

## Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

**BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA**  
UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

<b>TITULO</b>	Diseño del Sistema de Gestión de Calidad en "PLANETA SPORT" en las sucursales de Villavicencio y Bogotá acorde con la norma técnica colombiana NTCISO 9001:2008		
<b>SUBTITULO</b>	No aplica		
<b>AUTOR(ES)</b> Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Beltrán García, Andrés Mauricio		
	Forero Arismendy, Alejandra		
<b>PALABRAS CLAVE</b> (Mínimo 3 y máximo 6)	<b>Sistema</b>		<b>Competitividad</b>
	<b>Gestión</b>		<b>Valor Agregado</b>
	<b>Calidad</b>		<b>Cadena de Valor</b>

<b>RESUMEN DEL CONTENIDO</b> (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>Este trabajo de tesis tiene como objetivo diseñar un Sistema de Gestión de Calidad para la empresa colombiana "PLANETA SPORT", la cual tiene como objeto social la importación y comercialización de productos deportivos a nivel nacional.</p> <p>Actualmente, el mercado deportivo en Colombia está viviendo una etapa de transición, en donde el factor competitividad estableció como un elemento fundamental para la permanencia y posicionamiento de una marca en este mercado. Es por ello que la calidad, se constituye como el valor agregado de las organizaciones para evidenciar una diferencia entre la competencia y la empresa que aplica correctamente este concepto en su cadena de valor.</p> <p>El Sistema diseñado representa el conjunto de elementos que sustentan ese valor agregado mencionado anteriormente.</p>
---	--

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN “PLANETA SPORT”  
EN LAS SUCURSALES DE VILLAVICENCIO Y BOGOTÁ ACORDE CON LA  
NORMA TECNICA COLOMBIANA NTCISO 9001:2008

INVESTIGADORES:

ANDRÉS MAURICIO BELTRÁN GARCÍA  
ALEJANDRA FORERO ARISMENDY

UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
INGENIERÍA INDUSTRIAL  
CHIA

## **CONTENIDO**

1. TITULO.....	3
2. ANTECEDENTES .....	3
2.1 PAÍS.....	3
2.2 SECTOR.....	7
2.3 EMPRESA .....	10
3. JUSTIFICACION .....	12
4. OBJETIVOS .....	14
4.1 OBJETIVO GENERAL .....	14
4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	14
5. DISEÑO METODOLOGICO .....	15
6. MARCO REFERENCIA .....	16
7. MARCO TEORICO.....	22
6. BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR.....	25

## 1. TITULO

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN “PLANETA SPORT” EN LAS SUCURSALES DE VILLAVICENCIO Y BOGOTÁ ACORDE CON LA NORMA TECNICA COLOMBIANA NTCISO 9001:2008

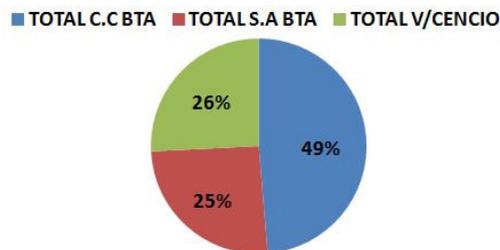
## 2. ANTECEDENTES

### 2.1 PAÍS

“Planeta Sport” es una empresa comercializadora e importadora de zapatos, ropa y artículos deportivos que nació en el año 1994. Actualmente tiene 18 puntos de venta en las ciudades de Bogotá, Villavicencio, Neiva y Yopal, distribuidos de la siguiente manera: once puntos en Bogotá, cinco en Villavicencio, uno en Neiva y uno en Yopal. A lo largo de este trabajo nos enfocaremos principalmente en las ciudades de Bogotá y Villavicencio, ya que estas son las ciudades de mayor relevancia para la compañía.<sup>1</sup>

Actualmente ésta cuenta con 100 empleados fijos, en donde se tienen en cuenta tanto el personal de oficina como puntos de venta, y 12 temporales. En Bogotá, la empresa tiene 80 empleados (Oficinas y puntos de venta) y en la de Villavicencio tiene 23. En términos de ventas la empresa es rentable, presentando un mayor flujo de ventas en los centros comerciales Centro Mayor, Gran Estación y Plaza Imperial en Bogotá y en el Centro Comercial Unicentro en Villavicencio.<sup>2</sup> Esta afirmación se puede ver por medio de los siguientes gráficos:

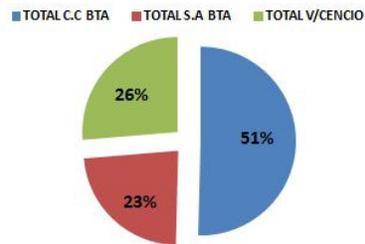
Participación de ventas por ciudad 2008:



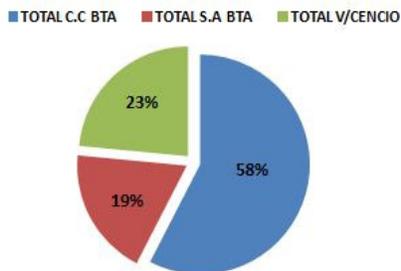
<sup>1</sup> PLANETA SPORT. [En línea]. < [www.planetasport.com.co](http://www.planetasport.com.co)>. [Citado el 24/08/12]

<sup>2</sup> PLANETA SPORT. Área Gestión Humana. 29/08/2010

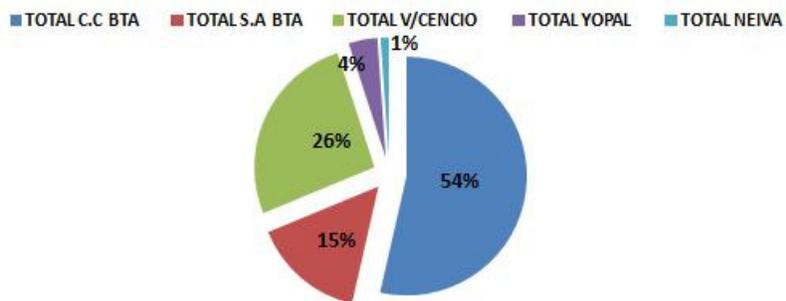
Participación de ventas por ciudad 2009:



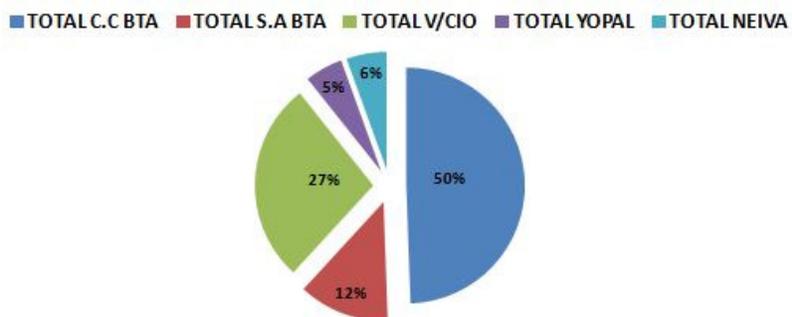
Participación de ventas por ciudad 2010:



Participación de ventas por ciudad 2011:



Participación de ventas por ciudad Enero-Mayo 2012:



“Planeta Sport” es una empresa comercializadora de productos tales como zapatos, ropa y artículos deportivos. Su portafolio se basa principalmente en calzado especializado para los siguientes deportes: football, basketball, running, climbing entre otros. Por consiguiente la ropa que “Planeta Sport” ofrece esta directamente ligada con los deportes anteriormente mencionados, además de ofrecer camisetas y gorras de los equipos de football importantes y reconocidos. Los artículos son básicamente productos complementarios tales como maletines y gorras entre otros. Como podemos ver “Planeta Sport” no transforma los bienes que compra sino que simplemente los vende al público en diferentes puntos de venta. Por lo tanto, “Planeta Sport” al ser una empresa comercializadora el desarrollo de sus procesos y actividades se realizan en función del cliente, haciendo de este el objetivo fundamental<sup>3</sup>. Por lo tanto, “Planeta Sport” se ha enfocado en la calidad del servicio y de esta manera mantener la satisfacción y la fidelidad del cliente.<sup>4</sup>

La calidad en el servicio es “la relación existente entre las necesidades y expectativas del cliente y su percepción del servicio recibido”.<sup>5</sup>

Por consiguiente, es importante tener en cuenta que la calidad en el servicio es fundamental para las empresas que prestan este tipo de atención, ya que el servicio es el valor agregado que las organizaciones ofrecen a los consumidores, y de esta forma logran crear un ambiente agradable, seguro, cómodo, personalizado y honesto que involucran al cliente en una experiencia única de compra.<sup>6</sup>

Según René Francisco Abello Gómez ““Durante el contacto personal entre el cliente y el prestador del servicio es cuando surgen los denominados momentos de verdad, aquellas fracciones de tiempo que permiten construir un ambiente de

---

<sup>3</sup> “La razón de un negocio es servir y suministrar productos a los clientes, es por ello que existe una expresión muy común en el mundo corporativo, llamada “el cliente es el rey”. Sin embargo las empresas deben preguntarse lo siguiente para que esta expresión sea una realidad: ¿Cuánto se sabe realmente acerca de las necesidades y deseos de los clientes?, ¿En qué grado están satisfechos con el producto o servicio?, ¿Comprendemos las motivaciones implícitas para comprar el producto y no el de los competidores? Y por ultimo ¿Cómo asegurar una mayor tasa de negocios habituales?” Medición de la satisfacción del cliente, pagina 7, Dr. FadilPedic, ICONTEC

<sup>4</sup> “De hecho, la posibilidad de elegir no es lo que hace la diferencia, la diferencia está en la interacción con otra persona con necesidades y expectativas, sentimientos y toda una serie de vivencia personales y laborales, que puestas en relación con el otro, puede convertirse en una experiencia enriquecedora o un desastre. Esta relación se llama calidad en el servicio” RENE FRANCISO ABELLO GOMEZ, 8 PASOS HACIA LA CALIDAD EN EL SERVICIO MD, Pagina 19 MARZO 2012, ICONTEC, TERCERA EDICION

<sup>5</sup> JOSE A. PEREZ DE VELASCO. Gestión de la calidad empresarial. ESIC EDITORIAL. [En línea] <[http://books.google.com.co/books?id=2ibhVMNE\\_EgC&pg=PA94&lpg=PA94&dq=calidad+en+el+servicio+definicion&source=bl&ots=4bWAIJknwi&sig=bC3SXZqlrA-HrHfORSwvEqX3ps&hl=es-419#v=onepage&q=calidad%20en%20el%20servicio%20definicion&f=false](http://books.google.com.co/books?id=2ibhVMNE_EgC&pg=PA94&lpg=PA94&dq=calidad+en+el+servicio+definicion&source=bl&ots=4bWAIJknwi&sig=bC3SXZqlrA-HrHfORSwvEqX3ps&hl=es-419#v=onepage&q=calidad%20en%20el%20servicio%20definicion&f=false)> [Citado 24/08/12]

<sup>6</sup> RENE FRANCISO ABELLO GOMEZ, 8 PASOS HACIA LA CALIDAD EN EL SERVICIO MD, Pagina 17, 18, 25. MARZO 2012, ICONTEC, TERCERA EDICION

oasis, de libre comunicación y fluidez de afecto, o por lo contrario, una fuerte muralla que actúa como barrera para la comprensión entre dos seres humanos”<sup>7</sup>, por consiguiente es que en este proyecto se quiere mejorar y enfatizar en la calidad en el servicio al cliente en “Planeta Sport”, permitiendo aumentar la satisfacción de los clientes, su fidelización y así el aumento de la competitividad de la organización con una proyección de expansión nacional acorde con su visión.

