



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Efectividad de la Implementación de ISO 9001 en las Pymes**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

**AUTOR(ES)**

Polo Garcia Rosell, Luis Alberto  
Rivera Diaz, Melissa

0000-0001-7525-8522  
0000-0002-7427-5213

**ASESOR(ES)**

Yong Chung, Felipe Eduardo

0000-0002-6495-6197

**Lima, 27 de julio de 2023**

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros padres y a todas las personas que nos mostraron su apoyo y aliento para que sigamos alcanzando nuestro crecimiento profesional, a la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas por permitirnos participar de la constante exigencia académica e innovación durante todo este tiempo, porque esto nos ha permitido contribuir con nuestro desarrollo como profesionales de la carrera. De igual manera agradecemos de forma especial a todos los autores que han aportado sus posiciones en cada uno de sus artículos y que han hecho posible el desarrollo de este trabajo de investigación.

## Resumen

El objetivo general de este artículo es mostrar sistemáticamente las distintas posturas de los autores en torno al análisis de implementar un sistema de administración de la calidad certificado por la norma ISO 9001 en las empresas, haciendo una especial mención en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Para ello, se mostrará lo que dicen los autores respecto a la implementación de la norma ISO 9001 y su influencia sobre la eficiencia y la innovación, así como también cuales son los principales obstáculos y retos para su implementación. Estos tres aspectos específicos sobresalen en los artículos revisados y están enfocados en el sector empresarial. Para esta investigación se empleó una metodología cualitativa. Del estudio revisado se encontraron que existe hasta tres controversias, siendo la principal la que tiene que ver con la eficiencia de la implementación para las empresas, así se destacan autores que están a favor y en contra de la implementación, debido a deficiencias en la gestión de los aspectos financieros, organizacionales y de dirección que principalmente pueden ocasionar un mal manejo de las empresas y terminar en una descertificación.

*Palabras clave:* Pymes, ISO 9001, Certificación, Efectividad de la implementación.

## **Abstract**

The general objective of this article is to systematically show the different positions of the authors regarding the analysis of implementing a quality management system certified by the ISO 9001 standard in companies, making special mention of small and medium-sized enterprises (SMEs). For this, it will be shown what the authors say regarding the implementation of the ISO 9001 standard and its influence on efficiency and innovation, as well as what are the main obstacles and challenges for its implementation. These three specific aspects stand out in the articles reviewed and are focused on the business sector. For this research, a qualitative methodology was used. From the reviewed study, it was found that there are up to three controversies, the main one having to do with the efficiency of implementation for companies, thus, authors who are in favor and against implementation stand out, due to deficiencies in management financial, organizational and management aspects that can mainly cause mismanagement of companies and end in decertification.

*Keywords:* SMEs, ISO 9001, Certification, Implementation effectiveness.

## Efectividad de la Implementación de ISO 9001 en las Pymes

### INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

9%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

### FUENTES PRIMARIAS

1

[hdl.handle.net](http://hdl.handle.net)

Fuente de Internet

3%

2

[upc.aws.openrepository.com](http://upc.aws.openrepository.com)

Fuente de Internet

2%

3

María Palacios Guillem. "Propuesta de un nuevo procedimiento basado en la norma ISO 9001 para la gestión conjunta de la norma ISO 31000, la filosofía Kaizen y la herramienta Lean Manufacturing en pymes industriales de la Comunidad Valenciana.", Universitat Politecnica de Valencia, 2021

Publicación

1%

4

[www.coursehero.com](http://www.coursehero.com)

Fuente de Internet

1%

5

[www.revistaespacios.com](http://www.revistaespacios.com)

Fuente de Internet

1%

6

[tesis.pucp.edu.pe](http://tesis.pucp.edu.pe)

Fuente de Internet

1%

7

[bibliotecadigital.univalle.edu.co](http://bibliotecadigital.univalle.edu.co)

Fuente de Internet

		<1 %
8	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
9	<a href="http://www.bcn.cl">www.bcn.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
10	<a href="http://go.gale.com">go.gale.com</a> Fuente de Internet	<1 %
11	<a href="http://repository.usta.edu.co">repository.usta.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
12	<a href="http://www.slideshare.net">www.slideshare.net</a> Fuente de Internet	<1 %
13	<a href="http://ciad.repositorioinstitucional.mx">ciad.repositorioinstitucional.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Universidad del Istmo de Panamá Trabajo del estudiante	<1 %
15	<a href="http://eprints.uanl.mx">eprints.uanl.mx</a> Fuente de Internet	<1 %
16	<a href="http://www.researchgate.net">www.researchgate.net</a> Fuente de Internet	<1 %
17	<a href="http://repositorio.unheval.edu.pe">repositorio.unheval.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
18	<a href="http://www.energieshop-tauberfranken.de">www.energieshop-tauberfranken.de</a> Fuente de Internet	

## Introducción

A medida que avanza la globalización del mercado, la calidad de los productos y servicios se ha convertido en uno de los factores importantes para el crecimiento empresarial. En las últimas décadas ha existido una tendencia mundial a satisfacer las necesidades de los consumidores en base al cumplimiento de requisitos de calidad cada vez más estrictos. Al mismo tiempo, existe una creciente conciencia de la economía de los sistemas de mejora de procesos.

Según los autores Shaikh y Sohu (2020) se describe a la Organización Internacional de Normalización (ISO) como la organización más popular y reconocida a nivel mundial en materia de calidad. Cuenta con más de 180 países miembros y el objetivo principal de la ISO es apoyar al gobierno, a los fabricantes y al sector empresarial, con el establecimiento de principios de gestión de la calidad. ISO 9001 es la norma de los sistemas de gestión de la calidad de la línea ISO 9000, empresas de todo el mundo, grandes o pequeñas, públicas o privadas, han aceptado este sistema.

Los productos y servicios de las empresas del mundo deben mejorar sus estándares de calidad, ello les permitirá cumplir con los requisitos y reglas del mercado donde se desarrollan o quieren incursionar. Las demandas de estándares de calidad en muchos países aumentan día a día, lo que revela la necesidad de una certificación global para aumentar la competitividad e ingresar a nuevos nichos de mercado.

En este sentido, la norma ISO 9001 instituye los requisitos del Sistema de Administración de la Calidad, mediante la definición y utilización de un grupo de normativas a cumplir para crear tanto en los consumidores como en la alta dirección la confianza de dar servicios y productos con la calidad solicitada a un precio competitivo.

Es fundamental señalar que la norma ISO 9001 no determina exactamente el sistema de calidad que se debe llevar a cabo en las organizaciones, solamente se limita a explicar los requisitos mínimos que deberían seguir las empresas al implementar un Sistema de Administración de la Calidad.

El objetivo principal de este trabajo de investigación es dar a conocer la postura de los autores en relación con la implementación de la norma ISO 9001 en general, haciendo una mención especial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes), para ello los hallazgos encontrados serán distribuidos en tres subtemas, siendo los objetivos específicos de esta investigación el desarrollo explicativo de cada uno de estos ejes temáticos.

En primer lugar, se explica la influencia de la norma ISO 9001 sobre la eficiencia de las empresas, habitualmente se califica la norma como productiva debido a que busca implementar un plan para aventajar a la competencia, a través de la mejora de los procesos y la mejora de la calidad de los productos, pudiendo de esta forma lograr la satisfacción de sus consumidores. Sin embargo, como se mostrará durante el desarrollo de la presente investigación no todos los autores se encuentran de acuerdo con lo anteriormente expuesto.

Así el objetivo de este subtema es mostrar la controversia que existe en relación con el impacto que la implementación de la norma ISO 9001 tiene sobre la eficiencia de las empresas. Para los autores Kakouris y Sfakianaki (2019), contar con la implementación de la ISO 9001 les permite a las pequeñas y medianas empresas ampliar su capacidad competitiva en el mercado, porque contarían con los mismos beneficios que las grandes empresas. Es decir, obtener la implementación ISO 9001 le otorga a las pequeñas y medianas empresas beneficios no solo en lo concerniente a la mejora de procesos y productos, sino, porque logra la integración de todo el equipo humano que lo conforma, pero, a la vez hay posturas en contra que indican lo negativo que puede ser conseguir y mantener esta certificación, y esto no solo se debe a los altos costos



financieros que se van a generar, sino, que bajo su argumento las empresas pueden conseguir los mismos beneficios sin contar con esta certificación o después de una descertificación, pues los procesos y objetivos se mantienen (Zimon & Dellana 2019).

En segundo lugar, se explica la influencia de la norma sobre la innovación, en la actualidad las Pymes son una gran parte del campo empresarial, es por esto, que se necesita apoyar a este sector para que no desaparezca y logre competir en este ámbito tan cambiante. La innovación es una posibilidad que poseen las empresas en general y las pymes en particular, para lograr la ventaja competitiva que asegure su supervivencia (Vujović et al., 2017).

Así, el objetivo de este subtema es mostrar la controversia que existe en relación con el impacto que tiene la implementación de la norma ISO 9001 sobre la innovación en las empresas. La innovación se ha convertido en un factor importante y distintivo de las empresas para ser más competitivas, muchos autores indican que combinar este factor con la implementación de una certificación como la ISO 9001 permite que las empresas mantengan una mejora continua en todos sus procesos de innovación, porque esta certificación promueve la orientación estratégica y tecnológica (Escrig-Tena et ál., 2018), pero, hay opiniones que señalan que no existe relación directa entre la innovación incremental de los productos ya existentes y la implementación de esta norma, y que uno de los factores que frenaría el desarrollo de la innovación es la gran cantidad de documentos que la norma requiere (Su et al., 2020).

En tercer lugar, se explican los obstáculos y retos principales para la implementación de la norma. Según los autores citados, los retos y obstáculos que las empresas deben afrontar para lograr la certificación varían en su naturaleza e importancia. Siendo para algunos autores unos más importantes que otros. Así, el objetivo de este subtema es mostrar cuales son los principales obstáculos y retos al implementar la norma ISO 9001 en las empresas. La mayoría de los autores coinciden en que el reto principal radica en el mantenimiento de la certificación después de su

implementación, mencionan que muchas empresas caen en el error de conseguir la certificación y descuidar su mantenimiento, poniendo en riesgo todos los beneficios obtenidos, es por ello que, para los autores Del Castillo-Peces et ál. (2018), las empresas deben ser constantes en la inversión y mantenimiento de la Norma para seguir con la mejora continua, por otro lado, hay autores que señalan que las auditorías internas tampoco miden la capacidad real de las personas que conforman la organización y esto se debe a la falta de compromiso por parte de ellas (Chiarini, 2019).

Respecto a los obstáculos que presenta la implementación de la norma, los autores consideran que el obstáculo principal sería la falta de compromiso del personal principalmente de la alta dirección, así como la falta de preparación y capacitación del personal de calidad para manejar los procedimientos, capacitaciones y documentación que la certificación requiere, sin dejar de mencionar como otro obstáculo la falta de interés por parte de los clientes porque la empresa cuente o no con una certificación (Chiarini, 2019).

Para esta investigación se empleó una metodología cualitativa, basada en una revisión analítica de artículos de investigación. Se realizó la revisión bibliográfica de 27 artículos científicos publicados en revistas de alto impacto en los cuartiles 1 y 2.

La justificación de este artículo de investigación radica en la utilidad que significa para la carrera de Administración de Empresas, contar con información que ayude a tomar decisiones sobre la implementación de una norma de calidad que influye en el rendimiento de las empresas y la gestión de estas. Siendo la justificación principal de esta investigación, el aporte de información a las pequeñas y medianas empresas para la toma de decisiones relacionadas con la adopción de un sistema de gestión de la calidad, que les permita ser más competitivos en el mercado.

Finalmente, es relevante señalar la necesidad de desarrollar investigaciones en relación con el impacto que una certificación ISO 9001 tiene en las Pymes en el Perú y destacar sus ventajas, así como sus oportunidades de mejora.

### **Método**

La metodología empleada para el trabajo de investigación se divide en tres partes, una primera que se caracterizó por la búsqueda de información que tenía como objetivo lograr que las fuentes sean pertinentes al tema escogido, una segunda parte que consistió en la sistematización de las fuentes para lograr identificar los hallazgos más relevantes relacionados al tema de investigación y finalmente una tercera parte que consistió primero en la planificación y segundo en la redacción estratégica del trabajo de investigación, a fin de mostrar los hallazgos encontrados de una manera coherente y sistemática. A continuación, se detallan cada una de estas partes.

#### **Etapas de Búsqueda y Selección de Fuentes**

Para la selección de las fuentes, se emplearon una serie de palabras claves escogidas por su afinidad con relación al tema como son: ISO 9001, productividad, impacto, efectividad, desventajas, Pymes, performance, eficacia. Las fuentes así obtenidas, se revisaron para validar su relación con el tema de investigación.

Luego de hacer una primera selección, los artículos seleccionados se resumieron para confeccionar la matriz N° 1, en la cual se dejó registro de los datos de las referencias, esto es autor, año de publicación, editorial, en la misma matriz también se agruparon las referencias alfabéticamente por autor y se redactaron las citas relacionadas con el tema de investigación.

#### **Análisis de las Fuentes Seleccionadas**

Luego de la revisión de las fuentes se encontró que los autores coinciden en tres temas, los cuales son: la influencia de la norma sobre la eficiencia de las empresas, su influencia sobre la innovación de estas y finalmente los obstáculos y retos de la implementación y certificación de la norma ISO 9001.

Estos subtemas fueron registrados en la matriz N° 2 en la misma se detalla la definición de cada uno de ellos, la justificación de su elección y el objetivo que se desea lograr con el desarrollo de cada uno.

En la matriz N° 3 se realizó una clasificación de los hallazgos encontrados, organizándolos por subtemas. Finalmente, en esta matriz se registran los 30 artículos de investigación, cuyas citas más relevantes fueron asignadas a los tres subtemas previamente identificados correspondientemente.

### **Planificación y Redacción del Artículo de Investigación**

En la matriz N° 4 se realizó el desarrollo del esquema de contenido del artículo de investigación, para ello se desarrolla una agrupación sistemática y ordenada de autores por cada tema, y por la postura que tienen frente al tema, resaltando por cada cita la idea sintética. A partir de lo anterior, la matriz N° 4 fue dividida en 3 subtemas, en donde cada uno a su vez fue dividido en dos apartados, luego los autores fueron agrupados por cada apartado. Finalmente, la matriz N° 4, registra 83 citas relacionadas con los tres subtemas identificados.

Luego de finalizar con la revisión de la matriz N° 4 se procederá a la redacción de este trabajo de investigación, para ello el trabajo se dividió en los capítulos de introducción, metodología, antecedentes teóricos, análisis y resultados, discusión, conclusiones y referencias, como se muestra a continuación.

### **Antecedentes Teóricos**

Para empezar este capítulo, se plantean algunas controversias generales de la implementación de la norma ISO 9001 en las empresas dadas por los autores, por un lado se debe señalar que la implementación de la norma ISO 9001 siempre ha sido un tema de discusión en relación a su efectividad, la cual viene muy influenciada por la naturaleza de la empresa y de su entorno, así por ejemplo Klute-Wenig y Refflinghaus (2018) señalan que las multinacionales, medianas y pequeñas empresas han establecido, dentro de su organización, el sistema de gestión de la calidad (SGC), y para mejorar su implementación han aplicado diversas normativas y herramientas de software, que facilitara una autoevaluación de los sistemas implantados. Sin embargo, los mismos autores señalan que, todo este planteamiento será difícilmente aplicado por las microempresas y empresas en creación, porque, recién están formalizando y especificando sus procesos, la gran mayoría de estas cuentan por lo general con una sola persona a cargo, y es complicado definir si se debe aplicar un SGC y cómo deben hacerlo.

Otra controversia está en relación con el entorno, Lamin y Livanis (2020), sostienen que cuando la legitimidad de la industria es baja, los certificados de terceros, como lo es la certificación ISO 9001, suelen ser un medio alternativo más fuerte para evaluar a una empresa, es decir resultan siendo más conveniente. Pero cuando la legitimidad de la industria es más alta, los certificados de terceros, como la norma ISO 9001, no tienen un impacto notorio en la calificación de la empresa, es decir, no alcanza un aporte significativo para la mejora de la percepción frente a los clientes.

En el presente capítulo la información encontrada en las fuentes se desarrollará en 3 subtemas; la eficiencia de la ISO 9001, innovación e ISO 9001 y finalmente los obstáculos y retos de la norma ISO 9001. Los dos primeros subtemas se dividirán en dos apartados para mostrar a los autores que están a favor y los que tienen controversia al implementar la norma ISO 9001 y el tercer subtema se dividirá también en dos apartados, en este caso, los retos y los obstáculos.

## **Eficiencia de la Implementación de la Norma ISO 9001**

El implementar ISO 9001, usualmente se cataloga como beneficioso ya que busca una estrategia de aventajar a la competencia, mejorar los procesos, mejorar la calidad de los productos, logrando así la satisfacción de sus clientes. Pero también busca lograr un aumento en la participación de mercado, quitar los límites de las fronteras y mejorar la comunicación con los empleados, logrando así una alianza con todos los involucrados. Sin embargo, no todos los autores están de acuerdo con los planteamientos anteriores, por el contrario, consideran que lejos de lograrse ventajas se generan situaciones que perjudican a la empresa.

En este sentido Siltori et al. (2020) indican que, luego de revisar diversos estudios existe una relación positiva entre la implementación de la norma ISO 9001 y el buen desempeño en términos de gestión y competitividad, así como estudios que no llegan a conclusiones efectivas sobre esta relación.

Lo que se muestra a continuación son las distintas posturas de los autores sobre la eficiencia de la implementación de la norma ISO 9001. Para efectos de mejorar la comprensión del presente eje temático las posturas se dividen en dos apartados.

