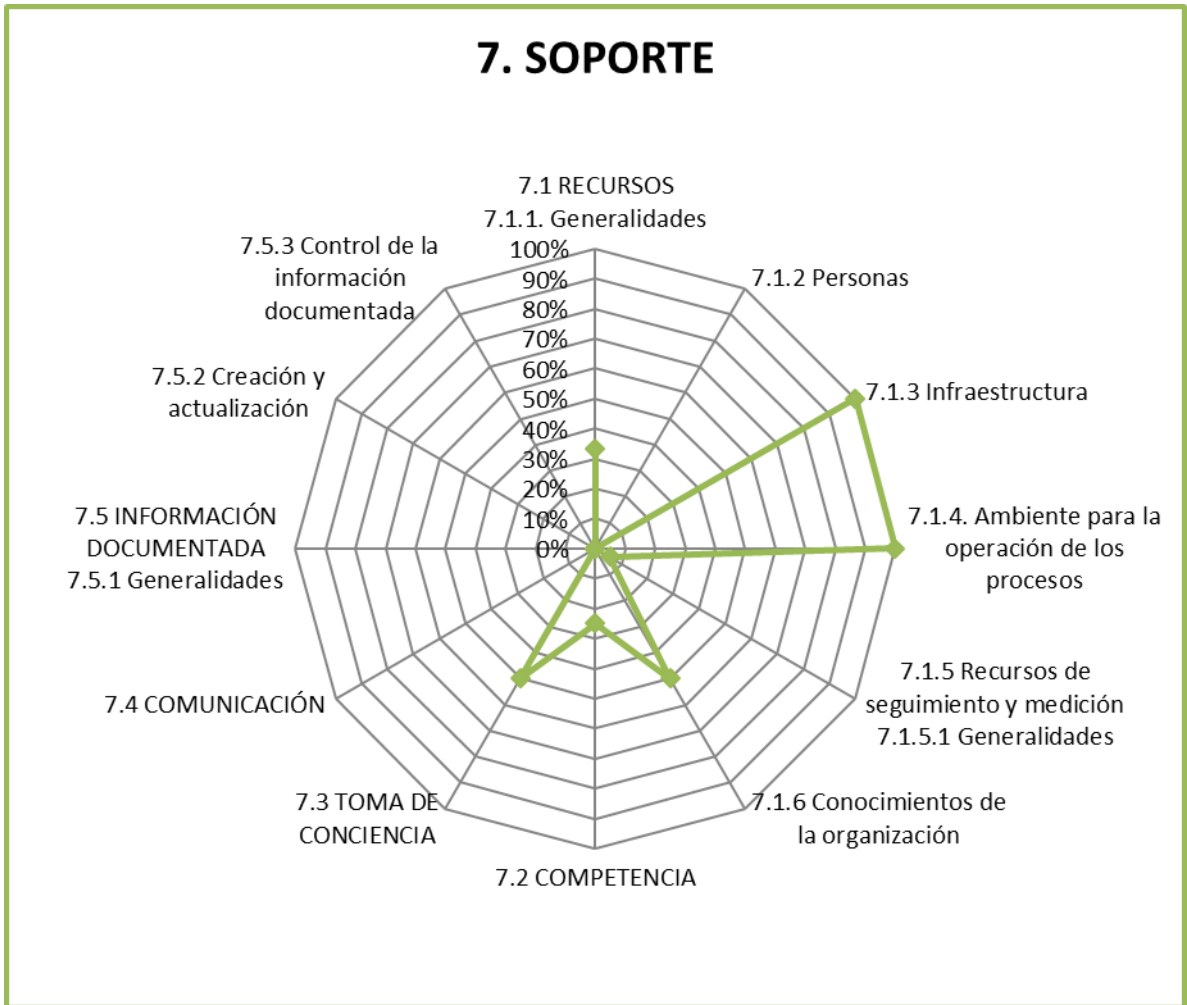
cargos. Debido a lo anterior, la empresa no cuenta con información documentada que soporte el nivel de competencia requerido por cada puesto, la manera en que se asegura este cumplimiento por parte de los empleados ni sobre los mecanismos para la consecución de la competencia requerida.

Al revisar el requisito pertinente a las comunicaciones internas y externas, se encuentra que estas se establecen de forma informal, lo que impide cumplir con las especificaciones de la norma, ya que no existe una directriz que indique la manera en que se deben realizar las comunicaciones en la organización de manera que se determine qué, cuándo, a quién y cómo comunicar, así como tampoco se determina la persona que comunica la información.

Como se mencionó anteriormente y como se observa en la Figura 19, una de las principales debilidades de la organización encontradas en las visitas y en la información recolectada, radica en la ausencia de información documentada y sus mecanismos para la creación, actualización y control de la misma. Además de ser un requisito de la norma, es un proceso de suma importancia para las organizaciones de acuerdo como afirman Stair y Reynolds (2000): "Para ser un administrador eficiente de cualquier área del negocio, usted debe comprender que la información constituye uno de los recursos más valiosos de la organización." (p. 5).

Se puede concluir de acuerdo a lo especificado en la Tabla 3, que ULM Sport presenta un cumplimiento del 30 % de los requisitos que estipula la norma para el capítulo 7 de ISO 9001:2015, lo cual implica una necesidad importante de intervención en los procesos de apoyo.

Figura 19. Resumen: 7. Apoyo.



Fuente: Elaboración propia.

### 8.1.1.5 Análisis del capítulo 8: Operación

Como se pudo observar en la Tabla 3, la operación es el factor mejor calificado por la herramienta de autodiagnóstico de acuerdo a la información recolectada durante las visitas y con otros medios. Una vez tabulada la información se obtiene que ULM Sport presenta un cumplimiento del 56 % de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 (Organización Internacional de Normalización ISO, 2015).

La empresa conoce claramente los requisitos de deben cumplir sus productos y servicios y determina los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de esos requisitos, así como tienen controles tanto de los productos fabricados por ULM Sport, como de los productos comercializados de otros fabricantes. Estos controles están supeditados a la experiencia de los colaboradores implicados en los procesos. Sin embargo, de acuerdo a la información recolectada, tienen constancia de los criterios establecidos que maneja cada producto mediante una ficha técnica que se elabora para tal, sin embargo, no hay controles a los procesos de acuerdo a dichos criterios y tampoco cuentan con información documentada ni medidas que garanticen que los procesos se han ejecutado de acuerdo a lo planificado para demostrar el cumplimiento de los requisitos de los productos.

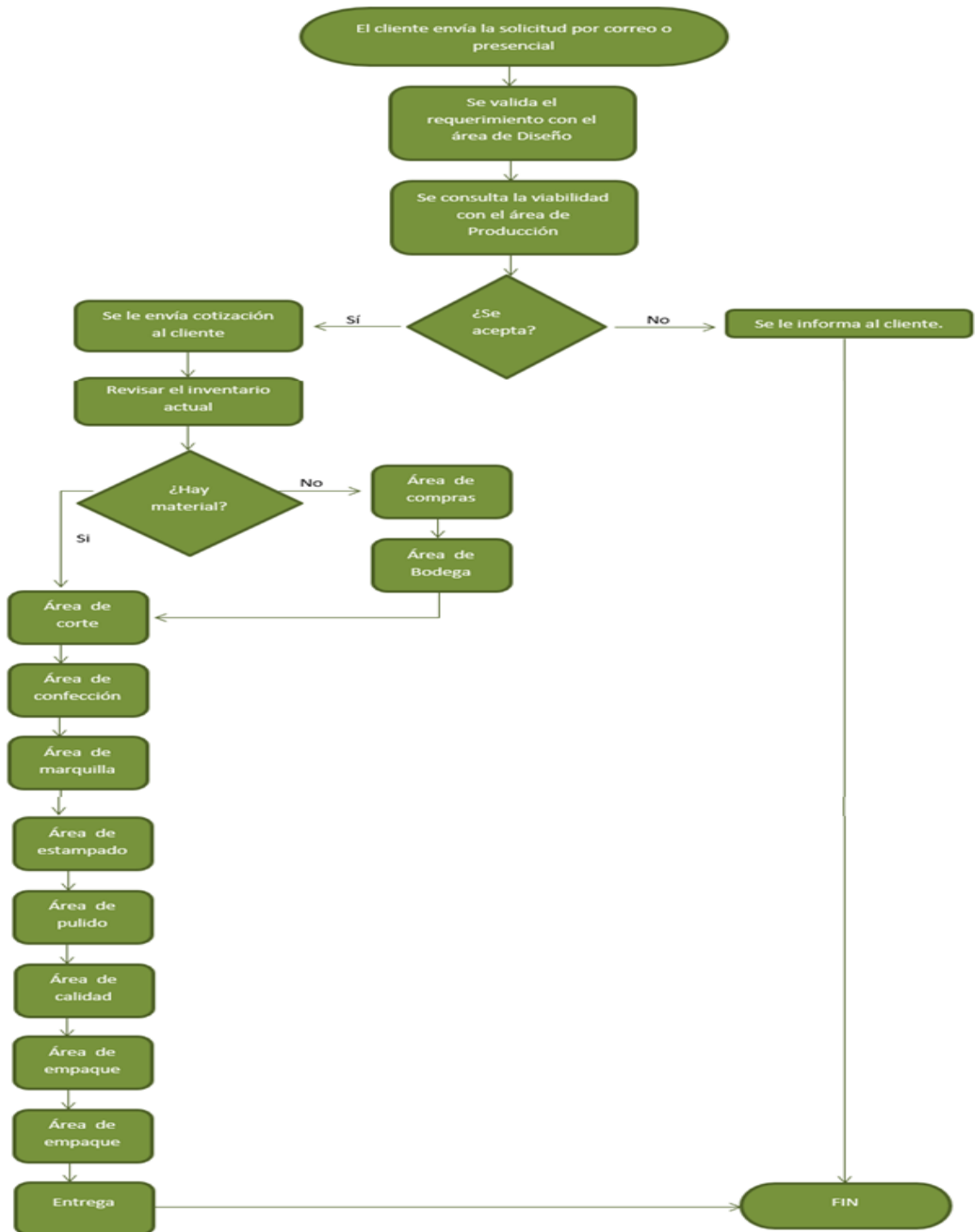
La comunicación con el cliente fluye de buena manera en ULM Sport debido a su claro enfoque en la satisfacción del cliente que permite establecer canales de comunicación directos con los mismos. Además, la empresa permanece atenta a cualquier inconformidad del cliente para dar solución. No obstante, hace falta establecer los requisitos para acciones de contingencia.

A continuación, en la Figura 20 se muestra el diagrama general del proceso de confección, el cual inicia desde que el cliente realiza el pedido, pasando por las distintas áreas involucradas y terminando finalmente en la entrega del producto. Se aclara que el área de calidad mencionada en el diagrama de flujo solo corresponde a una inspección visual realizada por la supervisora de producción.

Esta inspección visual se realiza con criterios basados en la experiencia de la supervisora de producción y no se diligencia ningún tipo de formato o lista de chequeo. Por lo tanto, no se deja ninguna evidencia de la revisión realizada que garantice una adecuada trazabilidad de la calidad del producto.



Figura 20. Diagrama de flujo proceso confección.



Fuente: Departamento administrativo, ULM Sport (ULM Sport, 2019).

Según la información recolectada, hace falta revisar periódicamente todo lo relacionado con los requisitos (del cliente, legales, organizacionales y todos los aplicables) para los productos, con el fin conocer la capacidad que tiene la organización de cumplir dichas exigencias.

El diseño y desarrollo de los productos presenta un cumplimiento del 60 % de los requisitos de la norma de acuerdo a los resultados obtenidos. La empresa cuenta con formatos para el diseño de productos como la ficha técnica (Figura 21) donde se depositan todos los datos necesarios para la satisfacción de los requisitos. Tienen conocimiento, derivado de la experiencia, de las etapas del proceso de diseño y desarrollo, así como a las responsabilidades y autoridades que intervienen dichos procesos, sin tener documentación que lo soporte.

**Figura 21. Ficha técnica**

FICHA TECNICA			  
/DISEÑO/	/CLIENTE/	/FECHA/ JULIO 24 2019	
	<b>TIPO DE MOLDERIA:</b> UNIFORME DE FÚTBOL		
	<b>CAMISETA:</b> TELA: MONTESIMONE FRENTE:BLANCO CON VERDE NEON Y VERDE CALI PUÑOS VERDE NEON MANGAS:CON MANGA CUELLO: VERDE NEON (SUBLIMADO)		
	<b>PANTALONETA:</b> TELA: MONTESIMONE FRENTE: (SUBLIMADO) TRASERO(SUBLIMADO)		
	<b>COSTOS ESTAMPADO:</b> N/A		
/OBSERVACIONES/ TIPOGRAFIA:	<b>COSTOS SUBLIMACIÓN:</b> \$		
	<b>COSTOS BORDADO:</b> N/A		
/COLORES/ 		PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN	

Fuente: ULM Sport.

Se observa según los resultados conseguidos, que hace falta documentación y el control documental necesario para clarificar las actividades de revisión y verificación de los diseños, para estandarizar los recursos requeridos para el desarrollo de nuevos productos y para garantizar que se cumplen los requisitos del diseño.

En las visitas se pudo constatar que hay información que no se maneja documentada, es decir, no existe trazabilidad en muchos procesos de la compañía. No se evidenció registros sobre las consecuencias de no alcanzar los resultados planteados, sobre revisiones o validaciones y los criterios que deben cumplir las entradas del diseño y desarrollo.

Esta información documentada también es insuficiente a la hora de controlar, revisar e identificar los cambios en el diseño que busquen mitigar impactos negativos frente a los requisitos del producto. No se encontraron resultados de revisiones, acciones tomadas para prevenir efectos adversos ni las autorizaciones que apliquen a estos cambios. De igual manera, los resultados a alcanzar en cuanto a la producción tampoco se documentan ni existen validaciones periódicas de capacidad para alcanzar los resultados planificados. Si bien la empresa cuenta con actividades para la prevención de errores humanos y actividades para la entrega del producto, no hay soportes que lo garanticen ni trazabilidad para la identificación de debilidades y sus acciones de mejora.

Hace falta también, la documentación de las consecuencias potenciales no deseadas de sus productos y el control de cambios que surjan durante la producción. Esta información debe contemplar las personas que autorizan los cambios y de las acciones necesarias producto de la revisión.

En las visitas realizadas, se constató que la organización se empeña en solucionar sus no conformidades para garantizar la satisfacción del cliente. La alta dirección se apersona de este tipo de situaciones y lidera las acciones encaminadas para remediar las quejas y reclamos.

ULM Sport cuenta con actividades de supervisión visual en su proceso productivo, identificando los productos que no son conformes con los requisitos para su separación, corrección o suspensión de la producción mientras se corrige la causa. Pero, hace falta información documentada que describa las situaciones presentadas, las acciones tomadas y la autoridad que ha decidido las acciones con respecto a la no conformidad.

Figura 22. Resumen: 8. Operación.



Fuente: Elaboración propia.

### **8.1.1.6 Análisis del capítulo 9: Evaluación del desempeño**

En el capítulo 9 se ve reflejadas las principales debilidades que tiene ULM Sport, mostrando un cumplimiento del 16 % como se evidencia en la Tabla 3. La falta de seguimientos, mediciones e información documentada son los principales causantes de este bajo cumplimiento de acuerdo a la información recolectada.

En las visitas no se encontró evidencia de que la empresa tenga determinados los factores que necesitan seguimiento o mediciones, por lo tanto, no se han estipulado los métodos y frecuencias con que se tienen que realizar los procesos de medición, análisis, seguimiento y evaluación necesarios para asegurar los resultados esperados.

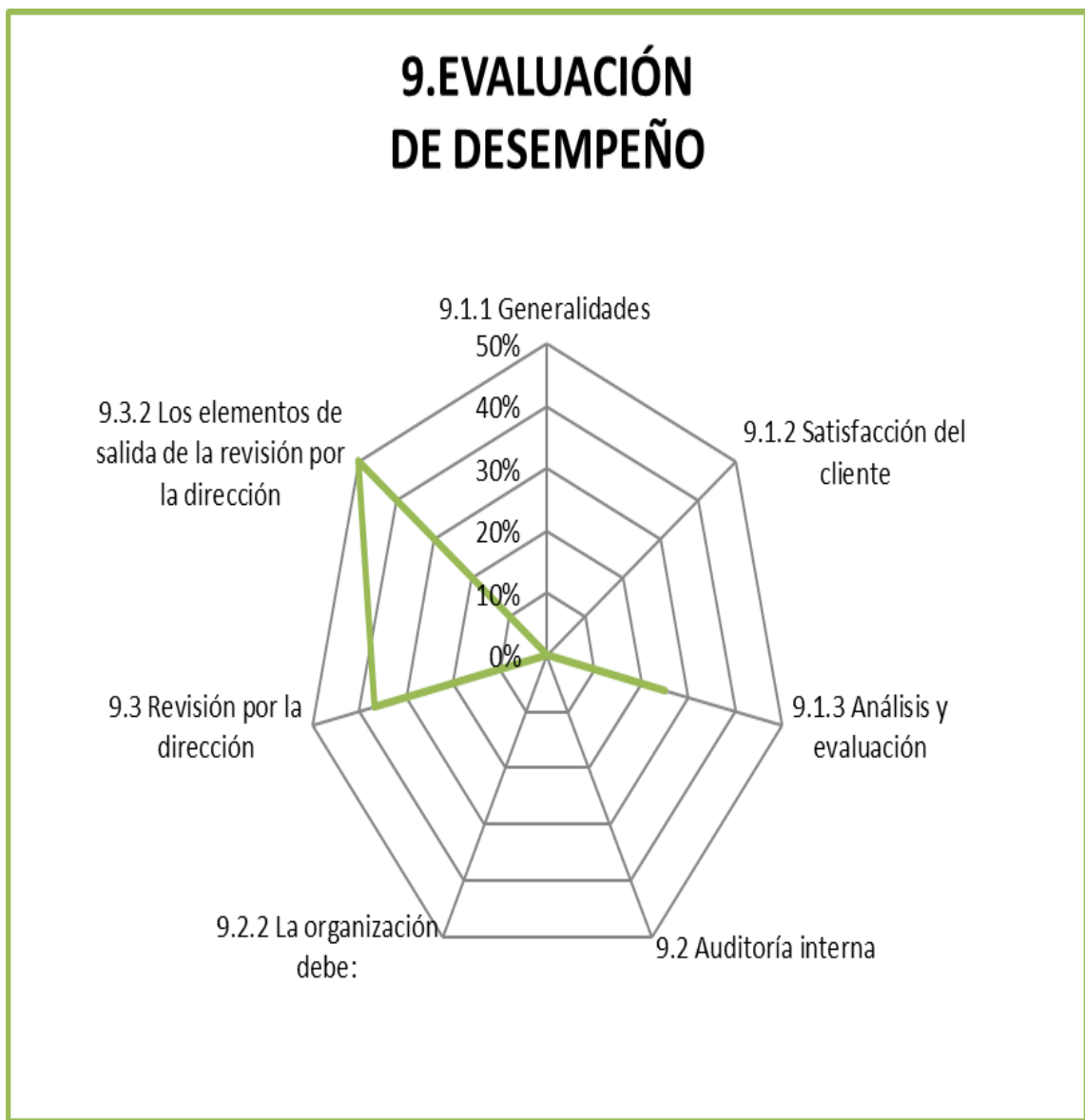
A pesar de su reconocido enfoque al cliente, la organización presenta debilidades frente a las mediciones de satisfacción del cliente. No hay documentos que determinen los mecanismos que se utilizarán para medir la percepción de este grupo de interés ni los resultados producto de seguimientos al cumplimiento de sus requisitos.

También se constató, que la empresa tiene implementados algunos recursos de evaluación de conformidad con el proceso productivo como lo son los chequeos visuales, los cuales permiten encontrar deficiencias en los productos antes de su entrega al cliente. No obstante, no se tiene implementado un registro de estos controles visuales y sus hallazgos ni tampoco la eficacia de las acciones realizadas para la corrección de los mismos.

ULM Sport no cuenta con un programa de auditorías internas, lo cual es un requisito de la norma ISO 9001:2015 para garantizar el correcto funcionamiento del sistema de gestión de calidad de acuerdo a los estándares de la norma ya mencionada. Por lo tanto, no se ha definido los criterios de una auditoría ni su alcance. No se ha definido la o las personas que asumirían el rol de auditores ni la información que debe documentarse frente a estos procesos de auditorías.

En las reuniones semanales que organiza la dirección, se realiza seguimiento por parte del gerente a los hechos ocurridos durante la semana y validar los casos que requieran acciones con miras a lograr la satisfacción del cliente, pero hay ausencia de mediciones que evidencien la eficacia de las acciones tomadas y la mejora continua de la empresa.