Colombia ha sido un país que a través de los años se ha dado cuenta que la calidad es un factor fundamental para el buen desarrollo de su industria y comercio<sup>8</sup>, es por ello que con la llegada de las normas internacionales, las empresas colombianas se han ido preocupando por implementar sistemas de gestión de calidad con el fin de certificarse en las normas correspondientes a su función.<sup>9</sup>

Un sistema de gestión de calidad en una empresa busca que ésta logre la satisfacción del cliente en su totalidad, por medio de la implementación de todas las herramientas que este abarca. Dicho sistema tiene como finalidad regular y mejorar los procesos dentro de una organización y promueve la mejora continua con el fin de lograr un impacto en el mercado, donde ésta se desempeña.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> RENE FRANCISO ABELLO GOMEZ, 8 PASOS HACIA LA CALIDAD EN EL SERVICIO MD, Pagina 27. MARZO 2012, ICONTEC, TERCERA EDICION

<sup>8</sup> ISO 9001: 2008

<sup>9</sup> ASTEQ. Implementar un SGC según ISO9001, guía básica para las empresas comprometidas con la competitividad y la generación del valor. Tercera edición Junio 2009. Bogotá Colombia.

<sup>10</sup> “Un sistema de gestión de calidad tiene como requisito fundamental garantizar la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta las características propias del sector en el que la empresa realiza su actividad. El sistema se basa en la aplicación de unos procesos dentro de la organización e introduce el concepto de mejora continua para promover su eficacia, incrementando su ventaja competitiva en el mercado y respondiendo a las expectativas de los clientes.” IGNACIO VALENZUELA CANO. La importancia de la implementación de un sistema de gestión de calidad. HISPACOLEM. Página 6 y 7 [En línea] <<http://www.hispacolex.com/pdf/ARTICULO%20IGNACIO%20GACETA%205.pdf>> [Citado el 26/08/2012]

También es importante recalcar que según ICONTEC existen las siguientes normas que certifican una empresa tanto de servicios, como el tamaño de ésta.

- Sistema de Gestión para Micros y Pequeñas Empresas NTC 6001<sup>11</sup>
- Certificación de un producto: certificación de la calidad del servicio en la gestión comercial<sup>12</sup>

## 2.2 SECTOR

El deporte en Colombia ha logrado una gran importancia en la sociedad actual, ya que al ser reconocido como un sector económico, ha logrado posicionarse a nivel mundial, dado que no tiene como fin ser una actividad de ocio sino un factor de desarrollo en la economía. Esto se debe a que intervienen dos factores determinantes en cualquier mercado, los cuales son la oferta y la demanda que influyen en variables como son el consumo, la inversión, el nivel de ingresos, la producción y el empleo.<sup>13</sup>

Un claro ejemplo de la importancia del sector deportivo en Colombia respecto a la economía lo podemos ver con el concepto de Equidad Social<sup>14</sup>, pues ha fomentado el uso del tiempo libre en el campo del deporte y la recreación de tal forma que los jóvenes tengan un buen uso del tiempo libre. Este hecho beneficia el sector comercial deportivo ya que los clientes necesitan de los productos especializados para realizar cualquier tipo de deporte.<sup>15</sup>

Al estudiar las empresas que son competencia directa con “Planeta Sport” (comercializadoras e importadoras de calzado, artículos y ropa deportiva) podemos notar que éstas no están certificadas por la ISO 9001:2008. Lo que

---

<sup>11</sup>“La norma NTC 6001 es una norma que establece requisitos para un sistema de Gestión para las MYPES (Micro y pequeñas empresas), cuyo objetivo es la mejora de la organización y la consolidación de Herramientas que le permitan desarrollar una estructura interna sólida y altos estándares de calidad competitivos frente a nuevos mercados.” ICONTEC <<http://www.icontec.org.co/index.php?section=200>>

<sup>12</sup> “La certificación de calidad del servicio en la gestión comercial es una certificación que demuestra el cumplimiento eficaz de los requisitos de calidad para la actividad de venta y servicios adicionales en los establecimientos de pequeño comercio definidos en la serie NTC 5520 “Calidad del servicio en el pequeño comercio” ” ICONTEC <<http://www.icontec.org.co/index.php?section=583>>

<sup>13</sup> ANDREA RUIZ, ELKIN ARRIRO MUÑOZ Y RAMÓN JAVIER MESA. Medición económica del deporte en Colombia: una propuesta metodológica de cuenta satélite. Enero 2010

<sup>14</sup> Su finalidad es la de promover la transformación de las relaciones desiguales y discriminatorias entre los diferentes actores sociales, hombres y mujeres, según sus particularidades

<sup>15</sup> EDUARDO LEON BELTRAN. INDICADORES DEL SECTOR DEL DEPORTE, LA RECREACION Y LA ACTIVIDAD FISICA. [ En línea] <[http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias\\_expo/gestion/indicadores.pdf](http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/indicadores.pdf) > [Citado 15 ago. 12]

generaría una ventaja competitiva en esta organización, pues sería la primera a nivel sectorial que garantizaría a sus clientes y partes interesadas la calidad en los procesos de comercialización y de servicio.

Adicionalmente, ninguna de las marcas proveedoras que tienen tiendas en Colombia poseen dicha certificación.

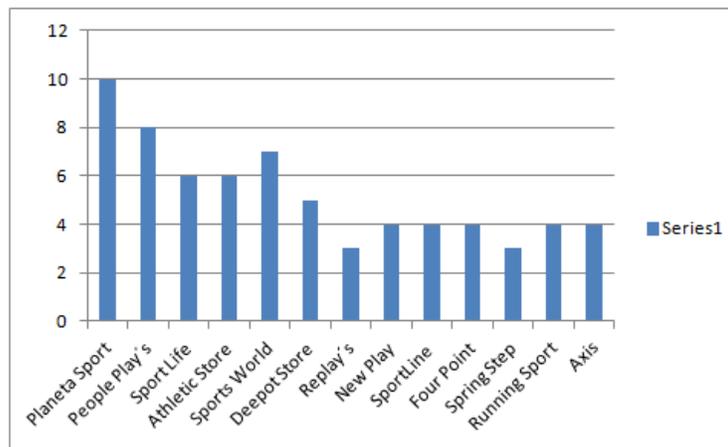
Al ser un sector de comercialización e importación de artículos deportivos, existen varias empresas que se dedican a este tipo de actividad económica haciendo de éste uno de los sectores más competitivos en el mercado. Nombraremos las marcas mas reconocidas en el mercado actual.

<b>Bogotá</b>	<b>Villavicencio</b>
People play´s	Running Sport
Athletic Store	Axis
Spring Step	
Replay´s	
Nike	
Adidas	
Converse	
SportLine	
Sports World	
Sport In	
South Pole	
New Play	

A continuación se mostraran unas graficas donde se puede ver una comparación de “Planeta Sport” frente a la competencia en el sector, respecto al número de marcas que cada empresa incluye en sus puntos de venta y de igual forma el número de almacenes que posee cada compañía.

- Marcas

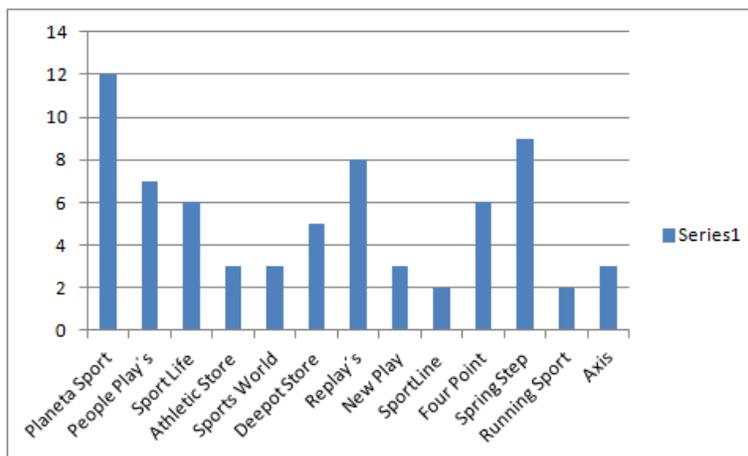
Marcas	Empresas Bogota											Empresas Villavicencio	
	Planeta Sport	People Play´s	Sport Life	Athletic Store	Sports World	Deeepot Store	Replay´s	New Play	SportLine	Four Point	Spring Step	Running Sport	Axis
Nike	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Adidas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Converse	x		x	x	x	x					x		x
Vans	x		x	x									
Diesel	x	x											
Lacoste	x	x										x	
Reebok			x	x	x	x			x			x	
New Balance	x												
Puma	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Skechers	x	x			x								
Merrell	x	x											
Onitsuka		x			x			x		x			
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>



Como se puede ver “Planeta Sport” ofrece un mayor número de marcas, caracterizando a ésta como una de las compañías que ofrece una diversidad de producto más amplia respecto a las marcas existentes actualmente en el mercado colombiano. Logrando así un punto a favor, ya que cada marca se especializa en un deporte específico y además ofrece una mayor variedad a los clientes, convirtiendo esto en un valor agregado para la compañía que es fácilmente percibido por los clientes.

- Puntos de venta en Centros Comerciales

C.C. Bogotá	Empresas												Empresas Villavicencio	
	Planeta Sport	People Play's	Sport Life	Athletic Store	Sports World	Deepot Store	Replay's	New Play	SportLine	Four Point	Spring Step	Running Sport	Axis	
Unicentro	x	x									x			
Santafe	x	x	x				x	x		x	x			
Salitre Plaza	x	x									x			
Plaza Imperial	x	x	x	x	x	x				x	x			
Gran estación	x	x	x	x			x	x		x	x			
Centro Mayor	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			
Ayuelos			x					x		x	x			
Titan Plaza								x			x			
San andrésito 38	x						x	x						
San andrésito 9a	x						x	x						
Bulevar					x						x			
Outlet		x	x					x		x				
C.C. Villavicencio														
Unicentro	x											x	x	
Sabana	x												x	
Villacentro	x												x	
Centauros	x											x		
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	



La gráfica representa que “Planeta Sport” también cuenta con un número mayor de puntos de venta en los diferentes Centros Comerciales en Bogotá y Villavicencio. Esto representa una evolución de la organización a medida de los años y un buen posicionamiento de ésta frente a la competencia. Reflejando así, ser una de las empresas más reconocidas en el mercado y más competitivas con

una tendencia expansionista por los diferentes mercados y plazas en las que se encuentre una oportunidad de negocio.

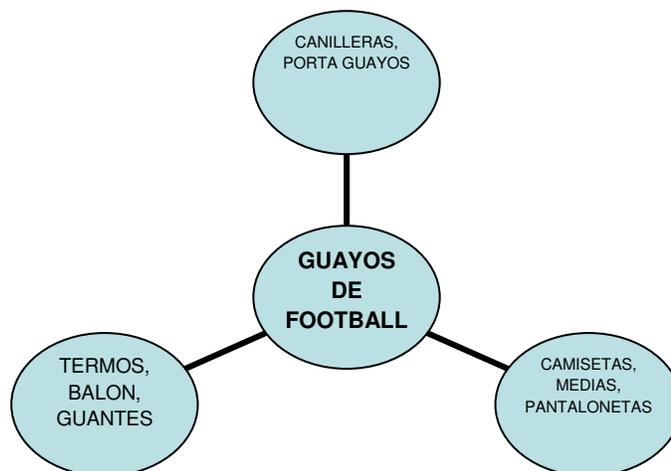
### 2.3 EMPRESA

Como ya se ha mencionado anteriormente, “Planeta Sport” es una empresa importadora y comercializadora de calzado, ropa y artículos deportivos. En cuanto a proveedores “Planeta Sport” ofrece un amplio portafolio de productos patrocinados por las siguientes marcas reconocidas a nivel mundial: Adidas, Converse, Diesel, Lacoste, Merrell, New Balance, Nike, Puma, Skechers y Vans.