### ***Argumentos a Favor de la Eficiencia de la Implementación de la Norma ISO 9001***

En las investigaciones revisadas en el sector agrario, Brotons y San Salvador (2016) señalan que la implementación de la ISO 9001 ayuda a las pequeñas y medianas empresas a afrontar las crisis económicas que puedan atravesar. En la misma línea argumental, Kakouris y Sfakianaki (2019), señalan que el contar con una certificación ISO 9001 permite que las pequeñas y medianas empresas obtengan los mismos beneficios que las grandes empresas, pues existe mayor demanda por parte de los clientes y mayor participación en las licitaciones. Sin embargo, Klute-Wenig y Refflinghaus (2018) señalan que esto no es para todas las empresas,

porque, para las empresas que recién se están formalizando y especificando sus procesos, es complicado definir si se debe aplicar o es necesario un sistema de gestión de la calidad.

Por su parte, Denton y Maatgi (2016) señalan, a partir de sus investigaciones en empresas de ingeniería y fabricación avanzada, que una implementación exitosa de estándares y modelos de calidad son ventajas competitivas para las Pymes, asimismo, que para lograr mejores resultados tangibles la certificación debe tener una fuerte motivación interna. Una perspectiva interesante es la que plantean, a partir de sus investigaciones, Lamin y Livanis (2020) en empresas de entornos institucionales débiles, señalan que, las empresas que se encuentran en mercados en desarrollo obtienen cada vez más certificaciones de terceros, pues uno de los beneficios que aporta la ISO 9001 para este tipo de empresas es la apertura a mercados externos.

Otros autores a favor de la eficiencia de la implementación de la norma ISO 9001 son Del Castillo-Peces et al. (2018) quienes señalan que para el sector construcción e ingeniería civil, la seguridad y la calidad de los productos siempre han sido de gran importancia para las empresas de este sector, independientemente de su tamaño. Asimismo, que la certificación ISO 9001 busca garantizar la calidad y el involucramiento de todo el personal con el cumplimiento de los objetivos, logrando de esta manera mejoras en la calidad y la productividad haciendo que la empresa sea más competitiva.

Por su parte, Dellana et al. (2020) sugieren que las organizaciones certificadas por la norma ISO 9001 tienen la posibilidad de aprovechar los esfuerzos de la integración de gestión de riesgos (RMI) para influir de manera positiva en el manejo de la cadena de abastecimiento, mientras que las organizaciones no certificadas no lo realizan. Asimismo, los diferentes análisis realizados por Fonseca y Domingues (2017) a los objetivos de la ISO 9001, señalan que esta mantiene una relación con las definiciones modernas de gestión empresarial y de calidad, lo que la convierte en una herramienta útil para las empresas.

Para Su et al. (2020) los resultados de sus investigaciones en los procesos operacionales presentan que la norma ISO 9001 es más eficaz una vez que una organización central tiene muchas conexiones con organizaciones de diferentes industrias en su red de cadenas de suministro, lo cual sugiere que la norma ISO 9001 es más eficaz en el ámbito de la heterogeneidad de la industria, es decir, en la coexistencia de sectores que tienen altos niveles de productividad. En los aportes realizados por Siltori et al. (2020) se demuestra una relación positiva entre la certificación y los beneficios internos como la mejora de la calidad, mejora de los costos de producción y de la productividad en general. Los autores señalan además que los beneficios externos se identificaron como mejoras en la satisfacción de los clientes, el aumento de las ventas, el incremento de la cuota de mercado y la mejora la imagen de la empresa.

Por su parte Du et al. (2016) señalan, a partir de sus investigaciones realizadas en los mercados emergentes de China, que la certificación ISO 9000 es una señal de legitimidad que fortalece el funcionamiento de las organizaciones como las PYMES, mejorando su desempeño. Para Martínez et al. (2018), los sistemas de gestión de calidad y certificaciones en calidad asocian beneficios operativos, financieros y comerciales, entre ellos: incremento de la productividad, eficiencia operativa, aumento en ventas, reducción de precios, calidad del producto, mejoramiento de indicadores de productividad y liquidez, correlación positiva entre productividad y utilidad financiera, crecimiento de la cuota de mercado y fidelización del comprador.

Los autores, Pacana y Ulewicz (2020), comentan que la mayor parte de los encuestados de las empresas creen que el sistema implementado (norma ISO 9001) es eficaz y su implementación debe replicarse primordialmente en las PYMES ya que apunta a la mejora del sistema de organización y administración. Para Chen et al. (2019) la certificación ISO 9001 se considera un instrumento más eficaz para mostrar una calidad superior en las industrias de servicios. En el mercado de servicios por ejemplo como el de China, que es un mercado con una



grave asimetría de información, dado que un comprador de servicios intangibles no sabría qué tan bueno es el servicio hasta que lo reciba, y por ende las empresas de servicios con certificación ISO 9001 pueden obtener una posición más competitiva desde el punto de la calidad.

En los aportes de Del Castillo-Peces et al. (2018), se señala, que “cuanto más tiempo la empresa tiene la certificación de la norma ISO 9001 mejores son los resultados obtenidos”, lo que parece lógico ya que el beneficio, que se refiere fundamentalmente al cumplimiento de un requisito exigido para poder competir en el mercado, se consigue desde el momento en que se logra la certificación de esta norma. Los autores señalan que cuanto más tiempo haya transcurrido desde la adhesión a la Norma, mayor será su consecución. La influencia positiva incrementa gracias a la curva de aprendizaje estándar, que es necesaria para la aparición de sus beneficios, especialmente los relacionados con los aspectos internos.

Finalmente, de la investigación realizada se encontraron 13 artículos de investigación a favor de la eficiencia de tener la certificación de la norma ISO 9001, dentro de los principales argumentos a favor, se señala los beneficios en relación con, mejores procesos, generar mejores productos con estándares de calidad, mejores servicios y procesos más ágiles.

A continuación, se desarrollarán los argumentos en contra de la eficiencia de la implementación de la norma ISO 9001.

### ***Argumentos en Contra de la Eficiencia de la Implementación de la Norma ISO 9001***

Contrario a lo señalado por los autores en el apartado anterior, Zimon y Dellana (2019) mencionan que implementar la ISO 9001 en un negocio permite mejorar diversas áreas y facilita el desarrollo de procedimientos efectivos para la gestión de procesos claves. Pero, las mejoras no son motivos suficientes para que las Pymes mantengan una certificación ISO 9001. Los altos costes asociados a la implantación y mantenimiento del sistema y los recursos limitados han demostrado ser una barrera fundamental para las pymes y son la primordial conjetura para

abdicar en el mantenimiento de un sistema de administración de calidad certificado. Asimismo, estos autores señalan que en base a como las empresas logran sus objetivos y cumplen con las disposiciones que indica el área de gestión de la calidad, el nivel de los servicios y productos que brindan ha ido mejorando sin la necesidad de tener una certificación. Finalmente, la investigación, señala que el nivel de satisfacción del cliente con los servicios prestados por la organización no cambió de manera notable y que esto puede sugerir que el aspecto de marketing resultante de la posesión de un certificado es de poca importancia para los clientes y que la descertificación no afectó la calidad de los servicios de las empresas.

A partir de sus investigaciones en el sector de empresas de servicios, Chen et al. (2019) señalan que la certificación tiene un impacto negativo en la productividad de estas organizaciones chinas debido al efecto del desplazamiento (crowding-out) de la señalización, que es la disminución de la inversión privada como consecuencia del alza de los impuestos. Asimismo, Chen et al. (2019) indican que, a corto plazo, el cumplimiento de la norma ISO 9000 a menudo conduce a un aumento de los costos operativos debido a la inflexibilidad organizacional que se construye debido a la misma norma. Por lo tanto, existe un desfase entre la inversión y la mejora de la productividad, así como en la compensación entre los costos a corto plazo y los beneficios a largo plazo. Finalmente, los autores indican que las empresas de los países en desarrollo, como China, suelen ser “miopes” y prefieren los beneficios a corto plazo debido a la falta de institucionalización. Es concebible que, en tales circunstancias, las empresas de servicios de los países en desarrollo tiendan a cumplir con los requisitos mínimos y la certificación ISO 9000 se convierta en un simple papeleo con poco efecto positivo en la mejora de la productividad.

Otra postura que contraviene el mantenimiento de la certificación de calidad es la señalada por Cândido et al. (2016), quien menciona que los beneficios de la certificación perduran inclusive después de que las empresas deciden descertificarse, señalando que no se ha

encontrado pruebas de desempeño anormal en las empresas que han perdido la certificación, de lo anterior se desprende que los beneficios obtenidos de la certificación inicial no dependen de mantener la misma. En su investigación los autores toman como muestra empresas portuguesas descertificadas que no han tenido rendimiento diferente en comparación con empresas similares que siguen certificadas. Si bien, los diferentes conceptos de la ISO 9001 señalan que el rendimiento de las empresas mejora debido a ella, que los beneficios y la ventaja competitiva pueden durar por mucho tiempo, esta investigación demuestra que las empresas descertificadas no sufren muchas variaciones en su rendimiento y ventaja competitiva.

Una posición interesante es la de Kakouris y Sfakianaki (2018), con respecto a los beneficios financieros que debe aportar una certificación. Los autores mencionan que no se observa a primera vista resultado alguno, pero según opiniones de algunas empresas, estos beneficios son indirectos e intangibles. Por su parte, Cândido et al. (2016), muestran, a partir de sus investigaciones comparativas entre empresas certificadas y decertificadas que no existe rendimiento financiero anormal significativo entre ambos tipos de empresa.

Finalmente, de la investigación realizada se encontraron 4 artículos de investigación en contra de la certificación de la norma ISO 9001, dentro de los principales argumentos en contra, se señala los inconvenientes en relación con los altos costos que conllevan mantener una certificación ISO 9001.

Luego de la revisión de las fuentes en relación con el subtema relacionado con la eficiencia de la certificación ISO 9001, se logra identificar una controversia, al encontrar autores que están de acuerdo con la certificación principalmente por los beneficios que ofrece respecto a la calidad de productos, mejoramiento de los procesos, ampliación de mercados y reducción en los costos. Y, por otro lado, autores que están en contra de la certificación porque argumentan que esta genera altos costos de la implementación, así como altos costos de mantenimiento de la certificación ISO 9001 que no compensan los beneficios obtenidos, también se argumenta la falta

de evidencia en la mejora de los resultados financieros y finalmente por el hecho encontrado de que las empresas que se descertificaron tienen resultados muy similares a las de las empresas que aún mantienen una certificación.

Luego de revisar los hallazgos sobre la eficiencia se desarrolla el segundo subtema que es la influencia de la norma ISO 9001 en la innovación.

### **Influencia de la Norma ISO 9001 Sobre la Innovación**

Principalmente las Pymes deben competir en precio y calidad con las grandes empresas que tienen la capacidad de invertir enormes cantidades de dinero para mejorar su posición competitiva. Es por ello por lo que, la innovación juega un papel muy importante para las Pymes, a continuación, se desarrollarán las posturas encontradas a favor y en contra de la influencia de la implementación ISO 9001 sobre la innovación en las empresas.

Para efectos de mejorar la comprensión del presente eje temático las posturas se dividen en dos apartados.

#### ***Argumentos a Favor de la Implementación de la Norma ISO 9001 Para Mejorar la Innovación***

Dentro de los argumentos a favor se muestra en primer lugar la posición de los autores Escrig-Tena et al. (2018), quienes señalan en su investigación que la gestión de la calidad promueve significativamente la innovación de productos y también de los procesos, apoya el establecimiento del orden y el control que ayudan a generar y mejorar las condiciones para innovar. Considerando que la mejora continua, requisito fundamental de la norma, es primordial para la innovación, porque promueve el cambio y la creatividad. Los autores Latan et al. (2020) comentan que la norma ISO 9001 es una certificación internacional otorgada a las empresas que han adoptado una serie de principios de gestión de la calidad, incluida la atención al cliente, la innovación y los enfoques de procesos y la mejora continua que tiene como objetivo mejorar la calidad de los productos y procesos.

Los autores, Du et al. (2016), en sus investigaciones de empresas tecnológicas de nuevos productos, sugieren que la innovación funciona en las organizaciones como un motor organizativo que puede fomentar la adopción de la certificación ISO 9000, como también que la innovación está positivamente relacionada con la certificación de la ISO, y a su vez está positivamente relacionada con el rendimiento.

Además, los autores Vujović et al. (2017), señalan que la innovación se apoya en los principios y requisitos de la serie de normas ISO 9000, que precisamente a través del desarrollo de esta estimulan el desarrollo de objetivos progresivos medibles, que representa una mejora de los resultados para las organizaciones, mejora la competitividad y mantienen una supervivencia en el mercado. Todo lo anterior sustentado a través de procesos de auditoría interna exigidos por la misma norma. Además, Vujović et al. (2017) sugieren que la aplicación del sistema de gestión de la calidad (ISO 9001) crea un entorno productivo para la innovación porque incluye principios de liderazgo que son congruentes con la innovación. Por ello los autores recomiendan promover a más empresas a adoptar prácticas de calidad, al mismo tiempo, para ser más innovadoras. Finalmente, Vujović et al. (2017), concluyen que es posible aplicar pequeñas mejoras continuas para lograr mejores resultados y no necesariamente se requieren de grandes inversiones, que conducen a la obligación de invertir en reingeniería resultando ser un proceso muy costosas y que requieren de mucho tiempo, cuyo resultado termina siendo incierto.

Los autores Latan et al. (2020) mencionan que, el sistema de gestión de la calidad ISO 9000 tiene un efecto positivo en la facilitación del proceso creativo y la innovación. Las empresas certificadas por la ISO 9001, que incluyen cuestiones técnicas y metodológicas, promueven la orientación estratégica y el uso de tecnologías, conduce a la innovación de procesos y a la mejora continua.

De la revisión de las fuentes sobre la certificación ISO 9001 para la mejora de la innovación en las empresas, se encontraron 4 artículos de investigación, en donde el argumento

principal es que la innovación debe ser enfocada principalmente en el desarrollo y mejoramiento de los productos y los procesos para poder lograr el crecimiento de las empresas.

### ***Argumentos en Contra de la Implementación de la Norma ISO 9001 Para Mejorar la Innovación***

Para comenzar con este apartado, se menciona la investigación de El Manzani et al. (2019), en empresas marroquíes, quienes demuestran que no existe una relación directa y significativa entre las prácticas sociales habituales existentes en cada sociedad de los procesos de calidad de la norma ISO 9001 y la innovación incremental y radical de los productos. Inclusive se considera que las prácticas sociales pueden resultar insuficientes para apoyar la innovación, por ello deben basarse en métodos prácticos y no en prácticas sociales de la administración de calidad para que tenga un mejor resultado.

Para Manders et al. (2016), el impacto de la norma ISO 9001 en la innovación de productos no está claro y es necesario realizar mayor indagación. Recomiendan que mientras las organizaciones permanezcan planeando conservar la ISO 9001 tendrán la posibilidad de realizar mejores indagaciones de productos para asegurarse que tengan una mejor innovación y así sus productos incrementen gracias a la adopción de la ISO 9001.

Por su parte, Su et al. (2020) en sus estudios en empresas públicas de Estados Unidos (EE. UU.), comentan que encontraron que una de las principales preocupaciones de la ISO 9001 es su dependencia de la documentación, ya que esto bloquearía la innovación. Los autores indican que en estas empresas son necesarias las actividades de exploración en innovación y explotación de la ISO 9001, para lograr el éxito desde el punto de vista financiero.

Para finalizar el subtema de la certificación ISO 9001 y la innovación, se encontró que los autores no se ponen de acuerdo, señalando algunos de ellos una posición a favor, principalmente debido a que la certificación contribuye a la innovación a través de la mejora de

productos y procesos, en cambio los argumentos en contra van por el lado de la falta de evidencia, y la excesiva documentación.

A continuación, se desarrolló el subtema de los retos y obstáculos por los que debe de lidiar un proceso de implementación ISO 9001.

### **Retos y Obstáculos ISO 9001**

En este punto se revisaron las posturas de los autores, referente a sus opiniones en cuanto a cuáles son los retos y obstáculos principales que deben enfrentar las empresas para lograr la implementación y eventual certificación de la norma ISO 9001. El propósito del desarrollo de este eje temático radica en mostrar las diferencias que existen entre las posturas de los autores, sobre cuáles son los retos y obstáculos más importantes para la implementación de la norma ISO 9001.

Para efectos de mejor comprensión, se desarrollan dos apartados.

#### ***Los Retos***

A continuación, se muestra la posición de los autores en relación con los retos que las empresas deben enfrentar para lograr la implementación de la norma ISO 9001. A decir de la Real Academia de la Lengua Española, un reto es un objetivo o empeño difícil de llevar a cabo, y que constituye por ello un estímulo y un desafío para quien lo afronta.

Los autores Basir y Davies (2018) señalan, a partir de las investigaciones revisadas, que el reto de implementar la norma ISO 9001 está en la mejora de los procedimientos, para convertir a la norma en una herramienta que ofrece servicios de alta calidad, logrando como resultado la mejora del rendimiento de la organización. Por el contrario, los autores señalan que las empresas solo se centran en adquirir la certificación, pero luego no se preocupan de su mantenimiento.

Por su parte, Basir y Davies (2018), mencionan como uno de los retos para mantener la ISO 9001 a la consistencia de los procesos, es decir, la disciplina de mantener los

procedimientos, pues, la inconsistencia de estos puede perjudicar los beneficios obtenidos por la ISO 9001, como; la calidad del servicio brindado a los clientes. Asimismo, Chiarini (2019), menciona que la dificultad principal de mantener la norma consiste en sobrellevar las auditorías internas, porque estas muchas veces no miden realmente el desempeño de los recursos internos, esto depende del nivel de participación de todas las personas y las funciones que ellos realicen.

Para, Del Castillo-Peces et al. (2018) la mejora de la calidad es de gran importancia para todas las empresas, pero no basta con la implementación de la ISO9001, se debe seguir invirtiendo recursos para el mantenimiento de dicha implementación, consiguiendo así la mejora continua, compromiso del personal, focalización de los clientes, entre otros, obteniendo de esta manera los efectos positivos.