Figura 23. Resumen: 9. Evaluación del desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

### **8.1.1.7 Análisis del capítulo 10: Mejora**

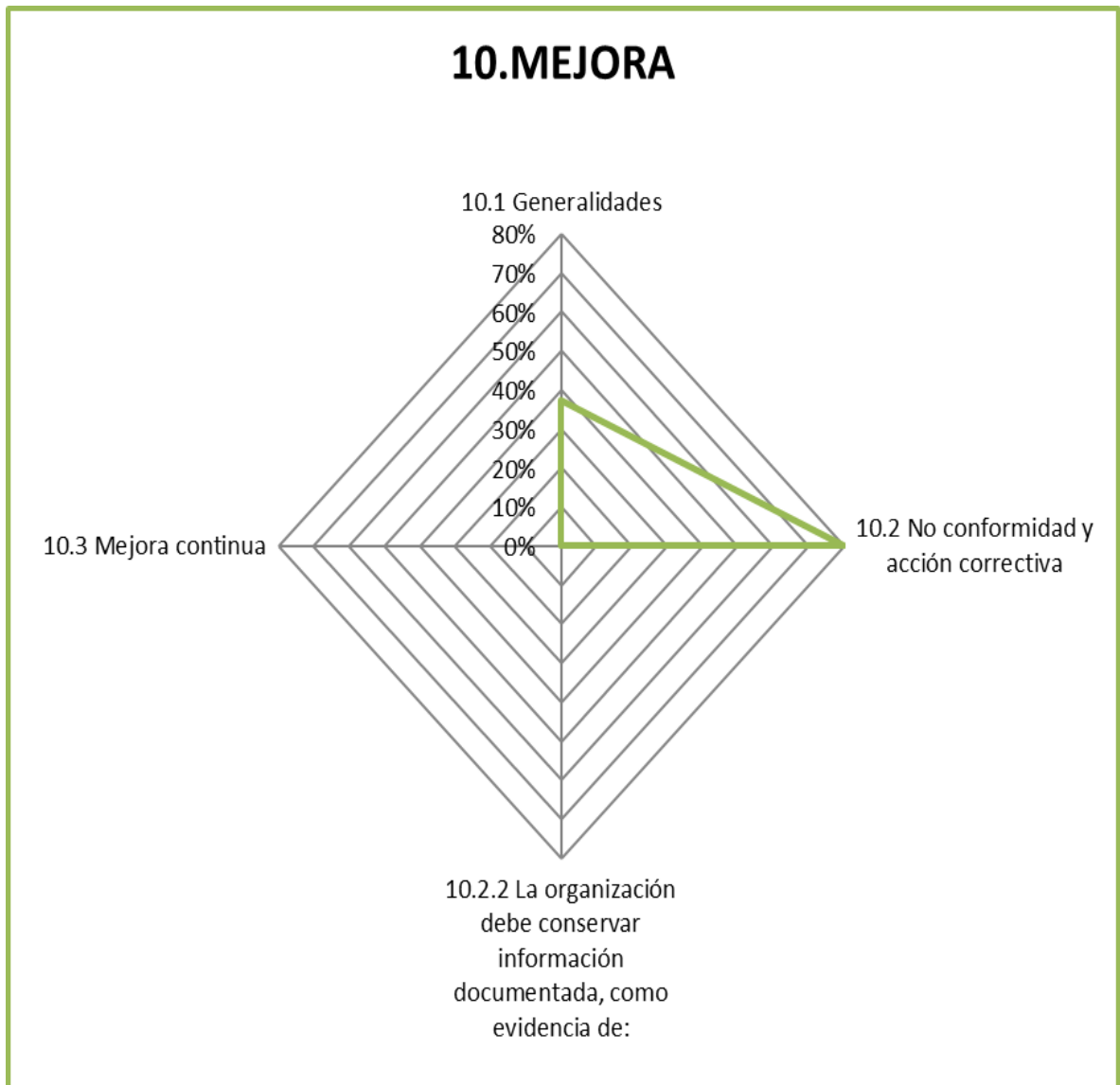
Al revisar los requisitos de la norma frente al capítulo correspondiente a las mejoras, se encuentra que ULM Sport presenta un cumplimiento del 29 % a estos estándares de acuerdo a la información recolectada, tal como se pudo apreciar en la Tabla 3. Esto se debe principalmente, a que la empresa no cuenta con un sistema de gestión de calidad implementado que permita acciones de mejora continua. Sin embargo, la organización se empeña por aumentar la satisfacción del cliente mediante productos que buscan cumplir sus expectativas.

El bajo cumplimiento a estos requisitos se explica también por la ausencia de mediciones explicadas en el numeral anterior, que permitan conocer el estado actual de la empresa y el estado actual de la satisfacción del cliente. Por lo tanto, no hay forma de demostrar la eficacia de las acciones de mejora implementadas al producto o a los procesos.

La empresa, al tener un claro enfoque al cliente, reacciona adecuadamente ante las no conformidades y quejas, tomando las acciones necesarias para controlar la situación y corregirlas, asumiendo las consecuencias que esto implique.

En la organización se revisa la causa y motivos que llevaron a la organización a originar la no conformidad para mitigar este tipo de eventualidades. No obstante, organización no conserva información documentada sobre estas acciones, la eficacia y los resultados obtenidos, con el fin de que ULM Sport pueda considerar esta información para establecer las necesidades y oportunidades que deben tenerse en cuenta como parte de la mejora, puesto que es importante para que la organización mantenga altos niveles de calidad, se adapte a los cambios internos y externos y aproveche oportunidades en el mercado.

Figura 24. Resumen: 10. Mejora



Fuente: Elaboración propia.

## 8.2 PROPUESTA DE MEJORA CON BASE EN EL DIAGNÓSTICO

Una vez realizado el análisis a los resultados obtenidos en ULM Sport producto, se propone implementar las siguientes acciones para garantizar niveles más elevados de calidad en sus operaciones, mejorar la satisfacción del cliente y acercar a la empresa cada vez más a los lineamientos que define la norma ISO



9001:2015 en caso de una iniciativa de la organización por certificarse, ya sea para mejorar el prestigio entre competidores, celebrar contratos con el estado o con empresas que exijan la certificación; para asegurar a los clientes altos estándares de calidad o para acceder a mercados extranjeros.

### 8.2.1 Propuesta de mejora capítulo 4: Contexto de la organización

De acuerdo a lo requerido en el apartado 4.1 por la NTC ISO 9001:2015, que corresponde a la comprensión de la organización y su contexto, se propone identificar y documentar todos aquellos aspectos internos y externos, que son realmente importantes y consecuentes para alcanzar los resultados previstos para un sistema de gestión de calidad por medio de una matriz DOFA, para el caso de la empresa ULM Sport, se estructuró la matriz que puede ser consultada en el Anexo D.

Figura 25. Matriz DOFA.



Fuente: Elaboración propia.

Una matriz DOFA, es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en una organización. Es utilizada para la planificación estratégica de una empresa, evaluación de competidores, marketing, desarrollo de negocios o productos. (Chapman, 2004)

Esta matriz permite identificar los aspectos importantes externos e internos de una organización y su entorno, con el fin de descubrir cuál es la situación de una empresa para plantear la estrategia organizacional. Esta matriz está compuesta de cuatro elementos, clasificados en dos grupos: Origen externo y Origen interno. Las fortalezas y las debilidades pertenecen al origen interno, el cual se enfoca en todas aquellas características internas actuales que alejan, en el caso de las debilidades o contribuyen con el logro de los objetivos de la organización en el caso de las fortalezas. Las amenazas y oportunidades pueden tratar de controlarlas y planear un cambio en ellas, pero finalmente no depende de la empresa ya que pertenecen al origen externo, las cuales favorecen o afectan el logro de los objetivos.

Las oportunidades representan una ocasión de mejora de la empresa, son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa. Para identificar las oportunidades podemos responder a preguntas como: ¿existen nuevas tendencias de mercado relacionadas con nuestra empresa?, ¿qué cambios tecnológicos, sociales, legales o políticos se presentan en nuestro mercado?

Las amenazas son aquellas que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa. Si se identifica una amenaza con suficiente antelación se puede controlar o convertirla en oportunidad. Estas se pueden identificar respondiendo preguntas como: ¿qué obstáculos pueden encontrarse?, ¿existen problemas de financiación?, ¿cuáles son las nuevas tendencias que siguen nuestros competidores?

Las fortalezas son todas las capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para lograr oportunidades y construir ventajas competitivas. Para identificarlas podemos responder a preguntas como: ¿qué ventajas tenemos respecto de la competencia?, ¿qué recursos de bajo coste tenemos disponibles?, ¿cuáles son nuestros puntos fuertes en producto, servicio, distribución o marca?

Las debilidades son los puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. Para identificar las debilidades de la empresa podemos responder a preguntas como: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que nos compren? (Espinosa, RobertoEspinosa, 2013).

Identificando todos los aspectos importantes que influyen en la empresa ULM Sport, se puede conocer el estado actual, es decir tener un diagnostico que es de gran utilidad para la toma de decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

El apartado 4.3 Compresión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas de la NTC ISO 9001:2015, define identificar las partes interesadas de la organización. También define realizar el seguimiento de la información sobre estos stakeholders, establecer sus necesidades, tener presentes sus expectativas y requisitos que apliquen (Organización Internacional de Normalización ISO, 2015).

La Escuela Europea de Excelencia (2016) establece que la International Organization for Standarization (ISO) en su normativa 9001:2015 define de una manera simple los requerimientos de las partes interesadas, ya que estos afectan la capacidad de la organización para ofrecer productos y servicios que cumplan con los requerimientos mencionados. Por este motivo, las necesidades del cliente están por encima de los requisitos de la empresa.

Indica también que en el diseño y desarrollo de las actividades que deben tener en cuenta todas las necesidades de las partes interesadas pertinentes y finalmente se debe realizar la revisión por parte de la dirección, para incluir los temas que preocupan a las partes interesadas. Los requisitos en general son para determinar qué partes interesadas son relevantes para el sistema de gestión de calidad.

Se propone que las partes interesadas que ULM Sport ya tiene identificadas de acuerdo a lo evidenciado en las visitas realizadas, sean documentadas por medio de una matriz de partes interesadas, (Anexo E) donde se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Tipo de parte interesada: Es el grupo o individuo que tiene influencia sobre la organización.
- Necesidades: Todo aquello que necesitan los grupos de interés para ejecutar el proceso.
- Expectativas: Es lo que la parte interesada espera de la empresa y lo que la empresa eligió entregar a la parte interesada.
- Nivel de Priorización: En este campo se puede clasificar el grupo de interés, de acuerdo a su influencia e importancia para el sistema de gestión de calidad, puede ser primario, secundario o terciario.
- Estrategias para el cumplimiento: Se deben definir aquellas técnicas o procesos que se llevaran a cabo para cumplir con las necesidades y expectativas de los stakeholders.
- Mecanismos de seguimiento y revisión: Se debe establecer de qué forma realizar el seguimiento a lo definido con respecto a las partes interesadas y el tiempo de revisión, es decir cada cuanto se debe verificar que los requisitos, necesidades o incluso las partes interesadas se mantengan o exista un cambio.

- Responsable: Para cada parte interesada, debe asignarse un responsable, el cual será el encargado de que todo lo anterior se cumpla de manera eficaz.

Con esta matriz de partes interesadas, se lograría identificar los grupos o individuos relevantes para la organización, se definiría la estrategia para cumplir y cuidar las expectativas de dichas personas y organizaciones claves para el funcionamiento correcto de ULM Sport.

Para determinar el alcance del sistema de gestión de calidad de ULM Sport, de acuerdo al apartado 4.3 de la NTC ISO 9001:2015, se deben identificar las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1 y las partes interesadas en el apartado 4.2, lo cual se debe realizar con la propuesta relacionada en los Anexos D y E correspondientemente.

Adicional se debe incluir los productos y servicios que van a estar cubiertos por el sistema de gestión de calidad, ya que el alcance del Sistema de Gestión de Calidad puede abarcar a toda la organización, a funciones o procesos concretos o áreas específicas, aunque lo ideal es que abarque todos los procesos de la organización (Escuela Europea de Excelencia, 2016).

El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad debe ser claro y simple en el momento de definirlo, con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos definidos (Escuela Europea de Excelencia, 2016).

Para definir con claridad los productos y servicios de ULM Sport cuenta con un mapa de procesos, en este caso como es una pequeña empresa, lo ideal es que todos los procesos estén determinados por el alcance del sistema de gestión de calidad. Herramientas como la caracterización de procesos y mapa de procesos ayuda a comprender a fondo los productos y servicios, lo que representa un aspecto importante para la toma de decisiones, por ejemplo, el alcance del SGC (Betancourt, 2016).

Para actualizar el mapa de procesos, se definió el Anexo F, el cual incluye todos los procesos de la organización, identificando los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Las políticas, estrategia y objetivos de la organización se establecen y se manejan por medio de los procesos estratégicos de la compañía. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto. Los procesos misionales son aquellos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes, de estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación del equipo laboral. Y, por último, los procesos de apoyo son aquellos que no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos (Zaratiegui, 1999).

Una vez documentados los procesos de la organización, se debe realizar una caracterización de los procesos, la cual debe ser en función de su naturaleza, se deben establecer las condiciones y elementos de entrada y salida que hacen parte de cada proceso, definir las personas encargadas, cómo y cuándo se debe ejecutar el proceso, cuáles son los requisitos para lograr el objetivo general, por qué se hace y finalmente con cuales procesos de la organización debe tener integración para cumplir con las metas asignadas. Para lo cual se sugiere el Anexo G.

Para la caracterización de los procesos es fundamental establecer indicadores que permitan medir y controlar el desarrollo y el cumplimiento de los procesos basados en la situación actual, los objetivos y los logros esperados con el cumplimiento de estos indicadores. Adicional es importante tener documentado el procedimiento de cada proceso mediante una política, donde establezcan los recursos necesarios, definan el objetivo de cada proceso, y las personas que lo conforman como equipo de trabajo. Con el fin de dar cumplimiento a este requisito de la norma se propone implementar el uso de los indicadores de cada proceso definiendo el objetivo, la unidad de medida, la meta, la forma de realizar el cálculo, las fuentes de

información y la dirección del reporte de acuerdo la periodicidad establecida; ver Anexo H.

Para definir las políticas para cada procedimiento, teniendo en cuenta las funciones diarias e indicando la importancia que genera el cumplimiento de los objetivos frente al funcionamiento de la organización y adicional se conserve la información documentada y así tener la certeza de que los procesos se realizan de acuerdo a la planificación (Organización Internacional de Normalización ISO, 2015), se propone la implementación del Anexo I.

Con todo lo anterior, se pretende orientar a la empresa hacia el cumplimiento de los requisitos de la norma que hacen referencia al capítulo 4, el cual se enfoca en el contexto de la organización.

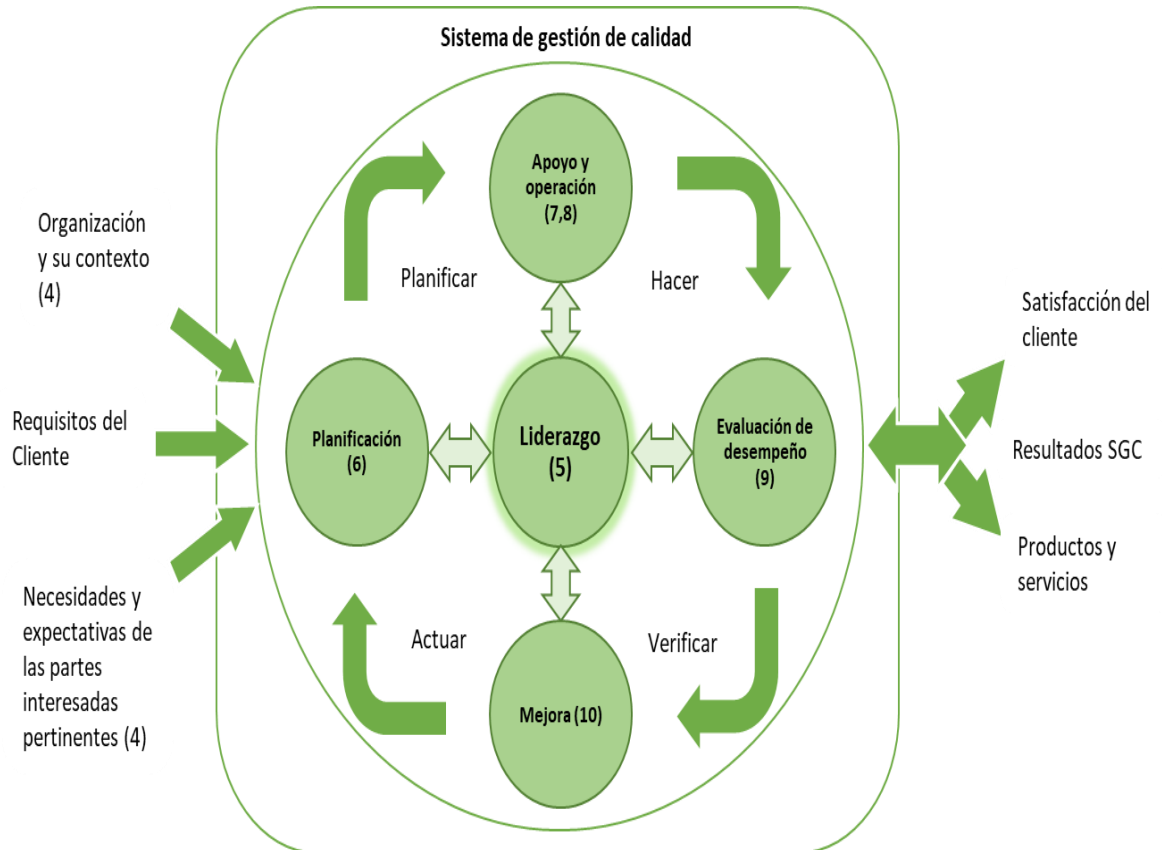
### **8.2.2 Propuesta de mejora capítulo 5: Liderazgo**

El capítulo 5 de la norma ISO 9001:2015 hace referencia al liderazgo que debe demostrar la alta dirección de la compañía y tal como se identificó en el diagnóstico, la alta dirección de ULM SPORT demuestra un fuerte interés en calidad de sus productos y en la satisfacción del cliente, transmitiendo a los colaboradores esta cultura siempre enfocada a cumplir las expectativas y requerimientos del cliente. Entendiéndose como alta dirección a la persona o grupo de personas en el más alto nivel de la organización, es decir, quien dirige y controla (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, 2015). Para el caso de ULM Sport, esta persona es el gerente y dueño de la compañía.

Como se puede ver en la Figura 26, el liderazgo es uno de los apartados más importantes de la norma, si no es el más importante, debido a que se establece como el pilar y base fundamental para el correcto funcionamiento de todo sistema de gestión de calidad. Puesto que la alta dirección debe estar totalmente comprometida con la calidad para garantizar los recursos, control y mejora del

sistema. Es por esto que, para cumplir con los requisitos de la norma frente al apartado de liderazgo, la alta dirección debe demostrar dicho compromiso.

**Figura 26. Sistema de gestión de calidad - ISO 9001**



Fuente: (Organización Internacional de Normalización ISO, 2015).

Para dar cumplimiento a los requisitos de este apartado de la norma ISO 9001:2015, se le recomienda a ULM Sport motivar al personal e involucrarlo en la creación, puesta en marcha y mejora continua de un sistema de gestión de calidad para garantizar procesos más eficientes que redunden en el incremento en la satisfacción del cliente.

De acuerdo a lo anterior, se aconseja registrar lo que se discute en reuniones mediante actas (Anexo J) para demostrar que los procesos de la empresa tienen



en cuenta los aspectos de calidad mediante un enfoque de procesos que considera sus riesgos y oportunidades.

El enfoque al cliente se debe garantizar, por esto se propuso la matriz de partes interesadas que puede consultarse en el Anexo E, en donde se muestra cómo deben registrarse todos los requisitos y necesidades del consumidor, así como sus mecanismos de seguimiento y medición para conocer los riesgos y oportunidades asociados a la atención de sus necesidades.

Se recomienda diseñar perfiles de cargo que definan los roles y las responsabilidades de todos los trabajadores de la organización, así como las competencias que debe tener cada persona destinada a cada puesto. Esto incluye el perfil de cargo del gerente en donde deben quedar registradas las responsabilidades y compromisos que tiene frente a la calidad. Para ello, se propone implementar el formato de perfil de cargo adjunto como el especificado en el Anexo K, quedando encargados el área de recursos humanos en compañía de los líderes de cada proceso, de la elaboración de estos perfiles, definiendo las responsabilidades propias del cargo, la experiencia requerida, la formación y habilidades necesarias.

La alta dirección debe participar activamente en la creación, revisión y modificación de la política de calidad y de los objetivos derivados de dicha política, ya que esto hace parte del compromiso de los directivos frente a la calidad y satisfacción del cliente. Una política de calidad debe ser acorde con el contexto de la organización y debe manifestar los intereses que tiene la alta dirección frente a la calidad.

Un ejemplo de política de calidad puede ser:

#### “POLÍTICA DE CALIDAD

*En ULM Sport ofrecemos la comercialización, distribución de variedad de artículos deportivos, así como la confección de ropa deportiva. Nuestro compromiso con*

*nuestros clientes es brindarle un excelente servicio a la medida, a través de soluciones prácticas e innovadoras, con personal capacitado para ofrecer eficiencia y alta calidad.*

*Es por esto que la dirección de ULM Sport se compromete a cumplir los requisitos legales, comerciales, laborales y todos los demás requisitos aplicables con el objetivo de asegurar la mejora continua de los procesos y de la satisfacción de nuestros clientes.”*

La política de calidad debe mantenerse como información documentada ya sea de forma física o digital y permanecer disponible para las partes interesadas que correspondan según lo defina la organización. Por tal motivo, se sugiere usar el formato de comunicaciones internas y externas como el especificado en el Anexo L, para garantizar su difusión y entendimiento en todos los niveles de la empresa. Además de establecer canales como carteleras, documentos, canales de comunicación vía aplicativos de mensajería instantánea, entre otros.

### **8.2.3 Propuesta de mejora capítulo 6: Planificación**

El capítulo 6 de la NTC ISO 9001, de acuerdo a lo establecido por el apartado 6.1, hace referencia a todas las acciones para abordar riesgos y oportunidades, generadas por la comprensión del contexto organizacional y las partes interesadas en el apartado 4.1 y 4.2. Con el cumplimiento de este apartado, lo que busca la norma es promover la mejora continua, aumentar los efectos deseables, y prevenir todo aquello que impacta negativamente a la organización.

Mediante la matriz DOFA, que puede consultarse en el Anexo D, se establecen debilidades y amenazas lo cual se convierten en riesgos para la organización. Para estos riesgos se debe establecer un Sistema de Evaluación del Riesgo. El sistema de evaluación debe ponderar más el coste que conllevaría a la organización que la probabilidad de que suceda (ISO Calidad 2000, 2015).