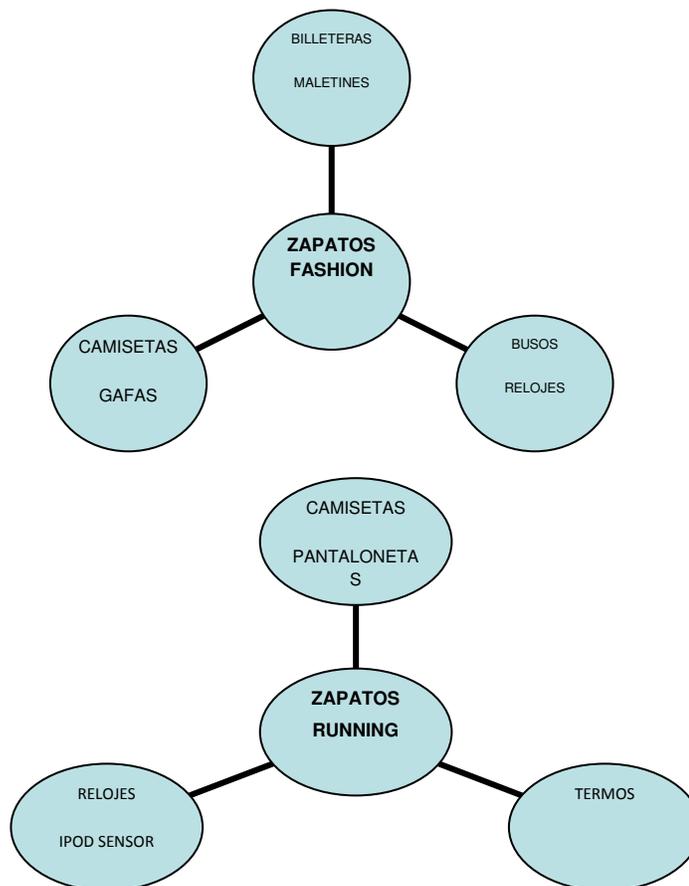
“Planeta Sport” importa y comercializa estas marcas en función de las siguientes actividades o gamas: Running, Training, Football, Tennis, Basketball, Montañismo y calzado fashion.

Consecuentemente, los accesorios y la ropa están ligados a las gamas anteriormente mencionadas. En cuanto a accesorios, “Planeta Sport” ofrece balacas, billeteras, bolsos, bombas de aire, botellas, bufandas, canguros, canilleras, cinturones, gafas, gorras y gorros, guantes, maletas y maletines, medias, morrales, muñequeras, porta celulares, porta guayos, raquetas, relojes, rodilleras, sombreros y tablas. Por último, en cuanto a la ropa ofrece bermudas, busos, conjuntos, camisetas tipo polos, camisetas, chaquetas, top, pantalones, pantalones de libra, pantalones de sudadera, short, shorts falda, sudaderas y bikini.<sup>16</sup>

A continuación mostraremos un gráfico donde podremos ver con más claridad los productos principales que ofrece “Planeta Sport” con los productos complementarios correspondientes:



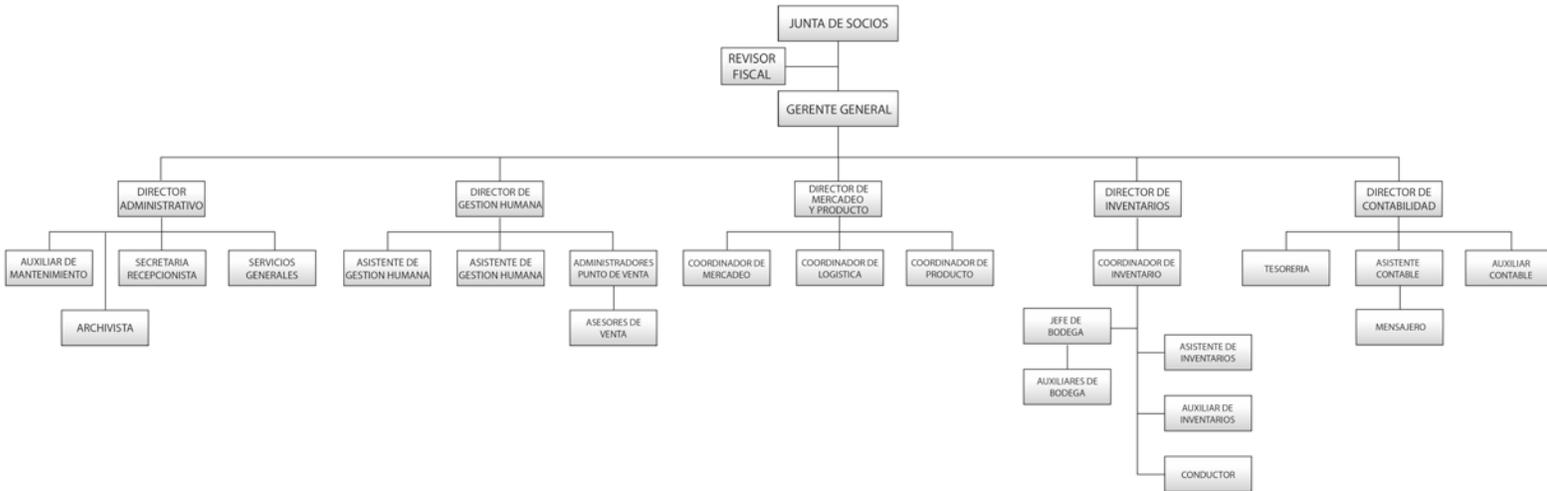
<sup>16</sup> PLANETA SPORT. [En línea]. < [www.planetasport.com.co](http://www.planetasport.com.co)>. [Citado el 24/08/12]



Por otra parte “Planeta Sport” es una empresa que en términos de calidad se ha interesado en que sus productos cumplan con elevados estándares de calidad, por lo cual las marcas proveedoras deben cumplir con los requisitos necesarios, de control de calidad, verificación de par completo, verificar que cada producto está en condiciones óptimas para ser despachado y entregado al cliente, igualmente los productos deben ser entregados en condiciones de empaque en caja de cartón debidamente sellada y en su interior cajas de zapatos por doce unidades, accesorios por 24 unidades y ropa por 36 unidades. Además, en términos legales cada caja de cartón debe incluir el registro de importación, como lo es marca importadora, empresa empacadora y registros de acceso legal expedidos por la DIAN. Todo lo anterior con el fin de que los productos sean entregados en perfectas condiciones para su distribución. De igual forma la empresa se ha preocupado por brindar capacitaciones en cuanto a servicio y conocimiento del producto con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes en estas dos dimensiones.

Para garantizar el cumplimiento de lo anterior “Planeta Sport” cuenta con grandes valores agregados como lo son los ilustrados en las graficas previamente mencionadas, como la variedad en su portafolio de productos y el posicionamiento que tiene en el mercado actualmente.

La organización cuenta con una estructura organizacional, como se muestra en el siguiente diagrama:



Además, cuenta con un manual de competencias, que describe cada uno de los cargos, cuenta con una plataforma estratégica básica, como lo es misión, visión, valores institucionales, flujo gramas de los procesos de facturación y garantías o servicio post-venta,. También posee fichas técnicas de los productos.

### 3. JUSTIFICACION

De acuerdo a los autores anteriores podemos ver como la calidad es una ventaja en las organizaciones, por lo tanto las compañías en Colombia deberían tomar consciencia de que la calidad es una ventaja competitiva que de cierta forma asegura la permanencia de una empresa en el mercado e incrementa sus utilidades, es por ello que la calidad debería convertirse en un estilo de vida.<sup>17</sup>

Es importante tener en cuenta que la única diferencia que aprecian los clientes, en muchos productos y servicios, es la diferencia distintiva en la calidad de sus

<sup>17</sup> “Al cerrar el segundo e iniciar el tercer milenio, se ha asistido a un proceso en el que se ha venido mejorando, consolidando y generalizando la aplicación de un instrumento gerencial destinado a establecer un patrón en el que se han establecido los requisitos mínimos que se deben exigir a una organización para que pueda dar confianza a sus clientes y usuarios acerca del cumplimiento de los requerimientos establecidos, y para que opera bajo un enfoque proactivo básico y de mejora continua. Este proceso nos ha permitido llegar a un modelo que cada vez responde mejor a las necesidades de las partes interesadas en los sistemas de gestión de calidad de las empresas: la norma ISO 9001” ASTEQ. Implementar un SGC según ISO9001, guía básica para las empresas comprometidas con la competitividad y la generación del valor. Página 12. Tercera edición Junio 2009. Bogotá Colombia.

servicios, es por ello que la calidad puede ser generadora de ventajas comparativas frente a la competencia en cualquier organización, especialmente en empresas o economías dedicadas al factor producto o servicio.<sup>18</sup>

La importancia de implementar un sistema de gestión de calidad en esta empresa, radica en el hecho de que sirve como base para desarrollar desde el interior de la organización, un conjunto de actividades, procesos y procedimientos enfocados en lograr que los productos y el servicio cumplan con los requisitos de los clientes y de esta forma incrementar el porcentaje de ventas propuesto por la organización.<sup>19</sup> Éste proyecto está orientado a diseñar un Sistema de Gestión de Calidad a la empresa comercializadora “Planeta Sport”, basándonos en la norma ISO 9001 2008 y todo lo referente a los SGC, con el fin de brindar las herramientas necesarias para llevar a cabo este diseño.

Este proyecto se realiza para garantizar el cumplimiento de los requisitos y exigencias por parte de la empresa certificadora en el momento en que “Planeta Sport” decida llevar a cabo el proceso de certificación.

El diseño de un SGC beneficia a la empresa en términos de orden y documentación en sus procesos y al obtener la certificación de calidad lograría tener un factor diferenciador frente a la competencia y resaltaría su buena imagen corporativa frente a sus clientes con el fin de lograr un impacto visual enfocado en la calidad de sus productos y servicios.<sup>20</sup>

Es importante recalcar, que diseñar un Sistema de Gestión de calidad basándonos en la norma ISO 9001:2008 generaría una diferencia en el sector de calzado al ser la única certificada, obteniendo así una diferenciación en la calidad del servicio. Esto lo podemos ver ya que al diseñar un SGC de acuerdo a la norma ISO 9001:2008 “Planeta Sport” al certificarse lograría cumplir con los tres propósitos fundamentales de la razón de ser de un sistema de gestión de calidad, relacionados con aspectos como la política de calidad y cumplimiento de metas y objetivos. Esos tres propósitos son respectivamente, formular y asumir un compromiso con los clientes y con la misma empresa, establecer el compromiso con objetivos y metas específicas y lograr los objetivos y metas establecidas previamente, con el fin de prevenir fallas, administrar riesgos, cumplir requisitos y mejorar continuamente el desempeño de toda la empresa y las partes interesadas.

---

<sup>18</sup> RENE FRANCISO ABELLO GOMEZ, 8 PASOS HACIA LA CALIDAD EN EL SERVICIO MD, Pagina 30. MARZO 2012, ICONTEC, TERCERA EDICION

<sup>19</sup> “La adopción de un SGC debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del SGC de una organización está influenciada por: el entorno de la organización, los cambios en ese entorno, los riesgos asociados con ese entorno, sus necesidades cambiantes, sus objetivos particulares, los productos que proporciona, los procesos que emplea, su tamaño y la estructura de la organización” .ICONTEC. ISO 9001: 2008. Página 35

<sup>20</sup> GESTION DE LA CALIDAD EDUCATIVA POR COMPETENCIAS Y VALORES. ICONTEC. 2010.