Debido a esto último, Denton y Maatgi (2016) argumentan que es necesario que la alta dirección demuestre su compromiso y liderazgo durante y después de la implementación de la ISO 9000, y durante la mejora continua. De igual manera cada uno de los empleados debe estar plenamente comprometido con todos los esfuerzos colectivos, integrados y coordinados. Se debe mantener una comunicación fluida y constante por parte de los responsables de la organización. Sin embargo, Zimon y Dellana (2019) señala en su investigación, que los gerentes reconocieron que mantener la colaboración de los empleados en la optimización del sistema de administración de la calidad es clave para el logro de las metas adoptadas y la optimización en la calidad de los servicios.

Para Fonseca y Domingues (2017) la norma ISO 9001 refuerza la relación con los conceptos de gestión moderna y gestión de la calidad de las empresas, siendo valiosa para las organizaciones certificadas, pero, también es de vital importancia que la alta dirección se identifique e involucre con su sistema de gestión de calidad SGC, demostrando su liderazgo y capacidad de dirección.



Por su parte, Oliveira et al. (2019) argumentan que un certificado ISO 9001 por sí mismo no conduce a la mejora del desempeño, es fundamental y necesario contar con el compromiso de la organización para lograr la mejora en el desempeño. El compromiso con la calidad significa llevar a cabo las prácticas de calidad idóneas para materializar los inicios de calidad.

Así para resumir este apartado se tiene que, mientras algunos autores señalan que el reto principal está en el compromiso de la dirección y de los colaboradores otros autores hacen énfasis más bien en la necesidad de mejorar los procesos y mantener la consistencia de estos.

A continuación, se desarrolló el apartado de los obstáculos para la implementación de la certificación de la norma ISO 9001.

### ***Los Obstáculos***

La ISO 9001 es un programa de cambio y como tal existen obstáculos (Impedimento, dificultad, inconveniente, barrera) en las organizaciones cuando es implementada, lo anterior es natural, considerando la habitual resistencia al cambio de los seres humanos

Para Sfakianaki y Kakouris (2020), la introducción de sesiones de capacitación y enseñanza, previo a que inicie la implementación provoca que todos los empleados formen parte del programa de administración del cambio. Por otro lado, los autores señalan que las pequeñas empresas tienen más dificultades para implementar la norma ISO 9001. Los obstáculos que experimentan las PYMES para la implementación de la norma ISO 9001 básicamente están relacionados con la burocracia de la organización, demanda de dinero, tiempo y recursos, falta de compromiso de la alta dirección y de los empleados. Los autores, señalan que también se puede considerar como obstáculos la poca habilidad del gerente de calidad, falta de personal capacitado, mal asesoramiento de consultores externos, entre otros.

Para los autores Martínez et al. (2018) las barreras y limitaciones de las Pymes en los procesos de certificación, son procurar las entregas a tiempo, tener flexibilidad del distribuidor, mejorar la calidad del producto, aumenta la capacidad del proceso y lograr la reducción de

precios y desechos. Asimismo, las Pymes se destacan por la falta de manuales de calidad, controles visuales, capacitación del recurso humano y organización estratégica, y dominio de cultura organizacional resistente al cambio siendo estos los principales obstáculos que deben primeramente superarse.

Continuando con la investigación realizada por los autores Martínez et al. (2018) mencionan en general, las pymes tienen dificultades para implementar sistemas de gestión de la calidad y cumplir con los requisitos de la norma ISO 9001, especialmente en los procesos de gestión documental, comunicación interna, planificación estratégica, medición y control. Específicamente, el autor señala que la identificación y gestión de productos defectuosos y la evaluación de indicadores de desempeño son muy difíciles para estas empresas.

Por su parte, para Lamin y Livanis (2020), uno de los obstáculos que presenta la ISO 9001 para las empresas de entornos institucionales débiles son las evaluaciones negativas que les hace el público extranjero, esta evaluación negativa es conocida como *sesgo estereotipado* ya que no permite tener una evaluación muy satisfactoria sobre un mercado nacional. También indican que el sesgo estereotipado perjudica la calificación de las empresas en entornos institucionales débiles, estos sesgos afectan los beneficios que pueden brindar las certificaciones. Incluso, los autores explican que para lograr una certificación las empresas deben hacer inversiones importantes y cambios en la organización. Pero, si el público extranjero ve a estas empresas bajo el sesgo estereotipado, las certificaciones pueden no aportar beneficios a las organizaciones.

Por su parte, Chiarini (2019), concluye indicando que el motivo más importante que lleva a las empresas a cancelar la ISO 9001, es la falta de interés de parte de los clientes en saber si la empresa cuenta con alguna certificación, así como la falta de participación y compromiso de la alta dirección, y la falta de evaluación de desempeño y participación de todo el personal.

Para finalizar el desarrollo del subtema de obstáculos para la certificación de la norma ISO 9001, se encuentra que los autores plantean dos argumentos principales, mientras algunos autores señalan que los obstáculos son más bien de tipo técnico como la burocracia, otros autores señalan que el principal obstáculo está en la falta de interés de los clientes.

### **Análisis y Resultados**

En este capítulo se desarrollará el análisis de las posturas encontradas, para ello se procederá a mostrar las principales ideas de los autores según el orden planteado de los subtemas y sus apartados.

A continuación, para iniciar con el desarrollo del capítulo, se presenta de forma sistemática el análisis de lo que exponen los autores en sus investigaciones sobre la efectividad de la implementación de la norma ISO 9001.

### **Eficiencia de la Implementación de la Norma ISO 9001**

Tabla 1.

*Argumentos a favor de la Eficiencia de la Implementación de la Norma ISO 9001*

<b>Autores</b>	<b>Argumentos a favor</b>
Siltori et al. (2020)	Diversos estudios demuestran una relación positiva entre la implementación de la norma ISO 9001 y el buen desempeño en términos de gestión y competitividad.
Klute-Wenig y Refflinghaus (2018)	Las multinacionales y las PYMES han establecido dentro de su organización el sistema de gestión de la calidad, con el cual mejorar los sistemas, normativas y herramientas de software, que facilitará una autoevaluación de los sistemas implementados.
Brotos y San Salvador (2016)	La implementación de la ISO 9001 ayuda a las PYMES a afrontar la crisis económica que puedan atravesar.
Kakouris y Sfakianaki (2019)	Contar con una certificación como la ISO 9001 permite que las pequeñas y medianas empresas cuenten con los mismos beneficios que las grandes empresas.

Denton y Maatgi (2016)	Una implementación exitosa de estándares y modelos de calidad son ventajas competitivas para las PYMES.
Lamin y Livanis (2020)	Las empresas que se encuentran en mercados en desarrollo obtienen cada vez más certificaciones de terceros.
Del Castillo-Peces et al. (2018)	Cuanto más tiempo la empresa tiene la certificación de la norma ISO 9001 mejores son los resultados obtenidos.
Dellana et al. (2020)	La norma ISO 9001 proporciona un marco para los procesos de gestión de riesgos y la colaboración con los asociados de la cadena de suministro.
Fonseca y Domingues (2017)	La norma ISO 9001 está en consonancia con los conceptos modernos de gestión empresarial y de calidad y será una herramienta útil para las empresas.
Su et al. (2020)	La norma ISO 9001 es más eficaz cuando la organización central tiene muchas conexiones con organizaciones de diferentes industrias en su red de cadenas de suministro.
Du et al. (2016)	La certificación ISO 9000 puede contribuir a las PYMES, a que se expandan al mercado mundial, a superar pasivos de pequeñez, novedad y extranjería.
Martinez et al. (2018)	Los sistemas de gestión de calidad y certificaciones en calidad asocian beneficios operativos, financieros y comerciales.
Pacana et al. (2020)	El sistema implementado (norma ISO 9001) es eficaz y su implementación debe replicarse primordialmente en las PYMES.
Yan-Ying et al. (2019)	Las empresas de servicios con certificación ISO 9001 pueden obtener una posición más competitiva desde el punto de la calidad.

En la Tabla 1 se presentan en forma de paráfrasis las ideas principales de los autores a favor de la eficiencia de la ISO 9001. Se encontraron 14 artículos de investigación que respaldan la posición a favor de la certificación ISO 9001 para la eficiencia de la empresa, los argumentos principales planteados por los autores son, buscar una implementación exitosa con estándares y modelos de calidad ya que con esto se busca que las Pymes tengan ventajas competitivas, y como también, ayudar a afrontar las crisis económicas que puedan atravesar las empresas,

además la implementación trae un buen desempeño y mejora la competitividad, pueden contar con los mismos beneficios de grandes empresas, mejorar la cadena de suministros, expandir los mercados atrayendo nuevos clientes y mientras más tiempo cuenten con la certificación obtendrán mejores resultados.

Tabla 2.

*Argumentos en contra de la Eficiencia de la Implementación de la Norma ISO 9001*

<b>Autores</b>	<b>Argumentos en contra</b>
Yan-Ying et al. (2019)	A corto plazo, el cumplimiento de la norma ISO 9000 a menudo conduce a un aumento de los costos operativos debido a la inflexibilidad organizacional.
Cândido et al. (2016)	Si bien los diferentes conceptos de la ISO 9001 señalan que el rendimiento de las empresas mejora debido a ella, que los beneficios y la ventaja competitiva pueden durar por mucho tiempo, esta investigación demuestra que las empresas descertificadas no sufren muchas variaciones en su rendimiento y ventaja competitiva, luego de haber abandonado la certificación.
Kakouris y Sfakianaki (2018)	Respecto a los beneficios financieros que debe aportar una certificación, mencionan que no se observa a primera vista resultado alguno, pero según opiniones de algunas empresas, estos beneficios son indirectos e intangibles.
Zimon y Dellana (2019)	El grado de calidad de los servicios prestados ha ido perfeccionando con los años pese a renunciar a el certificado.

En la Tabla 2 se presentan en forma de paráfrasis las ideas principales de los autores en contra de la eficiencia de la ISO 9001. Se encontraron 4 artículos de investigación que respaldan la posición en contra de la certificación ISO 9001 para la eficiencia de la empresa, los argumentos principales planteados por los autores son; en primer lugar, que las empresas descertificadas no bajaron su rendimiento ni tuvieron pérdidas financieras, en cambio siguieron adelante y creciendo a buen ritmo, por otro lado se señala que cuando una empresa pierde la certificación no sufre variaciones en su rendimiento y ventaja competitiva, y además no se ve

afectado la calidad de los servicios y estos se van perfeccionando con los años pese a que ya no se encuentran certificadas.

### **Influencia de la Norma ISO 9001 Sobre la Innovación**

Tabla 3.

*Argumentos a favor de la influencia de la norma sobre la innovación.*

<b>Autores</b>	<b>Argumentos a favor</b>
Escrig-Tena et al. (2018)	Establecer y mantener el orden y control de las condiciones necesarias para innovar, considerando que la mejora continua es primordial para la innovación, porque promueve el cambio y la creatividad.
Du y Zhang (2016)	Las desviaciones típicas muestran que la innovación está positivamente relacionada con la certificación de la ISO, y la certificación de la ISO está positivamente relacionada con el rendimiento.
Vujović et al. (2017)	La implementación de un sistema de gestión de la calidad (ISO 9001) crea un entorno productivo para la innovación porque incluye principios que son congruentes con la innovación.

En la Tabla 3 se presentan las ideas principales de los autores a favor de la influencia la implementación de la norma ISO 9001 sobre la innovación. Se encontraron 3 artículos de investigación que respaldan la posición a favor de la implementación de la norma ISO 9001 sobre la innovación, los argumentos principales planteados por los autores son; el primer argumento señala que se resalta la creatividad, el positivismo, el cambio constante que conlleva a que una certificación ISO es claramente beneficioso para las empresas en desarrollo, la calidad y la mejora continua son primordiales para la innovación, ya que constantemente promueven el cambio y la creatividad, el segundo argumento importante señala que la innovación está muy relacionada con la certificación ISO 9001 y crea un entorno productivo para la innovación con principios congruentes.

Tabla 4.

*Argumentos en contra de la Innovación e ISO 9001*

<b>Autores</b>	<b>Argumentos en contra</b>
El Manzani et al. (2019)	Estudios demuestran que no existe una relación directa y significativa entre las prácticas sociales de los procesos de calidad (ISO 9001) y la innovación incremental y radical de los productos.
Manders et al. (2016)	Las empresas que están planeando mantener la ISO 9001 deberían hacer las indagaciones correspondientes, para poder asegurarse de que el nivel de innovación de sus productos aumente con la adopción de la ISO 9001.
Su et al. (2020)	Se encontró que una de las principales preocupaciones de la ISO 9001 es su dependencia de la documentación, ya que esto bloquearía la innovación.

En la Tabla 4 se exponen los argumentos de los autores en contra de la influencia de la implementación de la norma ISO 9001 sobre la Innovación. Se encontraron 3 artículos de investigación que respaldan la posición en contra de la implementación de la norma ISO 9001 sobre la innovación, los argumentos principales planteados por los autores son; en primer lugar que no existe una relación directa de los procesos de calidad ISO 9001 y la innovación, además las empresas que planean mantener la ISO 9001 deben considerar este marco de indagación para asegurar el nivel de innovación de los productos y estos aumenten, también una preocupación principal es la dependencia de la documentación, ya que esto bloquearía a la innovación.

**Retos y Obstáculos ISO 9001**

Tabla 5.

*Los retos de la ISO 9001.*

<b>Autores</b>	<b>Los retos</b>
Basir y Davies (2018)	Uno de los factores críticos para mantener la ISO 9001 es la consistencia de los procesos, pues, la inconsistencia de estos puede perjudicar los beneficios obtenidos por la ISO 9001.

Chiarini (2019)	Los costos relacionados con la implementación, consultoría y el organismo de certificación son más económicos que antes. La dificultad radica en las auditorías internas, porque estas muchas veces no miden el desempeño de los recursos internos.
Del Castillo-Peces et al. (2018)	No basta con la implementación de la ISO 9001, se debe seguir invirtiendo recursos para el mantenimiento de dicha implementación, consiguiendo así la mejora continua, compromiso del personal, focalización de los clientes, entre otros.
Denton y Maatgi (2016)	Es necesario que la alta dirección demuestre su compromiso y liderazgo durante y después de la implementación de la ISO 9000, y durante la mejora continua.
Zimon y Dellana (2019)	Las mejoras no son motivos suficientes para que las PYMES mantengan una certificación ISO 9001.
Fonseca y Domingues (2017)	Es de vital importancia que la alta dirección se identifique e involucre con su sistema de gestión de la calidad, demostrando su liderazgo y capacidad de dirección.
Oliveira et al. (2019)	Se puede corroborar lo que algunos autores indicaron; que un certificado ISO 9001 por sí mismo no conduce a la mejora del desempeño, es fundamental y necesario contar con el compromiso de la organización para lograr la mejora en el desempeño.

En la Tabla 5 se muestran los aportes de los autores que hablan sobre los retos que tienen las empresas al aplicar la norma ISO 9001 y lo que deberían de hacer las empresas para que puedan manejar adecuadamente la certificación y tener un correcto desempeño y rendimiento de las empresas. Se encontraron 7 artículos de investigación que establecen los retos por los que debe pasar una certificación de la norma ISO 9001, mientras que unos autores señalan que el reto principal es mantener los costos y un mantenimiento adecuado, otros autores manifiestan que el reto es seguir invirtiendo en recursos, otros autores mencionan que las mejoras no son suficientes para mantener la certificación, también otros autores indican que la alta dirección de las empresas se involucren con el sistema de gestión de calidad, para lograr una organización de clase mundial y además contar con el compromiso de toda la organización ya que una certificación ISO 9001 por sí misma no mejora el desempeño.



Tabla 6.

*Los Obstáculos de la ISO 9001.*

<b>Autores</b>	<b>Los Obstáculos</b>
Sfakianaki y Kakouris (2020)	Los obstáculos que experimentan las Pymes para la implementación de la ISO 9001 básicamente están relacionados con la burocracia de la organización, demanda de dinero, tiempo y recursos, falta de compromiso de la alta dirección y los empleados.
Martinez et al. (2018)	Las Pymes se destacan por la falta de manuales de calidad, controles visuales, capacitación del recurso humano y organización estratégica, y dominio de cultura organizacional resistente al cambio siendo estos los principales obstáculos que deben primeramente superarse.
Lamin y Livanis (2020)	Uno de los obstáculos que muestra la ISO 9001 para las empresas de entornos institucionales débiles son las evaluaciones negativas que les hace el público extranjero. Además, indican que esta evaluación negativa se le conoce como sesgo estereotipado y afecta la calificación de las organizaciones en entornos institucionales débiles, dichos sesgos están afectando las ventajas que tienen la posibilidad de brindar las certificaciones.
Chiarini (2019)	Los costos de implementación, la consultoría y el mantenimiento ya no son dificultades para conservar la certificación, pero, las auditorías internas si puede resultar un problema cuando no son aplicadas para medir el desempeño del personal.

En la Tabla 6 se observan los Obstáculos en la implementación de la norma ISO 9001. Se encontraron 4 artículos de investigación que establecen los obstáculos por los que debe pasar una certificación de la norma ISO 9001, mientras que unos autores señalan que el obstáculo principal son los costos de la implementación y los recursos, otros autores manifiestan que, las Pymes se destacan por la ausencia de, manuales de calidad, controles visuales, capacitación del recurso humano y organización estratégica, y dominio de cultura organizacional resistente al cambio, también otros autores mencionan que uno de los obstáculos que presenta la ISO 9001 en las empresas de entornos institucionales débiles se deben a las evaluación negativas que les hace el público extranjero, esta evaluación negativa es conocida como sesgo estereotipado y afectan a las ventajas que brindan las certificaciones, además, otros autores mencionan que otro de los

obstáculos por los que atraviesa la certificación ISO 9001 son las auditorías internas, ya que si pueden resultar un obstáculo cuando no son aplicadas para medir el desempeño.