Para clasificar y asignarle un valor a cada riesgo, se deben establecer los criterios que se deben utilizar para la evaluación de riesgos, teniendo en cuenta todos los factores que pueden afectar el funcionamiento de la organización y aquellos que tienen especial impacto en la satisfacción de los clientes (Grupo ACMS Consultores, 2016). Algunos de los aspectos a tener en cuenta son:

- Identificar el evento en que se puede presentar el riesgo
- Determinar sus causas
- La fuente de procedencia del riesgo
- Determinar sus posibles consecuencias
- Establecer cómo se va a definir su probabilidad
- Como se va a determinar el impacto y su nivel de riesgo
- Determinar las escalas de evaluación del impacto de la probabilidad de ocurrencia del evento
- Valoración del riesgo incluye la identificación del riesgo, análisis del riesgo y evaluación del riesgo.
- Identificación del riesgo: Genere una lista detallada de los riesgos teniendo en cuenta aquellos eventos que pueden aumentar, impactar el logro de los objetivos de calidad de su proceso.
- Análisis del riesgo implica la determinación y la comprensión del riesgo, considerándolo como un punto de origen para realizar la evaluación del riesgo y tener una base para la toma de decisiones. Lo anterior, hace referencia a las fuentes de riesgo, sus efectos, ya sean positivos o negativos y la probabilidad que dichos efectos puedan presentarse.

- Evaluación del riesgo: tiene como prioridad la toma de decisiones basada en la importancia de cumplir los objetivos, determinando los riesgos de mayor impacto en la organización para así generar un plan de acción con el fin de intervenir y evitar consecuencias negativas.

Además, teniendo en cuenta los requisitos exactos de la norma ISO 9001:2015, en su numeral 6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades, lo que una empresa debe demostrar es que: Ha determinado los riesgos y oportunidades que deben ser tenidos en cuenta para que el sistema de gestión de calidad logre sus objetivos y resultados previstos, aumentar los efectos deseables, es decir, aprovechar las oportunidades. Prevenir o reducir efectos no deseados preventivos, para lograr la mejora. Por tanto, lo primero que debe hacer la organización es identificar sus riesgos y oportunidades. Aunque se debe tener en cuenta que cuando la norma menciona “riesgos y oportunidades”, podría hacerse uso de las palabras “amenazas y oportunidades”, y ahí el término “riesgos” (Grupo ACMS Consultores, 2016).

Las oportunidades muchas veces se dan producto del resultado de un determinado escenario favorable para alcanzar un resultado deseado, por ejemplo, una serie de circunstancias que brinde la posibilidad de atraer nuevos clientes y consumidores a la empresa, diseñar nuevos productos, disminuir costos de no calidad y desperdicios mermando la huella ambiental de la empresa o simplemente mejorar la productividad. (Grupo ACMS Consultores, 2016).

Con el fin de identificar los riesgos y oportunidades asociados a los procesos productivos de la organización, especialmente a aquellos que tienen especial impacto en la satisfacción de los clientes se deben documentar y definir cómo se abordarán los riesgos y oportunidades, por ejemplo, mediante una matriz que tenga en cuenta el contexto del riesgo, el tipo, la probabilidad, consecuencia, el número de riesgo y el plan de acción definido para mitigarlos (Grupo ACMS Consultores, 2016). Mediante la matriz de riesgos y oportunidades propuesta en el

Anexo M, se da cumplimiento a la primera parte del capítulo 6 (6.1) el cual trata de las acciones encaminadas para tratar los riesgos y oportunidades.

Para poder definir los objetivos de la calidad y la planificación necesaria para lograrlos, se definieron la caracterización de procesos, la cual se puede consultar en el Anexos G y el formato de indicadores que se puede consultar en el Anexo H, nombrado anteriormente en la caracterización de procesos e indicadores, ya que estos formatos hacen énfasis a la forma en que cada proceso cumple con los objetivos de calidad, mediante el procedimiento, recursos, responsables y finalmente la medición por medio de los indicadores establecidos.

Se propone un formato de planificación de cambios, el cual se encuentra en el Anexo N y hace referencia al cumplimiento del apartado 6.3 Planificación de los cambios. En el cual, se determina la situación por la cual se debe realizar un cambio, los recursos, impactos y responsables que están involucrados en estas modificaciones, las cuales deben quedar documentadas, con el fin de conocer el propósito de los cambios y formalizar este procedimiento en ULM Sport. Con este anexo, se logra determinar el impacto que generan los cambios para el cumplimiento de los objetivos de calidad, requisitos y necesidades de las partes interesadas.

#### **8.2.4 Propuesta de mejora capítulo 7: Apoyo**

El capítulo 7 habla esencialmente del apoyo que brinda la organización a sus procesos con el fin de obtener los resultados planificados. Este apoyo, incluye proveer los procesos con los recursos adecuados para su óptimo funcionamiento y garantizar la efectividad de un sistema de gestión de calidad.

Los recursos hacen referencia al talento humano, la infraestructura, competencias y los documentos que hacen parte del sistema de gestión de calidad. En la caracterización de cada proceso se debe determinar los recursos necesarios para

cada proceso. Se propone la adopción de la plantilla de caracterización de procesos que puede consultarse en el Anexo G.

El recurso humano no se está garantizando adecuadamente en ULM Sport, debido a que no existe un proceso de selección de personal que garantice el nivel de formación, competencia y experiencia requeridos por cada cargo, según se pudo observar en el análisis que se realizó a los resultados obtenidos producto del diagnóstico de calidad. Para garantizar el recurso humano apto, se sugiere a la empresa la estandarización del proceso de selección de personal y se defina claramente las competencias y formación necesaria para cada cargo. De esta manera, se asegura que el personal contratado sea idóneo para la labor a desempeñar.

En caso de que un empleado no cuente con una competencia determinada para el cargo, se sugiere brindar formación para dar cumplimiento a este requisito de la norma. Para lo anterior, se suministra la plantilla de perfil de cargo adjunta como Anexo K para la determinación de las competencias, habilidades y formación necesaria para cada cargo de la organización. También se recomienda determinar el número de trabajadores necesarios para cada labor y asegurarse de contar con dicha cantidad de colaboradores.

La infraestructura de ULM Sport es adecuada con su actividad comercial, sin embargo, se sugiere la adopción de una hoja de vida de cada equipo, máquina, edificio, vehículo, hardware y software para determinar el estado actual de la infraestructura y planificar los mantenimientos preventivos y correctivos que haya lugar. Para lo cual, se propone el formato de hoja de vida de infraestructura que puede consultarse en el Anexo O, así como también un cuadro de control de mantenimientos preventivos como el especificado en el Anexo P para garantizar el mantenimiento de la infraestructura de la organización.

Para asegurar el buen ambiente para la operación de los procesos se recomienda elaborar una encuesta de clima laboral cada año. Para lo cual se propone el

formato de encuesta de clima laboral, disponible en el Anexo Q. También, tener en cuenta los requisitos que ha fijado la empresa y los requisitos del cliente para la elaboración de los productos. Estos requisitos se pueden identificar en la en la matriz de partes interesadas (Anexo E), en la lista de chequeo para la aprobación de productos disponible en el Anexo R y en la ficha técnica (Figura 21) en el caso de nuevos productos. De tal manera, que el ambiente donde se fabrican estos productos sea propicio para su correcto funcionamiento. Esto debe contemplar la determinación de elementos que puedan afectar la normal operación; estos componentes pueden referirse a aspectos como la temperatura, iluminación, ventilación, factores psicológicos, entre otros.

Se recomienda a ULM Sport determinar cuáles de sus procesos requieren mediciones para controlar sus variables y determinar si se está cumpliendo de conformidad los requisitos de la empresa y del cliente. Como ejemplo, La revisión visual que realizan en el área de confección es adecuada para cumplir con dicho fin, sin embargo, se recomienda dejar evidencia de estas revisiones para mantener una trazabilidad que facilite la mejora continua de la organización, como, por ejemplo, usando una lista de chequeo del proceso o un formato de registro de la inspección, con observaciones de remisión a reprocesos o de garantía de producto idóneo.

El conocimiento que ha desarrollado la empresa a lo largo de los años y que les permite haber alcanzado los resultados que presentan hasta el día de hoy, debe valorarse y estar a disposición de la organización. Para lo cual se sugiere capturar los conocimientos logrados a través de la experiencia colectiva e individual de cada colaborador mediante manuales o políticas de procesos como, por ejemplo, el especificado en el Anexo I y capacitaciones de los colaboradores más experimentados hacia los colaboradores inexpertos.

El nivel de competencia necesario en cada colaborador debe estipularse en cada perfil de cargo, tal y como se especifica en el Anexo K, y verificar que los

empleados asignados a cada puesto cumplan dicho requisito. En caso de que un empleado no cumpla con los requisitos estipulados para el cargo se sugiere la toma de medidas como lo es un proceso de formación que le permita al trabajador tener el nivel de competencia adecuado para la labor. También se puede considerar disminuir la complejidad de sus labores para que sean acordes a sus competencias o se puede determinar incluso, una reubicación.

La empresa debe garantizar que los empleados entiendan y tomen conciencia de sus responsabilidades y objetivos de su rol dentro de la organización y la política de calidad. Así como su aporte al logro de los objetivos de calidad y a la satisfacción final del cliente. Para esto, se recomienda a ULM Sport incluir estos temas en sus reuniones semanales apoyándose de ayudas visuales o multimedia que ilustren buenas prácticas o comparen características aceptables con otras no aceptables. Esta toma de conciencia también se puede lograr mediante la comunicación clara de las expectativas del cliente y los requisitos de calidad. Para lo anterior, se sugiere estandarizar un modelo de comunicaciones internas que permitan aclarar y transmitir todo tipo de información dentro de la empresa. Estos comunicados deben contemplar qué, cuándo, a quién, cómo y quién comunica. Para este fin, se propone llevar una matriz de comunicaciones como la especificada en el Anexo L.

Se recomienda conservar información documentada que se considere necesaria por parte de la empresa para el cumplimiento de su política y objetivos de calidad. También documentar los requisitos de las partes interesadas y las acciones que garanticen su cumplimiento y los requisitos de la norma ISO 9001 determine documentar para su sistema de gestión de calidad en caso de una eventual iniciativa de certificación en esta norma. Para ello es necesario que la empresa defina la manera en que se deben crear los documentos y los parámetros que estos deben llevar con el fin de llevar un proceso estandarizado de creación de documentos, de manera que facilite su control y actualización. De igual forma, se sugiere llevar un registro y control utilizando el formato de registro de documentos,



propuesto en el Anexo S de todos los formatos, instructivos, documentos o manuales que exista en la organización para garantizar el control documental.

Con todos estos formatos y mejoras propuestas en el presente apartado, se pretende dar cumplimiento a los requisitos estipulados en el capítulo 7 de la norma, así como también a los requisitos del numeral 4.4 de ISO 9001:2015.

### **8.2.5 Propuesta de mejora capítulo 8: Operación**

El capítulo 8 de la NTC ISO 9001:2015, trata principalmente de asegurar que la organización planifique, implemente y controle todos los procesos necesarios para la provisión de productos o servicios teniendo en cuenta los riesgos y oportunidades que tiene la organización, que entran a jugar un papel crítico para la toma de decisiones y se deben tener en cuenta para el establecimiento de los criterios en los diferentes procesos. Mediante la ficha técnica, definen las características de los productos las cuales deben cumplirse durante la confección.

Para cumplir con las expectativas del cliente, la organización debe revisar los requisitos para los productos que solicita el cliente, debe validar que cuente con la capacidad para cumplirlos, o exceder la satisfacción del cliente siendo conforme con las políticas y los requisitos reglamentarios. Actualmente ULM Sport, tiene implementado un formato llamado orden de confección, el cual se adjunta como Anexo T, donde se registran las solicitudes de los clientes con los detalles necesarios para la elaboración y confección del producto solicitado. Si hay una diferencia entre los requisitos definidos y aquellos establecidos en el pedido mediante la orden de confección, la organización debe comunicarse con el cliente y resolver dichas diferencias. Si un cliente no proporciona una declaración documentada de sus requisitos, como solicitar un pedido por teléfono o por instrucciones verbales, se necesitará confirmar los requisitos con el cliente antes de proporcionar el producto o servicio. Cualquier cambio, debe ser registrado en la

orden de confección ya que las personas involucradas en el proceso deben conocer las modificaciones solicitadas. Esta documentación debe ser archivada de manera digital y física para tener soporte y el historial de venta para cada cliente.

Es importante que la empresa tenga registradas las oportunidades de grandes volúmenes por medio de un acta que realicen durante una reunión con el cliente, donde estén identificadas las solicitudes de los clientes con los detalles necesarios para proporcionar el producto o servicio adecuado, y así mitigar los posibles errores que pueda presentar la ausencia de solicitudes informales. Para lo anterior se propone un acta de requerimientos del cliente como la especificada en el anexo U, lo cual se refuerza con la ficha técnica.

La comunicación entre la organización y sus clientes es muy importante para determinar los requisitos para los productos que proporcionan, por esto debe ser de manera clara con el fin de que el cliente entienda el producto que se le está vendiendo u ofreciendo. Existen distintas formas de lograr esta comunicación, ULM Sport cuenta con una página web donde se encuentra el portafolio de los productos, en el cual se pueden observar las especificaciones de cada uno, precio y demás información relevante para el cliente, igualmente la ficha técnica, la cual ya la tienen establecida para cada producto, funciona como otro método de comunicación con el cliente.

La organización debe informarle al cliente cualquier tipo de cambios que sea de gran importancia: incrementos de precios, cambio de sede, productos discontinuados, nuevos productos, productos en oferta. Se sugiere que estos comunicados se realicen por medio de correos electrónicos, mediante una carta formal membretada con la firma del representante legal de la empresa para que tenga mayor credibilidad y exista un soporte electrónico.

Con el objetivo que los productos y servicios de la empresa ULM Sport cuenten con calidad y generen el impacto esperado con el cliente de satisfacer su necesidad, actualmente aplican un control visual con el cual avalan la calidad de

sus productos. Debido a la ausencia gestión documentar que maneja la empresa, no existe evidencia de este control, lo cual es de gran importancia para tener una trazabilidad del proceso de calidad de cada producto. Para este fin se propone una modificación en la orden de confección que la empresa utiliza actualmente la cual se puede consultar en el Anexo V, en la cual se deje registro de las personas encargadas verificación y aprobación por medio de una firma que garantice que el proceso productivo se realizó correctamente teniendo en cuenta los estándares establecidos para la elaboración de los productos y su debida aprobación.

Los criterios para que las personas encargadas de realizar las validaciones y verificaciones de calidad, deben estar definidas y para que un producto tenga la calidad esperada debe cumplir con todos los criterios establecidos, para lo cual se propone el Anexo R.

Al definir estos criterios, se deben aplicar controles y finalmente medir resultados con el fin de tener seguimiento y de verificar que la planeación es la adecuada para todas las operaciones de la organización. Todo lo anterior se cumple con la caracterización de procesos que puede consultarse en el Anexo G, la definición de indicadores propuesto en el Anexo H y la política de cada proceso descrito en el Anexo I.

Al planificar las operaciones y los criterios de control, la organización debe tener en cuenta tanto los cambios planeados como los cambios no previstos y revisar las consecuencias que estos cambios pueden afectar a sus operaciones. El Anexo N, correspondiente al Control y planificación de cambios, permite dar cumplimiento a estos requerimientos de la norma. De esta forma estarán documentados todos los cambios realizados, los nuevos controles establecidos, los impactos y todos los involucrados teniendo una trazabilidad que permita conocer la evolución y los cambios potenciales de la organización.

Actualmente utilizan los medios definidos como correos electrónicos, llamadas telefónicas, y atención en puntos de venta, para que el cliente exprese sus

inconformidades, presente quejas, dudas, realimentación positiva o negativa. Pero, es claro que se debe documentar este tipo de información para evaluar la calidad y la satisfacción del cliente con el producto final. Cuando se tiene el histórico de esta información, mediante análisis estadísticos se puede encontrar el aspecto a mejorar con el fin de mitigar los errores que causan la insatisfacción del cliente y que finalmente genera reprocesos reflejados en costo, tiempo y demás aspectos que la empresa debe asumir en la mayoría de casos. Se propone un formato para documentar todas aquellas manifestaciones de los clientes ya sean positivas o negativas que tengan un impacto directo en la organización, con esto se obtiene un control de todas las inconformidades y sirve como base para generar un plan de acción que disminuya este tipo de situaciones negativas para ULM Sport, Ver formato de PQRS en el Anexo W.

Para que la organización ULM Sport, cuente con la planificación y el desarrollo de un producto, se deben identificar los procesos y personas que deben ir involucrados ejerciendo las funciones y responsabilidades para que se le pueda proporcionar un excelente producto al cliente. Mediante un diagrama de flujo del proceso productivo, se pueden identificar cada uno de los factores nombrados y conocer todas las actividades encaminadas a cumplir los requisitos del cliente, y de esta forma detectar los posibles errores, así mismo desarrollar las soluciones necesarias con el objetivo de cumplir con las expectativas del consumidor.

Al generarse cambios o modificaciones en algún proceso, se debe registrar en el formato de planificación de cambios, ver Anexo N, que funciona como un acta, el cual debe ser compartido con las personas que intervienen en el cambio de dicho proceso. En cuanto al proceso de confección, ULM Sport actualmente maneja kardex para algunos de su materia prima, se propone que toda su materia prima tenga el manejo de kardex independientemente de la unidad de medida, asegurando el uso necesario para producto, mitigando las opciones de sobrecostos, y desperdicio de materiales.

Una salida no conforme es un producto que no cumple con las características definidas. Las entradas son el inicio de un proceso para la cumplir una actividad. Cuando las actividades son ejecutadas se convierten en salidas, y a su vez serán el producto de un cliente. Cuando las salidas no son lo esperado por la organización, o lo que esperaba el cliente, se denominan salidas no conformes. Al determinar una salida no conforme, la organización debe tomar las acciones adecuadas para cumplir con la conformidad del producto. Las acciones se establecen según la naturaleza de la salida no conforme, como informar al cliente cuando se determine un aspecto de funcionalidad o seguridad, frente a un aspecto menor que se determina durante el proceso productivo y que puede corregirse antes de la entrega al cliente (Ingenio Empresa, 2017).

La organización puede utilizar varios métodos según lo requiera, corregir la no conformidad reparando, devolver el producto, informar al cliente según la gravedad de la no conformidad de la salida o de los requisitos del cliente. Cuando se corrigen las salidas no conformes después de ser detectadas, deben ser verificadas. La intención del requisito de la norma es de tomar las acciones pertinentes con para desarrollar mejores procesos productivos, corrigiendo los resultados no esperados o brindando la mejor solución al cliente. Para registrar todas las salidas no conformes, se propone el Anexo X “Control de servicio no conforme”, en el cual se registran todos los hallazgos detectados como salidas no conformes en las etapas de producción donde se analizan todos los aspectos necesarios para tomar acciones correctivas y se define el plan de acción a implementar para disminuir el registro de salidas no conformes.

### **8.2.6 Propuesta de mejora capítulo 9: Evaluación del desempeño**

El capítulo 9 de la norma busca que la organización realice los seguimientos, mediciones y evaluaciones necesarias para determinar si están cumpliendo con los objetivos y resultados requeridos por el sistema de gestión de calidad de

manera eficaz. ULM Sport debe identificar los procesos en los que son necesarios establecer mediciones, evaluaciones y así mismo establecer los métodos con el fin de que los resultados obtenidos sean datos reales, que permitan realizar análisis y en caso de que se requiera establecer un plan de acción con las actividades que llevan a cumplir el indicador de manera eficaz.

Para realizar mediciones en los procesos, existen indicadores claves de desempeño o indicadores de gestión conocidos como Key Performance Indicator, que son medidas que permiten identificar el rendimiento o nivel de desempeño con base a los objetivos que se ha establecido con anterioridad, deben ser cuantificables y relevantes para el sistema de gestión de calidad y el objetivo estratégico de la organización (Espinosa, Robertoespinosa.es, 2017).

Es necesario revisar periódicamente los resultados obtenidos ya que permite visualizar si están cumpliendo los objetivos o si por el contrario existen desviaciones negativas. Si no se están obteniendo los resultados esperados, los indicadores permitirán tomar acciones a tiempo y generar una mejora en el indicador (Espinosa, Robertoespinosa.es, 2017).

Estableciendo los indicadores de cada proceso definiendo el objetivo, la unidad de medida, la meta, la forma de realizar el cálculo, las fuentes de información y la dirección del reporte de acuerdo la periodicidad establecida, se da cumplimiento a este apartado de la norma con todos los requisitos que define, ver Anexo H. Es importante que los indicadores también sean representados gráficamente mediante técnicas estadísticas como diagrama de Pareto, diagrama de dispersión o gráficos de control. Esto para los análisis que requieran datos numéricos o avanzados, para los datos no numéricos es ideal graficar mediante diagrama de causa y efecto o diagrama de árbol.

La norma NTC ISO 9001:2015 generalmente se basa en el enfoque al cliente con el fin de conocer sus necesidades y como evaluar si estamos realmente cumpliendo con sus expectativas. La organización debe determinar los métodos

para obtener las necesidades y expectativas del cliente, para realizar el seguimiento debido a este aspecto, que es de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una organización.

Mediante el formato de peticiones, quejas, reclamos y sugerencias propuesto en el Anexo W, se plantea un control sobre todos aquellos aspectos negativos o positivos que los clientes identifiquen. Adicional mediante el formato de indicadores que se puede encontrar en el Anexo H, se puede realizar la medición correspondiente de las PQRS, donde se debe definir cuál es la cantidad alarmante de aspectos negativos con los cuales la organización debe establecer un plan de acción o mejora, con el fin de disminuir la ocurrencia de estas inconformidades del cliente que tiene un impacto directamente negativo.

Adicional, se propone un formato de remisión para que sea adaptado el existente, en el cual se mide la satisfacción del cliente de una manera sencilla y que no sea agobiante para el cliente, ya que los métodos tradicionales como las encuestas, ya sean electrónicos o físicos se convierten en procesos aburridos y desgastantes para el cliente, ver Anexo Y. La idea es adicionar al formato de remisión una pregunta clara y sencilla, como: ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con el producto obtenido el día de hoy?, el cual tenga opción de respuesta del 1 al 10, dependiendo del nivel que el cliente considere adecuado y un espacio en blanco donde pueda expresar las inconformidades o reconocimientos presentadas por lo cual realiza la calificación.