Logrando esta certificación no solo obtendría el cumplimiento de estos propósitos, sino también acogería los beneficios de un sistema de gestión de calidad, donde involucran beneficios económicos, como dominio y gestión eficaz de requisitos legales aplicables a los productos ofrecidos, ahorros generados por el mejoramiento de los procesos, disminución de costos por incumplimientos, cultura de enfoque al cliente lo cual aumenta la rentabilidad de la empresa por el buen manejo de los momentos de verdad y existencia de no conformidades que disminuyan la ocurrencia de fallas. Pero no solo los beneficios están enfocados en el campo económico, el sistema facilita las actividades de planificación, control, corrección, auditoria con motivo de asegurar la aplicación de la política de calidad, identificar prioridades y establecer objetivos que vayan de la mano con la estrategia de la empresa, mejorar las relaciones con las partes interesadas, asegurar competencias con respecto a los elementos claves de desempeño de la organización y acceder a mercados competitivos que requieren de un sistema de gestión de calidad acorde la norma ISO 9001. El personal de la empresa logra obtener grandes beneficios que impactan positivamente el desarrollo de la empresa, logrando adquirir conciencia y cultura enfocada al cliente, trabajar con procesos donde está definido el que hacer, como hacer y cómo controlar, saber las interacciones con otros procesos, disponer de un programa de inducción y de formación para desarrollar conocimientos y habilidades en cuanto a gestión de calidad.<sup>21</sup>

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un Sistema de Gestión de Calidad acorde a la norma ISO 9001:2008 en las ciudades de Bogotá y Villavicencio en “Planeta Sport”.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diagnosticar la situación actual de “Planeta Sport” acorde con la norma ISO 9001:2008, permitiendo identificar el nivel de gestión de la empresa en términos de calidad.
- Ajustar el direccionamiento estratégico de “Planeta Sport”, permitiendo definir el norte de la organización y de esta manera poder cumplir con las metas establecidas
- Realizar la planificación directiva de “Planeta Sport”, con el fin de establecer los lineamientos principales para la ejecución y desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad

---

<sup>21</sup> ASTEQ. Implementar un SGC según ISO9001, guía básica para las empresas comprometidas con la competitividad y la generación del valor. Página 12. Tercera edición Junio 2009. Bogotá Colombia.

- Realizar la planificación operacional de “Planeta Sport”, por medio de planes, programas, procesos y procedimientos, y de este modo lograr optimizar los recursos que están a disposición de la organización.

## 5. DISEÑO METODOLOGICO

OBJETIVO	ACTIVIDADES A REALIZAR
<p style="text-align: center;">Diagnostico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el equipo de trabajo y el alcance del SGC</li> <li>• Analizar el portafolio de los productos y servicios de la empresa y determinar los productos y sectores estratégicos, al igual que los clientes vitales</li> <li>• Realizar el análisis de las necesidades y del valor percibido por parte de los clientes estratégicos</li> <li>• Evaluar en términos generales el estado actual del SGC vs ISO 9001</li> <li>• Recopilar la información general y datos de los últimos tres años</li> <li>• Recopilar información específica</li> <li>• Establecer las conclusiones de la revisión</li> </ul>
<p style="text-align: center;">Direccionamiento Estratégico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formular o validar la visión de éxito de la compañía</li> <li>• Formular las directrices de la estrategia requerida para orientar la empresa hacia el logro de la visión de éxito</li> <li>• Preparar la información correspondiente a las conclusiones de la revisión preliminar, la visión de éxito y las directrices estratégicas</li> <li>• Convocar la reunión del comité de gerencia para definir la Política de Calidad</li> <li>• Establecer las herramientas de trabajo para conducir la reunión</li> <li>• Desarrollar la reunión y preparar, ajustar y aprobar la propuesta</li> </ul>

Planificación Directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar la Gestión de Calidad</li> <li>• Definir los posibles compromisos y objetivos</li> <li>• Establecer los objetivos y metas</li> <li>• Establecer el plan estratégico</li> <li>• Establecer el tablero de indicadores de gestión</li> </ul>
Planificación Operacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurar la red de procesos del Sistema de Gestión de Calidad</li> <li>• Realizar la planificación de la calidad del servicio</li> <li>• Realizar el análisis integral de procesos, planes de control, medición y seguimiento y gestión con proveedores</li> <li>• Estructurar los procedimientos y planes relacionados con el ciclo Retroalimentar/Auditar – Manejar No Conformidades, No Conformes, Tratamiento de Reclamos – Analizar – Tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora</li> <li>• Establecer otros procedimientos, planes y documentos de apoyo: planes de mantenimiento y metrología, plan de comunicaciones y toma de consciencia. Control de documentos y registros manual de SGC</li> </ul>

## 6. MARCO DE REFERENCIA

Arquetipos: Es el conjunto de elementos que conforman el espiral de procesos, en donde estos procesos al interior de la organización se comportan como un espiral en el cual la causa y el efecto van girando por un fuerte impulso de casualidad. Estos arquetipos son útiles para el diagnóstico y la solución de problemas al interior de un sistema de gestión de calidad. Dicho conjunto de elementos se describe a continuación: reparaciones que fallan, crecimiento e infra inversión, objetivo sin rumbo, éxitos para los exitosos, límites al éxito, tapando agujeros y cuestión empresarial relevante

Capacitación: Se entiende por capacitación el conjunto de procesos organizados, relativos tanto a la educación no formal como a la informal de acuerdo con lo establecido por la ley general de educación, dirigidos a prolongar y a complementar la educación inicial mediante la generación de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes, con el fin de incrementar la capacidad individual y colectiva para contribuir al cumplimiento de la misión institucional, a la mejor prestación de servicios a la comunidad, al eficaz desempeño del cargo y al desarrollo personal integral. Esta definición comprende los procesos de formación, entendidos como aquellos que tienen por objeto específico desarrollar y fortalecer una ética del servicio público basada en los principios que rigen la función administrativa.<sup>22</sup>

Caracterización: Es una herramienta de planificación de la calidad que permite establecer los procesos existentes de la empresa con lo que se puede identificar quienes son los clientes de la empresa y cuáles son las necesidades de esos clientes. Además permite traducir las necesidades del cliente al lenguaje de la empresa, se establecen las características del servicio a prestar de forma precisa y se puede transferir los procesos a todos los miembros de la organización. La caracterización debe poseer las siguientes características: entradas, actividades salidas, objeto, responsable, límites, proceso que lo precede y lo antecede, requerimientos del cliente, recursos, parámetros de control, documentación, retroalimentación.<sup>23</sup>

Ciclo PHVA: Es una herramienta efectiva para la solución de problemas esencialmente en condiciones cambiantes dentro de un entorno empresarial, los pasos para desarrollar el ciclo PHVA se describe a continuación: Identificación del problema, observación del problema, análisis del problema, plan de acción para bloquear causas fundamentales, ejecución del plan de acción, verificación del bloqueo, estandarización para prevenir la reaparición del problema, análisis de la solución del problema.

Código de conducta (para la satisfacción del cliente): es un compendio que consta de promesas y disposiciones relacionadas que tratan asuntos tales como la entrega del producto, la devolución, el tratamiento de información personal de los clientes la publicidad y las disposiciones relativas a los atributos particulares de un producto o a su desempeño; esta puede ser parte de un enfoque eficaz para la gestión de quejas, lo que implica: prevención de quejas, tratamiento interno de quejas (ejemplo: cuando se reciben manifestaciones de insatisfacción en un punto

---

<sup>22</sup>ASODEFENSA.Capacitación, Artículo 4° del decreto ley 1567 de 1998. [En línea]. <[http://www.asodefensa.org/portal/?page\\_id=4](http://www.asodefensa.org/portal/?page_id=4)>. [Citado en 08/Agosto/2012].

<sup>23</sup>TOMÁS JOSÉ FONTALVO HERRERA Y JUAN CARLOS VERGARA. LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001: 2008. Edición Primera Julio – 2012.

de venta) y resolución de conflictos de forma externa (cuando no pueden ser tratados de forma interna)

Control estadístico de procesos: Son las herramientas estadísticas que permiten identificar las causas especiales de variación en un proceso y señalan la necesidad de tomar alguna acción correctiva cuando sea necesario. La herramienta más utilizada son los gráficos de control por variable o por atributo, los cuales están constituidos en parámetros de control para los procesos que se desarrollan al interior de la organización, como los procesos directivos, los que generan valor y los de apoyo.

CRM, customer relationship management: una estrategia de marketing destinada a construir proactivamente un sesgo o preferencia en los consumidores por una determinada organización, lo cual suele resultar en unos mayores índices de retención de esos consumidores y en un rendimiento económico mayor.

CVM, customer value management: es una aproximación progresiva y practica para la administración del mercado en los negocios, en su esencia encontramos dos metas básicas: entregar un valor superior a los segmentos de mercado (target market) y demás clientes. Obtener un retorno equitativo del valor entregado.

Defecto: Es un caso particular de no conformidad asociada a un uso previsto o no especificado.

Diagrama de Pareto: El Diagrama de Pareto consiste en un gráfico de barras similar al histograma que se conjuga con una ojiva o curva de tipo creciente y que representa en forma decreciente el grado de importancia o peso que tienen los diferentes factores que afectan a un proceso, operación o resultado.<sup>24</sup>

Empowerment: ocurre cuando la gerencia proporciona a los empleados toda la información, conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse en sus tareas asignadas y además les permite que puedan ejecutarlas de tal forma que se obtengan los resultados esperados; esta técnica tiene tres efectos principales: iguala la responsabilidad personal con la responsabilidad general, genera orgullo en el empleado, maximiza la satisfacción del cliente.<sup>25</sup>

Gestión: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización

---

<sup>24</sup> UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Taller de Ingeniería de Métodos. [En línea] <<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/pareto.htm>> [Citado el 15/08/2012]

<sup>25</sup> James Harrington, 1997

Gestión del conocimiento: Es la herramienta que permite articular los procesos y procedimientos de tal forma que su comportamiento genera un efecto. Es útil ya que muchas veces los procesos imposibilitan que las organizaciones puedan desarrollar procesos que apunten a su excelencia. La gestión del conocimiento se divide en tres niveles: primer nivel sirve de apoyo, para los motores de los resultados existentes, segundo nivel sirve de apoyo para los nuevos motores de los resultados y el tercer nivel crea una nueva proposición de valor.

Gestión por procesos: La gestión por procesos tiene por objeto establecer la mejora continua de las actividades desarrolladas. Su representación a través del mapa de procesos es un paso clave para su definición y posterior análisis. Éste proceso tiene 4 pasos fundamentales: Identificar los procesos que deben configurar el sistema, definir las actividades y secuencia lógica del proceso, mapear los procesos clasificados por categorías y gestionar con indicadores y planes de acción.<sup>26</sup>

ICONTEC: El instituto colombiano de normalización técnica y certificación es un organismo internacional líder en materia de formación, normalización y certificación. Es miembro activo adscrito a ISO y adicionalmente ha sido acreditado para realizar la certificación de sistemas de gestión.

Industrias de servicios: De acuerdo con Theodore Levitt de la escuela de negocios de Harvard “no existen tales cosas como industrias de servicios. Existen solo industrias cuyos componentes de servicios son mayores o menores en comparación con otras industrias. Todo el mundo está en un servicio”<sup>27</sup>

ISO (international organization for standarization): Es una federación mundial de organismos de normalización establecida para promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación.

ISO 9001: 2008: Especifica los requerimientos para el manejo de la calidad de un sistema donde una organización debe demostrar su habilidad para proveer productos a los clientes con estatutos aplicados y requisitos regulatorios de igual forma satisfacer las necesidades de los mismos a través de la aplicación efectiva del sistema, incluyendo procesos para el mejoramiento continuo del sistema y asegurar la conformidad del consumidor por medio de requisitos regulatorios. Todos los requisitos de la norma son genéricos y están enfocados en la aplicación de todas las organizaciones sin importar tipo, tamaño o producto.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup>VISUAL REPORT. Gestión por procesos/Gestión mapa por procesos. [En línea]. <<http://www.e-visualreport.com/gestion-procesos.html>>. [Citado en 07/Agosto/2012].