### **Conclusiones**

En conclusión, no todos los autores coinciden o tienen los mismos argumentos cuando se implementa una certificación de la norma ISO 9001, se encontró autores que tienen una posición a favor y otros tienen una posición en contra de mantener una certificación, estos argumentos son definidos a partir de sus diversas opiniones y estudios en base a sus investigaciones.

Con respecto a los autores que tienen una posición a favor de la eficiencia en la implementación de la norma ISO 9001, la mayoría coincide que el obtener un sistema de gestión de calidad certificado por la norma ISO 9001 en las Pymes es de mucha importancia para estas organizaciones ya que se organizan mejor en sus procesos, estrategias y en captar rápidamente nuevos mercados. Muchas de las empresas están forzadas por factores externos como los clientes o la competencia para poder certificarse y crecer.

Los autores que tienen una posición en contra de la eficiencia en la implementación de la norma ISO 9001, coinciden en que cuando las empresas pierden o decide descertificarse, se ha comprobado que no tienen mucha variación o diferencia con las empresas que mantienen la certificación, manifestaron que se mantiene su ventaja competitiva y sus procesos siguen siendo óptimos.

Con relación a los argumentos de los autores a favor de la implementación de la norma ISO 9001 para mejorar la innovación, se pudo evidenciar que coinciden principalmente en el desarrollo de los productos y de los procesos de gestión de la calidad, ya que se logra obtener un mejor rendimiento y ser empresas más competitivas.

En contra parte con la conclusión anterior, algunos autores argumentan en contra de la implementación de la norma ISO 9001 para mejorar la innovación, y lo principal que se pudo encontrar es que algunos autores señalan que no existe una relación directa de los procesos de calidad y la innovación, y recomiendan que se debe de indagar más para encontrar la relación entre la ISO y la mejora en la innovación de los productos, finalmente, se señala que la dependencia de la documentación bloquea la innovación.

En relación con los retos de la implementación ISO 9001, algunos autores señalan que el tener una creciente globalización de los mercados hace que las normas ISO 9001 tengan mayores retos para su implementación, así uno de los retos se refiere a que debe contar con un buen mantenimiento de los procesos claves ya que, sin esto, se puede perder el ritmo de la dirección de los procesos y puede traer como consecuencia la debilidad de los sistemas de calidad. Otro reto es seguir invirtiendo en recursos y que la alta dirección de las empresas se involucre con el sistema de gestión de calidad y así lograr una organización de clase mundial, además otro reto es contar con el compromiso de toda la organización ya que una certificación ISO 9001 por sí misma no mejora el desempeño.

En relación a los obstáculos de la implementación ISO 9001, algunos autores señalan como obstáculo principal, los costos de la implementación y de los recursos, mientras que otros se refieren a las evaluaciones que puedan hacer los clientes extranjeros denominado sesgo estereotipado, el cual consiste en una falta de interés en saber si las empresas tienen o no una certificación de la norma ISO 9001 haciendo que la inversión sea injustificada, otro de los obstáculos señalado por los autores es el manejo de la gestión documental y la burocracia de la organización, esto conlleva a una demanda de dinero, tiempo y recursos, y falta de compromiso de la alta dirección.

Como conclusión final, es importante sugerir que las investigaciones futuras se deben enfocar en analizar posibles situaciones por las que pueda atravesar una Pyme y en los distintos sistemas que hacen funcionar las empresas como, por ejemplo, en la comunicación interna, en la planeación estratégica y los procesos de medición y control; con estos puntos claros se puede evaluar si las empresas que tienen una certificación de la norma ISO 9001 son menos vulnerables que las que no tienen una certificación.

### Referencias

- Basir, S.; & Davies, J. (2016). ISO 9000 maintenance measures: the case of a Malaysian local authority. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(1-2), 185-201, doi: <http://10.1080/14783363.2016.1172480>
- Brotons, J., & San salvador, M. (2016). The value of iso 9001 certification in the spanish smalland medium enterprises belonging to the agriculture sector: The impact of the economic crisis ITEA. *Información Tecnica Economica Agraria*, 112(1), 72-87 doi: <http://10.12706/itea.2016.005>
- Cândido, C., Coelho, L. & Peixinho, R. (2016). The financial impact of a withdrawn ISO 9001 certificate. *International Journal of Operations & Production Management*, 36(1), 23-41, doi: <http://10.1108/IJOPM-11-2014-0540>
- Chen, Yan-ying; Wu, Long. & Zhai, Qing-guo. (2019). Does ISO 9000 certification benefit service firms? *Sustainability*, 11(21), 5886, doi: <http://10.3390/su11215886>
- Chiarini, A. (2019). Why are manufacturing SMEs cancelling their ISO 9001 certification? Research from Italy. *Production Planning & Control*, 30(8), 639-649, doi: <http://10.1080/09537287.2019.1566840>

Del Castillo-Peces, C.; Mercado-Idoeta, C.; Prado-Roman, M.; & del Castillo-Feito Rey, C.

(2018). The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 33-41, doi: <http://10.1016/j.iedeen.2017.02.002>

Dellana, S.; Kros, J.; Falasca, M.; & Rowe, W. J. (2020). Risk management integration and supply chain performance in ISO 9001-certified and non-certified firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1205-1225, doi: <http://10.1108/IJPPM-12-2018-0454>

Denton, P.; & Maatgi, M. (2016). The development of a work environment framework for ISO 9000 standard success. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(2), 231-245, doi: <http://10.1108/IJQRM-12-2013-0196>

Du, Y.; Yin, J.; & Zhang, Y. (2016). How innovativeness and institution affect ISO 9000 adoption and its effectiveness: evidence from small and medium enterprises in China. *Total Quality Management & Business Excellence*, 27(11-12), 1315-1331, doi: <http://10.1080/14783363.2015.1075874>

El Manzani, Y.; Sidmou, M.; & Cegarra, J. (2019). Does ISO 9001 quality management system support product innovation? An analysis from the sociotechnical systems theory. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), 951-982, doi: <http://10.1108/IJQRM-09-2017-0174>

Escrig-Tena, A.; Segarra-Cipres, M.; Garcia-Juan, B.; & Beltrán-Martín, I. (2018). The impact

of hard and soft quality management and proactive behaviour in determining innovation performance. *International Journal of Production Economics*, 200, 1-14, doi:

<http://10.1016/j.ijpe.2018.03.011>

Fonseca, L.; & Domingues, J. (2017). ISO 9001:2015 Edition-Management, quality and value. *International Journal for Quality Research*, 11(1), 149-158, doi:

<http://10.18421/IJQR11.01-09>

Kakouris, A., & Sfakianaki, E. (2018). Impacts of ISO 9000 on Greek SMEs business performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(10),

2248-2271, doi: <http://10.1108/IJQRM-10-2017-0204>

Kakouris, A.; & Sfakianaki, E. (2019). Motives for implementing ISO 9000 – does enterprise size matter? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2)

447-463, doi: <http://10.1108/IJPPM-03-2018-0096>

Klute-Wenig, S., & Refflinghaus, R. (2020). Quality management for microenterprises and start-ups: is the ISO 9001 suitable? *International Journal of Quality and Service Sciences*,

12(1), 44-55, doi: <http://10.1108/IJQSS-01-2018-0006>

Lamin, A.; & Livanis, G. (2020). Do third-party certifications work in a weak institutional environment? *Journal of International Management*, 26(2), 100742, doi:

<http://10.1016/j.intman.2020.100742>

Latan, H.; Jabbour, Chiappetta, C.; Lopes de Sousa, A.; De Camargo, P.; Foropon, C. (2020). Innovative efforts of ISO 9001-certified manufacturing firms: Evidence of links between determinants of innovation, continuous innovation and firm performance. *International Journal of Production Economics* 223, 107526 doi: <http://10.1016/j.ijpe.2019.107526>

- Manders, B.; de Vries, H.; & Blind, K. (2016). ISO 9001 and product innovation: A literature review and research framework. *Technovation*, 48-49, 41-55, doi: <http://10.1016/j.technovation.2015.11.004>
- Martínez, S., García, J., & Guerrero, J (2018). Quality management system and ISO 9001:2008 certification-Barriers and challenges to SMEs. *Espacios*, 39(9), 1-6, doi: <http://10.3390/MI11080739>
- Oliveira, G.; Correa, J.; Balestrassi, P.; Martins, R.; & Turrioni, J. (2019). Investigation of TQM implementation: empirical study in Brazilian ISO 9001-registered SMEs. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(5-6), 641-659, doi: <http://10.1080/14783363.2017.1328273>
- Pacana, A., & Ulewicz, R. (2020). Analysis of causes and effects of implementation of the quality management system compliant with iso 9001. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 283-296, doi: <http://10.17512/pjms.2020.21.1.21>
- Sfakianaki, E., & Kakouris, A.P. (2020). Obstacles to ISO 9001 certification in SMEs. *Total Quality Management and Business Excellence*, 31(13-14), 1544-1564 doi: <http://10.1080/14783363.2018.1490640>
- Shaikh, F.; & Sohu, S. (2020). Implementation, Advantages and Management of ISO 9001 in the Construction Industry. *Civil Engineering Journal-Tehran*, 6(6), 1136-1142, doi: <http://10.28991/cej-2020-03091535>
- Siltori, P.; Rampasso, I.; Martins, V.; Anholon, R.; Silva, D.; & Souza, J. (2020). Analysis of ISO 9001 certification benefits in Brazilian companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, doi: <http://10.1080/14783363.2020.1756246>

Su, H.; Kao, T.; & Linderman, K. (2020). Where in the supply chain network does ISO 9001 improve firm productivity? *European Journal of Operational Research*, 283(2), 530-540, doi: <http://10.1016/j.ejor.2019.11.042>

Vujović, A.; Jovanović, J.; Krivokapić, Z.; Peković, S.; Soković, M.; & Kramar, D. (2017). The relationship between innovations and quality management system. *Tehnicki Vjesnik*, 24(2), 551-556, doi: <http://10.17559/TV-20150528100824>

Zimon, D; & Dellana, S. (2019). A longitudinal exploratory study of ISO 9001 certification abandonment in small- and medium-sized enterprises. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 37(1), 53-67, doi: <http://10.1108/IJQRM-10-2018-0284>

## Anexos

### Matriz 1

#### Matriz 1

Presentación - resumen y análisis de fuentes Seleccionadas

**¿Cuáles son las principales posturas en torno al análisis de la efectividad de implementar ISO 9001 como instrumento de mejora en las empresas?**



#	TÍTULO	REFERENCIA	RESUMEN	IDEAS PRINCIPALES	SUBTEMAS	RELEVANCIA	LINK
1	ISO 9000 maintenance measures: the case of a Malaysian local authority	Basir, Siti Arni; Davies, John (2018); TOTAL QUALITY MANAGEMENT & BUSINESS EXCELLENCE Volume: 30	El objetivo de este trabajo es estudiar las medidas de mantenimiento de la ISO 9000 tomadas dentro de un Autoridad local de Malasia. Los resultados de la investigación revelaron que se emprenden seis medidas en Mantenimiento de la ISO 9000; a saber, control de documentos, auditoría interna de calidad, análisis de datos y retroalimentación, examen de la gestión, medidas correctivas y preventivas, y capacitación. La investigación Los resultados también revelaron que las medidas de mantenimiento de la ISO 9000 se llevan a cabo efectivamente en un Autoridad local de Malasia. En conclusión, el mantenimiento de la ISO 9000 en el SJMC hace hincapié en la mejora del trabajo procedimientos.	Medidas de mantenimiento de la Iso 9000 / 9001, se hace incapie en la calidad del trabajo y su procedimiento	VENTAJAS DEL ALI M	4	<a href="http://usir.salford.ac.uk/id/eprint/38533/1/TQM&amp;BE%20Basir%20%20Davies%20%20Final%20Manuscript.pdf">http://usir.salford.ac.uk/id/eprint/38533/1/TQM&amp;BE%20Basir%20%20Davies%20%20Final%20Manuscript.pdf</a>
		NAGEMANT & BUSINESS EXCELLENCE	En conclusión, las medidas correctivas llevadas a cabo han tenido un impacto positivo en la mejora del mantenimiento de la ISO 9000. Los casos de NCR y OFI funcionaron como un mecanismo para comprobar y supervisar las promesas de prestación de servicios a los clientes, como se consagra en la carta de clientes y los objetivos de calidad del SJMC. Los resultados de este estudio refuerzan los descubrimientos de Ab Wahid y Corner (2009), quienes encontraron que la consistencia en los procedimientos es uno de los factores críticos en el mantenimiento de la ISO 9000. Las inconsistencias en los procedimientos de trabajo desencadenaron debilidades en la calidad de los servicios prestados a los clientes que, finalmente, puso en peligro la	La consistencia en los procesos es uno de los factores clave para el mantenimiento de la Iso 9000	EFECTIVIDAD DEL ALI	4	
2	The value of iso 9001 certification in the spanish small and medium enterprises belonging to the agri	Brotons, J.M., Sansalvadore, M.E. (2016); ITEA Information Technica Economica Agraria 112(1), pp. 72-87 DOI:	La gestión moderna de la calidad puede situarse en la denominada por James (1996) era de la inspección. Esta etapa se extiende desde sus orígenes, durante la segunda revolución industrial, hasta los años cuarenta, constituyendo durante todo ese tiempo la única estrategia de calidad conocida. La irrupción en los años cuarenta del control estadístico de la calidad en los procesos productivos se tradujo en aportaciones tan relevantes como los gráficos de control o el muestreo. No obstante, la dirección todavía no había sido capaz de entender sus responsabilidades, por lo que en ningún caso asumió el mando de la calidad, algo indispensable para consolidar cualquier política nueva que quiera introducirse en una organización. Era fundamental abandonar la perspectiva de la	Implementación de los procesos de control de calidad y como se ha ido desarrollando y ganando importancia.	EVOLUCIÓN DEL ALI	3	<a href="https://www.aitea.org/aitea-files/itea/revistas/2016/112-1/(072-087)%20E33448.pdf">https://www.aitea.org/aitea-files/itea/revistas/2016/112-1/(072-087)%20E33448.pdf</a>
		Tecnica Económica Agraria 112(1), pp. 72-87 DOI:	Por otra parte, pese a los numerosos estudios publicados donde se analiza la relación entre resultado empresarial y certificación ISO 9001, éstos lejos de avanzar en la misma dirección, obtienen resultados dispares e incluso contradictorios. La primera organización que lo investigó empíricamente fue Lloyds Register Quality Assurance (1994). Dicho estudio, realizado entre empresas del Reino Unido, concluía que la rentabilidad de las empresas certificadas era marcadamente mayor al de la media sectorial. Desde entonces son diversos los autores que han concluido los efectos económicos positivos de la apuesta por la certificación ISO 9001 (Abraham et al., 2000; Heras et al., 2000; Romano, 2000; Withers y Ebrahimpour, 2001; Naser et al., 2004;	La relación entre resultado empresarial y la certificación Iso 9001 pueden obtener resultados diferentes	EFECTIVIDAD DEL ALI	3	

cult ure sect or: The imp act of the eco nom ic crisi s	10.12 706/i tea.2 016.0 05	Según el trabajo de Maza y Ramírez (2005) las razones que llevan a las empresas de la industria agroalimentaria a apostar por los sistemas ISO 9001 son fundamentalmente cuestiones de organización interna y la presión de mercados y clientes, siendo el tamaño uno de los principales factores desalentadores para la implantación de estos sistemas. Nuestro propósito es precisamente estudiar a las empresas más pequeñas, centrándonos en aquellas que se dedican exclusivamente a la producción agrícola excluyendo cualquier elaboración posterior de los productos agrarios. De esta forma, el objetivo del presente trabajo es analizar de qué forma puede afectar al valor de estas organizaciones la implantación de sistemas ISO 9001, para lo que procederemos	Los motivos que llevan a las empresas de la industria agroalimentaria a certificarse son cuestiones internas y la presión del mercado y los clientes.	B E N E F I C I O S D E L A I M	3	
		Del análisis de los resultados obtenidos en principio cabría concluir que la certificación ISO 9001 ha resultado un valioso instrumento para ayudar a las Pymes del sector en los peores momentos de la crisis que ha afectado al conjunto de la economía española. No obstante, hay que tener en cuenta que el sector agrario no es tan dependiente del ciclo económico como otros, viéndose más afectado por otros factores como la climatología o el propio marco institucional que determina la Política Agraria Comunitaria. Incluso como señalan Bourne et al. (2012) ante una crisis económica global como la actual el sector agrario desempeña un papel estabilizador de la economía. Estos autores coinciden con la OCDE (2009) en destacar su mayor resistencia al proceso de ajuste	La Iso 9001 ha resultado ser un valioso instrumento para ayudar a la Pymes en los peores momentos que se ha visto afectada la economía de España.	E F C I E N C I A D E L A I	4	
3 The fina ncia l imp act of a with dra wn I SO 900 1 certi ficat e.	Cánd ido, C.J.F Coel ho, L.M. S. and Peixi nho, R.M. T. (201 6); INTE RNA TION AL JOU RNA L OF OPE RAT ION S & PRO DUC TION MA NAG EME NT Volu men: 36 Núm ero:	Estudios anteriores sugieren que, en general, hay una repercusión positiva y significativa de la norma ISO 90001. No se puede encontrar una candidata válida para la coincidencia en tres empresas de la muestra que utilicen este requisito de tamaño. Para estas empresas en particular, el intervalo de tamaño se amplía hasta que se encuentra por lo menos un candidato compatible válido. 19 9001 sobre los resultados financieros de las empresas, y que es probable que esos beneficios persistan o se acumulen durante varios años (Corbett y otros, 2005; Heras y otros, 2002a). Sin embargo, a pesar de que la norma ISO 9001 se ha convertido en el sistema de gestión de la calidad más popular del mundo, el número de empresas descertificadas ha aumentado	El número de empresas descertificadas ha aumentado en gran proporción en los últimos años.	D E S C E R T I F I C A C I Ó N D	4	
		Los hallazgos de este documento contribuyen a la literatura de la ISO 9001, y tienen importantes implicaciones para la práctica. Por un lado, la ausencia de un rendimiento anormal después de una La retirada del certificado ISO 9001 sugiere que las empresas que gastan sus recursos para certificarse puede terminar haciendo cambios que se internalizan, con lo que dichos cambios continúan para beneficiar a la empresa incluso cuando se pierde la certificación. Por otra parte, el hecho de no encontrar Las pruebas de un desempeño anormal en el período posterior a la descertificación sugieren que las empresas puede dejar de gastar recursos para hacer cambios relacionados con la ISO, lo que cuestiona la idea de que el Es probable que los beneficios de la certificación ISO 9001 se	Las empresas puede emplear el dinero de la certificación en mejoras internas de la empresa	I N V E R S I Ó N E N L A E M	4	<a href="https://ideas.repec.org/p/ce/wpc/2016_01.html">https://ideas.repec.org/p/ce/wpc/2016_01.html</a>
		Utilizando métodos estándar de estudio de eventos, este documento compara una muestra de 143 empresas portuguesas que perdieron su certificación ISO 9001 con empresas similares de contrapartida que no han tenido un evento (según el rendimiento de los activos y el tamaño) y compara el rendimiento de estos dos grupos de empresas utilizando datos financieros recogidos de la base de datos AMADEUS. Los resultados no muestran diferencias estadísticas significativas en los resultados financieros (como medido por el retorno de los activos, el retorno de las ventas y el crecimiento de las ventas) entre las compañías que perdieron su certificación ISO 9001 y sus empresas afines. Aunque la	Comparación entre empresas que perdieron la certificación y otras que nunca lo han tendio	C E R T I F I C A C I Ó N Y D E S	4	