Con el fin de cumplir con los requisitos de NTC ISO 9001:2015, la organización debe realizar auditorías internas para garantizar que los procesos y cada uno de los involucrados estén cumpliendo con sus funciones, actividades y roles de manera oportuna y eficaz con base al sistema de gestión de calidad. Una auditoría interna permite analizar y mejorar los controles y desempeño en las operaciones de la organización con el fin de fortalecer y proteger el valor de la organización y

es relacionada directamente con los implicados de cada proceso (The Institute of Internal Auditors, 2017).

Las auditorías debe ser responsabilidad de la alta dirección, preocuparse y ocuparse de que las auditorías salgan bien, ya que los resultados de las mismas serán una entrada para las revisiones por la dirección (Hernández, 2016).

Para determinar la periodicidad de las auditorías internas se sugiere un programa de auditoría interna el cual corresponde se propone en el Anexo Z, donde se establece un rango de tiempo en el cual cada proceso de la organización debe recibir la auditoría interna, no es necesario especificar la fecha, simplemente en el rango establecido, cualquier día puede presentarse la auditoría mediante alguno de los colaborador de la empresa elegidos como auditores, los cuales deben conocer muy bien todos los procesos, la relevancia que tiene cada uno con el sistema de gestión de calidad y se deben informar a la dirección pertinente. También los auditores deben realizar las acciones correctivas y realizarlas a la mayor brevedad, conservando los registros y documentación que sirven como soportes de la ejecución del programa de auditoría y de los resultados de las mismas.

Toda la información obtenida durante la auditoría debe quedar documentada con el fin de que sea entregada a la alta dirección mediante un informe donde se evidencien los resultados para validar si el sistema de gestión está alineado con la estrategia de la organización, es decir con la visión, para lo cual se propone el formato de auditoría que puede encontrarse en el Anexo AA, donde se deben registrar todos los hallazgos y no conformidades, observaciones y en caso de que lo requiera la formulación de un plan de mejoramiento para el aspecto encontrado.



### **8.2.7 Propuesta de mejora capítulo 10: Mejora**

Con respecto al capítulo 10, la organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora, y así mismo realizar las acciones que sean pertinentes para lograr el cumplimiento de los requerimientos del cliente e incrementar su satisfacción, mejorando los procesos considerando las expectativas futuras, corregir o prevenir los efectos no deseados, y mejorar el desempeño y eficacia de los procesos y del sistema de gestión de calidad (Organización Internacional de Normalización ISO, 2015).

El objetivo de este capítulo de la norma es que la organización defina los métodos para evitar que vuelvan a presentarse las no conformidades, y que por medio de las actividades de mejora se produzcan cambios significativos en los procesos contribuyendo a la mejora continua, aumentando el desempeño e implementando las soluciones con las que se logran beneficios positivos.

Se propone un plan de mejoramiento basado en acciones correctivas, preventivas y de mejora, se deben registrar los hallazgos, no conformidad u oportunidad de mejora con toda la información por la cual se requiere un plan de acción donde se deben involucrar las personas del proceso y realizar el respectivo seguimiento con el fin de validar que se esté aplicando y cumpliendo la mejora continua en este hallazgo, ver Anexo BB.

La empresa debe asegurar que todas las irregularidades encontradas en el seguimiento y revisión de cada proceso, incluyendo las quejas de los clientes, sean tratadas de manera que se investigue lo sucedido y se ejecuten las acciones necesarias para corregirlas y evitar que se vuelvan a presentar. Estas acciones deben estar en caminadas a la eliminación de las causas y consecuencias que acarreen estas situaciones. Para lo anterior, se sugiere la elaboración del plan de mejoramiento, ver Anexo BB, con cada no conformidad que surja de los hallazgos de auditorías internas, resultados de mediciones o seguimientos, productos defectuosos o no conformes, problemas con proveedores, observaciones de

líderes o autoridades o reclamaciones de garantías (Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), 2017).

La mejora continua debe instituirse como un valor organizacional para aumentar la calidad de los productos y, por ende, la satisfacción del cliente. Todos los resultados de los indicadores y evaluaciones deben considerarse para la elaboración de acciones que lleven a la empresa a mejorar cada vez más sus procesos. Así como también, los resultados de la revisión de las auditorías realizadas por la alta dirección deben considerarse de la misma manera para crear la cultura de mejora continua. Se sugiere llevar registro de las reuniones y lo que allí se defina en el formato de acta de reunión (Anexo J).

### **8.3 VIABILIDAD TÉCNICA**

#### **8.3.1 Estado actual organizacional**

Para hacer un estudio de viabilidad técnico sobre la implementación de los mecanismos propuestos anteriormente, se debe conocer el estado actual de la organización y el camino para lograr la puesta en marcha de dichas metodologías.

El estado actual de la organización se revisó mediante el diagnóstico realizado y documentado con la herramienta de autodiagnóstico (Anexo A) y analizado en el numeral 8.1 del presente documento. Al revisar el estado organizacional de la empresa, se evidencia que se trata de una empresa constituida legalmente en la cámara y comercio de Cali bajo el modelo de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) con un único socio que también es el dueño de la empresa.

Él encabeza a la organización y oficia como gerente general haciéndose cargo de las decisiones de la empresa y garantizando el normal funcionamiento de la compañía. El actual organigrama de la empresa se muestra en la El organigrama

es fundamental para conocer la estructura organizacional de la empresa, así como sus niveles de jerarquía en la operación diaria. Este hace parte de la información documentada que exige la norma en el entorno interno de la compañía.

Figura 27 en donde registra cada uno de los cargos existentes en la compañía, así como su nivel jerárquico.

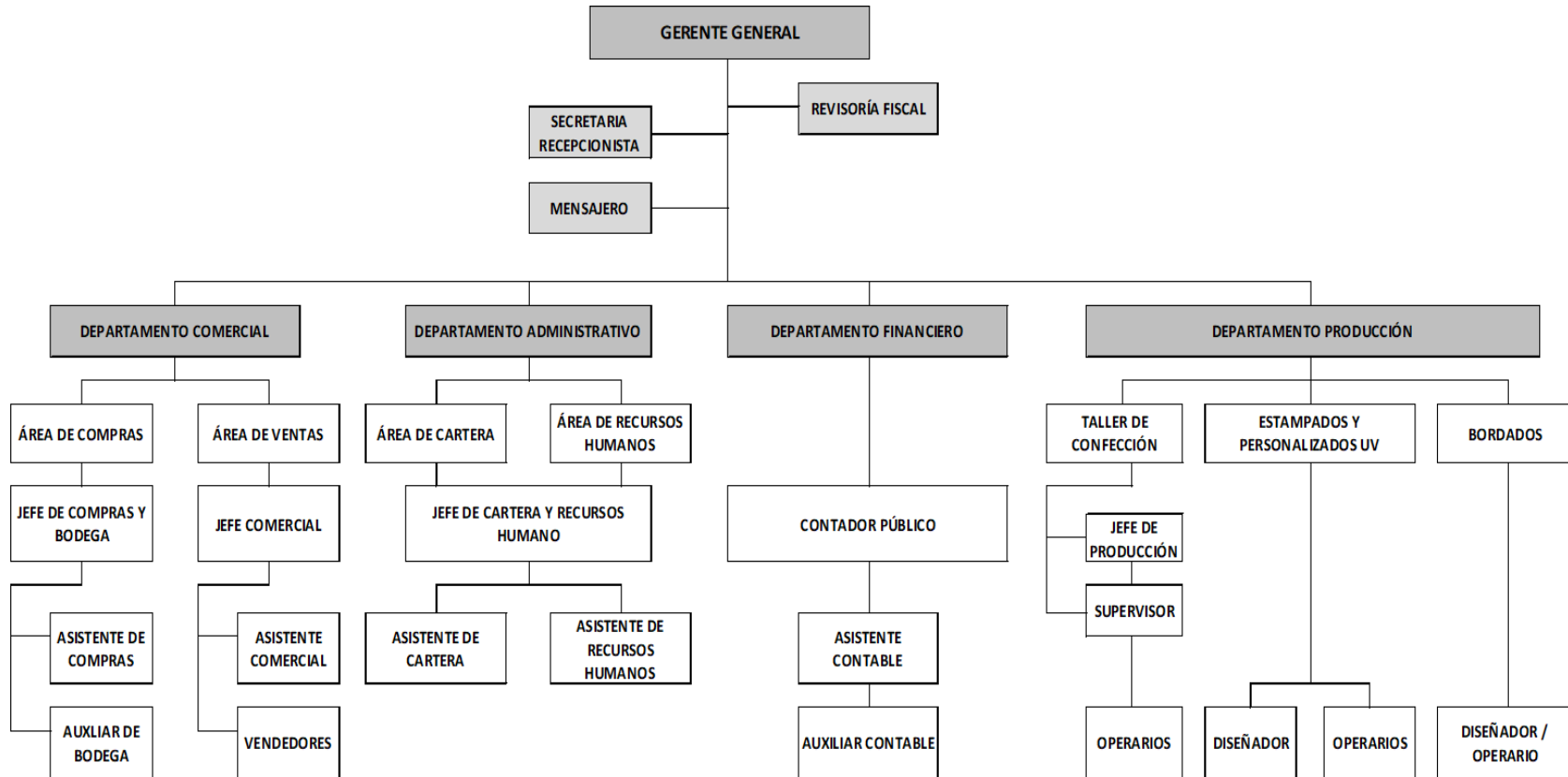
Como se puede observar en la El organigrama es fundamental para conocer la estructura organizacional de la empresa, así como sus niveles de jerarquía en la operación diaria. Este hace parte de la información documentada que exige la norma en el entorno interno de la compañía.

El organigrama es fundamental para conocer la estructura organizacional de la empresa, así como sus niveles de jerarquía en la operación diaria. Este hace parte de la información documentada que exige la norma en el entorno interno de la compañía.

Figura 27, la mezcla entre áreas y jefes no da claridad sobre el nivel jerárquico que estos tienen, pareciendo que existe algún cargo existente superior a ellos. Para ello se propone dar claridad a lo mencionado previamente. Una opción podría representarse mediante la Figura 28.

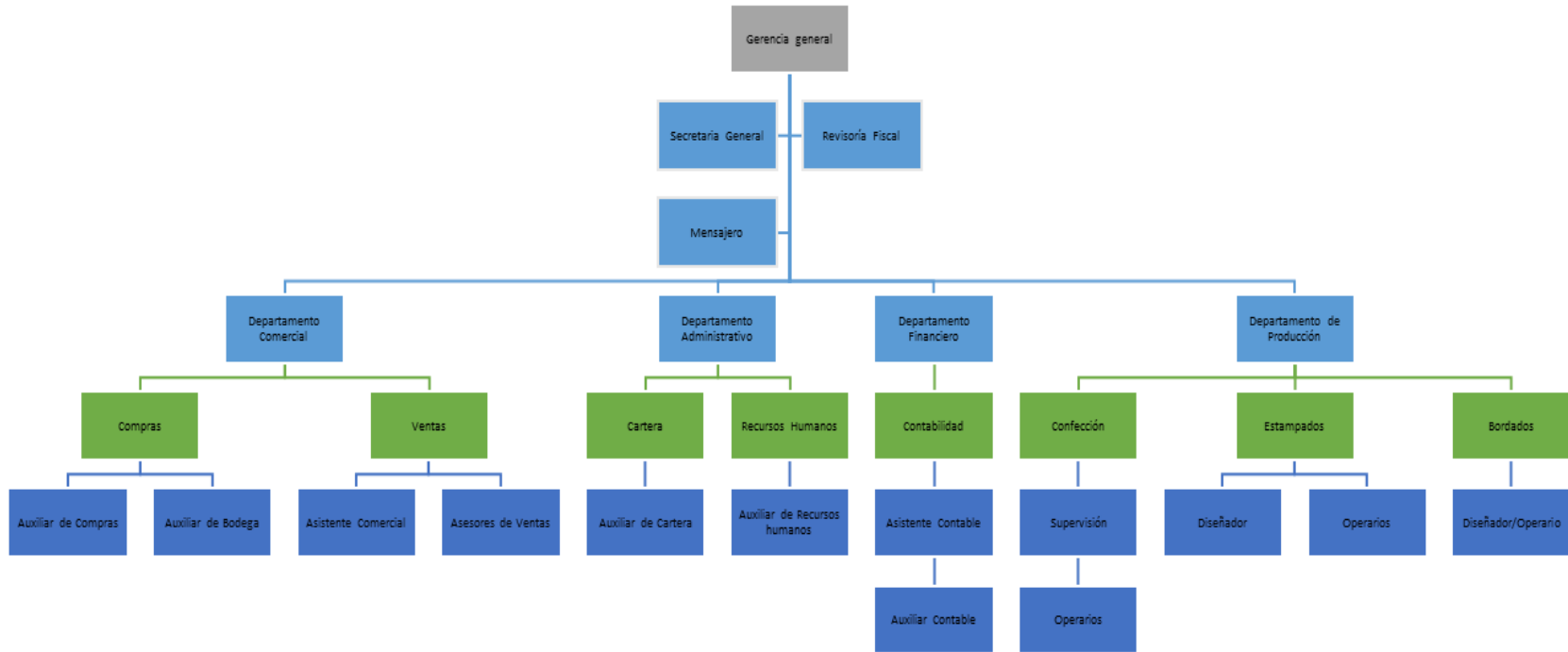
El organigrama es fundamental para conocer la estructura organizacional de la empresa, así como sus niveles de jerarquía en la operación diaria. Este hace parte de la información documentada que exige la norma en el entorno interno de la compañía.

Figura 27. Organigrama ULM Sport



Fuente: Departamento Administrativo ULM Sport (ULM Sport, 2018).

Figura 28. Organigrama propuesto para ULM Sport.



Fuente: Elaboración propia.

La misión actual de la empresa no refleja la totalidad de lo que la empresa realiza. Menciona que realiza comercialización y distribución de variedad de artículos deportivos dejando de lado los procesos de confección, estampados y bordados. Los cuales, son vitales para conducir a la empresa al cumplimiento de la visión en donde profesan el deseo de exportar su propia marca.

La misión actual de la empresa es:

*“Somos una empresa privada dedicada a La comercialización y distribución al por mayor y al detal de variedad de artículos deportivos, de marcas nacionales e internacionales, cuya razón de ser consiste en ser aliados estratégicos de nuestros clientes para satisfacer sus necesidades a través de un servicio de calidad con productos de alta competitividad en todas las tallas y estilos para hombres, mujeres y niños y en general para la práctica de los diferentes deportes. Con nuestra actividad fomentamos fuentes dignas de trabajo, contribuyendo al desarrollo, equilibrio social, económico y ambiental de nuestro país.” (ULM Sport, 2018).*

Las actividades económicas registradas ante la DIAN y en el registro mercantil son las propias de una empresa que comercializa y distribuye productos textiles y artículos deportivos. Estas actividades estas clasificadas de acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme CIIU, bajo los códigos:

- 4669 – Comercio al por mayor de otros productos N.c.p.
- 4751 – comercio al por menor de productos textiles en establecimientos especializados.
- 4762 – Comercio al por menor de artículos deportivos, en establecimientos especializados.
- 4774 – Comercio al por menor de otros productos nuevos en establecimientos especializados.

No obstante, no se menciona la confección ni los acabados textiles (bordados – estampados). Por lo cual se recomienda actualizar las actividades económicas considerando las siguientes:

- 1313 – Acabado de productos textiles.
- 1410 – Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel.
- 3230 – Fabricación de artículos y equipo para la práctica del deporte.

El estado actual de la empresa se indicó en el apartado 8.1 del presente documento, donde se habla sobre el diagnóstico de ULM Sport en materia de cumplimiento de los requisitos de la norma técnica colombiana ISO 9001:2015. Mediante la siguiente Tabla 4 DOFA, se realiza un ligero resumen de los hallazgos producto del diagnóstico de calidad. Esta tabla únicamente hace énfasis en el estudio realizado y no corresponde a la matriz DOFA organizacional (Anexo D).

**Tabla 4. DOFA de viabilidad técnica.**

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ausencia de información documentada</b></li> <li>• <b>Ausencia de sistema de gestión de calidad</b></li> <li>• <b>Evaluación de riesgos y oportunidades</b></li> <li>• <b>Selección de personal</b></li> <li>• <b>Centralización de decisiones</b></li> <li>• <b>Política de calidad</b></li> <li>• <b>Seguimiento y medición</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementación de SGC</li> <li>• Posicionamiento de marca</li> <li>• Asesoramiento externo de calidad</li> <li>• Exportar marca propia</li> <li>• Explotar ventas por internet</li> <li>• Actualización de actividades económicas ante DIAN y Cámara de Comercio de Cali</li> </ul>

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Conocimiento del contexto organizacional</b></li> <li>• <b>Enfoque al cliente</b></li> <li>• <b>Conciencia de mejora continua</b></li> <li>• <b>Liderazgo</b></li> <li>• <b>Ambiente laboral</b></li> <li>• <b>Maquinaria de confección, bordado y estampado</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> <li>• Inflación</li> <li>• Reformas laborales</li> <li>• Aranceles e impuestos</li> <li>• Cierre de proveedores</li> <li>• Sanciones y multas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

### 8.3.2 Propósito y alcance

La implementación de los mecanismos propuestos en el apartado 8.2 del presente documento, tienen como propósito estandarizar las operaciones de la empresa y prepararla para una futura certificación de calidad ISO 9001:2015 consistente con los deseos de exportar que tiene la empresa en su Visión.

La visión actual de la empresa es:

*“Consolidarnos en corto plazo como una empresa deportiva preferida por su constante innovación, sinónimo de calidad y prestigio en el mercado nacional e internacional, con aras a exportar nuestra propia marca en las diferentes áreas del deporte, con personal capacitado para lograr completa satisfacción a nuestros clientes con los productos y servicios que ofrecemos.” (ULM Sport, 2018).*

La implementación de los mecanismos propuestos beneficia a todas las áreas de la empresa puesto que los procesos quedarán mucho más organizados, la información se transmitirá de manera más estructurada y la empresa será



consciente de todo lo pertinente para la mejora continua de la calidad. Además, la implementación requiere de recursos que serán importantes para optimizar los procesos y consecuentemente, los resultados.

El alcance de los mecanismos es transversal ya que abarca desde las concientización y acciones que debe realizar la alta dirección, quienes deben velar por la implementación y mantenimiento de estas metodologías, motivando a toda la organización para adoptar estas medidas logrando así, una nueva cultura organizacional. Los procesos también se verán permeados contribuyendo a mejores resultados, y finalmente, el personal de todos los niveles será el adecuado para las labores de la empresa. El relacionamiento con los clientes, proveedores y demás partes interesadas también se ve beneficiado en caso de optar por la implementación de las metodologías propuestas.

### **8.3.3 Impacto ambiental**

La adopción de los mecanismos para la adopción de un sistema de gestión de calidad asentado en la norma ISO 9001:2015, no supone un gran impacto ambiental, toda vez que la información documentada que exige la norma, así como los formatos propuestos para el cumplimiento de los requisitos, se pueden documentar de manera digital, siempre y cuando se garantice la debida identificación, codificación, resguardo, almacenamiento y permisos de acceso a la información.

Al tratarse principalmente de documentación y de forma en que se realizan los procesos en una organización del sector textil, la implementación de los

mecanismos no requiere una licencia ambiental expedida por la autoridad ambiental<sup>6</sup>.

Por el contrario, la mejora continua que supone la implementación de los factores propuestos en el apartado 8.2 del presente documento, puede generar un impacto positivo mediante la medición, seguimiento y acciones correctivas, que conducen hacia la optimización de recursos para la operación de los procesos.

### 8.3.4 Viabilidad económica

Los costos implicados en los mecanismos propuestos no suponen de una gran inversión si se compara con los beneficios que trae consigo su implementación. En la siguiente tabla, se indican los principales beneficios que se pueden obtener.

**Tabla 5. Beneficios esperados de la implementación de las mejoras propuestas.**

Tipos			Beneficios
<b>Operativos y resultados de Calidad</b>	Internos	Beneficios organizativos y de control	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejora y modernización de la compañía.</li> <li>Mejora de las relaciones entre los empleados y la dirección.</li> <li>Incremento de la motivación de los empleados.</li> <li>Mejora de la formación vía entrenamiento.</li> <li>Mejora de la comunicación interna en la organización.</li> <li>Incremento del compromiso y la sensibilidad con la calidad.</li> <li>Mejora la coordinación con proveedores.</li> <li>Proporciona una documentación exhaustiva de los procesos y métodos de trabajo.</li> </ul>

<sup>6</sup> Decreto 2820 de 2010. Por el cual se reglamenta el título VIII de la ley 99 de 1983 sobre licencias ambientales.

Tipos		Beneficios
	Beneficios en la productividad y en los costos	<p>Mayor productividad.</p> <p>Reducción de costos a largo plazo.</p> <p>Disminuyen las reclamaciones y las quejas.</p> <p>Mejora el aprovechamiento de recursos.</p> <p>Mejora la eficiencia operacional.</p>
	Externos	Beneficios comerciales
		<p>Apertura de nuevos mercados.</p> <p>Incremento de la satisfacción de los clientes.</p> <p>Aumenta la fidelización de los clientes.</p> <p>Aumento de la cuota de mercado.</p> <p>Incrementa la reputación de los productos.</p> <p>Permite diferenciar a la empresa con respecto a otras organizaciones.</p> <p>Mejora la imagen de la empresa.</p>

Adaptado de: (Álvarez García, Fraiz Brea, & Del Río Rama, 2013)

La gran parte de los mecanismos suponen la adopción de formatos y documentos. Por lo que los costes que llevaría implícitos serían los costes de papelería y/o almacenamiento digital.

Con respecto a la papelería, la inversión inicial consta de lo apreciado en la siguiente tabla:

**Tabla 6. Costos iniciales de papelería.**

Proveedor	Descripción	Inversión
<b>Litoimagen Impresos</b>	14 resmas de papel tamaño carta: Formato de acuerdo al arte.	COP \$ 595.000

Proveedor	Descripción	Inversión
Diana digital	14 resmas de papel tamaño carta: Formato de acuerdo al arte.	COP \$ 630.000

Fuente: Elaboración propia.