<sup>27</sup> Marketing success through differentiation, Harvard Business Review, Theodore Levitt, Reprint 80107

<sup>28</sup>ISO.Quality management systems – Requirements.[En línea]. <[http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=46486](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=46486)> [Citado en 08/Agosto/2012]

Manual de Calidad: Es el documento que evidencia las diferentes actividades que desarrolla una empresa para cumplir los requisitos de la norma ISO-9001 en el cual se refleja la estrategia que establece la organización para implementar el sistema de gestión de calidad así como los mecanismos para alcanzar lo previamente mencionado. Además el manual de calidad refleja el compromiso de la organización para garantizar la satisfacción del cliente y es el primer documento que solicita el ente certificador cuando se va a auditar el sistema de gestión de calidad, por lo cual debe ser un documento elaborado con claridad y detallado. En este documento debe aparecer el nombre de la empresa, el alcance del sistema de gestión de calidad, las exclusiones, presentación de la empresa, políticas y objetivos de calidad, descripción de la organización, responsabilidad y autoridad, descripción de los elementos del sistema, referencia de los procesos y su interacción, es decir, el mapa de procesos.

Mapa de procesos: El mapa de procesos, red de procesos o supuestos operacionales es la estructura donde se evidencia la interacción de los procesos que posee una empresa para la prestación de sus servicios. Con esta herramienta se puede analizar la cadena de entradas – salidas en la cual la salida de cualquier proceso se convierte en entrada del otro; también podemos analizar que una actividad específica muchas veces es un cliente, en otras situaciones es un proceso y otras veces es un proveedor.<sup>29</sup>

Marketing relacional: consiste principalmente en relacionar el marketing de una empresa con el cliente proporcionándole así gran cantidad de datos a la empresa con los cuales se puede entender mejor las necesidades y preferencias del mismo, además esta teoría permite una excelente relación administrativa (basadas en confianza y compromiso mutuo) lo cual refuerza el network de la compañía construyendo una mejor relación con sus “clientes selectos”<sup>30</sup>

Mejora continua: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos. El proceso mediante el cual se establecen objetivos y se identifican oportunidades para la mejora es un proceso continuo a través del uso de los hallazgos de la auditoria, las conclusiones de la auditoria, el análisis de los datos, la revisión por la dirección u otros medios, y generalmente conduce a la acción correctiva y preventiva.

No conformidad: Se entiende por no conformidad el incumplimiento de un requisito; desde un punto de vista legal, contractual o de la misma empresa y puede incluir cualquier tipo de especificación contenida dentro de los documentos del sistema de gestión de calidad y demás modelos adoptados por la empresa.

---

<sup>29</sup> TOMÁS JOSÉ FONTALVO HERRERA Y JUAN CARLOS VERGARA. LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001: 2008 [En línea]. <<http://www.eumed.net/libros/2010e/823/Mapa%20de%20procesos.htm>>. [Citado en 08/Agosto/2012].

<sup>30</sup> STANTON, ETZEL Y WALTER. Fundamentos del marketing

Plan de acción: Es un tipo de plan que toma como prioridad las iniciativas más importantes para cumplir los objetivos y metas de una organización, éste se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto. En una empresa un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos, en donde se asignan responsables que se encargaran del cumplimiento de dicho plan.

Planificación de la calidad: Es definir como alcanzar los objetivos deseados mediante la óptima utilización de los recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles. Además, ofrece la capacidad de ser proactivo y anticipar futuros eventos y establecer las acciones necesarias para enfrentarse positivamente con ellos.<sup>31</sup>

Plan Estratégico: Un plan estratégico consta de la misión y la futura dirección de una compañía, de objetivos de desempeño de largo y corto alcance, así como de una estrategia y sirve para enfrentar las condiciones de competitividad y de la industria, las acciones previstas de los protagonistas clave de la industria, así como los retos y temas que se erigen como obstáculo al éxito de la compañía.<sup>32</sup>

Satisfacción del cliente: Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

- las quejas de los clientes son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente.
- incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y estos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción del cliente.

Servicio: es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

Servicio al cliente: para que una empresa logre una orientación de servicio adecuado hacia el cliente se deben cumplir con las siguientes condiciones<sup>33</sup>

Sistema de Gestión de Calidad: Un Sistema de Gestión de la Calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera

---

<sup>31</sup> GONZALO ECHEVERRI. SISTEMAS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.

<sup>32</sup>Thompson/Strickland, (2004).Administración estratégica: textos y casos (13 edición ed. pag 18) McGraw Hill "Strategic stories: how 3M is rewriting business planning", Harvard Business review 76, num 3, mayo-junio de 1998, pp. 41-50"

<sup>33</sup> JOHN TSHOHL. Servicio al cliente. 2001

práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.<sup>34</sup>

Total quality management: de acuerdo a Deming TQM es proceso de mejora de calidad continuo a través de la predicción del grado de uniformidad y dependencia; de acuerdo a Feigenbaum esta se define un conjunto de procesos continuos en el trabajo que empiezan con los requerimientos del cliente y terminan con la satisfacción del mismo.

## 7. MARCO TEORICO

- Certificación de un producto: certificación de la calidad del servicio en la gestión comercial

Según la norma NTC-5520 podemos decir que “Esta norma establece los requisitos de calidad para la actividad de venta y servicios adicionales en los establecimientos de pequeño comercio, que permitan satisfacer las expectativas del cliente. Esta norma se aplica a la actividad de venta y servicios adicionales ejercidos por el establecimiento comercial.”

Los objetivos principales de esta norma son: mejorar la calidad del servicio, mejorar la gestión de los establecimientos comerciales y su imagen, mejorar las competencias profesionales, potencializar los recursos humanos, proporcionar a los clientes una garantía de calidad del servicio que van a percibir.<sup>35</sup>

- Sistema de Gestión para Micros y Pequeñas Empresas NTC 6001

Esta norma está basada en el ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Por lo tanto, el objetivo de esta norma es aplicar dicho ciclo en cada una de los siguientes procesos: planificación y direccionamiento, evaluación de la gestión, gestión comercial, planificación del producto y de sus procesos de realización, diseño y desarrollo de productos, gestión de compras, producción de bienes o prestación de servicios, recursos humanos, gestión de la información, gestión financiera, gestión de los recursos físicos (maquinaria, instalaciones, equipos).

También la norma indica cuales son los documentos necesarios para aplicar el ciclo PHVA en los procesos. Por ejemplo, la caracterización, mapa de procesos, acciones preventivas y correctivas, fichas técnicas, orden de compra, selección y

---

<sup>34</sup>Feigenbaum, A. V. (1991). Defining the Total Quality System. En A. V. Feigenbaum, Total Quality Control (3ra. Edición ed., pág. 78). McGraw-Hill

<sup>35</sup> NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC 5520. Calidad de servicio para pequeño comercio, Requisitos generales. ICONTEC 2008.

evaluación de proveedores, evaluación del desempeño del personal, plan de capacitación, entre otros.<sup>36</sup>

- Teorías de la calidad

A lo largo de la historia, el concepto de calidad ha ido evolucionando periódicamente y personajes de gran relevancia han propuesto teorías de calidad que hacen de este un elemento fundamental para las organizaciones en camino de cumplir sus objetivos en la actualidad.

A continuación se realizara una breve descripción de las teorías de calidad propuestas por personajes que se preocuparon por darle sentido a este concepto, tales como Juran, Deming, Garvin, Crosby, Feigenbaum, Taguchi e Ishikawa.

Crosby: En los años 60 propuso un programa de 14 pasos que llamo el “cero defectos” y afirmo que la calidad se centra en cuatro principios absolutos: calidad es cumplir con los requisitos, el ecosistema de calidad es prevención, el estándar de realización es cero defectos y la medida de calidad es el precio del incumplimiento. Se intereso por la salud corporativa y en crear una vacuna para curar los males que se pueden presentar en las organizaciones.

Deming: Se le reconoció por sus técnicas estadísticas para la mejora de la calidad a través de los catorce s de Deming, enfocados en que la dirección debe planificar para hoy y para mañana y debe ofrecer un esfuerzo coordinado y organizado para alcanzar las metas establecidas para el futuro. Estudio la gestión de calidad y la describe como: apreciación por un sistema, conocimiento de la teoría estadística, teoría del conocimiento y conocimientos de psicología.

Feigenbaum: en su forma de ver la calidad es un modo de vida corporativa, es una forma de administrar una organización. Afirmo que la calidad no solo se centra en el proceso productivo, sino en todas las funciones administrativas de la organización. Dijo que la calidad se debe planear con base a un enfoque hacia la excelencia.

Garvin: Desarrollo lo que se conoce como las ocho dimensiones de la calidad. Estas dimensiones son: actuación, características, conformidad, fiabilidad, durabilidad, utilidad, estética y calidad percibida. Se entiende que indican la amplitud que ha llegado a abarcar la calidad y sugieren que se requieren múltiples dimensiones para obtener de la calidad todo lo fundamental. Introdujo las cinco bases de la calidad: trascendencia, producto, usuario, fabricación y valor.

---

<sup>36</sup> Guía de Implementación de la NTC-6001 Modelo de gestión para micro y pequeñas empresas. ICONTEC 2010

Juran: Define la calidad como adecuación para el uso. Considera que la opinión del usuario es la que indica que la calidad esta en el uso real del producto o servicio. Aplico a la calidad dos significados diferentes: característica y ausencia de defectos. Plantea que solo el cliente puede determinar la calidad del producto o servicio. De acuerdo a Juran (1974) este concepto está basado en las cinco características siguientes: tecnologías, psicológicas, temporal, contractual y ética.

Su enfoque siempre fue hacia la mejora de la calidad y desarrollo las seis fases de la solución de problemas para mejorar la calidad: identificar el proyecto, establecer el proyecto, diagnosticar la causa, remediar la causa, mantener las ganancias y repetir y nombrar. Juran fue el primero en señalar que se podía aplicar el principio de Pareto para mejorar la calidad.

Ishikawa: Autor de la herramienta de la espina de pescado, sus principios básicos fueron: control de calidad es hacer lo que se tiene que hacer y debe mostrar resultados para que sea control de calidad, este empieza y termina con la capacitación y revela lo mejor de cada empleado.<sup>37</sup>

Taguchi: Sus aportes se relación con el mejoramiento de la productividad haciendo ver la importancia de la reducción de la variabilidad y recordar que productividad y calidad se asocian al perfeccionamiento básico del negocio. Por ello su orientación a la calidad se bada en dos elementos vitales: productos y servicios atractivos al cliente y oferta de productos que superan la competencia en cuanto a diseño y precio. Desarrollo una metodología que denomino ingeniería de la calidad.

- Teorías de servicio

Kotler y Armstrong (1989) definen un servicio como “una actividad o un beneficio que una parte puede ofrecer a otra, la cual es esencialmente intangible, y no resulta en la posesión de alguna cosa”. Esta definición propuesta por estos personajes permite distinguir lo servicios de los productos.

Shostack (1977) presento un modelo en el que las entidades de un mercado consideraban compuestos mixtos con diferentes niveles de tangibilidad e intangibilidad, siendo asi los servicios las entidades de mercado con un mayor nivel de intangibilidad. Del mismo modo Berry y Parasuraman (1991) consideran que un servicio es una entidad, cuya principal fuente de beneficio es intangible.

Autores como Carlzon (1987) y Norman (1991) utilizan el concepto de “momentos de la verdad” para referirse a los servicios en orden que el cliente de un servicio

---

<sup>37</sup> MARTHA ELENA VARGAS QUIÑONES Y LUZ ANGELA ALDANA DE VEGA. Calidad y servicio, Conceptos y herramientas. [En línea]. <<http://uva.anahuac.mx/content/catalogo/diplanes/modulos/mod5/11t2m5.htm>> [Citado 25/08/2012]

adquiere valor sin que se le transfiera la propiedad de ningún elemento tangible, básicamente las empresas de servicios venden intangibles, venden experiencias.