	1 Págin as: 23- 41 DOI: 10.11 08/IJ OPM -11- 2014 - 0540	Sin embargo, sólo se puede lograr una comprensión completa de los vínculos entre la norma ISO 9001, la internalización y la ventaja competitiva si se exploran las razones que conducen a la certificación y descertificación de las empresas. Como sugieren Briscoe y otros (2005), hay muchas razones por las que las empresas desean registrarse en la ISO. Por ejemplo, algunas empresas desean registrarse porque perciben un beneficio de calidad. Sin embargo, otras pueden querer alcanzar la condición de proveedor preferente o simplemente quieren cumplir las expectativas de sus clientes. El cumplimiento de los reglamentos y requisitos es otra razón para solicitar la certificación de la ISO. La descertificación también puede deberse a diferentes razones. Por ejemplo, las	Razones que conducen a la certificación y descertificación de las empresas.	C E R T I F I C A C I Ó N Y D E S	4		
4	Doe s IS O 9 000 certi ficat ion ben efit serv ice firm s?	Chen , Yan- ying & Wu, Long & Zhai, Qing -guo (201 9) <i>SUST AINA BILI TY</i> Volu men: 11 Núm ero: 21 Núm ero de artícu lo: 5886 DOI: http:// 10.3 390/s u12 1588 6	En este estudio, examinamos los efectos financieros de la certificación desde tres aspectos diferentes: ventas, productividad y rentabilidad. Utilizamos una muestra de 89,024 empresas de servicios en China y empleamos el método de emparejamiento de puntaje de propensión para abordar las preocupaciones del sesgo de selección y el emparejamiento exacto aproximado para una verificación de solidez. Demostramos a través de la evidencia empírica que la certificación tiene un efecto negativo en la productividad de las empresas de servicios chinas debido al efecto de desplazamiento (crowding-out) de la señalización, que tiene un efecto negativo en el desarrollo sostenible de las empresas. En particular, el efecto negativo es más fuerte para las	Ventajas, productividad y rentabilidad de la norma ISO 9001	D E S V E N T A J A S D E L A	3	
			Nuestro estudio tiene limitaciones y algunas de ellas ofrecen oportunidades para futuras investigaciones. En primer lugar, como se ilustra en la Sección 3, nuestro conjunto de datos se construye en base al Segundo Censo Económico de China en empresas de servicios en 2008 y la información de certificación del sitio web de CAAC. Aunque utilizamos métodos de emparejamiento para generar el grupo de comparación que comparte características observables similares con el grupo de certificación, el uso de datos transversales aún puede debilitar las conclusiones. En segundo lugar, la limitada generalización de nuestros hallazgos puede ser otra posible escasez de nuestro artículo. Nuestros resultados se basan en un conjunto de datos que solo se centra	Limitaciones y oportunidades de la certificación ISO 9001	C O N V E N I E N C I A D E L	2	<a href="https://www.mdpi.com/2071-1050/11/21/5886/html">https://www.mdpi.com/2071-1050/11/21/5886/html</a>
			3.1. Historias en las industrias de servicios de China Para las empresas de servicios chinas, la ISO 9000 puede ayudar a aumentar significativamente sus ventas en China. El marketing de servicios se denomina "vender lo invisible", lo que significa que un proveedor de servicios ofrece un servicio intangible como una oferta de "producto" central. Invisibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y perecibilidad son las cuatro características del marketing de servicios que lo distinguen del marketing de productos. Un comprador de servicios no sabría qué tan bueno es el servicio hasta que lo reciba, por lo que la asimetría de información es más grave en las industrias de servicios [ 26 , 27 , 28]. Bharadwaji y Menon (1993) sugieren que, en términos del desempeño de las	Incremento de los servicios de ventas con la norma ISO 9001	C O N V E N I E N C I A D E L	2	
		Las mejoras en la productividad de la certificación ISO 9000 son más difíciles de cosechar en comparación con el aumento de las ventas de la señalización. La certificación incluye analizar, evaluar, ajustar y codificar las prácticas de gestión diarias, y los procesos son oportunos y costosos para las empresas adoptantes [ 31 ]. Para obtener una mejora de la productividad, los requisitos de la norma deben implementarse completamente. A corto plazo, el cumplimiento de la norma ISO 9000 a menudo conduce a un aumento de los costos operativos debido a la inflexibilidad organizacional [ 32 , 33]. Por lo tanto, existe un desfase entre la inversión y la mejora de la productividad, así como una compensación entre los costos a corto plazo y los beneficios a	Desventajas en la implementación de ISO 9001	D E V E N T A J A S D E L A	4		

		Desde el punto de vista de una empresa, la inversión en algunas actividades, como la escalada técnica, la mejora del capital humano y la investigación y desarrollo, ayudaría a mejorar la calidad de su servicio y aumentar las ventas a largo plazo. Sin embargo, las empresas de servicios que cuentan con la certificación pueden obtener fácilmente ventas adicionales mediante señalización de calidad en poco tiempo. Las empresas de servicios que se centran en los beneficios a corto plazo pueden invertir menos en actividades que mejoran la productividad, ya que dicha inversión requiere más tiempo y es más incierta. Dado que las empresas tienen fuentes y fondos limitados, la inversión entre las actividades de mejora de la productividad y otras actividades dentro de una empresa	Incremento de los servicios de ventas con la norma ISO 9001	CONVENIENCIA DEL	2		
		3.2. La influencia del momento de la certificación En primer lugar, abordamos la cuestión de si una empresa de servicios china que obtiene la ISO 9000 "antes" o "más tarde" puede influir en los efectos financieros de la certificación. Dada la grave situación de asimetría de información en las industrias de servicios de China, es difícil para las empresas encontrar proveedores de servicios confiables debido a la falta de apoyo institucional en los entornos. Dado que es más probable que los pioneros permitan la adopción efectiva de la norma, las empresas que obtienen la certificación más adelante probablemente lo hagan en respuesta a presiones externas [ 35] y los compradores esperarían que los certificadores anteriores tuvieran más probabilidades de ser un	Efectos positivos en la certificación ISO 9001	CONVENIENCIA DEL	2		
5	Wh y are man ufac turi ng SM Es can celli ng thei r ISO 900 1 certi ficat ion? Res earc h fro m Ital y	Chiari, Andrea (2019); PRO DUC TION PLAN NING & CON TROL Volu men: 30 Número: 8 Página: 639- 649 DOI: 10.10 80/09 5372 87.20 19.15 6684 0	Investigamos por qué las pequeñas y medianas empresas manufactureras italianas cancelaron la ISO 9001 de la base de datos italiana y los problemas y dificultades que llevaron a ello. Ocho Tales problemas derivados de un examen de la literatura y de las entrevistas con un grupo de 20 expertos en Delphi fueron probados a través de un cuestionario en línea. El cuestionario fue completado por 167 gerentes de Las PYMES italianas que han cancelado su certificación ISO 9001. Los costos relacionados con la consultoría y el organismo de certificación ya no son una dificultad para mantener la ISO 9001 y tampoco lo son las malas interpretaciones con los auditores externos o el papeleo. Las auditorías internas se consideran un problema	Cancelación de la Iso 9001 por falta de compromiso, control en la medición de resultados y falta de interés de los clientes.	FALTA DE INTERÉS DE	4	
			Nuestros hallazgos de la revisión de la literatura contrastaron con las opiniones de nuestros encuestados que consideraron que los costos relacionados con la consultoría y el organismo de certificación más barato ahora que en el pasado; por lo tanto, estos costos no fueron ya se percibe como una dificultad para mantener la ISO 9001. Incluso se ha considerado que el organismo de certificación tiene enfoque comercial y, en consecuencia, a veces complaciente con la situación. Además, según los encuestados, hay muy pocas malas interpretaciones con los auditores externos del organismo de certificación. Tampoco encontramos ninguna Dificultad declarada en términos de papeleo o burocracia para mantener el SGC. Es probable que esta dificultad haya sido superado con la	Mantener la implementación Iso 9001 no depende del factor económico (costo) sino del compromiso de las personas	FALTA DE INTERÉS DE	4	<a href="https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537287.2019.1566840?scroll=top&amp;needAccess=true">https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09537287.2019.1566840?scroll=top&amp;needAccess=true</a>
			Los resultados cuantitativos fueron más claros y coincidieron con el revisión de la literatura en términos de compromiso de la alta dirección y mensurabilidad de las mejoras reales introducidas. Respectivamente, son las dificultades segunda y tercera clasificadas y ambos superan una prueba de proporción del 50%. sin embargo, el La dificultad más alta y la razón que llevó a la cancelación de la certificación ISO 9001 parecía ser la falta de los clientes de interés en si la empresa tiene el certificado. Falta de interés actual de los clientes en la certificación ISO 9001 podría haber llevado a una caída consiguiente en la alta dirección participación y compromiso en el SGC y una consecuencia adicional en términos de falta de medición del desempeño y participación	La falta de interés de los clientes en la certificación ISO 9001 podría haber llevado a una caída en la participación y compromiso de la alta dirección en el SGC y una consecuencia adicional en términos de falta de medición del desempeño y participación del	FALTA DE INTERÉS DE	4	

<p>The influence of motivations and other factors on the results of implementing ISO 9001 standards</p> <p>6</p> <p>del Castillo-Peaces, Carlos; Mercadoeta, Carmelo; Pradoroman, Miguel; del Castillo-Feito Rey, Cristina (2018) EUR OPEAN RES EAR CH ON MA NAG EME NT AND BUSI NES S ECO NO MIC S Volume: 24 Issue: 1 Page: 33-41 DOI: 10.1016/j.jiede.2017.02.002</p>	<p>El objetivo de este estudio era analizar cómo ciertos factores pueden influir en los efectos positivos internos y externos que pueden resultar de la adhesión a la norma ISO 9001. Estos factores fueron: a) los diferentes tipos de motivaciones internas y externas para la aplicación de esta norma; b) el tamaño de las empresas y c) el tiempo transcurrido desde la obtención de la certificación correspondiente. Para desarrollar este objetivo la investigación se ha centrado en las empresas del sector de la construcción en España. En cuanto a las variables relacionadas con los diferentes tipos de motivación (interna y/o externa) para la implantación de la ISO 9001, el modelo considerado muestra que la variable "motivación interna media" es una variable significativa para todos los</p>	<p>Factores que influyen en los resultados positivos de la implementación de la Norma Iso 9001; Motivaciones internas y externas; tamaño de la empresa; tiempo</p>	<p>B E N E F I C I O S D E L A I M</p>	<p>4</p> <p><a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883417300086">https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883417300086</a></p>	
	<p>Sin embargo, las variables "motivación externa media sin aspectos comerciales" o "motivación externa comercial", son sólo variables significativas para la aparición de los efectos externos positivos a los que se refieren estas motivaciones respectivamente, sin que tengan el mismo tipo de influencia en ninguno de los otros beneficios que se pueden conseguir con la adhesión a la ISO 9001.</p>	<p>Factores que influyen en los resultados positivos de la implementación de la Norma Iso 9001; Motivaciones internas y externas; tamaño de la empresa; tiempo</p>	<p>B E N E F I C I O S D E L A I M</p>		
	<p>Además, en el caso de la "motivación comercial externa" se detecta un sentido de significación inverso, tanto para los efectos positivos internos de la gestión de recursos humanos como para los externos financieros, es decir, cuanto mayor sea el valor de esta variable, menor será el logro de este tipo de beneficios, que podrían estar relacionados con los trabajos y procedimientos internos exigidos por estas normas, que generan costos iniciales de mantenimiento y que si no se compensan con mejoras reales de la calidad, provocan rechazo en el personal de la empresa y pérdidas económicas (Boiral y Amara, 2009, Heras et al, 2002, Martínez-Costa y Martínez-Lorente, 2007).</p>	<p>Factores que influyen en los resultados positivos de la implementación de la Norma Iso 9001; Motivaciones internas y externas; tamaño de la empresa; tiempo</p>	<p>B E N E F I C I O S D E L A I M</p>		
	<p>Por último, para estas variables relacionadas con las motivaciones para la aplicación de la norma ISO 9001, los resultados del modelo considerado parecen indicar que cuando las motivaciones para la adhesión son en su mayoría internas, se logra un mayor nivel de efectos positivos. Este resultado coincide con las conclusiones de los estudios de Gotzamani y Tsiotras (2002), Llopis y Tari (2003), Rodríguez-Escobar y otros (2006), Boiral y Roy (2007), Feng y otros (2008), Jang y Lin (2008), Martínez-Costa y otros (2008), Sampaio y otros (2009), Lee y otros (2009), Prajogo (2011) y Castillo y otros (2009), 2014a, Castillo y otros, 2014b, que indican que la búsqueda de mejoras internas son las motivaciones que realmente pueden provocar una mejora real de la calidad del</p>	<p>Variables relacionadas con las motivaciones para la aplicación de la norma ISO 9001, logrando un mayor nivel de efectos positivos.</p>	<p>B E N E F I C I O S D E L A I M</p>		<p>3</p>
	<p>Por otra parte, el "tamaño de la empresa" no es una variable significativa para los diferentes efectos externos positivos considerados (gestión comercial, financiera y de relaciones con los clientes), así como para los efectos de la organización interna y la ejecución de las operaciones, por lo que el logro de estos beneficios no sufre variaciones significativas en función del tamaño de la empresa.</p>	<p>La variable "tamaño de la empresa" no es significativa para los diferentes efectos positivos de la implementación</p>	<p>E F C T I V I D A D D E L A I</p>		<p>3</p>

		<p>Estos resultados están en línea con los trabajos de Terziovski y otros (2003), Wilson y otros (2003), Briscoe y otros (2005), Bayati y Taghavi (2007), Lee y otros (2009), Psomas y otros (2010), Prado y otros (2013) y Castillo y otros, 2014a, Castillo y otros, 2014b, lo que es coherente con las especificidades del sector de la construcción y la ingeniería civil, en el que la seguridad y la calidad de los productos siempre ha sido una característica fundamental para todas las empresas, independientemente de su tamaño.</p> <p>Esa importancia sólo se produce en el caso de los efectos internos relacionados con la gestión de los recursos humanos, lo que puede deberse a que las empresas más grandes necesitan procedimientos más organizados, como los que</p>	La variable "tamaño de la empresa" no es significativa para los diferentes efectos positivos de la implementación	EF E C T I V I D A D D E L A I			
		<p>Por último, el "lapso de tiempo transcurrido desde la aplicación de la norma ISO 9001" es una variable significativa para todos los efectos positivos internos y externos considerados, con excepción de los relacionados con los aspectos comerciales externos, lo que parece lógico ya que este beneficio, que se refiere fundamentalmente al cumplimiento de un requisito exigido para poder competir en el mercado, se consigue desde el momento en que se logra la certificación de esta norma. Para el resto de los efectos positivos, cuanto más tiempo haya transcurrido desde la adhesión a la Norma, mayor será su consecución. Este resultado sigue a los estudios de Wilson y otros (2003), Climent (2005), Corbett y otros (2005), Terziovski y Power</p>	Efectos positivos internos y externos obtenidos desde que se implementa la certificación.	B E N E F I C I O S D E L A I M	4		
		<p>Por todo lo anterior, y como implicaciones para la gestión de las empresas constructoras, cualquiera que sea su tamaño, se puede concluir que si bien en este sector, y especialmente en el subsector de la ingeniería civil, existe un alto nivel de contratación competitiva, para lo cual contar con la certificación ISO 9001 es un requisito básico para poder competir, no basta con aplicar esta normativa buscando exclusivamente ese efecto positivo. Las mejoras reales de calidad y productividad en el trabajo de las empresas que se pueden derivar de la implantación de este tipo de Normas, sólo se obtienen si además de la obtención de la certificación propiamente dicha, existen otras motivaciones relacionadas con la consecución de mejoras reales de calidad,</p>	Para el sector de la construcción que presenta una alta competencia, contar con una certificación Iso 9001 es un requisito para poder competir.	V E N T A J A S D E L A I M	4		
		<p>Además, estas empresas deben ser conscientes de que la mejora de la calidad es una carrera de fondo, por lo que una vez realizada la implantación de la ISO 9001 es necesario seguir invirtiendo recursos para el asentamiento paulatino en la empresa de los principios básicos de esta Norma (mejora continua, implicación de toda la empresa, focalización en los clientes, etc.), de forma que se garantice un mayor nivel de efectos positivos derivados de la adhesión a la Norma.</p>	Una vez realizada la implantación de la ISO 9001 es necesario seguir invirtiendo recursos, de forma que se garantice un mayor nivel de efectos positivos derivados de la adhesión a la Norma.	M A N T E N I M I E N T O D E	4		
7	Risk management and supply chain	Della na, Scott ; Kros, John F.; Falasca, Mauro; Row e,	En el caso de las empresas certificadas y no certificadas, la LP está relacionada positivamente con la RMI, la CP y la SP, y la SP y la CP están relacionadas positivamente con la FP. Sin embargo, para las empresas certificadas, la RMI media parcialmente la relación de la LP con la CP y la SP, mientras que para las empresas no certificadas, la RMI no media estas relaciones. Las conclusiones sugieren que las empresas certificadas por la norma ISO 9001 pueden aprovechar los esfuerzos de la RMI para influir positivamente en el desempeño de la cadena de suministro, mientras que las empresas no certificadas no lo hacen.	La norma ISO 9001 proporciona un marco para los procesos de gestión de riesgos y la colaboración con los asociados de la cadena de suministro	EF E C T I V I D A D D E L A I	4	<a href="https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-12-2018-0454/full/html">https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-12-2018-0454/full/html</a>