Esta inversión estimada, corresponde a los formatos que necesariamente son utilizados de manera física en la organización y los cuales implican su uso frecuente, los cuales corresponden a los siguientes anexos:

**Tabla 7. Lista de anexos susceptibles a impresión.**

ANEXO	DESCRIPCIÓN
G	Caracterización de procesos
H	Indicadores
I	Política de procesos
J	Acta de reunión
K	Perfil de cargo
O	Hoja de vida de infraestructura
P	Plan de mantenimiento
Q	Encuesta de clima laboral
R	Criterios para la aprobación
U	Acta de requerimientos
V	Orden de confección propuesta
W	PQRS
Y	Remisión con encuesta
AA	Formato de auditorias

Fuente: Elaboración propia.

El mayor costo se ve representado por las auditorías internas que se proponen para garantizar el cumplimiento y adopción de las metodologías propuestas. Para ello, se sugiere capacitar a dos empleados como auditores internos, quienes llevarán este rol y se encargarán de ejecutar las auditorías en los tiempos planificados de acuerdo a la programación de auditorías propuesta mediante el Anexo U.

El costo de la capacitación de estas dos personas varía dependiendo la academia que ofrezca la capacitación. En la siguiente tabla, se consolida algunas alternativas para capacitación al personal como auditores externos.

**Tabla 8. Precios del curso de auditor interno (costos año 2019).**

<b>Institución</b>	<b>Duración</b>	<b>Modalidad</b>	<b>Inversión</b>
<b>Universidad Cooperativa de Colombia</b>	40 horas	Presencial	COP 1.000.000
<b>Escuela Europea de Excelencia</b>	40 horas	Virtual	COP 1.171.793
<b>BSG Institute</b>	3 días	Presencial	COP 1.890.000
<b>Business Alliance For Secure Commerce - Bogotá</b>	32 horas	Presencial	COP 1.656.233
<b>Bureau Veritas</b>	32 horas	Presencial	COP 1.300.000

Fuente: Elaboración propia.

Se consultó con la alta dirección la disposición que tiene la empresa de realizar la inversión necesaria de acuerdo a las mejoras propuestas, obteniendo como respuesta que se encuentran dispuestos a realizarla en el mediano plazo.

## 9 CONCLUSIONES

- La empresa no cuenta con un proceso de gestión documental, lo cual implica mucha informalidad en la organización afectando la trazabilidad de los procesos al no tener soportes que sustenten cada decisión, instrucción o procedimiento. Lo anterior expone a la empresa a reprocesos e ineficacia en las labores diarias.
- ULM Sport no cuenta con un sistema de gestión de calidad, lo que repercute en muy pocos estándares y controles que permitan un seguimiento constante al desempeño de los procesos, dificultando medir el cumplimiento de metas y entorpeciendo el mejoramiento continuo de la organización.
- Se evidencia que ULM Sport está en un proceso de crecimiento, pero aún se encuentran alejados de los estándares y requisitos de la norma ISO 9001:2015. En términos generales, según constata el diagnóstico realizado, la empresa se encuentra en un 35 % de cumplimiento de acuerdo a los lineamientos de la norma, concluyendo que se trata de un porcentaje bajo.
- Según el diagnóstico realizado, la empresa presenta sus principales falencias en el capítulo de la norma ISO 9001:2015 correspondiente a la evaluación del desempeño, obteniendo un cumplimiento del 16 % de los requisitos fijados por la norma. Por otro lado, su mayor fortaleza se enmarca en el capítulo correspondiente a la operación de los procesos con un cumplimiento del 56 %.

## 10 BIBLIOGRAFÍA

Álvarez García, J., Fraiz Brea, J. A., & Del Río Rama, M. d. (2013). Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad: Beneficios Percibidos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 386. Obtenido de Fundación Dialnet - Universidad de la Rioja.

Asociación Nacional de Estudios Económicos ANIF. (2018). *La Gran Encuesta Pyme*. Bogotá.

Asociación Nacional de Instituciones Financieras ANIF. (2018). *La gran encuesta pyme*. Bogotá.

Betancourt, D. (13 de Septiembre de 2016). *Ingenio Empresa*. Obtenido de I E ingenio Empresa: <https://ingenioempresa.com/iso-9001-alcance-del-sistema-gestion-calidad/>

Burgaleta, R., Campos, M., Lozano, J., Mendez, G., Noche, R., Ocaña, J., & Zarza, E. (2011). *Cidad - Centro para la Innovación y Desarrollo de la Educación a Distancia*. (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte de España) Recuperado el 28 de 03 de 2019, de <http://recursostic.educacion.es/secundaria/edad/3esohistoria/index.htm>

Cámara de Comercio de Cali. (2013). *La calidad no se improvisa*. *Revista Acción*(157).

Cámara de Comercio de Cali. (2014). *Contribución de las Pymes al tejido empresarial del Valle del Cauca*. *Apunte Económico*(11).

Cámara de Comercio de Cali. (2014). *Contribución de las Pymes al tejido empresarial del Valle del Cauca*. *Apunte económico*(11).

Cámara de Comercio de Cali. (2016). El mes de las empresas. Enfoque Económico(70).

Canaan, R. (12 de Agosto de 2019). Los 8 Tipos de Métodos de Investigación Más Habituales. Obtenido de lifeder.com: <https://www.lifeder.com/tipos-metodos-de-investigacion/>

Cardozo, E., Velasquez de Naime, Y., & Rodríguez Monroy, C. (2012). La definición de PYME en América: una revisión del estado del arte. 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management y del XVI Congreso de Ingeniería de Organización.

Chapman, A. (22 de Agosto de 2004). deGerencia.com. Obtenido de [https://degerencia.com/articulo/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest/](https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/)

Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la Organización y Técnica Comercial. México: McGraw-Hill.

Crosby, P. B. (1996). Quality is still free. New York: McGraw-Hill.

Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. Laurus Revista de Educación, 12, 180-205. Recuperado el 18 de Octubre de 2019, de Laurus: <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>

De Vera, P. (25 de 07 de 2018). Lo que le cuesta al medioambiente que vayas a la moda. (N+1) Recuperado el 15 de 05 de 2019, de <https://nmas1.org/material/2018/07/25/textil-contamina>

De Zuani, E. R. (2005). Introducción a la Administración de Organizaciones. Buenos Aires: Valletta Ediciones.

Deutsches Institut für Normung. (1922). Norma DIN 476. Berlin.



Dinero.com. (8 de Agosto de 2017). Sector textil-confección en jaque, ¿cuál es el futuro? (Revista Dinero) Recuperado el 20 de 03 de 2019, de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/crisis-del-sector-textil-y-confeccion-en-colombia-2017/249271>

El Tiempo. (25 de 08 de 2000). El Tiempo. Recuperado el 20 de 03 de 2019, de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1292617>

Escudero, L. A. (2008). Buenas Prácticas de Mercadeo y Manufacturas Guia de implementación. Prom Perú.

Escuela Europea de Excelencia. (05 de Agosto de 2016). Escuela Europea de Excelencia. Obtenido de Escuela Europea de Excelencia: <https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2016/08/definir-alcance-del-sistema-de-gestion-de-la-calidad-iso-9001/>

Escuela Europea de Excelencia. (11 de Agosto de 2016). Nueva ISO 9001:2015. Obtenido de <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2016/08/iso-9001-2015-partes-interesadas/>

Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). RobertoEspinosa. Obtenido de RobertoEspinosa: <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>

Espinosa, R. (23 de 03 de 2017). Robertoepinosa.es. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi>

Feigenbaum, A. (1991). Total Quality Control. New York: McGraw-Hill International.

Fernandez, D. (21 de 12 de 2014). Elpais.com. (El País) Recuperado el 01 de 05 de 2019, de [https://elpais.com/economia/2014/12/19/actualidad/1419006216\\_471179.html](https://elpais.com/economia/2014/12/19/actualidad/1419006216_471179.html)

Gobierno Colombiano. (1971). Decreto 410 de 1971 Código de Comercio. Bogotá: Diario Oficial.

Grupo ACMS Consultores. (15 de Agosto de 2016). Grupo ACMS. Obtenido de grupoacms.com: <https://www.grupoacms.com/pdf/riesgos-oportunidades-iso-9001.pdf>

Hernández, G. (9 de Octubre de 2016). Calidad y ADR. Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/la-iso-90012015-capitulo-9/>

Ingenio Empresa. (21 de Mayo de 2017). I E Ingenio Empresa. Obtenido de Ingenio Empresa: <https://ingenioempresa.com/salidas-no-conformes/>

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC). (26 de Abril de 2017). ISO 9002:2017. Obtenido de ACADEMIA.EDU: [https://www.academia.edu/37862366/ISO\\_9002\\_2017\\_DIRECTRICES\\_PARA\\_LA\\_APLICACION\\_DE\\_LA\\_NORMA\\_ISO\\_9001\\_2015](https://www.academia.edu/37862366/ISO_9002_2017_DIRECTRICES_PARA_LA_APLICACION_DE_LA_NORMA_ISO_9001_2015)

Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. (15 de Octubre de 2015). Rama Judicial - República de Colombia. Obtenido de Rama Judicial: <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/5454330/14491339/d2.+NTC+ISO+9000-2015.pdf/ccb4b35c-ee63-44b5-ba1e-7459f8714031>

International Organization for Standardization. (2018). THE ISO SURVEY. Recuperado el 22 de 09 de 2019, de <https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1>

ISO Calidad 2000. (31 de Agosto de 2015). ISO Calidad 2000. Obtenido de ISO Calidad 2000: <https://isocalidad2000.com/2015/08/31/sistema-de-identificacion-evaluacion-e-implantacion-de-riesgos-y-oportunidades-para-la-nueva-iso-90012015/>

- Jiménez, F. (2011). Crecimiento económico: Enfoques y modelos. Lima: Fondo Editorial de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Juran, J., & Gryna, F. (1993). Manual de Control de Calidad. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lopez Gumucio, R. (2005). La calidad total en la empresa moderna. Perspectivas. Cochabamba: Universidad Católica Boliviana San Pablo.
- Lopez, P. (2016). Novedades ISO 9001:2015. Madrid: FC Editorial. Fundación Confemetal.
- Lupap.com. (s.f.). Ubicación de ULM Sport sede principal, Cali, Colombia. Mapa.
- Martinez, J. (2015). GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE UNE-EN ISO 9001:2015. Madrid: AENOR. ASOCIACION ESPAÑOLA DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION.
- Méndez, C. (2006). Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial Limusina.
- Montenegro, S. (1982). La industria textil en Colombia: 1900-1945. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Moori, V. (2003). Las PyMEs exportadoras argentinas exitosas; hacia la construcción de ventajas competitivas. Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Organización Internacional de Normalización. (1986). ISO 8402. Ginebra.
- Organización Internacional de Normalización ISO. (23 de 09 de 2015). Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Recuperado el 01 de 09 de 2019, de <http://sigud.udistrital.edu.co/vision/filesSIGUD/SIGUD%202018/Normatividad/Norma%20Tecnica%20Colombiana%2C%20NTC%20ISO%209001%202015.pdf>
- Pallares Villegas, Z., Romero Buj, D., & Herrera Herrera, M. (2005). Hacer Empresa: Un Reto (4ta Edición). Bogotá: Fondo Editorial Nueva Empresa.

Presidencia de la República. (05 de Agosto de 2010). Defensoría del pueblo. Obtenido de Defensoría: [http://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013\\_html/Normas/Decreto\\_2820\\_2010.pdf](http://www.defensoria.gov.co/public/Normograma%202013_html/Normas/Decreto_2820_2010.pdf)

Ribeiro, L. (2001). Generar Beneficios. Málaga: Ediciones Urano.

Sabogal, J. (30 de Octubre de 2018). RCN Radio. (RCN Radio) Recuperado el 20 de 04 de 2019, de <https://www.rcnradio.com/economia/el-70-de-las-pymes-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos>

Sánchez, R., & Montero, T. (21 de Septiembre de 2016). Proyecto de Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en la Empresa Pinatar Arena Football Center S.L. Tesis de grado. Cartagena: Universidad Politécnica de Cartagena.

Sanchez, R., & Montero, T. (20 de 08 de 2016). Repositorio Digital de la Universidad Politécnica de Cartagena. Recuperado el 10 de 09 de 2019, de <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5818/tfg-san-pro.pdf?sequence=1>

Silva, F., & Sanz, J. (1996). Tecnología Industrial I. 1º Bachillerato. Madrid: Mcgraw - Hill.

Silva, H. (2008). Evaluación del proceso de comercialización de cierres de cremalleras en el mercado ecuatoriano, por parte de Industrias YIDI S.A. Creando una CI para este fin. Barranquilla: Universidad del Norte.

Stair, R., & Reynolds, G. (2000). Principios de sistemas de información: enfoque administrativo. México D.F.: International Thomson Editores.

The Institute of Internal Auditors. (2017). PERSPECTIVAS Y PERCEPCIONES GLOBALES Auditoría Interna y Auditoría Externa. The Institute of Internal Auditors.

Torrent i Sellens, J. (2002). De la Nueva economía a la economía del conocimiento : hacia la tercera revolución industrial. Huelva: Universidad de Huelva.

ULM Sport. (2018). Misión Organizacional. Cali: Gerencia General.

ULM Sport. (2018). Organigrama. Cali: Departamento administrativo.

ULM Sport. (2018). Visión Organizacional. Cali: Gerencia General.

ULM Sport. (30 de Septiembre de 2019). Cadena de valor. Cali, Valle del Cauca, Colombia: Departamento administrativo.

ULM Sport. (15 de 08 de 2019). Flujograma general del proceso de confección. Cali, Valle del Cauca, Colombia.

ULM Sport. (10 de 10 de 2019). Mapa de procesos. Cali, Valle del Cauca, Colombia: Departamento administrativo.

ULM Sport. (20 de 10 de 2019). Orden de confección. Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Urmeneta, R. (1 de 12 de 2012). Comisión Económica para America Latina y el Caribe. Recuperado el 15 de 05 de 2019, de [https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/roberto\\_urmeneta.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/roberto_urmeneta.pdf)

Urmeneta, R. (2016). Dinámica de las empresas exportadoras en América Latina: el aporte de las PYMES. Cepal.

Zaratiegui, J. R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. Economía Industrial.

## 11 ANEXOS

### Anexo A. Herramienta de autodiagnóstico.

4.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>4.1 COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SU CONTEXTO</b>		<b>50%</b>				
La organización debe determinar:						
∅ Las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de Calidad	<input type="checkbox"/>		<b>X</b>		Conocen los factores internos y externos	DOCUMENTARLOS
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>		
<b>4.2 COMPRENSIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS</b>		<b>17%</b>				
La organización debe determinar:						
Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la organización debe determinar:	<input type="checkbox"/>		<b>X</b>		Conocen las partes interesadas	Documentar requisitos y realizar seguimientos
a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad;	<input type="checkbox"/>			<b>X</b>		
b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.	<input type="checkbox"/>			<b>X</b>		
La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.	<input type="checkbox"/>			<b>X</b>		
		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		

4.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>4.3 DETERMINACIÓN DEL ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD</b>		<b>21%</b>				
La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance. Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar: a) las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1;	<input type="checkbox"/>		<b>X</b>		Conocen el alcance de los factores internos y externos	Documentar los requisitos dentro de un sistema de gestión de calidad
b) los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2;	<input type="checkbox"/>		<b>X</b>		Conocen el alcance de las partes interesadas	
c) los productos y servicios de la organización.	<input type="checkbox"/>		<b>X</b>		Conocen el alcance de sus productos	
La organización debe aplicar todos los requisitos de esta Norma Internacional si son aplicables en el alcance determinado de su sistema de gestión de la calidad.	<input type="checkbox"/>			<b>X</b>		
El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada.	<input type="checkbox"/>			<b>X</b>		
El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para el alcance de su sistema de gestión de la calidad.	<input type="checkbox"/>			<b>X</b>		
La conformidad con esta Norma Internacional sólo se puede declarar si los requisitos determinados como no aplicables no afectan a la capacidad o responsabilidad de la organización de asegurarse de la conformidad de sus productos y servicios y del aumento de la satisfacción del cliente.	<input type="checkbox"/>			<b>X</b>		

4.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
		0	3	4		
<b>4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y SUS PROCESOS</b>		0%				
4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional			X		Tiene enfoque de mejora continua y enfoque clientes	Documentar, flujo de procesos, seguimientos, riesgos, responsabilidades, autoridades.
La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:			X		Conocen los procesos y aplicación	
a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperados de estos procesos;			X		mapa de procesos	
b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;			X			
c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, la medición y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse la operación eficaz y el control de estos procesos;			X			
d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;		X			conocen los recursos necesarios de sus procesos	
e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;			X		Tienen jerarquía de operaciones mas no de mando	
f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1;				X		
g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados previstos;				X		
h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.				X		



4.CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>4.4.2</b> En la medida en que sea necesario, la organización debe:						
a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;				X		
b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.				X		

5 LIDERAZGO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>5.1 LIDERAZGO Y COMPROMISO</b> <b>5.1.1 Liderazgo y compromiso para el sistema de gestión de la calidad</b>		65%				
La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de gestión de la Calidad:						
a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas de la eficacia del sistema de gestión de la calidad;		X				Definir y documentar una política de calidad de acuerdo a los intereses de la empresa
b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de calidad y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;			X			
c) asegurando la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;				X		
d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;			X			

5 LIDERAZGO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;			X			
f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;			X			
g) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos;			X			
h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;		X				
i) promoviendo la mejora;		X				
j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma que aplique a sus áreas de responsabilidad.		X				
		4	5	1		
<b>5.1.2. Enfoque al cliente</b>		<b>67%</b>				
La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que:						
a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;		X				Determinar riesgos y oportunidades
b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y los servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente;				X		
c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.		X				

5 LIDERAZGO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
		2	0	1		
<b>5.2 POLÍTICA</b>		14%				
<b>5.2.1. Desarrollar la política de la calidad</b> La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que:						
a) sea apropiada al propósito y al contexto de la organización y apoya su dirección estratégica;			X		El gerente conoce los propósitos de calidad	documentar objetivos, compromisos y seguimientos
b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad				X		
c) incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables;				X		
d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.				X		
<b>5.2.2 Comunicar la política de la calidad</b> La política de la calidad debe:						Documentar y divulgar política
a) estar disponible y mantenerse como información documentada;				X		
b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización;			X			
c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.				X		
		0	2	5		
<b>5.3 ROLES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDADES EN LA ORGANIZACIÓN</b>		33%				

5 LIDERAZGO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan dentro de la organización. La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:			X		Tienen jerarquía de operaciones mas no de mando	Documentar entradas y salidas, realizar seguimientos
a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional;				X		
b) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas;				X		
c) informar en particular a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1);			X			
d) asegurarse de que se promueva el enfoque al cliente a través de la organización;		X				
e) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad				X		
		1	2	3		

6.PLANIFICACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
-----------------	-----------	----------	---------	---------	-------------	---------------

6.PLANIFICACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>6.1 ACCIONES PARA ABORDAR RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>		50%				
<b>6.1.1</b>						
Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:			X			Realizar mediciones para evidenciar el efecto de las acciones sobre los procesos
a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos;			X			
b) aumentar los efectos deseables;			X			
c) prevenir o reducir efectos no deseados;			X			
d) lograr la mejora			X			
		0	5	0		
<b>6.1.2 La organización debe planificar:</b>		0%				
a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades;				X		No hay sistema de gestión de calidad
b) La manera de: 1) integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.4);				X		
2) evaluar la eficacia de estas acciones.				X		
Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcional al impacto potencial en la conformidad de los productos y los servicios				X		
		0	0	4		
<b>6.2 OBJETIVOS DE LA CALIDAD Y PLANIFICACIÓN PARA LOGRARLOS</b>		44%				

6.PLANIFICACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>6.2.1</b> La organización debe establecer los objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.						
Los objetivos de la calidad deben:						
a) ser coherentes con la política de la calidad;			X		Cuenta con objetivos de producción y de calidad que se transmiten verbalmente	Documentar
b) ser medibles;			X			
c) tener en cuenta los requisitos aplicables;			X			
d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;			X			
e) ser objeto de seguimiento;			X			
f) comunicarse			X			
g) actualizarse, según corresponda.			X			
La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.				X		
		0	7	1		
<b>6.2.2</b> Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar:		50%				
a) qué se va a hacer;			X		La planeación se comunica con los empleados, pero no se deja evidencia	Documentar
b) qué recursos se requerirán;			X			
c) quién será responsable;			X			
d) cuándo se finalizará;			X			
e) cómo se evaluarán los resultados.			X			
		0	5	0		
<b>6.3 PLANIFICACIÓN DE LOS CAMBIOS</b>		38%				

6.PLANIFICACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada (véase 4.4). La organización debe considerar:						
a) el propósito de los cambios y sus potenciales consecuencias;			X		Conocen y planifican los cambios y disponibilidad de los recursos con métodos muy rudimentarios	Formalizar y documentar
b) la integridad del sistema de gestión de la calidad;			X			
c) la disponibilidad de recursos;			X			
d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.				X		
		0	3	1		

7.APOYO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>7.1 RECURSOS</b>		33%				
<b>7.1.1. Generalidades</b>			X		hay gestión de calidad	Documentar y definir parámetros para la implementación de un Sistema de gestión de Calidad
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad.						
La organización debe considerar:						
a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes;				X	No reconocen limitaciones internas	
b) qué se necesita obtener de los proveedores externos.			X		Reconocen lo que requieren	

7.APOYO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
					de los proveedores	
		0	2	1		
<b>7.1.2 Personas</b>		0%				
La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.				X		No hay procesos claros de selección de personal y perfiles de cargos
		0	0	1		
<b>7.1.3 Infraestructura</b>		100%				
La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios.		X			Infraestructura adecuada	
		1	0	0		
<b>7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos</b>		100%				
La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.		X			Buen ambiente laboral	
		1	0	0		
<b>7.1.5 Recursos de seguimiento y medición</b> <b>7.1.5.1 Generalidades</b>		6%				



7.APOYO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando él se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos.				X		Mediciones y documentación
La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados:						
a) son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas;				X		
b) se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.			X			
La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.				X		
<b>7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones</b>						
Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es considerada por la organización como parte esencial de proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe:				X		
a) calibrarse o verificarse, o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación;				X		
b) identificarse para determinar su estado;				X		
c) protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.				X		