Zeithaml (1981), expone que el riesgo que percibe el cliente cuando adquiere un servicio, es generalmente mayor que el percibido en la compra de un producto, dando así un ambiente más propicio a la fidelidad del cliente, es decir, un mecanismo para reducir el riesgo percibido.<sup>38</sup>

## 8. BIBLIOGRAFIA PRELIMINAR

ANDREA RUIZ, ELKIN ARRGIRO MUÑOZ Y RAMÓN JAVIER MESA. Medición económica del deporte en Colombia: una propuesta metodológica de cuenta satélite. Enero 2010

ASODEFENSA. Capacitación, Artículo 4° del decreto ley 1567 de 1998. [En línea]. <[http://www.asodefensa.org/portal/?page\\_id=4](http://www.asodefensa.org/portal/?page_id=4)>. [Citado en 08/Agosto/2012].

Athletic Store. [En línea] <http://www.athleticstore.com.co/> [Citado 25/08/2012]

EDUARDO LEON BELTRAN. INDICADORES DEL SECTOR DEL DEPORTE, LA RECREACION Y LA ACTIVIDAD FISICA. [En línea] <[http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias\\_expo/gestion/indicador\\_es.pdf](http://viref.udea.edu.co/contenido/publicaciones/memorias_expo/gestion/indicador_es.pdf)> [Citado 15 ago. 12]

FADIL PEDIC. Medición de la satisfacción del cliente. ICONTEC

Feigenbaum, A. V. (1991). Defining the Total Quality System. En A. V. Feigenbaum, Total Quality Control (3ra. Edición ed.). McGraw-Hill

GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS SERVICIOS ISO 9001: 2008 [En línea]. <<http://www.eumed.net/libros/2010e/823/Mapa%20de%20procesos.htm>>. [Citado en 08/Agosto/2012].

GESTION DE LA CALIDAD EDUCATIVA POR COMPETENCIAS Y VALORES. ICONTEC. 2010.

GONZALO ECHEVERRI. SISTEMAS DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD.

Guía de Implementación de la NTC-6001 Modelo de gestión para micro y pequeñas empresas. ICONTEC 2010

ICONTEC. Certificación de producto [En línea]. <<http://www.icontec.org.co/index.php?section=65>>. [Citado en 07/Agosto/2012].

---

<sup>38</sup> JAVIER MAQUEDA LAFUENTE, JOSE IGNACIO, LLAGUNO MUSONS. De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. Primera Edición 2004.

ICONTEC. Sistema de Gestión para Micros y Pequeñas Empresas NTC 6001 [En línea]. <<http://www.icontec.org.co/index.php?section=200>>. [Citado en 07/Agosto/2012].

IGNACIO VALENZUELA CANO. La importancia de la implementación de un sistema de gestión de calidad. HISPACOLEM. [En línea] <<http://www.hispacolex.com/pdf/ARTICULO%20IGNACIO%20GACETA%205.pdf>> [Citado el 26/08/2012]

ISO 9001:2008. Orientación para su implementación. ICONTEC ISO.Quality management systems – Requirements.[En línea]. <[http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=46486](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=46486)> [Citado en 08/Agosto/2012]

J.M. JURAN. Juran y la planificación de la calidad. [En línea] <<http://books.google.com.co/books?id=4JAd6PBWfG0C&pg=PA16&lpg=PA16&dq=ventajas+de+la+calidad,+JURAN&source=bl&ots=XKDaGsXpLQ&sig=syo0egTnTN8KrN1pPRVwlqI5Lrw&hl=es&sa=X&ei=Og04UIrhPMSR6wG6loG4DA&ved=0CD8Q6AEwAw#v=onepage&q&f=false>> [Citado 24/08/12]

JAMES A.F. STONER, DANIEL R. GILBERT JR AND FREEMAN. Administración. Sexta Edición. [En línea] <[http://books.google.com.co/books?id=g\\_nweMjueSkC&pg=PA233&lpg=PA233&dq=ishikawa+calidad&source=bl&ots=l0PIFVEbyz&sig=hQ7AUmTwQaA31U4lJK2XxOLDB1E&hl=es&sa=X&ei=2hA4UN\\_oDZKY9QTJnYDwBg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=ishikawa%20calidad&f=false](http://books.google.com.co/books?id=g_nweMjueSkC&pg=PA233&lpg=PA233&dq=ishikawa+calidad&source=bl&ots=l0PIFVEbyz&sig=hQ7AUmTwQaA31U4lJK2XxOLDB1E&hl=es&sa=X&ei=2hA4UN_oDZKY9QTJnYDwBg&redir_esc=y#v=onepage&q=ishikawa%20calidad&f=false)>

J.M. JURAN. Juran y la planificación de la calidad. [En línea] <<http://books.google.com.co/books?id=4JAd6PBWfG0C&pg=PA16&lpg=PA16&dq=ventajas+de+la+calidad,+JURAN&source=bl&ots=XKDaGsXpLQ&sig=syo0egTnTN8KrN1pPRVwlqI5Lrw&hl=es&sa=X&ei=Og04UIrhPMSR6wG6loG4DA&ved=0CD8Q6AEwAw#v=onepage&q&f=false>> [Citado 24/08/12]

JAMES A.F. STONER, DANIEL R. GILBERT JR AND FREEMAN. Administración. Sexta Edición. [En línea] <[http://books.google.com.co/books?id=g\\_nweMjueSkC&pg=PA233&lpg=PA233&dq=ishikawa+calidad&source=bl&ots=l0PIFVEbyz&sig=hQ7AUmTwQaA31U4lJK2XxOLDB1E&hl=es&sa=X&ei=2hA4UN\\_oDZKY9QTJnYDwBg&redir\\_esc=y#v=onepage&q=ishikawa%20calidad&f=false](http://books.google.com.co/books?id=g_nweMjueSkC&pg=PA233&lpg=PA233&dq=ishikawa+calidad&source=bl&ots=l0PIFVEbyz&sig=hQ7AUmTwQaA31U4lJK2XxOLDB1E&hl=es&sa=X&ei=2hA4UN_oDZKY9QTJnYDwBg&redir_esc=y#v=onepage&q=ishikawa%20calidad&f=false)> [Citado 24/08/12]

JAVER MAQUEDA LAFUENTE, JOSE IGNACIO, LLAGUNO MUSONS. De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. Primera Edición 2004.  
JOHN TSHOHL. Servicio al cliente. 2001

JOSE A. PEREZ DE VELASCO. Gestión de la calidad empresarial. ESIC EDITORIAL. [En línea]

<[http://books.google.com.co/books?id=2ibhVMNE\\_EgC&pg=PA94&lpg=PA94&dq=calidad+en+el+servicio+definicion&source=bl&ots=4bWAIJknwi&sig=bC3SXZqlrA-HrHfORSwvEqX3ps&hl=es-419#v=onepage&q=calidad%20en%20el%20servicio%20definicion&f=false](http://books.google.com.co/books?id=2ibhVMNE_EgC&pg=PA94&lpg=PA94&dq=calidad+en+el+servicio+definicion&source=bl&ots=4bWAIJknwi&sig=bC3SXZqlrA-HrHfORSwvEqX3ps&hl=es-419#v=onepage&q=calidad%20en%20el%20servicio%20definicion&f=false)>

[Citado 24/08/12]

JUAQUIN EMILIO MEJIA MANTILLA. Implementar un SGC según ISO9001, guía básica para las empresas comprometidas con la competitividad y la generación del valor. Tercera edición Junio 2009. Bogotá Colombia.

Marketing success through differentiation, Harvard Business Review, Theodore Levitt, Reprint 80107

MARTHA ELENA VARGAS QUIÑONES Y LUZ ANGELA ALDANA DE VEGA. Calidad y servicio, Conceptos y herramientas. [En línea]. <<http://uva.anahuac.mx/content/catalogo/diplanes/modulos/mod5/11t2m5.htm>>

[Citado 25/08/2012]

NORMA NTC 6001. ICONTEC

<<http://www.icontec.org.co/index.php?section=200>>

NORMA TECNICA COLOMBIANA NTC 5520. Calidad de servicio para pequeño comercio, Requisitos generales. ICONTEC 2008.

NTC/ISO 9000:2008. Sistema de la Gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario.

NTC/ISO 9001:2008.

People Plays. [En línea] <http://www.peopleplays.com/> [Citado 25/08/2012]

Planeta Sport. [En línea] <<http://www.planetasport.com.co/>> [Citado 25/08/2012]

Sport line. [En línea] <http://www.sportline.com/> [Citado 25/08/2012]

Sport life. [En línea] <http://www.sportlife.com.co/> [Citado 25/08/2012]

Spring Step. [En línea] <http://www.springstep.com/home.php> [Citado 25/08/2012]

STANTON, ETZEL Y WALTER. Fundamentos del marketing

SUSANA LOPEZ REY. Implementación de un sistema de calidad: Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización.

RENE FRANCISO ABELLO GOMEZ, 8 PASOS HACIA LA CALIDAD EN EL SERVICIO MD, MARZO 2012, ICONTEC, TERCERA EDICION

Thompson/Strickland, (2004).Administración estratégica: textos y casos (13 edición ) McGraw Hill "Strategic stories: how 3M is rewriting business planning", Harvard Business review 76, num 3, mayo-junio de 1998, pp. 41-50"

TOMÁS JOSÉ FONTALVO HERRERA. HERRAMIENTAS EFECTIVAS PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN SGC ISO - 9000: 2000. Edición ASESORES DEL 2000, Bogotá, 2004. Julio 2004.

VISUAL REPORT. Gestión por procesos/Gestión mapa por procesos. [En línea]. <<http://www.e-visualreport.com/gestion-procesos.html>>. [Citado en 07/Agosto/2012].

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Taller de Ingeniería de Métodos. [En línea] <<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4100002/lecciones/instrumentos/pareto.htm>> [Citado el 15/08/2012]



Un mundo de deportes solo para ti

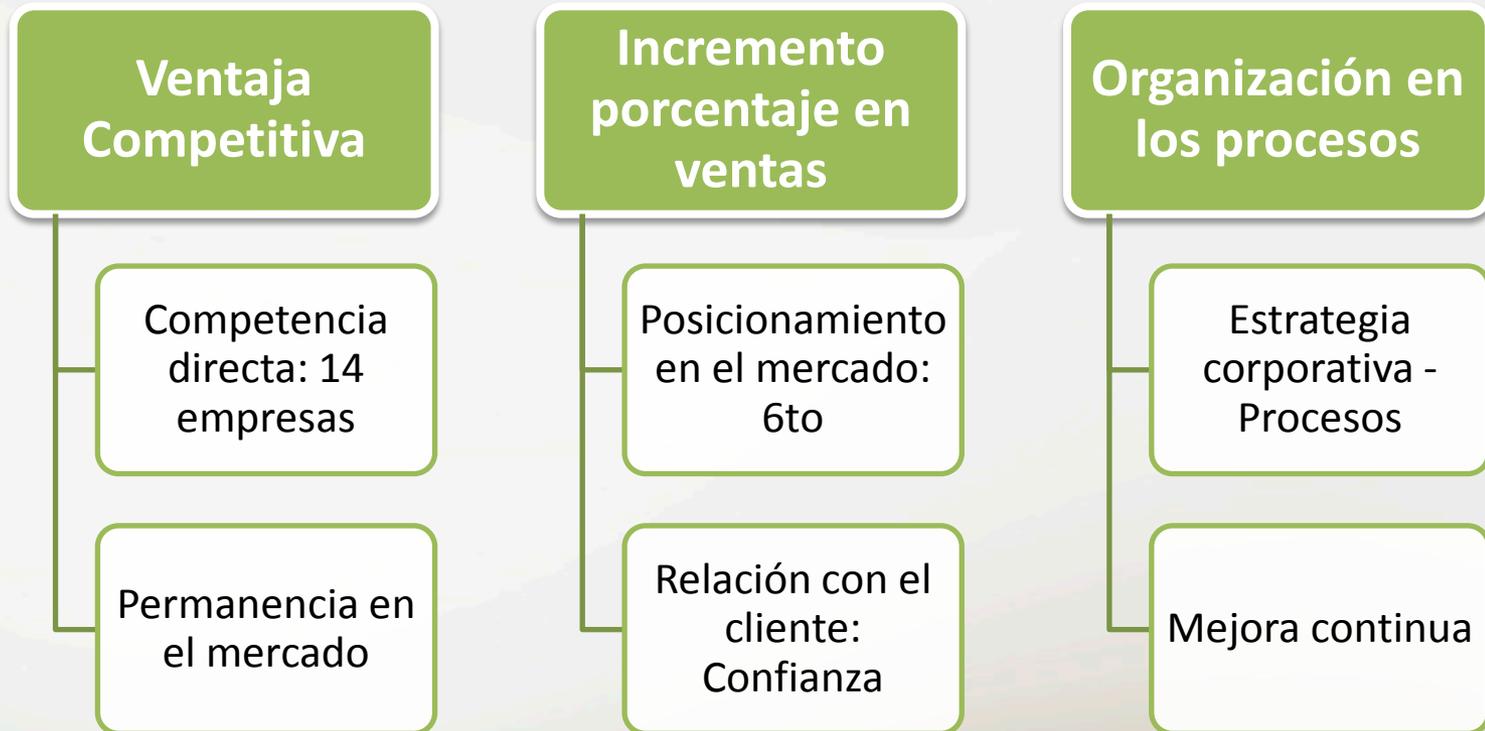
**DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN  
"PLANETA SPORT" EN LAS SUCURSALES DE  
VILLAVICENCIO Y BOGOTÁ ACORDE CON LA NORMA  
TECNICA COLOMBIANA NTCISO 9001:2008**