n perfor manc e in I SO 900 1- certi fied and non	William J. (2020); INTERNATIONAL JOURNAL OF PRODUCTION	Este estudio sugiere que la norma ISO 9001 proporciona un marco para los procesos de gestión de riesgos y la colaboración con los asociados de la cadena de suministro para influir positivamente en la relación del LP con el costo y el SP. Este es uno de los primeros estudios en caracterizar los beneficios de utilizar un enfoque estructurado para el pensamiento basado en el riesgo que se asocia con la norma ISO 9001.	La ISO 9001 proporciona un marco para los procesos de gestión de riesgos	EF C T I V I D A D D E L A I	
8 The devel opmen t of a work envi ronmen t fram ework for ISO 9000 stand ard succ ess	Denton, Paul David; Maatgi, Mushah Khari s (2016); INTERNATIONAL JOURNAL OF QUALITY & RELIABILITY	El propósito de este artículo es presentar una investigación exploratoria con respecto al desarrollo de una clasificación y un marco novedosos capaces de evaluar la influencia y madurez del entorno laboral en la implementación de las normas ISO 9000 dentro de las PYMES de ingeniería y fabricación avanzadas. Las definiciones, referencias y factores del entorno de trabajo son ahora comunes en una amplia gama de estándares internacionales de calidad, pero estos no se definen de manera consistente ni se evalúan de manera efectiva. La implementación exitosa de estándares y modelos de calidad internacionales puede verse como una clave importante para que las PYMES contemporáneas mantengan una ventaja competitiva. Como tal, esta investigación tiene	Influencia y madurez del entorno laboral en la implementación de las normas ISO 9000 dentro de las PYMES de ingeniería	EF I C A C I A D E L A I M P L E	4 <a href="http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/9312/2/Presentations-7-M-Maatgi.pdf">http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/9312/2/Presentations-7-M-Maatgi.pdf</a>
		Para implementar las normas ISO 9000 en una empresa, su dirección debe seguir todos los requisitos de la norma y demostrar su compromiso de liderazgo. Ching y Woan (2008) comentan que, "la alta dirección debe siempre proporcionar pruebas de su compromiso y asegurar el sistema de calidad incluye un compromiso de mejora continua. La fuerza de trabajo puede ser vista como un jugador importante, y su cooperación y compromiso personal con los sistemas ISO 9000 son esenciales". Es más reconocido que todos y cada uno de los empleados de una empresa debe estar plenamente comprometido con la ISO actual 9000 proceso de implementación. Los esfuerzos colectivos, integrados y coordinados de todos los involucrados plenamente los	La alta dirección debe seguir todos los requisitos de la norma y demostrar su compromiso	C O M P R O M I S O C O N L	3 <a href="https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-12-2013-0196/full/html">https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-12-2013-0196/full/html</a>
9 How innov ative ven ess and insti tuti on affe ct I SO 9000 ad opti on and its e ffec tive ness : evid enc e	Du, Y unzhou; Yin, Juelin & Zhang, Yuli (2016) TOTAL QUALITY MANAGEMENT AND BUSINESS NESS EXCELLENCE	5. Conclusión 5.1. Resumen de resultados Los resultados de este estudio se describen a continuación. Utilizando datos de encuestas a nivel nacional de pymes de China, el mercado emergente más grande con el mayor número de signatarios de ISO 9000, los hallazgos de este estudio sugieren que las pymes altamente innovadoras tienen más probabilidades de adoptar ISO La certificación 9000 y las múltiples limitaciones institucionales que enfrentan en el mercado internacional fortalecen la relación positiva entre la innovación y la certificación ISO. A su vez, la certificación ISO 9000 como una señal	Beneficios y crecimiento de las empresas con ISO 9001	B E N E F I C I O S D E L A I M	2 <a href="http://www.tandfonline.com/upc/remotexs.xyz/doi/full/10.1080/14783363.2015.1075874?scroll=top&amp;needAccess=true">http://www.tandfonline.com/upc/remotexs.xyz/doi/full/10.1080/14783363.2015.1075874?scroll=top&amp;needAccess=true</a>
		4. Resultados y discusión 4.1. Correlación y estadísticas descriptivas La correlación y las estadísticas descriptivas de las medias de las variables y las desviaciones típicas se indican en el cuadro 3. El cuadro 3 muestra que la innovación está positivamente relacionada con la certificación de la ISO ( $r = 0.11, p < .05$ ), y la certificación de la ISO está positivamente relacionada con el rendimiento ( $r = 0.22, p < .01$ ).	Innovación con la norma ISO 9001	I S O 9 0 0 1 Y L A I N O V A C I O N	3

<p>from Journal and medium entre prises in China.</p>	<p>me: 27 Issue : 11- 12 Page s: 1315 - 1331 DOI: http:// /10.1</p>	<p>4.2. Resultados de la regresión Para probar las hipótesis 1 y 2, desarrollamos tres modelos y los analizamos por tres binarios regresiones logísticas (Tabla 4). El modelo 1 es el modelo de referencia, que sólo incluía el control variables. En el modelo 2, los resultados de la regresión logística del efecto principal muestran que la innovación está positivamente relacionado con la certificación ISO (b ¼ 0.26, exponente(b) ¼ 1.29, p , .05). En apoyo del H1, indica que cuanto mayor sea la capacidad de innovación de una PYME, más es probable que obtenga la certificación ISO. Aunque estudios anteriores sobre las PYME y la ISO 9000 de otros contextos de países como Australia (Van Der Wiele &amp; Brown, 1997) y Suecia (Poksinska,</p>	<p>Innovación con la norma ISO 9001</p>	<p>IS O 90 01 Y L A IN N O V A CI</p>	<p>3</p>
<p>1 0 Doe s ISO 900 1 qual ity man age men t syst em sup port pro duct inno vati on? An anal ysis fro m the soci otec hnic al syst ems theo ry</p>	<p>El Manz ani, Youn es; Sidm ou, Moh amed Larbi ; Cega rra, Jean- jack (201 9) INTE RNA TIO NAL JOU RNA L OF QUA LITY &amp; RELI ABI LITY MA NAG EME NT Volu men: 36 Núm ero: 6 Págin as: 951- 982 Fech a de publi cació n: 2019 DOI: 10.11 08/IJ</p>	<p>Contrariamente a nuestras expectativas, encontramos que no hay una relación significativa entre las prácticas sociales de los procesos de calidad (ISO 9001) y la innovación incremental y radical de los productos. Estos resultados se alinean con el estudio de Zeng y otros (2015), que encontraron que la gestión de calidad suave no tiene un impacto directo en el rendimiento de la innovación. Sin embargo, contradicen las opiniones teóricas y las pruebas empíricas que indicaban que las prácticas sociales permiten a las empresas ser más innovadoras (Abrunhosa y Moura E Sá, 2008; Feng y otros, 2006; Kanapathy y otros, 2017; Moura E Sá y Abrunhosa, 2007; Perdomo-Ortiz y otros, 2009; Prajogo y Sohal, 2004; Santos-Vijande y Álvarez-González, 2007;</p>	<p>Procesos de calidad ISO 9001 y la innovación incremental</p>	<p>IS O 90 01 E IN N O V A CI ÓN</p>	<p>3</p>
<p>1 0</p>	<p>Jean- jack (201 9) INTE RNA TIO NAL JOU RNA L OF QUA LITY &amp;</p>	<p>Mientras tanto, nuestros resultados muestran que las prácticas técnicas de la gestión de calidad (ISO 9001) tampoco tienen una relación significativa con la innovación incremental y radical de los productos. Esto puede cumplir con los hallazgos de Song y Su (2015) de que las prácticas técnicas tienen una influencia insignificante en las capacidades de desarrollo de nuevos productos. Y no apoyan a López-Mielgo y otros (2009) que indican que las prácticas técnicas obstaculizarán la innovación de los productos, pero sólo cuando ésta sea radical. Estas prácticas introducen más formalización, estandarización y baja variabilidad en la proceso de organización que ahoga el espíritu de innovación dentro de la organización (Beasley,</p>	<p>La gestión de calidad ISO 9001 no guarda relación con la innovación</p>	<p>IS O 90 01 E IN N O V A CI ÓN</p>	<p>2</p>
<p>1 0</p>	<p>RELI ABI LITY MA NAG EME NT Volu men: 36 Núm ero: 6 Págin as: 951- 982 Fech a de publi cació n: 2019 DOI: 10.11 08/IJ</p>	<p>Además, otra posible explicación del efecto insignificante de la de calidad técnica (ISO 9001) sobre la innovación incremental y radical de productos puede ser la actitud de las empresas innovadoras marroquíes sobre la adopción de las medidas de control de calidad (ISO 9001). Son parcialmente entusiastas en su implementación de QM (ISO 9001) ya que están más motivados por los beneficios externos de la certificación ISO 9001 en lugar de los internos. El las motivaciones externas llevan a la organización a centrarse en mejorar su reputación de calidad y reaccionando a las presiones externas. Eso no permitirá la optimización de la ventajas que la organización puede obtener de la MQ (ISO 9001) porque será implementado de manera superficial.</p>	<p>Medidad de control de calidad ISO 9001</p>	<p>IS O 90 01 E IN N O V A CI ÓN</p>	<p>2</p>
<p>1 0</p>	<p>Págin as: 951- 982 Fech a de publi cació n: 2019 DOI: 10.11 08/IJ</p>	<p>Basándose en la teoría de los sistemas sociotécnicos (CTS), el propósito de este documento es investigar los impactos directos de las prácticas de gestión de calidad social y técnica (ISO 9001) en la innovación incremental y radical de productos y las relaciones directas que transmiten la gestión de calidad (ISO 9001) como sistema sociotécnico con innovación incremental y radical de productos. En el documento se optó por un instrumento de encuesta para reunir datos cuantitativos de 82 empresas marroquíes certificadas con la norma ISO 9001. Se utilizó un modelo de ecuación estructural de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) para probar las hipótesis de investigación. Los resultados muestran que las prácticas de gestión de</p>	<p>IMPACTO POSITIVO E INNOVACIÓN CON LA NORMA ISO9001</p>	<p>B E N EF IC IO S - IN N O V A CI</p>	<p>4</p>

<https://www.emerald.com.upc.remotexs.xyz/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-09-2017-0174/full/html>



1 1	The impact of hard and soft quality management and proactive behavior in determining innovation performance	Esri Tena, Ana B.; Segarra-Cipreses, Mercedes; García-Juan, Beatriz; Beltrán-Martín, Inmaculada (2018) INTELIGENT JOURNAL OF PRODUCTIVITY AND ECONOMIC	Las conclusiones derivadas de esta investigación ayudan a los administradores a concebir las iniciativas de gestión de la calidad como posibles facilitadores de las innovaciones y a justificar las inversiones en la gestión de la calidad. Deben ser conscientes de que la gestión de la calidad no es un inconveniente para la innovación y que en los entornos innovadores puede fomentar la innovación de productos y procesos. En otras palabras, los gerentes no deben abandonar la gestión de la calidad cuando quieran promover la innovación. Además, los gerentes deben ser conscientes de las diferentes los roles que las prácticas de gestión de calidad blandas y duras pueden tener en el desempeño de la innovación. La gestión de calidad suave debería como una	Iniciativas de la gestión de la calidad y la innovación	ISO 9001 ENOVACIÓN	3	
			Un interesante hallazgo inicial de este estudio se refiere a la forma diferente en que funciona el control de calidad las dimensiones se relacionan con el rendimiento de la innovación. Mientras que el control de calidad duro exhibe un impacto directo, la relación con el control de calidad suave es indirecta, canalizada a través de un comportamiento proactivo. De acuerdo con nuestros hallazgos, el duro control de calidad promueve significativamente tanto la innovación de productos como la de procesos. En línea con los resultados de Kim y otros (2012), nuestro estudio revela el papel de técnicas y métodos como la gestión de procesos como determinante para la innovación. Como explican Zeng y otros (2015), la gestión de calidad dura implica el uso de técnicas de calidad, que	Control de la calidad y relación con el rendimiento de la innovación	ISO 9001 ENOVACIÓN	3	<a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527318301282">https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527318301282</a>
			En tercer lugar, como se explicó anteriormente, la dimensión suave de control de calidad incluye muchos de los HPWP y, como en consecuencia, contribuye a configurar el contexto de trabajo fomentando la proactividad entre los la fuerza de trabajo. Este es un resultado relevante, ya que muchos de los estudios que analizan los antecedentes de los comportamientos proactivos se centran en características individuales como la motivación intrínseca, la orientación de los objetivos o la permanencia de la organización en la proactividad (véase, por ejemplo, Frese y Fay, 2001; Sonnentag, 2003; Belschak y Den Hartog, 2010). Sin embargo, pocos estudios han examinado el papel de las variables contextuales de la organización como facilitadoras de la	Control de la calidad, contribución y estudios en la innovación	ISO 9001 ENOVACIÓN	2	
1 2	ISO 9001:2015 EDITORIAL MANAGEMENT, QUALITY AND VALUE	Fons eca, Luis; Dominguez, Jose Pedro (2017); INTELIGENT JOURNAL FOR QUALITY RESOURCES	Los resultados de las estadísticas descriptivas y el análisis de correlación mediante el coeficiente de correlación de Pearson (todos los coeficientes de correlación son superiores a 0,64) apoyan firmemente la conclusión de que, según los auditores registrados del IRCA QMS, la norma ISO 9001:2015 está en consonancia con los conceptos modernos de gestión empresarial y de calidad y será una herramienta útil para las empresas. Esta es una contribución relevante a la validación de la edición de la ISO 9001:2015, y su valor para todo tipo de organizaciones en todo el mundo.	La norma ISO 9001:2015 está en consonancia con los conceptos modernos de gestión empresarial y de calidad y será una herramienta útil para las empresas.	BENEFICIOS DEL AUMENTO	3	<a href="https://www.researchgate.net/publication/314950816_ISO_90012015_editon-management_quality_and_value">https://www.researchgate.net/publication/314950816_ISO_90012015_editon-management_quality_and_value</a>
			La alta dirección debe estar preparada para demostrar el liderazgo (además de la gestión) de su SGC. Debe identificarse y tenerse en cuenta el contexto de la organización y las necesidades y expectativas de los interesados pertinentes. La adopción del pensamiento basado en el riesgo requiere que la organización identifique y gestione los riesgos y oportunidades que puedan afectar al SGC y a sus resultados previstos. A ello deben seguir las medidas necesarias para hacer frente a esos riesgos y oportunidades, lo que conduce a la posible aplicación del análisis FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) para la evaluación de los riesgos de la organización y de métodos tanto cualitativos como cuantitativos como el FMEA (análisis del modo de falla	La alta dirección y su compromiso con los participantes en la implementación de la ISO 9001	EFECTIVIDAD DEL AUMENTO	3	