7.APOYO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.				X		
		0	1	8		
<b>7.1.6 Conocimientos de la organización</b>		50%				
La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios.			X			Gestión documental
Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida que sea necesaria.			X			
Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.			X			
		0	3	0		
<b>7.2 COMPETENCIA</b>		25%				
La organización debe:						
a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad;			X			
b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas;				X		
c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas;			X			

7.APOYO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
d) conservar la información documentada apropiada, como evidencia de la competencia.						
		0	2	1		
<b>7.3 TOMA DE CONCIENCIA</b>		50%				
La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de:						
a) la política de la calidad;			X			Documentar política y comunicaciones
b) los objetivos de la calidad pertinentes;			X			
c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los beneficios de una mejora del desempeño;			X			
d) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.			X			
		0	4	0		
<b>7.4 COMUNICACIÓN</b>		0%				
La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan:						
a) qué comunicar;				X		
b) cuándo comunicar;				X		
c) a quién comunicar;				X		
d) cómo comunicar.				X		
e) quién comunica.				X		
		0	0	5		
<b>7.5 INFORMACIÓN DOCUMENTADA</b>		0%				
<b>7.5.1 Generalidades</b>		0%				
El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir:						
a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional				X		

7.APOYO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
b) la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.				X		
		0	0	2		
<b>7.5.2 Creación y actualización</b>		0%				
Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado						
a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia);				X		
b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y sus medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico);				X		
c) la revisión y aprobación con respecto a la conveniencia y adecuación.				X		
		0	0	3		
<b>7.5.3 Control de la información documentada</b>		0%				
<b>7.5.3.1</b> La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:						
a) esté disponible y sea idónea para su uso, dónde y cuándo se necesite;				X		
b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).				X		
<b>7.5.3.2</b> Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:				X		
a) distribución, acceso, recuperación y uso;				X		
b) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;				X		
c) control de cambios (por ejemplo, control de versión);				X		
d) conservación y disposición.				X		

7.APOYO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
La información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad se debe identificar según sea apropiado y controlar.				X		
La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra las modificaciones no intencionadas.				X		
		0	0	9		

8.OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>8.1 PLANIFICACIÓN Y CONTROL OPERACIONAL</b>		44%				
La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante:						Documentación y evaluación de riesgos
a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios;		X				
b) el establecimiento de criterios para: 1) los procesos; 2) la aceptación de los productos y servicios;			X			
c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad para los requisitos de los productos y servicios;		X				
d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;				X		
e) la determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para: 1) tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado;				X		

8.OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
2) demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos.						
La salida de esta planificación debe ser adecuada para las operaciones de la organización.			X			
La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, cuando sea necesario.				X		
La organización debe asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados (véase 8.4).			X			
		2	3	3		
<b>8.2 REQUISITOS PARA LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>		70%			Total, del Numeral	
<b>8.2.1 Comunicación con el cliente</b>					69%	
La comunicación con los clientes debe incluir:						
a) proporcionar la información relativa a los productos y servicios;			X			Formalizar el tratamiento de quejas y reclamos incluyendo su respectivo seguimiento
b) tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios;		X				
c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes;		X				
d) manipular o controlar la propiedad del cliente;			X			
e) establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.			X			
		2	3	0		
<b>8.2.2 Determinación de los requisitos relativos a los productos y servicios</b>		100%				
Cuando determina los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que:		X				

8.OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
a) los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo: 1) cualquier requisito legal y reglamentario aplicable; 2) aquellos considerados necesarios por la organización;		X				
b) la organización puede cumplir las declaraciones de los productos y servicios que ofrece.		X				
		3	0	0		
<b>8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios</b>		38%				
<b>8.2.3.1</b> La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes.			X			Documentar, dejar evidencia y trazabilidad
La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:			X			
a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma;			X			
b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o para el uso previsto, cuando sea conocido;			X			
c) los requisitos especificados por la organización;			X			
d) los requisitos legales y reglamentarios adicionales aplicables a los productos y servicios;			X			
e) las diferencias existentes entre los requisitos de contrato o pedido y los expresados previamente.			X			
La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente.			X			
La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.			X			

8.OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>8.2.3.2</b> La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable:						Documentar
a) sobre los resultados de la revisión;				X		
b) sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios.				X		
<b>8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios</b>						Documentar
La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.				X		
		0	9	3		
<b>8.3 DISEÑO Y DESARROLLO DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>		100%			Total, del Numeral	
<b>8.3.1 Generalidades</b>					60%	
La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.		X				
		1	0	0		
<b>8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo</b>		70%				
Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar:						
a) la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo;		X				
b) las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables;		X				
c) las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo;			X			
d) las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo;		X				



8.OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
e) las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios;			X			
f) la necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo;			X			
g) la necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo;		X				
h) los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios;		X				
i) el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes;			X			
j) la información documentada necesaria para demostrar que se han cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.				X		
		5	4	1		
<b>8.3.3 Elementos de entrada para el diseño y desarrollo</b>		45%				
La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios que se van a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar:			X			Documentar
a) los requisitos funcionales y de desempeño;			X			
b) la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares;			X			
c) los requisitos legales y reglamentarios;		X				
d) normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a implementar;			X			
e) las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios;				X		
Las entradas deben ser adecuadas para los fines de diseño y desarrollo, estar completos y sin ambigüedades.			X			
Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias deben		X				

8. OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
resolverse.						
La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.				X		
		2	5	2		
<b>8.3.4 Controles del diseño y desarrollo</b>		67%				
La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que:						
a) se definen los resultados a lograr;			X			Dejar evidencia, seguimiento, mediciones y trazabilidad
b) se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos;			X			
c) se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas;		X				
d) se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto;		X				
e) se toma cualquier acción necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación;		X				
f) se conserva la información documentada de estas actividades.				X		
		3	2	1		
<b>8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo</b>		50%				
La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo:						
a) cumplen los requisitos de las entradas;			X			Mediciones
b) son adecuados para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios;			X			
c) incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea adecuado, y a los criterios de aceptación;				X		
d) especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y		X				

8.OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
su provisión segura y correcta.						
		1	2	1		
<b>8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo</b>		30%				
La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios o posteriormente, en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada sobre:			X			Documentar
a) los cambios del diseño y desarrollo;			X			
b) los resultados de las revisiones;				X		
c) la autorización de los cambios;			X			
d) las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.				X		
		0	3	2		
<b>8.4 CONTROL DE LOS PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS SUMINISTRADOS EXTERNAMENTE</b>		50%			Total, del Numeral	
<b>8.4.1 Generalidades</b>					57%	
La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos.			X			Documentación y trazabilidad
La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:			X			
a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;			X			
b) los productos y servicios son proporcionados		X				

8.OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización;						
c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.		X				
La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos.				X		
La organización debe conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones.				X		
		2	3	2		
<b>8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa</b>		70%				
La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes. La organización debe:		X				Implementar controles
a) asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad;		X				
b) definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;			X			
c) tener en consideración: 1) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;			X			

8.OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
2) la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;						
d) determinar la verificación, u otras actividades, necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.			X			
		2	3	0		
<b>8.4.3 Información para los proveedores externos</b>		50%				
La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo.			X			
La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para:						
a) los procesos, productos y servicios a proporcionar;			X			
b) la aprobación de:						
1) productos y servicios;			X			
2) métodos, procesos y equipo;						
3) la liberación de productos y servicios;						
c) la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;			X			
d) las interacciones del proveedor externo con la organización;			X			
e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por la organización;			X			
f) las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretenden llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.			X			
		0	7	0		
<b>8.5 PRODUCCIÓN Y PROVISION DEL SERVICIO</b>		33%			Total, del Numeral	
					57%	

8.OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio</b>						
La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas.			X			Controles, documentación, mediciones
Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:						
a) la disponibilidad de información documentada que defina: 1) las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar; 2) los resultados a alcanzar;				X		
b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;				X		
c) la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios;				X		
d) el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos;		X				
e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida;			X			
f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;				X		
g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos;			X			
h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.			X			
		1	4	4		
<b>8.5.2 Identificación y trazabilidad</b>		25%				

8.OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
La organización debe utilizar los medios apropiados para identificar las salidas cuando sea necesario para asegurar la conformidad de los productos y servicios.			X			Documentación, evidencia y trazabilidad
La organización debe identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción y prestación del servicio.			X			
La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y				X		
Se debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.				X		
		0	2	2		
<b>8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos</b>		75%				
La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma		X				Documentar
La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios.		X				
Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o que de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto al cliente o proveedor externo y		X				
conservar la información documentada sobre lo que ha ocurrido.				X		
		3	0	1		
<b>8.5.4 Preservación</b>		100%				

8.OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos.		X				
		1	0	0		
<b>8.5.5 Actividades posteriores a la entrega</b>		83%				
La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios.		X				
Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar:						
a) los requisitos legales y reglamentarios;		X				
b) las consecuencias potenciales no deseadas asociadas con sus productos y servicios;			X			
c) la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios;			X			
d) los requisitos del cliente;		X				
e) retroalimentación del cliente;		X				
		4	2	0		
<b>8.5.6 Control de los cambios</b>		25%				
La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos.			X			Documentar
La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios,				X		



8.OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.						
		0	1	1		
<b>8.6 LIBERACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS</b>		25%				
La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios.			X			Documentar
La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente.			X			
La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios.				X		
La información documentada debe incluir: a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación; b) trazabilidad a las personas que han autorizado la liberación.				X		
		0	2	2		
<b>8.7 CONTROL DE LAS SALIDAS NO CONFORMES</b>		32%				
<b>8.7.1</b> La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada			X			Documentar, evidencia, trazabilidad
La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios.			X			

8.OPERACIÓN	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios.						
La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras:						
a) corrección;			X			
b) separación, contención, devolución o suspensión de la provisión de los productos y servicios;			X			
c) informar al cliente;			X			
d) obtener autorización para su aceptación bajo concesión.			X			
Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes.			X			
<b>8.7.2</b> La organización debe mantener la información documentada que:				X		Documentar
a) describa la no conformidad;				X		
b) describa las acciones tomadas;				X		
c) describa las concesiones obtenidas;				X		
d) identifique la autoridad que ha decidido la acción con respecto a la no conformidad.				X		
		0	7	4		
<b>NUMERAL</b>						
8.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios	69%					
8.3 Diseño y desarrollo de los productos y servicios	60%					
8.4 Control de los productos y servicios suministrados externamente	57%					
8.5 Producción y prestación del servicio	57%					
8.6 Liberación de los productos y servicios	25%					
8.7 Control de los elementos de salida del proceso, los productos y los servicios no conformes	32%					
<b>PROMEDIO</b>	49%					

9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>9.1 SEGUIMIENTO, MEDICIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN</b>		0%				
<b>9.1.1 Generalidades</b>		0%				
La organización debe determinar:						
a) qué necesita seguimiento y medición				X		Realizar mediciones y dejar evidencia
b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;				X		
c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;				X		
d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.				X		
La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.				X		
La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.				X		
		0	0	6		
<b>9.1.2 Satisfacción del cliente</b>		0%				
La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas.				X		Realizar mediciones
La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.				X		
		0	0	2		
<b>9.1.3 Análisis y evaluación</b>		25%				
La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición.			X			Implementar SGC
Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar:						
a) la conformidad de los productos y servicios;			X			

9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
b) el grado de satisfacción del cliente;				X		
c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad;				X		
d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz;			X			
e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades;				X		
f) el desempeño de los proveedores externos;			X			
g) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.				X		
		0	4	4		
<b>9.2 Auditoría interna</b>		0%				
<b>9.2.1</b> La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad:				X		Implementar SGC
a) es conforme con:						
1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad;				X		
2) los requisitos de esta Norma Internacional;				X		
b) se implementa y mantiene eficazmente.				X		
		0	0	4		
<b>9.2.2</b> La organización debe:		0%				
a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas;				X		Implementar SGC
b) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría;				X		

9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría;				X		
d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informan a la dirección pertinente;				X		
e) realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada;				X		
f) conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría.				X		
		0	0	6		
<b>9.3 Revisión por la dirección</b>		37%				
<b>9.3.1. Generalidades</b>						
La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la dirección estratégica de la organización.				X		Implementar SGC
<b>9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección</b>				X		
La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:						
a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;				X		
b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad;				X		
c) la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a:			X			
1) satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes;		X				
2) el grado en que se han cumplido los objetivos de la calidad;			X			
3) desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios;			X			

9 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
4) no conformidades y acciones correctivas;		X				
5) resultados de seguimiento y medición;			X			
6) resultados de las auditorías;				X		
7) el desempeño de los proveedores externos;			X			
d) la adecuación de los recursos;			X			
e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1);			X			
f) oportunidades de mejora.						
		2	7	5		
<b>9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección</b>		50%				
Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:		X				Documentar
a) las oportunidades de mejora;				X		
b) cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad;		X				
c) las necesidades de recursos.				X		
La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.				X		
		2	0	2		

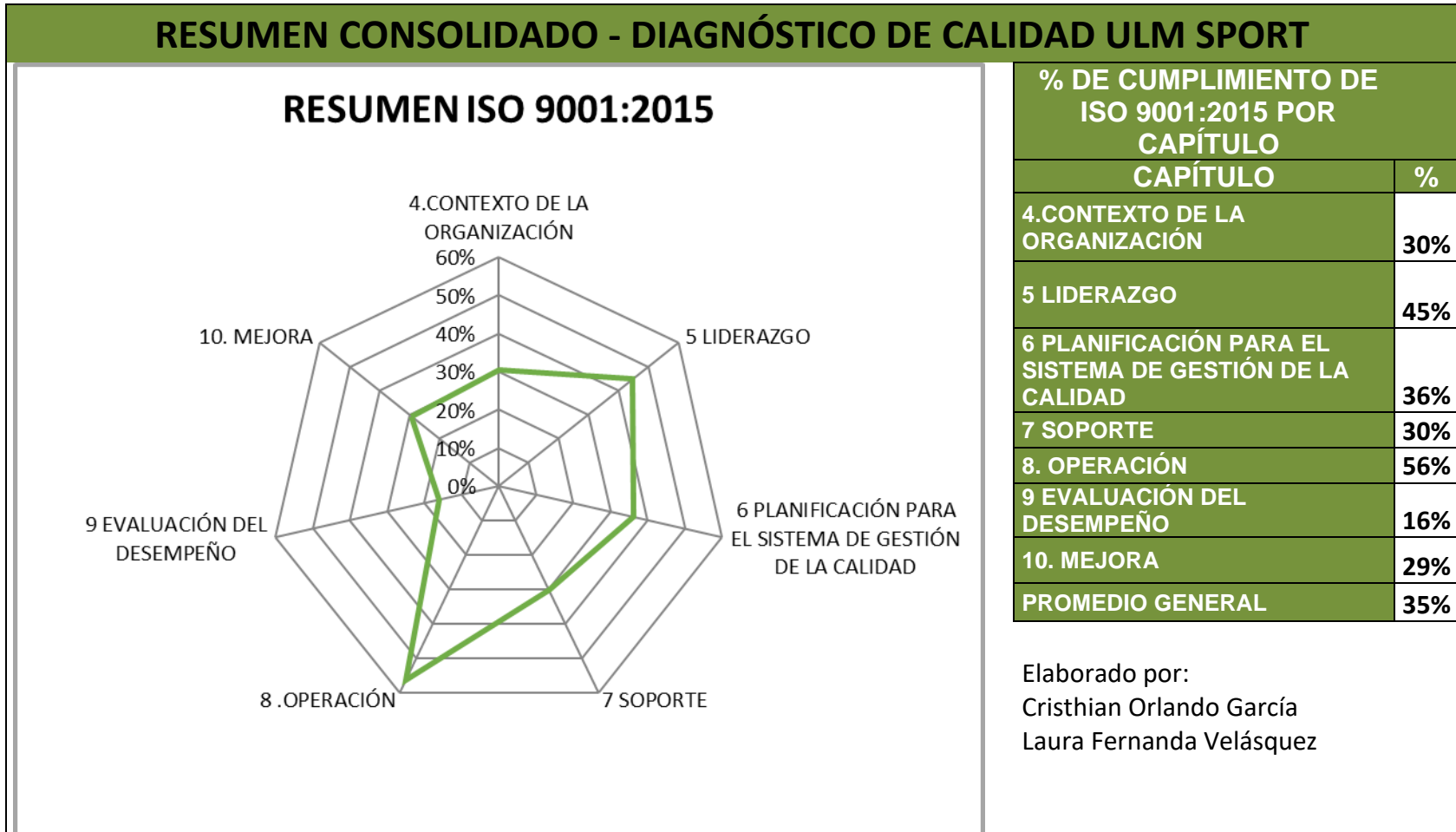
10. MEJORA	NO APLICA	COMPLETO	PARCIAL	NINGUNO	¿QUÉ TIENE?	QUE NOS FALTA
<b>10.1 Generalidades</b>		38%				
La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y			X			Medir satisfacción e implementar

aumentar la satisfacción del cliente.						SIG
Estas deben incluir:						
a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como tratar las necesidades y expectativas futuras;			X			
b) corregir, prevenir o reducir los efectos indeseados;			X			
c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.				X		
<input type="checkbox"/>		0	3	1		
<b>10.2 NO CONFORMIDAD Y ACCIÓN CORRECTIVA</b>		80%				
<b>10.2.1</b> Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:		80%				
a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable: 1) tomar acciones para controlarla y corregirla; 2) hacer frente a las consecuencias;		X				
b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:		X				
1) la revisión y el análisis de la no conformidad;		X				Implementar SGC y determinar riesgos y oportunidades de planificación
2) la determinación de las causas de la no conformidad;		X				
3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente podrían ocurrir;		X				
c) implementar cualquier acción necesaria;		X				
d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;		X				
e) si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación;				X		
f) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.				X		

Las acciones correctivas deben ser adecuadas a los efectos de las no conformidades encontradas.		X				
		8	0	2		
<b>10.2.2</b> La organización debe conservar información documentada, como evidencia de:		0%				
a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente;				X		Documentar
b) los resultados de cualquier acción correctiva.				X		
		0	0	2		
<b>10.3 MEJORA CONTINUA</b>		0%				
La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad.				X		Implementar SGC
La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben tratarse como parte de la mejora continua.				X		
		0	0	2		

Fuente: Elaboración propia.

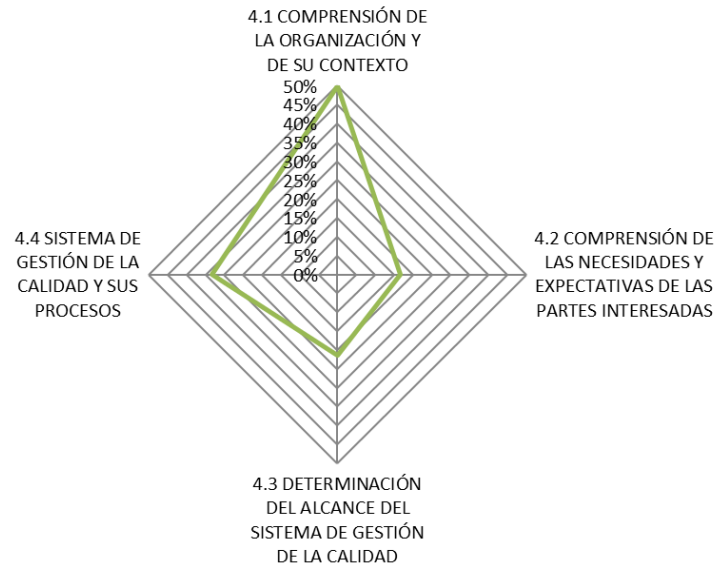




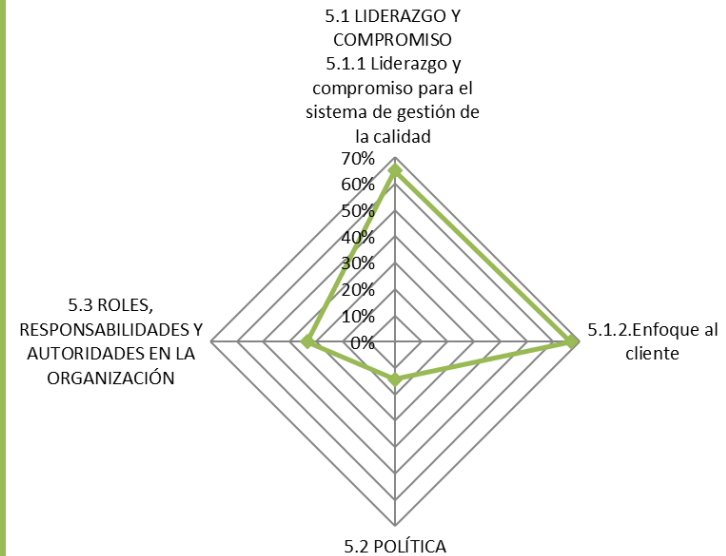
Fuente: Elaboración propia.