Presentado por:  
Andrés Mauricio Beltrán García  
Alejandra Forero Arismendy

# DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA



## ANTEPROYECTO - JUSTIFICACIÓN



## ANTEPROYECTO - OBJETIVOS

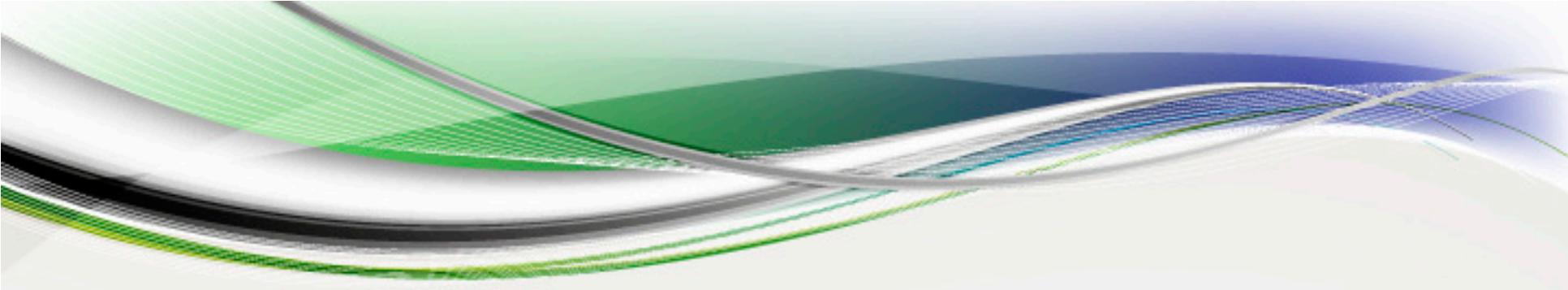
- Objetivo General: Diseño del sistema
- Objetivos Específicos:
  - Diagnostico por norma
  - Direccionamiento estratégico (Futuro largo plazo)
  - Planificación directiva (Política de calidad, objetivos e indicadores de calidad, plan de calidad)
  - Planificación operacional (Procesos organizacionales, procedimiento y documentación)

Manual de  
calidad

## OBJETIVO 1: DIAGNÓSTICO POR NORMA

TOTAL REQUISITOS APLICABLES	130
REQUISITOS QUE SE EXCLUYEN	31
TOTAL REQUISITOS A CUMPLIR	99
REQUISITOS NO EVALUADOS	5
TOTAL REQUISITOS EVALUADOS	94
<b>% DE CUMPLIMIENTO DE ISO 9001:2008</b>	<b>34,69%</b>





## **OBJETIVO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **VISIÓN DE ÉXITO**

“Planeta Sport” tiene como visión de éxito, llegar a ser en un término de largo plazo, una empresa colombiana que sea reconocida y un ejemplo a seguir en el sector comercial colombiano, basado en una gestión óptima de todas sus actividades, con el apoyo de una planta personal comprometida y dispuesta a hacer de la empresa una de las más representativas del país, llegando a ser una empresa no solo comercial, sino productora y distribuidora de una o varias marcas propias a cada una de las cadenas comerciales presentes en el país y de igual forma distribuir marcas reconocidas de talla mundial en Suramérica, Centroamérica y el Caribe.

## OBJETIVO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: PLAN DE ACCIÓN

Futuro a construir

- \*Sucesión
- \* Estabilidad personal
- \* Importar, comercializar y producir
- \*Franquicias

Condiciones de territorio

- \*Cobertura nacional
- \*Ciudades intermedias
- \*Territorios no explotados

Condiciones de temporalidad

\*2015 = 80%

Intención estratégica

- \*Incremento planta personal
- \*Generar altos índices de empleo
- \*Crecimiento constante
- \*Aumentar ingresos

## OBJETIVO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO - FACTORES CLAVES DEL ÉXITO / INDICADORES DE VALOR

		POSIBILIDAD				
		1	2	3	4	5
CONSECUENCIAS		MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
5	MUY ALTA	BAJO	MODERADO	ALTO	ALTO	ALTO
4	ALTA	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO	ALTO
3	MEDIA	BAJO	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO
2	BAJA	BAJO	BAJO	BAJO	MODERADO	MODERADO
1	MUY BAJA	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO

## OBJETIVO 3: PLANIFICACIÓN DIRECTIVA

5.3 Política de Calidad:  
Cumplimiento,  
requisitos y  
mejora  
continua

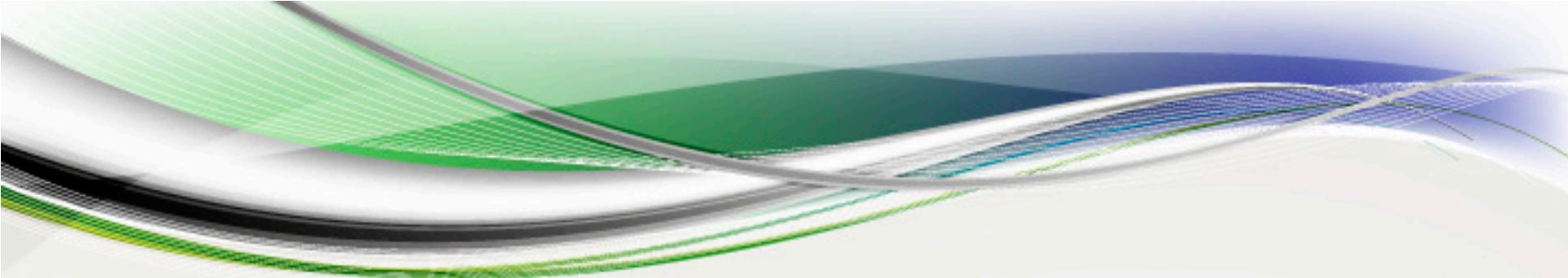
5.4.1 Objetivos de  
Calidad

5.4.1-8.4  
Indicadores de  
Calidad y  
Análisis de  
datos

## OBJETIVO 3: PLANIFICACIÓN DIRECTIVA- POLÍTICA DE CALIDAD

“Nosotros Planeta Sport como organización, nos comprometemos a ofrecerles **productos de alta calidad**, de las mejores marcas deportivas, para *satisfacer las necesidades y expectativas* de nuestros clientes enfocados en el segmento de calzado, textil y accesorios. Además ofrecemos un **servicio post-venta ágil y eficiente**, realizando una retroalimentación para la mejora continua de los procesos de la organización. Adicionalmente, nos comprometemos a garantizar la prestación de un excelente servicio, que contemple las competencias esenciales para ello, por medio de un **personal altamente capacitado y comprometido** con la empresa, promoviendo un ambiente familiar que genere un **sentido de pertenencia** en nuestros empleados; lo anterior basado en una **cultura organizacional** enfocada al mejoramiento de la comunicación interna, integración y promoción de competencias, trabajo en equipo, **cobertura nacional**, generando estabilidad en nuestra planta personal y un compromiso con el medio ambiente y la responsabilidad social”.

Alberto Beltrán Álvarez  
GERENTE GENERAL



## OBJETIVO 3: PLANIFICACIÓN DIRECTIVA- OBJETIVOS DE CALIDAD

- *Satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores* , por medio de un *servicio de calidad óptimo y calificado* , con el apoyo de *productos* que evidencien altos estándares de calidad y que estén a disposición de los consumidores de manera pronta y adecuada.
- Ser la empresa líder en el mercado deportivo, bajo el eje de negocio enfocado en la *expansión y cobertura nacional* , por medio del desarrollo de un plan de franquicias, evidenciando una distinción frente a la competencia por la estructura organizacional de la compañía.
- Fortalecer las relaciones con proveedores, por medio del establecimiento de una alianza de dependencias, en donde los *beneficios mutuos* sean las pautas para el desarrollo prospero de la relación entre las partes interesadas.
- Establecer una *cultura de interiorización* de la organización para lograr mayor participación por parte de los empleados y de esta manera, motivar y comprometer a la *planta personal* , en términos de direccionar sus labores enfocadas a un solo fin, bajo el parámetro de beneficio tanto personal como empresarial.

## OBJETIVO 3: PLANIFICACIÓN DIRECTIVA - INDICADORES DE CALIDAD

<i>INDICADOR</i>	<i>MEDIDA</i>	<i>META (%)</i>	<i>FORMULA</i>
Satisfacción de las necesidades y expectativas de los consumidores	Nivel de satisfacción de los consumidores	95	(No. De consumidores satisfechos/No. De consumidores encuestados)x100
Cumplimiento de entrega optima de los productos	Nivel de cumplimiento de entrega de producto	90	(No. De productos entregados a tiempo/No. Total de productos entregados)x100
Presencia de marca en el territorio nacional	Nivel de cubrimiento nacional	85	(Nivel de cubrimiento/Territorio nacional)x100
Franquicias vendidas	Nivel de venta de franquicias	50	(No. De franquicias vendidas/No. Total de solicitudes)x100
Ahorro en gastos por los beneficios adquiridos por buenas relaciones	Nivel de ahorro	90	(Gastos con beneficios x %ahorro sin beneficios)/Gastos sin beneficios
Satisfacción del personal	Nivel de satisfacción del personal	75	(No. Personas satisfechas/No. Personas encuestadas)x100
Desempeño del personal	Nivel de cumplimiento	85	(Objetivos cumplidos/Total objetivos)x100

## OBJETIVO 3: PLANIFICACIÓN DIRECTIVA- PLAN DE CALIDAD

CAPITULO	REQUISITO	SOLUCIÓN
4. SGC	Implementar y mantener un SGC	Diseño del SGC
	Buen funcionamiento de los procesos	Levantamiento de los procedimientos
	Documentación	Diseño Manual de Calidad
5. Responsabilidad de la dirección	Implementar política, objetivos e indicadores de calidad	Se diseñaron y se documentaron
	Enfoque al cliente	Comunicación externa
	Política de Calidad y Objetivos de Calidad	Se diseñaron y se documentaron