13	Impacts of ISO 9000 on Greek SMEs business performance	Kakouris, A.P., Sfakianaki, E. (2018); International Journal of	Los resultados de la investigación mostraron que las empresas certificadas en la industria de la bebida y el alcohol obtienen una serie de beneficios tanto internos como externos, entre ellos: conciencia de la calidad, aumento de la productividad, mayor participación y eficiencia del personal, mejora de la imagen y penetración en nuevos mercados. En lo que respecta a los beneficios financieros de la certificación, las conclusiones no son tan convincentes, ya que una empresa no informó de ningún beneficio financiero y el resto informó de que los beneficios financieros son indirectos e intangibles. En conclusión, puede decirse que las PYMES que desean obtener la certificación deben esperar ciertamente beneficios. Aunque muchos estudios se han concentrado en el análisis de	Beneficios internos y externos de la ISO 9001	BENEFICIO	3	<a href="https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJORM-10-2017-0204/full/html">https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJORM-10-2017-0204/full/html</a>
14	Motives for implementing ISO 9000 – does it matter?	Kakouris, Andreas; Sfakianaki, Eleni (2019); International Journal of	El propósito de este documento es investigar los motivos para obtener un sistema de gestión de la calidad certificado por la norma ISO 9000 en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y si esos motivos difieren entre las grandes empresas y las PYMES. En este estudio se ha empleado un enfoque cualitativo, utilizando múltiples estudios de casos. La investigación primaria consistió en entrevistas con directivos superiores e intermedios de cuatro organizaciones y se complementó con la observación directa y el análisis documental. Las conclusiones de la investigación confirmaron la bibliografía existente. Las motivaciones más comunes para la certificación provenían de presiones externas, como la demanda de los	Motivos para obtener un sistema de gestión en las medianas y pequeñas empresas	EFECTIVIDAD	3	<a href="https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-03-2018-0096/full/html">https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-03-2018-0096/full/html</a>
15	Quality management for microenterprises and startups?	Klute-Wening, S., Reffinghaus, R. (2018); International Journal of Quality and Service Sciences 12(1), pp. 44-55 - 2020 DOI: 10.1108/IJQSS-01-2018-0006	Los sistemas de gestión de la calidad (SGC) están bien establecidos en las multinacionales y las medianas empresas (PYME). Para establecer y mejorar estos sistemas, se han establecido diversas directrices. Además, existen herramientas de software que permiten una autoevaluación del estado actual de los sistemas implantados. Sin embargo, estos enfoques no son apropiados para las microempresas y las empresas de nueva creación, ya que sus procesos son más bien informales o no están todavía especificados. Además, estas empresas suelen estar en una fase de fuerte crecimiento y tienen una sola persona a cargo, por lo que se enfrentan a la dificultad de decidir si deben aplicar un SGC y cómo hacerlo. El propósito de este estudio es informar de una primera	Implementación de la ISO 9001 en pequeñas y medianas empresas	IMPLEMENTACIÓN	4	
			Se ha realizado una revisión de la literatura, un análisis de la DIN EN ISO 9001:2015, y de las microempresas y empresas de nueva creación. Así, se ha revelado que la necesidad de decidir si se implementa un SGC y la asistencia para el proceso de implementación es esencial para las empresas que se consideraron. La bibliografía se ocupa principalmente de la aplicación de un sistema de gestión de la calidad y/o de proyectos en las multinacionales y las PYMES, pero no en el caso de las empresas muy pequeñas. Además, los ejemplos prácticos han demostrado que las microempresas se enfrentan a dificultades a la hora de elegir e implantar un SGC; por lo tanto, falta una directriz práctica de implantación para estas empresas.	Limitaciones para implementar la ISO 9001 en empresas muy pequeñas	IMPLEMENTACIÓN	4	<a href="https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQSS-01-2018-0006/full/html">https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJQSS-01-2018-0006/full/html</a>
			Aunque hay muchas investigaciones que tratan de la gestión de calidad (QM) en las PYMES, la investigación sobre la QM en las microempresas y las empresas de nueva creación es escasa. Este documento ofrece un primer enfoque para una guía de implementación de un sistema de gestión de calidad apropiado y posiblemente un sistema de gestión de proyectos adicional o alternativo en microempresas y empresas de nueva creación. Esto debería facilitar el proceso de decidir si y cómo implementar un sistema de gestión adecuado para tales empresas.	Implementación de la ISO 9001 en pequeñas y medianas empresas	IMPLEMENTACIÓN	4	

<p>16</p> <p>Do third-party certifications work in a weak institutional environment?</p>	<p>Lamin, Anna ; Livanis, Grigorios (2020), JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS RESEARCH REVIEW, Vol. 26, Issue: 2, Article Number: 100742, DOI: 10.1016/j.intres.2020.100742</p>	<p>Las empresas de los mercados en desarrollo obtienen cada vez más certificaciones de terceros. Por ejemplo, el número de empresas certificadas por la ISO en la India pasó de 73 en 1993 a más de 3.000 en 1998; en China aumentaron de 35 a 8.245; y el Brasil pasó de 113 a 3.712 (Guler y otros, 2002). Si bien la certificación por terceros aumentó en todo el mundo, la tasa fue mucho más rápida en los mercados en desarrollo. Entre 1993 y 2002, la certificación de la ISO se multiplicó por 22 en los países de la OCDE, mientras que se multiplicó por 101 en los países no pertenecientes a la OCDE (Cao y Prakash, 2011).</p>	<p>Incremento de las certificaciones de terceros en los mercados en desarrollo (instituciones débiles).</p>	<p>La finalidad y el beneficio de ob</p>	<p>3</p>	
		<p>¿Las certificaciones de terceros ayudan a las empresas en entornos institucionales débiles a tener un mejor desempeño, de la misma manera que ayudan a las empresas en entornos institucionales fuertes? Hay dos grandes diferencias entre estos mercados que pueden socavar esta noción. En primer lugar, las empresas que se encuentran en entornos institucionales débiles obtienen certificaciones de terceros para los interesados o compradores extranjeros, y no para el público nacional (Clougherty y Grajek, 2008). En segundo lugar, estos públicos extranjeros suelen hacer evaluaciones negativas de las empresas de entornos institucionales débiles, lo que denominamos "sesgo estereotipado". Los estudiosos de todos los campos han señalado la existencia de este sesgo, que</p>	<p>Sesgos creados por empresas extranjera a las instituciones debiles y por ende a las empresas que comprenden estas instituciones.</p>	<p>OBSACULOS EN SECTORA</p>	<p>4</p>	<p><a href="https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1075425318304836?token=29683D2BDD36C1F430023685BE7FC7BD8C41D04B7236D2BB91B6AFF6AC1B97F3D76F980B199EE310EDED66138BAE9886">https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1075425318304836?token=29683D2BDD36C1F430023685BE7FC7BD8C41D04B7236D2BB91B6AFF6AC1B97F3D76F980B199EE310EDED66138BAE9886</a></p>
		<p>Los referendos externos y las certificaciones de terceros proporcionan al público información sobre los atributos de la organización y la calidad del producto (Lee y otros, 2017; Rao, 1994; Sine y otros, 2007; Upadhyayula y otros, 2017), que normalmente actúan para mejorar las posibilidades de supervivencia de la organización (Baum y Oliver, 1991; David y otros, 2013).</p>	<p>Ventajas que aportan las certificaciones sobre los atributos de la empresa y calidad de sus productos.</p>	<p>El sesgo</p>	<p>4</p>	<p><a href="https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1075425318304836?token=29683D2BDD36C1F430023685BE7FC7BD8C41D04B7236D2BB91B6AFF6AC1B97F3D76F980B199EE310EDED66138BAE9886">https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1075425318304836?token=29683D2BDD36C1F430023685BE7FC7BD8C41D04B7236D2BB91B6AFF6AC1B97F3D76F980B199EE310EDED66138BAE9886</a></p>
		<p>Sin embargo, el sesgo estereotipado contra las empresas de entornos institucionales débiles significa que las empresas de esos contextos suelen ser clasificadas en general como de mala calidad basándose únicamente en su origen geográfico. Este sesgo estereotipado puede interferir en la transmisión de información por los certificados de terceros. El público extranjero utiliza el sesgo estereotipado de mala calidad como base inicial para categorizar las empresas, filtrarlo eficazmente y etiquetar a todas las empresas del mismo país como de mala calidad (Marano y otros, 2017; Montiel y otros, 2012). En esta situación, las señales informativas a nivel de la empresa, como las certificaciones, no son las señales dominantes a las que prestan atención los compradores, sino</p>	<p>El sesgo esterortipado perjudica la imagen de estas instituciones debiles basandose solo en su situación geografica</p>	<p>OBSACULOS EN SECTORA</p>	<p>3</p>	<p><a href="https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1075425318304836?token=29683D2BDD36C1F430023685BE7FC7BD8C41D04B7236D2BB91B6AFF6AC1B97F3D76F980B199EE310EDED66138BAE9886">https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1075425318304836?token=29683D2BDD36C1F430023685BE7FC7BD8C41D04B7236D2BB91B6AFF6AC1B97F3D76F980B199EE310EDED66138BAE9886</a></p>
<p>Pero las certificaciones de terceros sí requieren que las empresas hagan inversiones importantes y cambios de reorganización, lo que aumenta la estructura de costos de la empresa. Por ejemplo, las empresas certificadas realizan contrataciones especializadas, invierten en la capacitación de empleados y directivos, crean y codifican nuevas políticas internas y modifican los procedimientos operativos (Renuka y Venkateshwara, 2006; Verhoogen, 2008). Estos esfuerzos requieren compromisos de tiempo y recursos por parte de las empresas certificadoras (Parker y otros, 2019). Pero si el público extranjero ve a esas empresas a través del filtro de un sesgo estereotipado, entonces estas empresas se clasifican automáticamente como de mala calidad a pesar de sus</p>	<p>Las certificaciones requieren de inversión</p>	<p>INVERSIÓN, TIEMPO</p>	<p>3</p>	<p><a href="https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1075425318304836?token=29683D2BDD36C1F430023685BE7FC7BD8C41D04B7236D2BB91B6AFF6AC1B97F3D76F980B199EE310EDED66138BAE9886">https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1075425318304836?token=29683D2BDD36C1F430023685BE7FC7BD8C41D04B7236D2BB91B6AFF6AC1B97F3D76F980B199EE310EDED66138BAE9886</a></p>		

		<p>Por último, la investigación sobre la certificación por terceros suele centrarse en el papel de la legitimación de la industria (Rao, 1994). La sabiduría convencional sostiene que los certificados de terceros proporcionan un medio alternativo para evaluar a las empresas y, por lo tanto, son más poderosos cuando la legitimidad de la industria es baja porque sirven como fuente de información sustitutiva (Sine et al., 2007). Cuando la legitimidad de la industria es alta, los certificados de terceros tienen poco efecto en el desempeño de la empresa, ya que proporcionan información redundante sobre la industria. Del mismo modo, examinamos cómo la legitimación de la industria influye en la relación entre la certificación de terceros y el desempeño de la empresa. Pero</p> <p>Así como las señales de certificación pueden verse alteradas por factores de orden superior, también pueden ser restauradas por estos factores. Mostramos cómo el proceso de legitimación a nivel de la industria ayuda a restablecer una transmisión clara de la señal de certificación a los públicos extranjeros. Esto se debe a que la legitimación de la industria crea una categorización no estigmatizada, que desvía la atención del débil entorno institucional (Vergne, 2012). En este esquema de categorización alternativo, las empresas no son juzgadas automáticamente como de mala calidad, sino que se las asocia ahora con una industria que tiene una reputación favorable, lo que cambia la forma en que el público extranjero selecciona a las empresas de los entornos institucionales</p>	<p>Las certificaciones proporcionan un BENEFICIO para evaluar a una empresa cuando el entorno o la legitimidad industrial es débil.</p> <p>Factores que influyen en la percepción de la ISO 9001 ante el extranjero</p>	<p>La certificación sirve de contrapes</p> <p>E L C O N T E X T O A F E C</p>	<p>4</p> <p>4</p>		
17	Innovative efforts of ISO 9001-certified manufacturers	Latan, Hengky; Jabbur, Charbel Jose Chippett; Jabbar	<p>En este estudio, probamos nuestras hipótesis propuestas utilizando una muestra de directores generales (CEOs) de empresas seleccionadas de una lista de empresas certificadas ISO 9001 que figuran en el Bolsa de Valores de Indonesia (IDX). La norma ISO 9001 es una norma de certificación internacional otorgada a las empresas que han adoptado una serie de principios de gestión de la calidad, incluida la atención al cliente, la innovación y los enfoques de procesos y la mejora continua que tiene como objetivo mejorar la calidad de los productos y procesos.</p> <p>Elegimos estudiar las empresas con certificación ISO 9001 porque la calidad y la innovación son dos orientaciones empresariales complementarias que conducen a la mejora del</p>	Innovación con la norma ISO 9001	ISO 9001 ENNOVACIÓN	2	<a href="https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527319303536">https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0925527319303536</a>
18	ISO 9001 and product innovation: A literature	Manders, Basak; de Vries, Henk J.; Blind, Knut (2016)	<p>En general, el impacto de la norma ISO 9001 en la innovación de productos todavía no está claro y se necesita más investigación sobre este tema. Mientras tanto, las empresas que están planeando implementar o mantener la ISO 9001 pueden tomar en consideración este marco de investigación para asegurarse de que el nivel de innovación de sus productos aumente con la adopción de la ISO 9001. Los gerentes deben primero asegurarse de que buscan tanto la motivación interna como la externa. Luego, deben adoptar apropiadamente la norma ISO 9001 y sus principios y deben utilizar los requisitos de las normas en las operaciones diarias. Por último, deberían ser conscientes del impacto de la región, el sector, el tamaño y la versión estándar, y es posible que</p>	Impacto de ISO 9001 en la innovación	ISO 9001 ENNOVACIÓN	2	<a href="https://www.academia.edu/29334574/ISO_9001_and_product_innovation_A_literature_review_and_research_framework">https://www.academia.edu/29334574/ISO_9001_and_product_innovation_A_literature_review_and_research_framework</a>
19	Quality management system and ISO 9001:2008	Martinez Marín, S.J., García Díaz, J.L., Guerrero Reyes,	<p>La revisión de la literatura permitió conocer a profundidad el contenido de los SGC dentro de la aplicación empresarial, específicamente sus ventajas, desventajas, barreras y limitaciones. Es evidente en este punto los beneficios económicos, operativos y comerciales que una certificación en calidad aporta como factor de competitividad para las empresas; sin embargo, también es notorio que es un proceso complejo dominado por barreras de entradas para muchos tipos de empresas. Lo anterior ha ocasionado el redireccionamiento de investigaciones hacia el estudio de los limitantes de estos sistemas (Carmona-Calvo et al., 2016; Ruiz-Torres et</p>	Ventajas y desventajas de la ISO 9001	O B S T Á C U L O S P A R A	1	<a href="https://www.researchgate.net/publication/325023517_Sistema_de_gestion_de_calidad_y_certificacion_ISO_90012008-Limitantes_y_desafios_para_las_Pymes_Quality_management_system_and_ISO_90012008_certification-Barrier_and_challenges_to_SMEs">https://www.researchgate.net/publication/325023517_Sistema_de_gestion_de_calidad_y_certificacion_ISO_90012008-Limitantes_y_desafios_para_las_Pymes_Quality_management_system_and_ISO_90012008_certification-Barrier_and_challenges_to_SMEs</a>

certificación-Barreras y desafíos de longitud a SM Es	J.L. (2018) <i>Espacios</i> 39(9), pp. 1-6 - 2018 DOI: 10.3390/M111080739	3. Resultados La caracterización de las empresas encuestadas permiten conocer su distribución por actividad económica, en donde, el 44% pertenecen al sector industrial, 32% al sector salud, 6% al sector construcción, 3% se desarrollan en el sector turismo y 3% en tecnologías de información. El 12% restante en otros sectores no especificados. En cuanto al ente certificador, aproximadamente el 92% cuentan con certificación expedida por ICONTEC. Para el análisis de los datos, las respuestas se agruparon por cada requisito de la norma. A continuación se presentan los resultados principales:	Distribución de la actividad económica	OBSTÁCULO SOCIAL PARA	1	
		1.1. Revisión de la literatura En la difusión de los SGC, Deming y Juran intervinieron con la construcción del modelo japonés de la calidad, cuyas técnicas fueron referencia para el control de calidad en todas las operaciones y procesos a nivel mundial; siendo además, el propulsor de los actuales sistemas y certificaciones en calidad (Aldana et al., 2011). El primer estándar de importancia internacional fue ISO 31, el cual, unificó las unidades de medida en el sistema internacional (ISO, 2013). Posteriormente, en 1987 se emite la primera norma de Gestión de Calidad ISO 9000, relacionada con tratamiento de producto	Importancia de la norma ISO	BENEFICIO SOCIAL PARA	2	
		Investigaciones puntuales se han centrado en el estudio de las barreras y restricciones de las Pymes en los procesos de certificación, justificado en que son empresas de alta concentración en la región hispanoamericana con gran aporte económico al desarrollo de las naciones (BID, 2014; RuizTorres et al., 2015). Estas empresas son a la vez, las más vulnerables a estos sistemas por sus limitaciones en formación administrativa y gerencial (Salaheidin, 2009; Sukier, Neira, Portillo, Hernández-Fernández, & Fábregas, 2017). En este sentido, Bribiescas y Romero (2014) desarrollaron un modelo para la implementación de un SGC en Pymes de la ciudad de Juárez (México),	Restricciones de pymes para obtener ISO 9001	OBSTÁCULO SOCIAL PARA	2	
Investigación de TQM implementación: empírica y en Brazil	Oliveira, G. S.; Correia, J. E.; Balesstrassi, P.; et al. (2019) <i>TOTAL QUALITY MANAGEMENT &amp; BUSINESSNESS EXCELLENCE</i>	El objetivo de este trabajo fue investigar la implementación del modelo de gestión de calidad total en el contexto de las empresas brasileñas registradas en la ISO 9001 de las PYMES, un entorno crítico para la gestión de calidad total. Por lo tanto, la pregunta de la investigación fue: ¿están las PYMES brasileñas evolucionando hacia la gestión de la calidad total? En consecuencia, nosotros comprobamos si la gestión de calidad total es un modelo robusto tanto para las PYMES como para las grandes empresas. En la sección 4, argumentamos que, en el contexto particular, el liderazgo está más preocupado con las prácticas de gestión de calidad total que con los resultados de calidad. Aunque la empresa debe llevar a cabo actividad de mejora de la calidad	Implementación del modelo ISO en Pymes	RESULTADOS PARA LA CALIDAD	2	<a href="https://www.researchgate.net/publication/317118421_Investigation_of_TQM_implementation_empirical_study_in_Brazilian_ISO_9001-registered_SMEs">https://www.researchgate.net/publication/317118421_Investigation_of_TQM_implementation_empirical_study_in_Brazilian_ISO_9001-registered_SMEs</a>
		Este estudio sugiere que las PYMES brasileñas carecen del elemento de mejora continua y por eso, están obligados a evolucionar hacia el modelo tradicional. Se deben tomar medidas para mitigar la falta de conocimiento de la gestión de calidad total y avanzar hacia su plena aplicación. Las investigaciones futuras deberían considerar la investigación del rechazo de las hipótesis H4 (El liderazgo está positivamente relacionado con el módulo de gestión de la calidad) y el H7 (el módulo de gestión de la calidad está positivamente relacionado con el rendimiento de los procesos) y el papel que desempeñan las auditorías en el avance hacia la gestión de la calidad total. Además, no corroboran la declaración de Prajogo y Brown (2006) de que la certificación	Liderazgo en el modelo de gestión de la calidad	RESULTADOS PARA LA CALIDAD	2	