## RESUMEN POR CAPÍTULO DEL DIAGNÓSTICO DE CALIDAD EN ULM SPORT

### 4. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

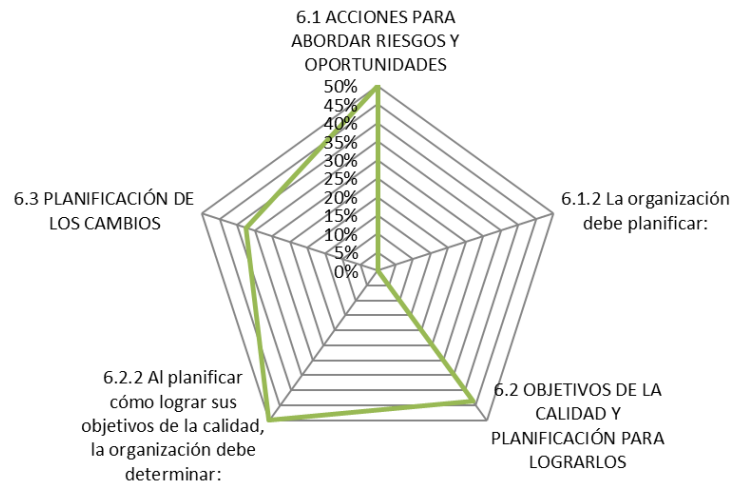


### 5. LIDERAZGO



## RESUMEN POR CAPÍTULO DEL DIAGNÓSTICO DE CALIDAD EN ULM SPORT

### 6. PLANIFICACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

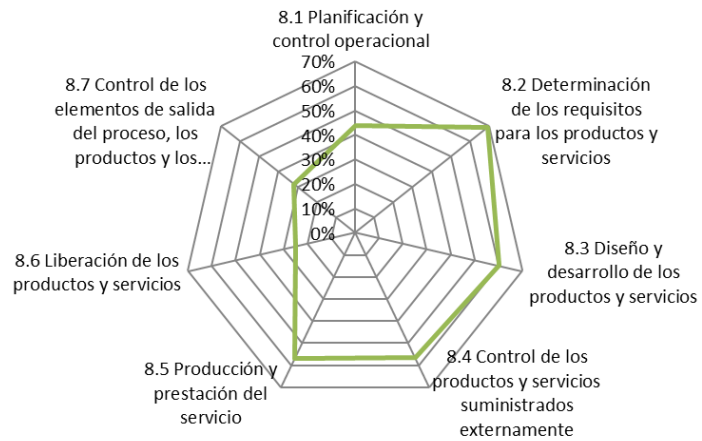


### 7. SOPORTE

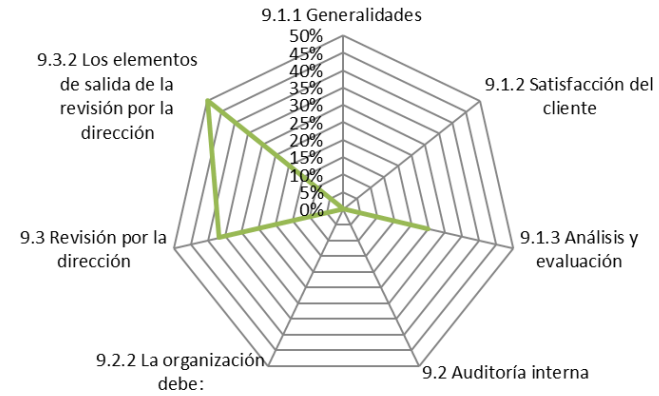


## RESUMEN POR CAPÍTULO DEL DIAGNÓSTICO DE CALIDAD EN ULM SPORT

### 8. OPERACIÓN

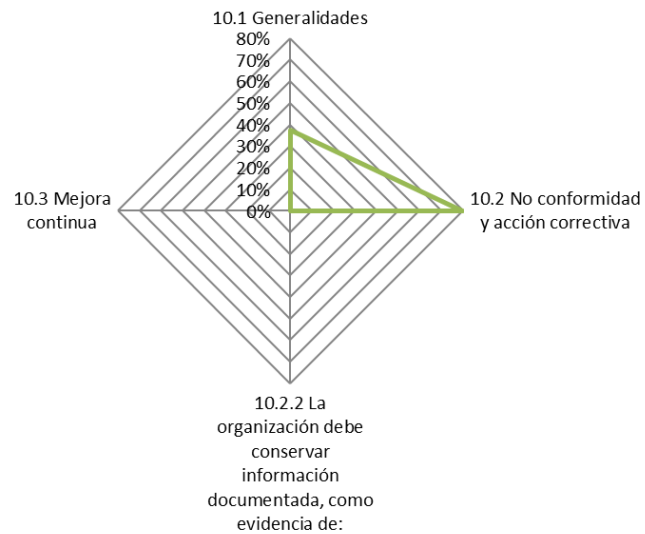


### 9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



## RESUMEN POR CAPÍTULO DEL DIAGNÓSTICO DE CALIDAD EN ULM SPORT

### 10.MEJORA



Fuente: Elaboración propia.

Anexo D. Matriz DOFA.

(Logo)	<b>DOFA ULM SPORT</b>		<b>Código:</b>
			<b>Consecutivo:</b>
			<b>Revisión:</b> 01
			<b>Fecha:</b>
<b>DEBILIDADES</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>	
<b>FORTALEZAS</b>		<b>AMENAZAS</b>	
<b>Debilidades:</b>	Puntos de los que la empresa carece, de los que se es inferior a la competencia	<b>Oportunidades:</b>	Ocasión de mejora de la empresa, son factores positivos y con posibilidad de ser explotados por parte de la empresa
<b>Fortalezas:</b>	Capacidades y recursos con los que cuenta la empresa para lograr oportunidades y construir ventajas competitivas	<b>Amenazas:</b>	Aquellos aspectos que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa
<b>Elaborado por:</b>	<b>Verificado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Rige a partir de:</b>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo E. Matriz de partes interesadas.

(Logo)	<b>MATRIZ DE PARTES INTERESADAS ULM SPORT</b>	<b>Código:</b>
--------	---	----------------

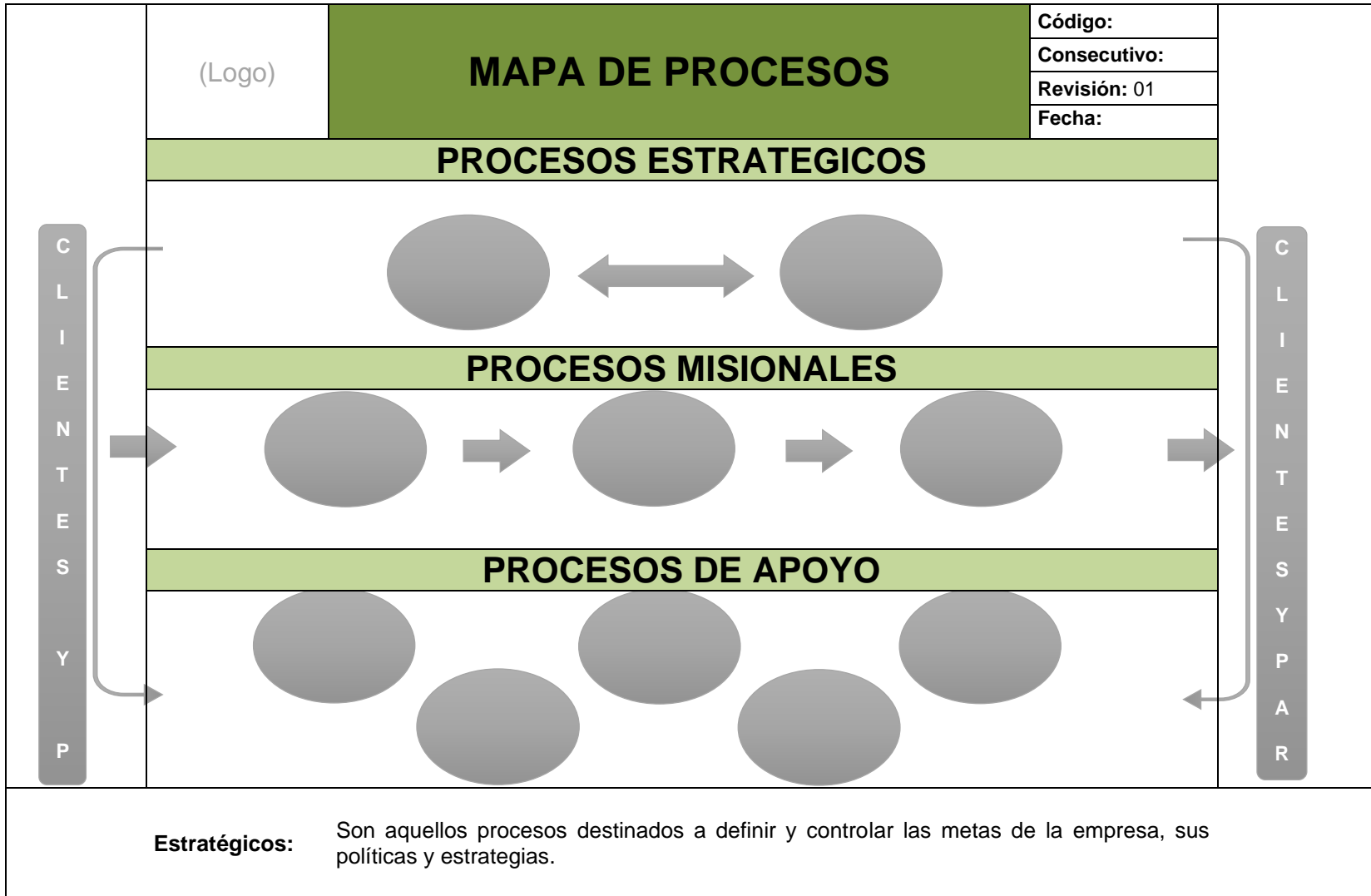


(Logo)	MATRIZ DE PARTES INTERESADAS ULM SPORT			<b>Código:</b>		
				<b>Consecutivo:</b>		
				<b>Revisión: 01</b>		
				<b>Fecha:</b>		
<p><b>REQUISITOS DE LAS PARTES INTERESADAS</b></p> <p><b>NECESIDADES:</b> Aquello de lo que es imposible sustraerse, faltar o resistir.</p> <p><b>EXPECTATIVAS:</b> Esperanza de realizar o conseguir algo.</p>				<p><b>TIPOS DE PRIORIZACION</b></p> <p>1- PRIMARIOS (Accionistas, Clientes, Empleados, socios)</p> <p>2- CLAVES (Esenciales para la supervivencia de la Empresa)</p> <p>3- URGENCIA (Tiempo/Fundamental)</p>	<p>SECUNDARIOS (Bancos, proveedores, sindicatos)</p> <p>ESTRATÉGICOS (Asociados a oportunidades o amenazas relevantes)</p> <p>PODER (Influye en la toma de decisiones)</p>	<p>TERCIARIOS (Otros...)</p> <p>DEL ENTORNO (Otros...)</p> <p>LEGITIMIDAD (Influencia moral o legal)</p>
<b>Elaborado por:</b>	<b>Verificado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación:</b>			
<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>				
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>		<b>Rige a partir de:</b>		

Fuente: Elaboración propia.



Anexo F. Mapa de procesos.



	(Logo)	<b>MAPA DE PROCESOS</b>	<b>Código:</b>	
			<b>Consecutivo:</b>	
			<b>Revisión:</b> 01	
			<b>Fecha:</b>	
	<b>Misionales:</b>	aquellos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes.		
	<b>Apoyo</b>	Son aquellos que no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.		
	<b>Elaborado por:</b>	<b>Verificado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de Aprobación:</b>
	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	
	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Rige a partir de:</b>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo G. Caracterización de procesos.

(Logo)	<b>CARACTERIZACION PROCESO:</b>				<b>Código:</b>
					<b>Consecutivo:</b>
					<b>Revisión: 01</b>
					<b>Fecha:</b>
<b>Objetivo del proceso:</b>					
<b>Líder del proceso:</b>		<b>Equipo de trabajo:</b>			
<b>PROVEEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>ACTIVIDADES DEL PLANEAR</b>	<b>SALIDAS</b>	<b>CLIENTE</b>	
		<b>ACTIVIDADES DEL HACER</b>			
		<b>ACTIVIDADES DEL VERIFICAR</b>			
		<b>ACTIVIDADES DEL ACTUAR</b>			

(Logo)	<b>CARACTERIZACION PROCESO:</b>				Código:	
					Consecutivo:	
					Revisión: 01	
					Fecha:	
<b>DOCUMENTOS</b>	<b>REGISTRO</b>	<b>RECURSO HUMANO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>REQUISITOS</b>		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Verificado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>		<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Cargo:</b>		<b>Cargo:</b>		<b>Cargo:</b>		
<b>Firma:</b>		<b>Firma:</b>		<b>Firma:</b>		<b>Rige a partir de:</b>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo H. Formato de indicadores.

(Logo)	<b>INDICADORES</b>								Código:
									Consecutivo:
									Revisión: 01
									Fecha:
FICHA DE INDICADORES Y PROCESOS DEL PROCESO									
OBJETIVO ESTRATEGICO DEL SGI	NOMBRE DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	PERIODICIDAD	FORMA DE CALCULO	FUENTES DE INFORMACION	RESPONSABLE DEL INDICADOR	REPORTE DIRIGIDO A	
Elaborado por:			Verificado por:			Aprobado por:			Fecha de Aprobación:
Cargo:			Cargo:			Cargo:			
Firma:			Firma:			Firma:			
									Rige a partir de:

Fuente: Elaboración propia.

Anexo I. Formato políticas de procesos.

(Logo)	POLITICAS DE OPERACIÓN PROCESO:			Código:
				Consecutivo:
				Revisión: 01
				Fecha
Objetivo del proceso:				
Líder del proceso:		Equipo de trabajo:		
PROCEDIMIENTO DEL PROCESO:				
Elaborado por:	Verificado por:	Aprobado por:	Fecha de Aprobación:	
Cargo:	Cargo:	Cargo:		
Firma:	Firma:	Firma:	Rige a partir de:	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo J. Acta de reunión.

<b>ACTA DE REUNIÓN</b>			
<b>Comité o Grupo:</b>		<b>Acta No</b>	
<b>Citada por:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Coordinador:</b>		<b>Hora inicio:</b>	<b>Fin:</b>
<b>Secretario:</b>		<b>Lugar:</b>	
<b>PARTICIPANTES</b>			
<b>No.</b>	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Teléfono</b>
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
<b>PUNTOS DE DISCUSION</b>			
1			
2			

<b>ACTA DE REUNIÓN</b>	
<b>3</b>	
<b>4</b>	
<b>5</b>	
<b>6</b>	
<b>7</b>	
<b>DESARROLLO DE LA REUNIÓN</b>	



## ACTA DE REUNIÓN

**Observaciones.**

## CONCLUSIONES

No	Tarea	Responsable	Período de cumplimiento	Observaciones

<b>Elaborador por:</b>	<b>Revisado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de aprobación:</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Rige a partir de:</b>

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo K. Perfil de cargo.**

(logo)	<b>PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>		
	(nombre del cargo)		
<b>Código del documento</b>	<b>Código del cargo</b>	<b>No. Revisión</b>	<b>Fecha de revisión</b>
(asignar código interno)	(asignar código interno)	1	(fecha de revisión)
<b>Perfil del cargo</b>			
<b>1. Identificación</b>			
<b>Cargo:</b>	(nombre del cargo)		
<b>Área:</b>	(área, departamento o sección al que pertenece el cargo)		
<b>2. Objetivo del cargo</b>			
(especifique el objetivo principal del cargo)			
<b>3. Formación académica</b>			

(logo)	<b>PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>		
	(nombre del cargo)		
<b>Código del documento</b>	<b>Código del cargo</b>	<b>No. Revisión</b>	<b>Fecha de revisión</b>
(asignar código interno)	(asignar código interno)	1	(fecha de revisión)
<b>Nivel académico:</b>	(nivel académico requerido)		
<b>Especialidad:</b>	(especialidad o área de conocimiento)		
<b>4. Conocimientos específicos</b>			
<b>Idiomas</b>			
			<b>Otro:</b>
<b>% requerido</b>	<b>Inglés</b>	<b>Francés</b>	(especifique)
<b>Escrito</b>	0%	0%	0%
<b>Hablado</b>	0%	0%	0%
<b>Conocimientos generales:</b>			

(logo)	<b>PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>		
	(nombre del cargo)		
<b>Código del documento</b>	<b>Código del cargo</b>	<b>No. Revisión</b>	<b>Fecha de revisión</b>
(asignar código interno)	(asignar código interno)	1	(fecha de revisión)
<b>a)</b>			
<b>b)</b>			
<b>c)</b>			
<b>d)</b>			
<b>e)</b>			
<b>5. Experiencia</b>			
<b>Necesaria</b>			
(Sí/No)			
<b>Área</b>	<b>Función</b>	<b>Tiempo</b>	
(Área de experiencia)	(Funciones realizadas)	(Tiempo ejecutando dichas funciones)	

(logo)	<b>PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>		
	(nombre del cargo)		
<b>Código del documento</b>	<b>Código del cargo</b>	<b>No. Revisión</b>	<b>Fecha de revisión</b>
(asignar código interno)	(asignar código interno)	1	(fecha de revisión)
<p><b>6. Habilidades</b></p> <p>a)</p> <p>b)</p> <p>c)</p> <p>d)</p> <p>e)</p>			
<p><b>Descripción del cargo</b></p>			
<p><b>7. Línea de mando</b></p>			
<b>Cargo al que le reporta</b>	(Jerarquía superior)		

(logo)	<b>PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>		
	(nombre del cargo)		
<b>Código del documento</b>	<b>Código del cargo</b>	<b>No. Revisión</b>	<b>Fecha de revisión</b>
(asignar código interno)	(asignar código interno)	1	(fecha de revisión)
<b>Cargos que le reportan</b>	(Jerarquía inferior)		
<b>8. Relaciones directas</b>			
<b>Internas</b>			
<b>Con quién</b>	<b>Para qué</b>		
(área o persona)	(Objetivo de la relación)		
(área o persona)	(Objetivo de la relación)		
(área o persona)	(Objetivo de la relación)		
(área o persona)	(Objetivo de la relación)		
<b>Externas</b>			
<b>Con quién</b>	<b>Para qué</b>		

(logo)	<b>PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>		
	(nombre del cargo)		
<b>Código del documento</b>	<b>Código del cargo</b>	<b>No. Revisión</b>	<b>Fecha de revisión</b>
(asignar código interno)	(asignar código interno)	<b>1</b>	(fecha de revisión)
(Empresa o persona)	(Objetivo de la relación)		
(Empresa o persona)	(Objetivo de la relación)		
(Empresa o persona)	(Objetivo de la relación)		
(Empresa o persona)	(Objetivo de la relación)		
<b>9. Funciones y responsabilidades</b>			
<b>a)</b>			
<b>b)</b>			
<b>c)</b>			
<b>d)</b>			
<b>e)</b>			
<b>f)</b>			

(logo)	<b>PERFIL Y DESCRIPCIÓN DE CARGO</b>		
	(nombre del cargo)		
<b>Código del documento</b>	<b>Código del cargo</b>	<b>No. Revisión</b>	<b>Fecha de revisión</b>
(asignar código interno)	(asignar código interno)	1	(fecha de revisión)
<b>10. Control de cambios</b>			
<b>No. De revisión</b>	<b>Fecha</b>	<b>Motivo</b>	
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado Por:	Fecha de aprobación:
Cargo:	Cargo:	Cargo:	
Firma:	Firma:	Firma:	Rige a partir de:

Fuente: Elaboración propia.



**Anexo L. Matriz de comunicación.**

(logo)	<b>MATRIZ DE COMUNICACIÓN (FLUJOS DE COMUNICACIÓN)</b>					<b>Código:</b>
						<b>Consecutivo:</b>
						<b>Revisión: 01</b>
						<b>Fecha:</b>
<b>PROCESO</b>	Aplica para todos los procesos del SGC					
<b>OBJETIVO</b>	Identificar el flujo de la comunicación, para determinar las dinámicas de la misma en la empresa, tanto interna como externamente, para divulgar los actos administrativos, las decisiones y las acciones que se desprenden de la gestión en los diversos procesos.					
<b>NOMBRE DEL PROCESO</b>	<b>QUE SE COMUNICA</b>	<b>QUIEN LO COMUNICA</b>	<b>A QUIEN LO COMUNICA</b>	<b>CUANDO LO COMUNICA</b>	<b>COMO LO COMUNICA</b>	
GESTIÓN ESTRATÉGICA	Responsabilidades y Autoridades del SGC	Alta Dirección Representante de la Gerencia	A todo el que le interese	Modificación de los contenidos, cambio de funciones, inducción y re inducción.	Perfil de Cargos, Organigrama Procesos y Procedimientos	
<b>Elaborado por:</b>	<b>Verificado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>				<b>Fecha de Aprobación:</b>
<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>				
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>				<b>Rige a partir de:</b>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo M. Matriz de riesgos y oportunidades.

(Logo)	<b>MATRIZ DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES</b>										
											<b>Código:</b>
											<b>Consecutivo:</b>
											<b>Revisión: 01</b>
										<b>Fecha:</b>	
CONTEXTO	RIESGO/ OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN	METODO DE IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	FACTOR	PROBABILIDAD	IMPACTO	CONSECUENCIA	N° RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	PLAN DE ACCIÓN	

(Logo)	MATRIZ DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES								Código:	
									Consecutivo:	
									Revisión: 01	
									Fecha:	
CONTEXTO	RIESGO/ OPORTUNIDAD	DESCRIPCIÓN	METODO DE IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	FACTOR	PROBABILIDAD	IMPACTO	CONSECUENCIA	N° RIESGO	CONTROLES EXISTENTES	PLAN DE ACCIÓN
<p><b>FACTOR:</b> (Interno o Externo)</p> <p><b>PROBABILIDAD E IMPACTO</b>    Muy alto (3), Alto (2), Bajo (1), Muy bajo (0)</p> <p><b>N° RIESGO:</b>            I No aceptable                                 II No aceptable con controles                                 III Aceptable                                 IV Aceptable</p>								<p><b>CONTROLES EXISTENTES</b>    Son los controles establecidos para mitigar los riesgos.</p> <p><b>PLAN DE ACCIÓN</b>                Es la estrategia a implementar para reducir estos riesgos con las cuales se disminuye la probabilidad de que ocurra.</p>		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Verificado por:</b>			<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha de Aprobación:</b>		
<b>Cargo:</b>		<b>Cargo:</b>			<b>Cargo:</b>					
<b>Firma:</b>		<b>Firma:</b>			<b>Firma:</b>					<b>Rige a partir de:</b>

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N. Planificación de cambios.

(Logo)	CONTROL Y PLANIFICACION DE CAMBIOS					Código:
						Consecutivo
						Revisión: 01
						Fecha:
SITUACION	ACCION	TIPO DE CAMBIO	IMPACTO	RECURSOS	RESPONSABLES	ALCANCE
Elaborado por:		Verificado por:		Aprobado por:		Fecha de Aprobación:
Cargo:		Cargo:		Cargo:		
Firma:		Firma:		Firma:		Rige a partir de:

Fuente: Elaboración propia.