## OBJETIVO 3: PLANIFICACIÓN DIRECTIVA- PLAN DE CALIDAD

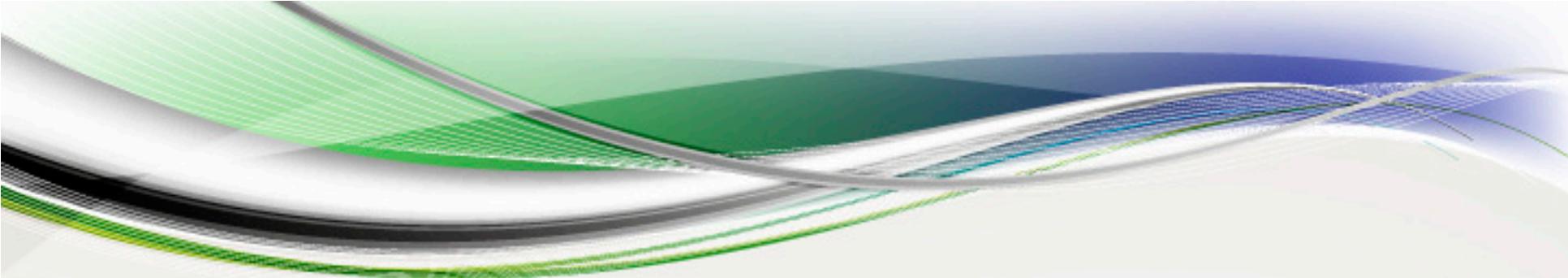
CAPITULO	REQUISITO	SOLUCIÓN
5. Responsabilidad de la dirección	Responsabilidades y autoridad	Cargos y perfiles
	Comunicación interna	Plan de comunicación
	Revisión por la dirección	Periodicamente revisión diagnóstico genérico de norma
6. Gestión de recursos	Garantizar cumplimiento y competencias del personal	Cargos y perfiles
	Registros de Cargos y perfiles	Listado maestro de documentos

## OBJETIVO 3: PLANIFICACIÓN DIRECTIVA- PLAN DE CALIDAD

CAPITULO	REQUISITO	SOLUCIÓN
7. Realización del producto	Documentación	Levantamiento de los procesos
	Requisitos legales	Normograma caracterizaciones
	Comunicación con el cliente	Relación cliente – empresa
	Proceso de compras	Evaluación proveedores y procedimientos de compras
	Control prestación del servicio	Capacitaciones
	Identificación y trazabilidad	Levantamiento de los procesos respectivos

## OBJETIVO 3: PLANIFICACIÓN DIRECTIVA- PLAN DE CALIDAD

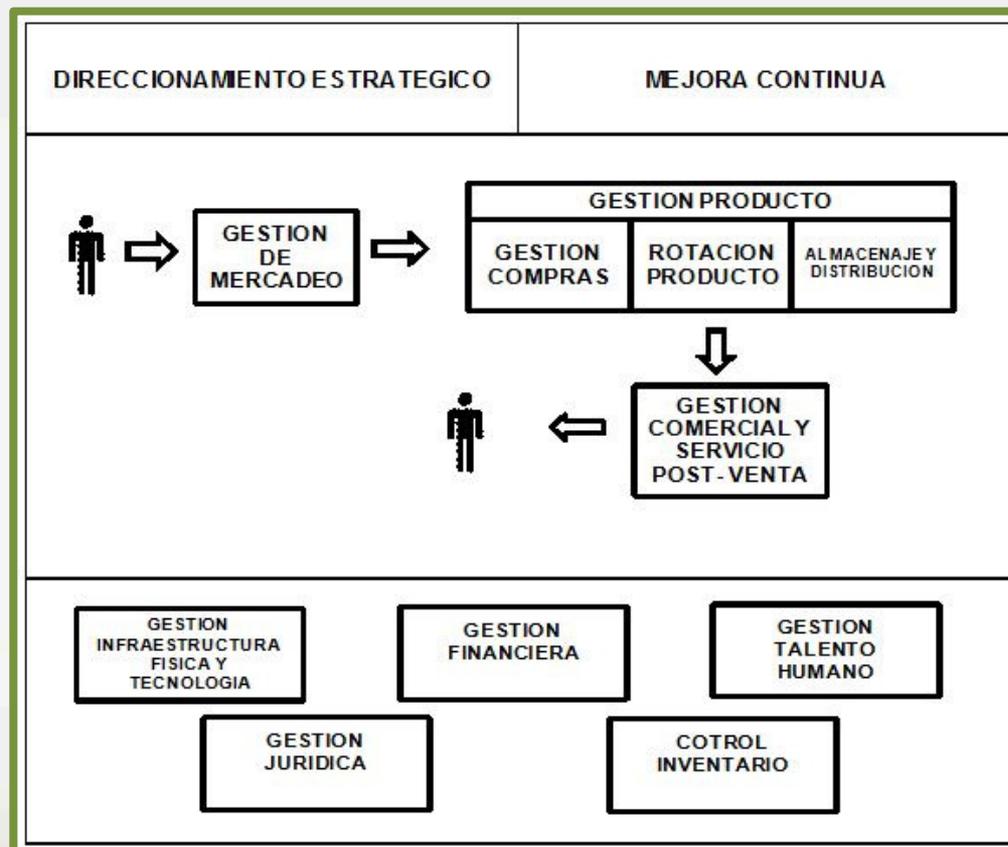
CAPITULO	REQUISITO	SOLUCIÓN
8. Medición, análisis y mejora	Mejora continua del sistema	Planificación directiva / Política y objetivos de calidad
	Satisfacción del cliente	Encuesta de satisfacción
	Acciones correctivas y preventivas	Diseño y documentación
	Seguimiento en la entrega del producto	Formato y recepción del producto
	Control del producto no conforme	Diseño y documentación
	Producto conforme	Diseño y documentación



## OBJETIVO 4: PLANIFICACIÓN OPERACIONAL

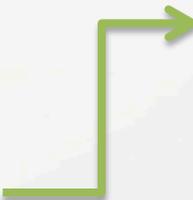
- [Mapa de procesos](#)
- [Caracterización](#)
- [Procedimiento](#)
- [Procedimiento obligatorio](#)

## OBJETIVO 4: PLANIFICACIÓN OPERACIONAL

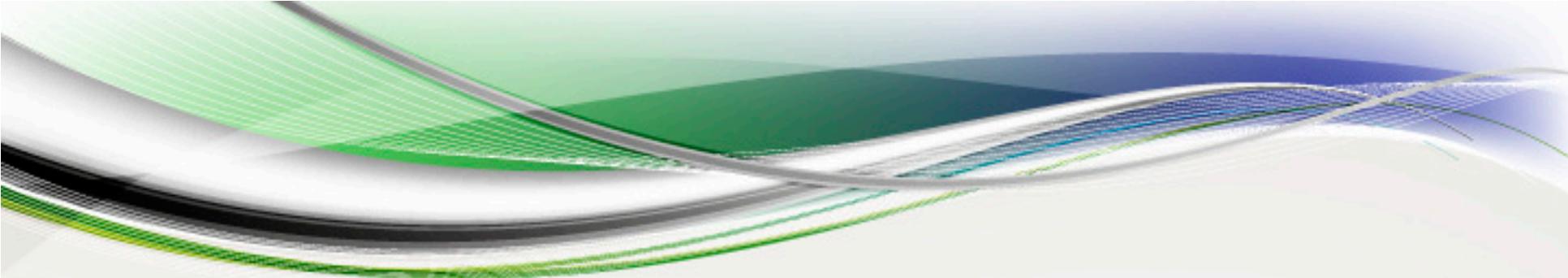


# MANUAL DE CALIDAD

## Manual de Calidad– Planeta Sport

- Política de Calidad
  - Objetivos de Calidad
  - Compromisos de Calidad
  - Mapa de procesos
  - Caracterizaciones
  - Levantamiento de procedimientos
  - Procedimientos Obligatorios
  - Control de cambios
  - Control de registros
  - Acciones correctivas
  - Acciones preventivas
  - Producto Conforme
  - Producto No Conforme
- 

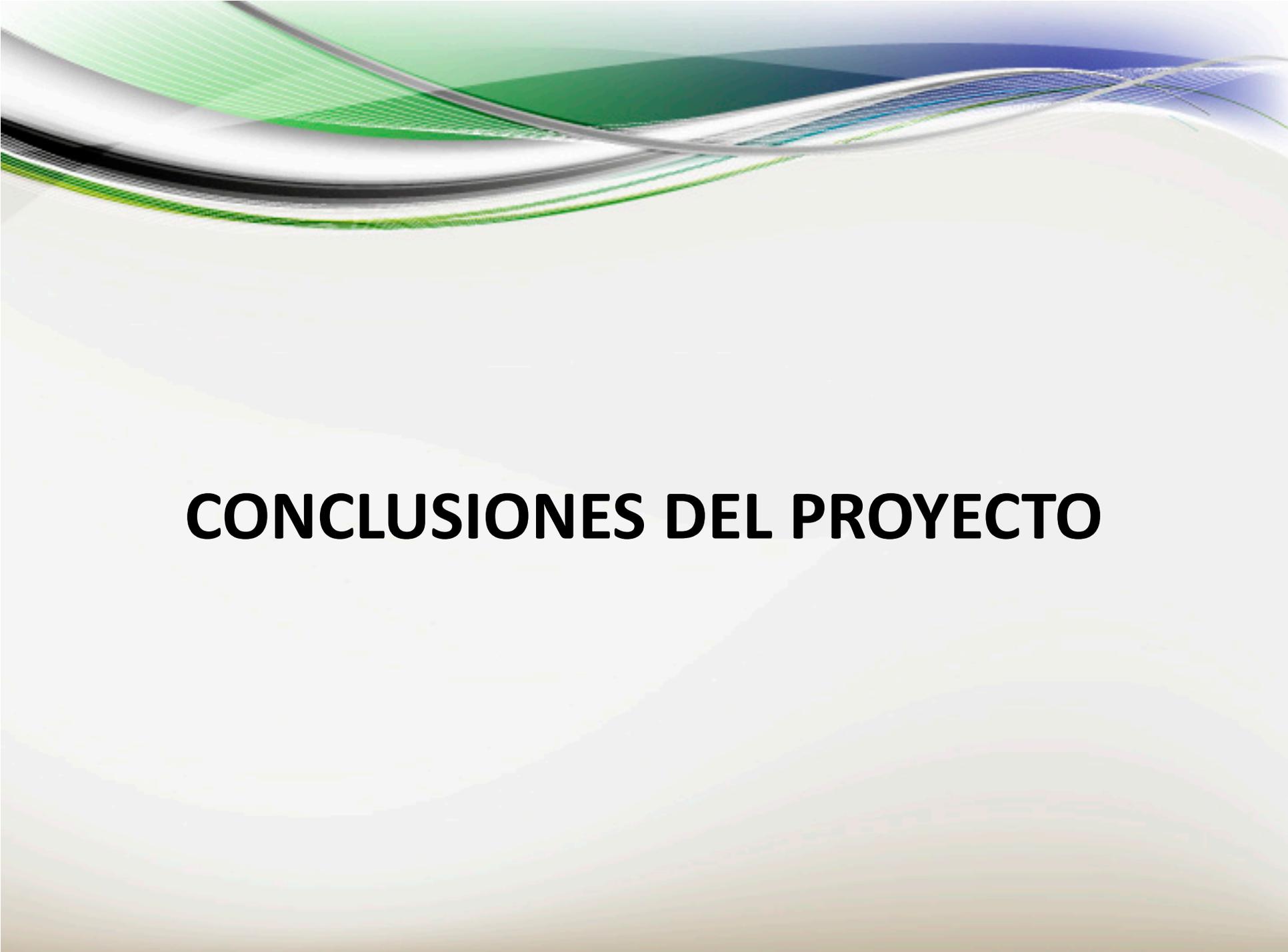
## Procedimientos Obligatorios– Planeta Sport



# MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN

## [Manual de Implementación – Planeta Sport](#)

- Implementación del sistema
- Verificación del sistema
- Verificación de los resultados contra lo planeado
- Auditorias
- Revisión y mejora continua



# **CONCLUSIONES DEL PROYECTO**



Un mundo de deportes solo para ti

**MUCHAS GRACIAS**