Anexo O. Hoja de vida de infraestructura.

(logo)	<b>HOJA DE VIDA DE INFRAESTRUCTURA Y PLAN DE MANTENIMIENTO</b>		<b>Código:</b>
			<b>Consecutivo:</b>
			<b>Revisión:</b>
			<b>Fecha:</b>
<p>Nombre del equipo / maquinaria / software / hardware</p> <p>Código _____</p> <p>Marca _____</p> <p>Modelo _____</p> <p>KW de funcionamiento _____</p> <p>Cuenta con manual _____</p>			
<b>Mantenimiento preventivo</b>			
<b>Actividad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Materiales necesarios</b>	<b>Observaciones</b>

(logo)	<b>HOJA DE VIDA DE INFRAESTRUCTURA Y PLAN DE MANTENIMIENTO</b>			<b>Código:</b>
				<b>Consecutivo:</b>
				<b>Revisión:</b>
				<b>Fecha:</b>
<b>Historial mantenimiento correctivo</b>				
<b>Justificación del mantenimiento</b>	<b>Actividades realizadas</b>	<b>Daño encontrado</b>	<b>Materiales utilizados</b>	
<b>Diagnóstico del estado actual de la maquinaria</b>				
<b>Fecha</b>	<b>Estado actual de maquina</b>			
<b>Elaborado por:</b>	<b>Verificado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de aprobación</b>	
<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>		
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Rige a partir de:</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo P. Programa de mantenimiento.

(logo)	<b>PROGRAMA DE MANTENIMIENTO</b>							Código:		
								Consecutivo:		
								Revisión:		
								Fecha:		
<b>PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO INFRAESTRUCTURA</b>										
<b>ACTIVIDADES MANTENIMIENTO PREVENTIVO</b>				<b>PROGRAMACION Y SEGUIMIENTO AL CUMPLIMIENTO</b>			<b>EJECUCIÓN Y CONTROL DE PRESUPUESTO</b>		<b>OBSERVACIONES</b>	<b>Proveedor</b>
<b>PERIODICIDAD</b>	<b>INFRAESTRUCTURA</b>	<b>DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD DE MTTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>MES</b>	<b>PLAN</b>	<b>EJE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>GASTO REAL</b>		
Diaria, Semanal, Quincenal, Mensual, Semestral, Anual	Oficina, Local, Bodega, Casa, Vehículos, Equipos, Máquinas	Describir de forma breve la actividad de mantenimiento como se debe cumplir	De gestionar el mantenimiento							
<b>Elaborado por:</b>			<b>Verificado por:</b>			<b>Aprobado por:</b>		<b>Fecha de aprobación</b>		
<b>Cargo:</b>			<b>Cargo:</b>			<b>Cargo:</b>				
<b>Firma;</b>			<b>Firma;</b>			<b>Firma;</b>		<b>Rige a partir de:</b>		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo Q. Encuesta de clima laboral.

(LOGO)	ENCUESTA DE CLIMA LABORAL		Código:	
			Consecutivo:	
			Revisión:	
			Fecha:	
<p><b>Área/Proceso:</b> _____</p> <p><b>Fecha:</b> _____</p> <p>Es muy importante que respondas a cada una de las preguntas, evaluando SI o NO. Señala con una "X" tu respuesta.</p>				
<p><b>Antigüedad en la Empresa</b></p> <p>Menos de 1 año <input type="checkbox"/></p> <p>1 a 2 años <input type="checkbox"/></p> <p>3 a 4 años <input type="checkbox"/></p> <p>Más de 5 años <input type="checkbox"/></p>			<p><b>¿Tiene trabajadores a cargo?</b></p> <p style="text-align: right;">SI <input type="checkbox"/></p> <p style="text-align: right;">NO <input type="checkbox"/></p>	
			SI	NO
1	Mi jefe me mantiene informado acerca de asuntos y cambios importantes.			
2	Mi jefe muestra agradecimiento por mi buen trabajo y por esfuerzo extra.			
3	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él/ella.			
4	Mi jefe fomenta y responde a ideas y sugerencias de los trabajadores.			
5	Se me ofrece capacitación para desarrollar mis competencias.			
6	Dispongo de los recursos y equipos necesarios para hacer mi trabajo.			
7	Es fácil obtener información suficiente para hacer mi trabajo.			
8	Las responsabilidades que tengo en mi puesto de trabajo están bien definidas.			
9	Considero que hay un medio de comunicación interna adecuado.			
10	El área de Talento Humano me presta un buen servicio.			
11	Considero que mis ideas son tenidas en cuenta para el mejoramiento de los procesos.			
12	Este es un lugar físicamente seguro donde trabajar.			
13	Se me entregan los elementos de protección personal necesarios para desarrollar mi trabajo.			
14	Cuando es necesario, me conceden permisos para asuntos personales.			
15	Se me paga a tiempo el salario.			
16	La Organización cumple con los pagos de seguridad social.			
17	Todos tenemos oportunidad de recibir bonificación.			
18	La Organización cuenta con auxilios educativos.			
19	Tenemos un plan fúnebre para trabajadores y familiares			
20	Disponemos de un seguro de vida.			
21	Siento que mi trabajo es valorado y que mi participación es importante.			
22	Estoy orgulloso de decir a otras personas que trabajo aquí.			
23	La gente viene a trabajar con gusto.			
24	La Organización tiene un grupo Directivo que me inspira confianza.			
25	La Organización comunica su visión, valores y estrategia de forma adecuada.			



(LOGO)	<b>ENCUESTA DE CLIMA LABORAL</b>		<b>Código:</b>	
			<b>Consecutivo:</b>	
			<b>Revisión:</b>	
			<b>Fecha:</b>	
26	Las personas celebran eventos especiales, como cumpleaños, etc.			
27	Puedo contar con la cooperación de las personas con las que trabajo.			
Espacio para la Dirección de Talento Humano				
N° Aspectos positivos		<input type="text"/>		
N° Aspectos negativos		<input type="text"/>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Verificado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de aprobación:</b>	
<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>		
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>		
			<b>Rige a partir de:</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Anexo R. Criterios para la aprobación de un producto de calidad.

(Logo)	<b>CRITERIOS PARA APROBACION DE UN PRODUCTO DE CALIDAD</b>			<b>Código:</b>
				<b>Consecutivo:</b>
				<b>Revisión:</b>
				<b>Fecha:</b>
<b>CRITERIO</b>		<b>Consecutivo n°</b>		
Tipo de producto:		<b>Fecha</b>		
Medidas:		<b>Orden de confección</b>		
Costura		<b>Cliente</b>		
Tonalidad				
Hilos				
Posición de la marquilla				
Revisión de la prenda (derecho y revés)				
Botones, cierres, hebillas, encaje				
Cierres				
Hebillas				
Encaje				
Bolsillo				
Imperfectos en tela				
Perforaciones				
Estampado				
<b>Elaborado por:</b>	<b>Verificado por:</b>	<b>Aprobado por:</b>	<b>Fecha de aprobación:</b>	
<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>	<b>Cargo:</b>		
<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Rige a partir de:</b>	

Fuente: Elaboración propia.

**Anexo S. Registro y control de documentos.**

(logo)	<b>REGISTRO Y CONTROL DE DOCUMENTOS</b>					<b>Código:</b>
						<b>Consecutivo:</b>
						<b>Revisión:</b>
						<b>Fecha:</b>
<b>Objetivo</b>	(especificar el objetivo del registro de documentos)					
<b>Código del documento</b>	<b>Nombre del documento</b>	<b>Tipo de documento</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha de creación</b>	<b>Fecha de modificación</b>	<b>Lugar de archivo</b>
PR01	Procedimiento proceso 1	Procedimiento	Jefe producción	9/10/2019	9/10/2019	Archivo Digital - intranet
PR01	Procedimiento proceso 2	Procedimiento	Jefe producción	9/10/2019	9/10/2019	Archivo Digital - intranet
PC01	Perfil de cargo - Gerente	Perfil de cargo	Gestión humana	9/10/2019	9/10/2019	Archivo físico - Gestión humana
PC02	Perfil de cargo - Operario	Perfil de cargo	Gestión humana	9/10/2019	9/10/2019	Archivo Digital - Nube
FR01	Formato de quejas	Formato	Contabilidad	9/10/2019	9/10/2019	Archivo físico - Sede principal
FR02	Orden de confección	Formato	Contabilidad	9/10/2019	9/10/2019	Archivo físico - Sede principal
IN01	Instructivo tarea 1	Instructivo	Jefe de ventas	9/10/2019	9/10/2019	Archivo físico - Sede principal
IN02	Instructivo clientes difíciles	Instructivo	Jefe de ventas	9/10/2019	9/10/2019	Archivo físico - Sede principal

Fuente: Elaboración propia.

Anexo T. Orden de confección actual.

 									
<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"><b>ORDEN DE CONFECCIÓN</b></td> <td style="padding: 5px; text-align: center; color: red;"><b>NO.</b></td> </tr> </table>		<b>ORDEN DE CONFECCIÓN</b>	<b>NO.</b>						
<b>ORDEN DE CONFECCIÓN</b>	<b>NO.</b>								
ALMACÉN:  CLIENTE:	VENDEDOR:  TEL:	<table border="1" style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td rowspan="2" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; padding: 5px;">FECHA</td> <td style="padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">DIA</td> <td style="padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">MES</td> <td style="padding: 5px; text-align: center; font-weight: bold;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td style="height: 30px;"></td> <td style="height: 30px;"></td> </tr> </table> <p style="text-align: right; margin-top: 10px;">                     TIEMPO DE ENTREGA:                      DIAS HABLES                 </p>	FECHA	DIA	MES	AÑO			
FECHA	DIA	MES		AÑO					
CANT.	DESCRIPCIÓN	COLOR							





**ORDEN DE CONFECCIÓN**

**NO.**

TIPO DE CONFECCIÓN:

PRENDA	TELA	CODIGO	TALLAS											ESCUDO Y NUMERACIÓN		
			6	8	10	12	14	16	S	M	L	XL	2XL	ESTAMPADO	BORDADO	

 		
	<b>ORDEN DE CONFECCIÓN</b>	<b>NO.</b>
<b>OBSERVACIONES DE LOGO:</b>		
<b>OBSERVACIONES:</b>		
_____ <b>V.B. COORDINADOR DE CORTE</b>	_____ <b>V.B. COORDINADOR DE CONFECCION</b>	_____ <b>V.B. COORDINADOR DE ACABADO</b>

Fuente: Departamento administrativo, (ULM Sport, 2019).

Anexo U. Acta de requerimientos del cliente.

(Logo)	<b>ACTA DE REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE</b>			<b>Código:</b>	
				<b>Consecutivo:</b>	
				<b>Revisión:</b>	
				<b>Fecha:</b>	
Fecha		Hora		Funcionario	
Tipo de cliente	<input type="checkbox"/> Actual <input type="checkbox"/> Nuevo				
Fecha estimada de entrega					
Nombre del Cliente				Nit	
Persona de contacto			Correo-e*		
Teléfono/Celular					
<b>Seleccione el Servicio Solicitado</b>					
Artículo	<input type="checkbox"/>	Prendas	<input type="checkbox"/>	No. Consecutivo _____	
Servicio	<input type="checkbox"/>				
Descripción					
Forma de pago				Nit	
Persona de contacto			Correo-e*		
		Observaciones:			
Firma del funcionario					

Fuente: Elaboración propia.

Anexo V. Orden de confección propuesta.

(Logo)	ORDEN DE CONFECCION										Código:	
											Consecutivo:	
											Revisión:	
											Fecha:	
<b>FECHA</b>	DI A	MES	AÑO							N°		
<b>CLIENTE</b>				NIT							<b>ASESOR:</b>	
<b>CONTACTO</b>				TEL								
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCION</b>			<b>COLOR</b>		<b>TIEMPO DE ENTREGA</b>						
<b>TIPO DE CONFECCIÓN</b>												
<b>CODIGO</b>	<b>PRENDA</b>	<b>MATERIAL</b>	<b>ESTAMPADO</b>	<b>TALLAS</b>						<b>BORDADO</b>	<b>TIPO DE CONFECCION</b>	<b>HILO</b>
<b>OBSERVACIONES</b>												
:												
<b>Elaborado por:</b>			<b>Verificado por:</b>			<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha de aprobación:</b>			
<b>Cargo:</b>			<b>Cargo:</b>			<b>Cargo:</b>						
<b>Firma:</b>			<b>Firma:</b>			<b>Firma:</b>						<b>Rige a partir de:</b>

Fuente: Elaboración propia.



Anexo W. Formato de PQRS.

(Logo)	<b>FORMATO DE PQRS PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS</b>					Código:																									
						Consecutivo:																									
						Revisión:																									
						Fecha:																									
<p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/>      <input type="checkbox"/> </p> <p style="text-align: center;"> <b>Reconocimiento    Petición    Queja      Reclamo    Sugerencia</b> </p> <p><b>TIPO DE SOLICITUD</b></p>																															
<p><b>DATOS DE LA SOLICITUD:</b></p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>EMPRESA:</b></td> <td></td> <td style="width: 50%;"><b>NIT:</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>NOMBRE:</b></td> <td></td> <td><b>CARGO:</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>TELEFONO:</b></td> <td></td> <td><b>EMAIL:</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>DIRECCION</b></td> <td></td> <td><b>CIUDAD:</b></td> <td></td> </tr> </table>							<b>EMPRESA:</b>		<b>NIT:</b>		<b>NOMBRE:</b>		<b>CARGO:</b>		<b>TELEFONO:</b>		<b>EMAIL:</b>		<b>DIRECCION</b>		<b>CIUDAD:</b>										
<b>EMPRESA:</b>		<b>NIT:</b>																													
<b>NOMBRE:</b>		<b>CARGO:</b>																													
<b>TELEFONO:</b>		<b>EMAIL:</b>																													
<b>DIRECCION</b>		<b>CIUDAD:</b>																													
<p><b>DESCRIPCIÓN</b></p>																															
<p><b>DOCUMENTOS</b> (si es el caso, adjuntar documentos que sustenten la solicitud. Ej.: Facturas, E-mail, BL, Pantallazos del sistema, Carta de responsabilidad, entre otros)</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;"></th> <th style="width: 15%;">ITEM</th> <th style="width: 20%;">TIPO DE DOCUMENTO</th> <th style="width: 15%;">NUMERO</th> <th style="width: 20%;">VALOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>								ITEM	TIPO DE DOCUMENTO	NUMERO	VALOR																				
	ITEM	TIPO DE DOCUMENTO	NUMERO	VALOR																											

(Logo)	<b>FORMATO DE PQRS PETICIONES, QUEJAS, RECLAMOS Y SUGERENCIAS</b>	Código:
		Consecutivo:
		Revisión:
		Fecha:
<p><b>ACCIONES PARA MEJORAR (¿Qué información o sugerencia podría suministrar para mantener o mejorar los servicios que presta SPB?)</b></p>		
<p><b>¡Gracias por ayudarnos a mejorar!</b></p>		

Fuente: Elaboración propia.

Anexo X. Control de no conforme.

(Logo)	CONTROL NO CONFORME							Código:		
								Consecutivo:		
								Revisión:		
								Fecha:		
<b>PROCESO:</b> Selección _____										
Fecha	Cliente o cargo que detecta	Descripción hallazgo	Fecha seguimiento	Observaciones	Impacto al cliente	Causa	Nombre cliente	Propuesta mejora		
<p><b>GUIA PARA DILIGENCIAMIENTO</b></p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">                 Fecha                  Cliente o Cargo quien detecta                  Descripción del Hallazgo                  Fecha Seguimiento                  Observaciones                  Impacto al cliente                  Causa                  Propuesta de mejora             </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;">                 En la que se detecta o nos reportan el servicio NC                  Puede ser Empresa Usuaría, Colaborador, Personal de Planta                  Escribir textualmente lo ocurrido o descrito por quien reporta                  Se debe registrar fecha del próximo seguimiento (DD-MM-AA)                  Comentarios, Compromisos, etc. relacionados con la buena o deficiente gestión del manejo del SNC                  Posibles repercusiones del no conforme en los clientes                  Elementos que ocasionaron la no conformidad                  Acciones encaminadas a corregir la no conformidad             </td> </tr> </table> <p><b>Nota:</b> Mensualmente definir si se generan Acciones correctivas, preventivas o de mejora para las causas con mayor ocurrencia o relevancia.</p>									Fecha Cliente o Cargo quien detecta Descripción del Hallazgo Fecha Seguimiento Observaciones Impacto al cliente Causa Propuesta de mejora	En la que se detecta o nos reportan el servicio NC Puede ser Empresa Usuaría, Colaborador, Personal de Planta Escribir textualmente lo ocurrido o descrito por quien reporta Se debe registrar fecha del próximo seguimiento (DD-MM-AA) Comentarios, Compromisos, etc. relacionados con la buena o deficiente gestión del manejo del SNC Posibles repercusiones del no conforme en los clientes Elementos que ocasionaron la no conformidad Acciones encaminadas a corregir la no conformidad
Fecha Cliente o Cargo quien detecta Descripción del Hallazgo Fecha Seguimiento Observaciones Impacto al cliente Causa Propuesta de mejora	En la que se detecta o nos reportan el servicio NC Puede ser Empresa Usuaría, Colaborador, Personal de Planta Escribir textualmente lo ocurrido o descrito por quien reporta Se debe registrar fecha del próximo seguimiento (DD-MM-AA) Comentarios, Compromisos, etc. relacionados con la buena o deficiente gestión del manejo del SNC Posibles repercusiones del no conforme en los clientes Elementos que ocasionaron la no conformidad Acciones encaminadas a corregir la no conformidad									
<b>Elaborado por:</b>		<b>Verificado por:</b>		<b>Aprobado por:</b>		<b>Fecha de Aprobación:</b>				
<b>Cargo:</b>		<b>Cargo:</b>		<b>Cargo:</b>						
<b>Firma:</b>		<b>Firma:</b>		<b>Firma:</b>		<b>Rige a partir de:</b>				

Fuente: Elaboración propia.



Anexo Z. Programa anual de auditoría

(Logo)	<b>PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍA</b>	Código:
		Consecutivo:
		Revisión:
		Fecha:
<p><b>Objetivo del Programa:</b> Dar el mayor cubrimiento en auditorías a los procesos de la organización, para agregar valor y mejorar las operaciones; ayudando a cumplir sus objetivos mediante la aplicación de un enfoque sistemático para evaluar y buscar la mejora continua de los procesos.</p>		
<p><b>Alcance del Programa:</b> Las actividades de cada proceso, procedimiento, caracterización, indicadores y seguimiento a planes de acción.</p>		
<p><b>Recursos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Humanos: Equipo multidisciplinario de la Oficina de Control interno</li><li>- Tecnológicos: Equipos de cómputo, sistemas de información, sistemas de redes y correo electrónico de la Entidad.</li></ul>		

(Logo)	PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍA														Código:				
															Consecutivo:				
															Revisión:				
															Fecha:				
TITULO DE LA AUDITORIA	PROCESOS			Equipo Auditor	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Firma responsable	Responsable: Líder de proceso auditado	
	Estratégico	Misional	Apoyo																
Auditorías a Procesos																			

(Logo)	PROGRAMA ANUAL DE AUDITORÍA													Código:
														Consecutivo:
														Revisión:
														Fecha:
AUDITORES														
<b>RESPONSABLE DE AUDITORIA</b>				<b>QUIEN EJERCE FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN</b>										
Elaborado por:	Verificado por:	Aprobado por:												
Cargo:	Cargo:	Cargo:												
Firma:	Firma:	Firma:												Rige a partir de:

Fuente: Elaboración propia.

Anexo AA. Formato de auditoría interna.

(Logo)		FORMATO DE AUDITORIA INTERNA							Código:
		CONTROL DE HALLAZGOS							Consecutivo:
									Revisión:
									Fecha:
VIGENCIA 2019									
N.º	ORIGEN	PROCESO	COD	OBSERVACIONES/RECOMENDACIONES Y/O NO CONFORMIDAD/RIESGO	REPORTE	ESTADO	FORMULACIÓN PLAN DE MEJORAMIENTO		OBSERVACION
							SI	NO	
1	AUDITORIA INTERNA								
2	AUDITORIA INTERNA								
3	AUDITORIA INTERNA								
4	AUDITORIA INTERNA								
5	AUDITORIA INTERNA								
<b>Elaborado por:</b>			<b>Verificado por:</b>			<b>Aprobado por:</b>		<b>Fecha de Aprobación:</b>	
<b>Cargo:</b>			<b>Cargo:</b>			<b>Cargo:</b>			
<b>Firma:</b>			<b>Firma:</b>			<b>Firma:</b>		<b>Rige a partir de:</b>	

Fuente: Elaboración propia.



**Anexo BB. Plan de mejoramiento.**

(logo)	<b>PLAN DE MEJORAMIENTO-ACCIONES CORRECTIVAS, PREVENTIVAS Y DE MEJORA</b>								<b>Código:</b>	
									<b>Consecutivo:</b>	
									<b>Revisión:</b>	
									<b>Fecha:</b>	
<b>Proceso:</b>										
TIPO DE HALLAZGO	ORIGEN	HALLAZGO, NO CONFORMIDAD REAL O POTENCIAL, OPORTUNIDAD DE MEJORA	FECHA DE GENERACIÓN DEL HALLAZGO	TIPO DE ACCIÓN	ACCION A REALIZAR	FECHA DE INICIO DE LA ACCIÓN (dd/mm/aaaa)	FECHA DE TERMINACIÓN DE LA ACCIÓN (dd/mm/aaaa)	RESPONSABLE DE LAS ACCIONES	SEGUIMIENTO	
									ANÁLISIS	ESTADO
1. Inserte las filas que sean necesarias.										
<b>Elaborado por:</b>			<b>Verificado por:</b>			<b>Aprobado por:</b>		<b>Fecha de Aprobación:</b>		
<b>Cargo:</b>			<b>Cargo:</b>			<b>Cargo:</b>				
<b>Firma:</b>			<b>Firma:</b>			<b>Firma:</b>		<b>Rige a partir de:</b>		

Fuente: Elaboración propia.