<p>2 1</p> <p>Analysis of causes and effects of implementation of the quality management system compliance with ISO 9001</p>	<p>Pacana, A., Ulewicz, R. (2020) <i>Polish Journal of Management Studies</i> 21(1), pp. 283-296 - DOI: 10.17512/pjms.2020.21.1.21</p>	<p>Las pautas de gestión organizativa desempeñan un papel importante en la creación de ventajas de las organizaciones. Tener un sistema de gestión certificado deja de ser visto sólo como un aspecto de la competitividad, y se está convirtiendo lentamente en una necesidad resultante de la presión de los clientes. Cada vez más organizaciones están empezando a tratar tal sistema no sólo como un mecanismo para lograr la supuesta organización rendimiento, sino también como punto de partida para la construcción de más complejos, sistemas de gestión integrada. La norma internacional ISO 9001: 2015 favorece esto. Como un gran número de organizaciones ya han implementado una calidad sistema de gestión basado en la norma ISO 9001, parece aconsejable reevaluar las condiciones</p> <p>Discusión de los resultados Como puede observarse en el cuadro 1, las razones principales para la aplicación del sistema son diferentes. Como la razón principal para la implementación de la gestión de calidad los encuestados manifestaron "la voluntad de mejorar el sistema de organización y gestión". Otras razones para aplicar el sistema fueron "la voluntad de mejorar la calidad de los productos y servicios" y "el objetivo de comercialización", mejora del prestigio de la empresa". Es extremadamente constructivo que los directivos son conscientes de la necesidad de mejorar la organización, la gestión y la necesidad de mejorar continuamente la gestión de la organización, también en lo que respecta a</p> <p>En lo que respecta a los beneficios externos (Cuadro 3), el más esperado es construyendo la confianza. El siguiente, que también es un beneficio externo, es observar un aumento de la credibilidad a los ojos de los clientes. Al analizar las respuestas de los encuestados sobre los beneficios esperados de la implementación del SGC (Fig. 2), se puede ver que la abrumadora La mayoría de las respuestas en términos de beneficios esperados (alrededor del 98,6%) confirman que los beneficios esperados están presentes. Sin embargo, la mayoría de las respuestas son protectoras que corresponde a la respuesta "más bien sí". Sin embargo, esta información es probablemente favorecido por personas relacionadas con los sistemas de gestión, pero debería</p>	<p>Ventajas en la implementación de ISO 9001</p> <p>Ventajas en la implementación de ISO 9001</p> <p>Credibilidad de la implementación ISO 9001</p>	<p>B E N E F I C I O S D E L A I M</p> <p>2</p> <p>B E N E F I C I O S D E L A I M</p> <p>2</p> <p>B E N E F I C I O S D E L A I M</p> <p>3</p>	<p><a href="https://pjms.zim.pcz.pl/sources/html/article/details?id=206243">https://pjms.zim.pcz.pl/sources/html/article/details?id=206243</a></p>
<p>2 2</p> <p>Obstacles to ISO 9001 certification in SMEs</p>	<p>Stakianaki, E., Kakouris, A.P. (2020) <i>Total Quality Management and Business Excellence</i> Volume 31, Issue 13-14, 2 Page</p>	<p>La ISO 9001 es un programa de cambio y como tal provoca obstáculos organizativos generales en su aplicación. Las conclusiones del presente estudio identifican los obstáculos a la práctica de la gestión y a las empresas interesadas en obtener la certificación ISO 9001, obstáculos que no son todos consistentes. Basándonos en nuestros hallazgos hacemos varias recomendaciones para ayudar a las empresas en su preparación para la certificación ISO 9001. Al mejor del nuestro conocimiento este es uno de los pocos artículos que se centran únicamente en los obstáculos encontrados durante la aplicación de la norma ISO 9001. La consideración de las formas de reducir la burocracia y la complejidad de la implementación debe realizarse adoptando</p> <p>Como enfatizan Murmura y Bravi (2017), las empresas más pequeñas sufren más que las grandes de las dificultades para adoptar la norma ISO 9001. Lo que da un peso considerable al presente estudio es que el sector de alimentos y bebidas y las pymes se encuentran entre los pocos contribuyentes a la economía griega, estado en una recesión económica durante los últimos años.</p>	<p>ISO 9001 cambios y obstáculos en la organización</p> <p>OBSTACULOS PARA LAS PYMES EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ISO9001</p>	<p>O B S T Á C U L O S P A R A</p> <p>2</p> <p>4</p>	<p><a href="https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2018.1490640?scroll=top&amp;needAccess=true">https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2018.1490640?scroll=top&amp;needAccess=true</a></p>

	s 1544 - 1564 DOI: 10.10 80/14 7833 63.20 18.14 9064 0	Los resultados del presente trabajo evidencian que los obstáculos a la ISO 9001 que experimentan las PYMES están asociados principalmente a la burocracia, la demanda de dinero, tiempo y recursos, la falta de compromiso de la alta dirección y la reacción de los empleados. Las habilidades del gerente de calidad, la falta de apoyo de personal experimentado, pero no educado y las acciones del consultor externo también fueron inconvenientes o, en algunos casos, contribuciones potenciales, que son interesantes pero todavía algo inexploradas en la literatura y que merecen un mayor estudio. Está claro que los obstáculos que encuentran las empresas son diferentes. Anticipamos esto, basándonos en los hallazgos de nuestra investigación, ya que la aplicación de la	FACTORES QUE ORIGINAN OBSTACULOS EN LAS PYMES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ISO9001		4		
2 3	Imp lem enta tion, Adv anta ges and Ma nag eme nt of I	Shaik h, Fazal Ali; Sohu , Sami ullah (202 0) <i>CIVI L ENG</i>	La Organización Internacional de Normalización (ISO) es la organización más popular y reconocida a nivel mundial en materia de calidad. Este organismo cuenta con más de 180 países miembros. El objetivo principal de esta organización es apoyar al gobierno, a los fabricantes, al sector empresarial y a otras industrias mediante el establecimiento de principios de gestión de la calidad. ISO 9001 es una norma de gestión de la calidad ampliamente aceptada de la línea ISO 9000. Tras una serie de estudios, los expertos han recomendado la norma ISO 9001 para llevar a cabo con éxito un proyecto de construcción, ya que el coste, el tiempo y la calidad son aspectos fundamentales. Empresas de todo el mundo, grandes o pequeñas, públicas o privadas, han aceptado este sistema.	Identificación y cumplimiento de los beneficios de ISO 9001	D E S C R I P C I O N D E L A N	2	<a href="https://www.civilejournal.org/index.php/cej/article/view/2205">https://www.civilejournal.org/index.php/cej/article/view/2205</a>
2 4	Ana lysi s of I SO 900 1 ce rtifi cati on ben efits in Bra zilia n com pani es	Siltor i, Patri cia F. S.; R ampa sso, Izabe la Simon ; M artins , Vitor W. B.; et ál. (202 0) <i>TOT AL QUALITY MAN AGE MENT</i>	Este estudio tiene como objetivo analizar los principales beneficios observados debido a la implementación y certificación de la ISO 9001:2015 en empresas brasileñas. Para realizar este análisis se realizó una encuesta a profesionales del mercado. Los datos fueron tratados estadísticamente. En primer lugar, se calculó el Alfa de Cronbach para comprobar la fiabilidad de la muestra y se realizó un Escalamiento Multidimensional para eliminar posibles valores atípicos. Luego, se llevó a cabo un Análisis Factorial Exploratorio para identificar las variables que engloban la mayor parte de la varianza de la información y asignarlas en factores. Se verificó que de las 12 variables analizadas, 7 se ubicaron en dos factores que explicaron el	Impactos de la implementación de la ISO 9001	B E N EF IC IO S D E L A I M	2	<a href="http://www.tandfonline.com/upc/remotexs.xyz/doi/full/10.1080/14783363.2020.1756246?scroll=top&amp;needAccess=true">http://www.tandfonline.com/upc.remotexs.xyz/doi/full/10.1080/14783363.2020.1756246?scroll=top&amp;needAccess=true</a>
2 5	Wh ere in the sup ply chai n net wor k doe s IS	Su, Hung - Chun g; Ka o, Ta- Wei (Dani el); L inder man, Kevi	Este estudio hace varias contribuciones a la literatura de gestión de operaciones. En primer lugar, este estudio contribuye a la literatura mediante la contabilidad de la red integrada de una empresa. Los estudios previos a menudo discuten la ISO 9001 para obtener mejores resultados operacionales (por ejemplo, Curkovic y Pagell, 1999) sin considerar la la topología de la red de la cadena de suministro integrada. Los resultados mixtos de los estudios anteriores sobre el efecto de la ISO 9001 sobre el rendimiento puede deberse en parte a que no se ha tenido en cuenta la posición de la red (por ejemplo, Martínez-Costa et al., 2009). Los resultados empíricos muestran que la topología de la red de la cadena de suministro de una empresa puede fortalecer o	Resultados operacionales logrados con la implementación de la ISO 9001	B E N EF IC IO S D E L A I M	2	<a href="http://www.sciencedirect.com/upc/remotexs.xyz/science/article/abs/pii/S0377221719309543?via%3Dihub">http://www.sciencedirect.com/upc.remotexs.xyz/science/article/abs/pii/S0377221719309543?via%3Dihub</a>

O 9001 improve firm productivity?	n (2020) <i>EUR OPE AN JOU RNA L OF OPE RATI ONA L</i>	En segundo lugar, la mayoría de las investigaciones sobre la cadena de suministro y las operaciones que adoptan una perspectiva de red han se centró en los efectos de la topología de red en el rendimiento de la innovación (por ejemplo, Bellamy et al., 2014). Investigación apoya en general la opinión de que la innovación tiene un enfoque más exploratorio (marzo de 1991). Este estudio complementa los estudios existentes examinando la norma ISO 9001, que tiene un enfoque de explotación (Benner y Tushman, 2002). Investigaciones anteriores indican que las empresas con un bajo cierre de red adquieren beneficios de innovación (Zaheer y Bell, 2005). Sin embargo, esta investigación encuentra que un alto cierre de la red aumenta la ISO 9001 efectividad. Es	Estudios de la innovación de la norma ISO 9001	ISO 9001 Y L A I N N O V A C I	2
The relationship between innovation and quality management system	Vujović Aleksandra, Jovanović Jelena, Krivokapić Zdravko, Peković Sanja, Soković Mirko, Kramar Davorin (2017) <i>Tehnicki Vjesnik</i> Vol 24, Issue 2, April 2017, Page	El desarrollo y la inversión en innovación y de la innovación y la aplicación de un enfoque sistémico en este sentido es un requisito previo para el desarrollo del rendimiento de la empresa, una condición de la organización, un requisito previo para la competitividad y la competitividad y supervivencia en el mercado. El sistema organizativo global de gestión, así como la estrategia de la organización, como componentes esenciales deben implementar subsistemas de planificación, desarrollo y gestión de la innovación. Es precisamente el sistema de gestión de la calidad el que representa el pilar o la base para estimular el desarrollo innovador desarrollo y el pensamiento creativo, especialmente basado en la promoción de la importancia y el respeto Los resultados muestran que la relación positiva hipotetizada entre la certificación ISO 9000 y el rendimiento de la innovación está respaldada, ya que el coeficiente de la norma ISO sobre las actividades de innovación es positivo y estadísticamente significativo. Por lo tanto, podemos sugerir que la aplicación del sistema de gestión de la calidad (ISO 9001) crea un entorno productivo para la innovación porque incluye principios que son congruentes con la innovación. Estos resultados deberían estimular a más empresas montenegrinas a adoptar prácticas de calidad, al mismo tiempo, a ser más innovadoras. Sin embargo, centrarse en un solo país limita nuestra conclusión y subraya la necesidad de investigar si otros países tienen las mismas experiencias. Este tipo de comprensión moderna de la innovación se apoya también en los principios y requisitos de la serie de normas ISO 9000, que precisamente a través del desarrollo de esta norma estimulan el desarrollo de objetivos progresivos medibles, cuya consecución debe ser probada a través de esta auditoría del sistema, que de hecho representa una mejora del rendimiento de la organización. De esta manera se asegura que además de la eficacia necesaria el sistema tenga también la eficiencia obligatoria, es decir, que pueda demostrar su desarrollo y mejoras. Numerosos investigadores en este ámbito y la filosofía de la serie de normas indican la necesidad de pequeñas mejoras continuas, y no de grandes empresas tecnológicas ocasionales, que suelen	Estudios de la innovación de la norma ISO 9001  Estudios de la innovación de la norma ISO 9001  Estudios de la innovación de la norma ISO 9001		<a href="https://www.researchgate.net/publication/320111040_The_relationship_between_innovations_and_quality_management_system">https://www.researchgate.net/publication/320111040_The_relationship_between_innovations_and_quality_management_system</a>
Alongitudinal exploratory study of ISO 9001	Zimon, Dominik; Dellana, Scott (2019) <i>INTE RNA TION AL</i>	En cada etapa del proceso de investigación, se preguntó a los encuestados sobre el grado en que lograron sus objetivos y las tareas que realizaban en el área de gestión de la calidad. Los resultados se presentan en la Figura 1 (los encuestados evaluaron la influencia utilizando una escala de cinco puntos: de 1 - nivel de realización muy bajo a 5 - nivel de realización muy alto). Los resultados presentados en la Figura 1 Sugerir las siguientes conclusiones: El grado de consecución de los objetivos en el ámbito de la calidad no ha fluctuado significativamente a lo largo de los años. Sin embargo, de las entrevistas directas realizadas, resultó que luego de la cancelación del certificado, los	Mejoras de los procesos con la norma ISO 9001	CONVENIENCE CIAL DEVELOPMENT	2 <a href="https://www.emerald.com/upc.remotexs.xyz/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-10-2018-0284/full/html">https://www.emerald.com/upc.remotexs.xyz/insight/content/doi/10.1108/IJQRM-10-2018-0284/full/html</a>



rtificati on abandon nme nt in sma ll- and med ium - size d ente rpri ses	JOURNAL OF QUALITY & RELIABILITY ENGINEERING MANAGEMENT MENUMBERS TVOLUME: 37 ISSUE: 1 PAGES: 53-67 DOI: http://dx.doi.org/10.1108/IJQRM-10-2008-010	Un paso adicional al proceso de investigación fue determinar las relaciones que existen entre los aspectos estudiados (ref. Tablas IV-VI). Las relaciones mutuas se examinaron mediante análisis de correlación bivalente (correlación lineal de Pearson). Análisis de los datos contenidos en las Tablas IV-VI indica que existen relaciones estadísticamente significativas, lo que permite sacar las siguientes conclusiones: El análisis de los datos de 2008 muestra que los gerentes reconocieron que la participación de los empleados en la mejora del sistema de gestión de la calidad es clave para la implementación de los objetivos adoptados y la mejora en la calidad de los servicios. Este tipo de opiniones son bastante	Investigaciones de la implementación de la norma ISO 9001	RETO SPARELACE	3
		Al resumir los resultados obtenidos, es muy difícil determinar si el abandono del certificado ha tenido efectos negativos en las organizaciones encuestadas. Aunque algunos de los aspectos analizados parecen haberse deteriorado, otros parecen haber mejorado. Ciertamente, una situación bastante inquietante desde el punto de vista del desarrollo de la organización es una disminución significativa en la participación de los empleados en cuestiones de calidad y un deterioro notable en las relaciones de la cadena de suministro. La continuación de esta tendencia a largo plazo puede tener un impacto negativo en la innovación y la competitividad de las organizaciones encuestadas. Una prescripción para la pérdida de interés en la implementación de los requisitos de la	Mejoras de los procesos con la norma ISO 9001	CONVENIENCE INCREASE	2

## Matriz 2

### ENTREGABLE 2 – M2

#### Subtemas – Justificación – Objetivos específicos

<b>SUBTEMAS</b>	<b>Definición / Justificación del subtema/ delimitación temporal (si aplica)</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Eficiencia de la ISO 9001</b>	El llevar a cabo ISO 9001, habitualmente se clasifica como productivo debido a que busca un plan de aventajar a la competencia, mejorar los procesos, mejorar la calidad de los productos, pudiendo de esta forma la satisfacción de sus	Mostrar las posiciones en relación con la eficiencia de contar con la certificación
<b>Innovación en ISO 9001</b>	Las Pymes en la actualidad son una gran parte en el campo empresarial. Es por esto, que se necesita apoyar a este sector para que no desaparezca y logre competir en este ámbito tan cambiante. Generalmente las Pymes tienen que competir en costo y	Mostrar las posiciones en relación con el efecto que la certificación ISO9001 tiene

<b>Retos y obstáculos de la ISO 9001</b>	No se puede negar que debido a las Pymes muchas naciones han mejorado sus indicadores económicos los cuales se ven reflejados en los índices de desempleo. La certificación ISO 9001 debe significar una virtud competitiva y una posibilidad de	Mostrar las posiciones sobre los obstáculos y retos que tiene la
--	--	--

### Matriz 3

#### Matriz 3 - Síntesis por Subtema

¿Cuáles son las principales posturas en torno al análisis de la efectividad de implementar ISO 9001 como instrumento de mejora en las empresas?		#	SUBTEMAS		
AUTOR			EFICIENCIA DE LA ISO 9001	INNOVACIÓN E ISO 9001	RETOS Y OBSTÁCULOS ISO 9001
<b>BASIR, SITI ARNI; DAVIES, JOHN (2018)</b>	1	Estudios anteriores se centraban en la aplicación de la ISO9000 y no en su mantenimiento, porque no era considerado primordial. Por el contrario este estudio se basa en la evaluación de las medidas que se aplican al mantenimiento de la ISO			Este estudio también menciona como uno de los factores críticos para mantener la ISO 9001 a la consistencia
<b>BROTONS, J.M., SANSALVADOR, M.E. (2016)</b>	2	Este estudio señala que en los años cuarenta la dirección no se involucraba con la calidad de los procesos productivos, no asumían el mando del área de calidad, siendo esto necesario para implementación y consolidación de las			

	<p>Si bien, como se ha visto, el estudio de la relación entre ISO 9001 y resultado empresarial no es un tema nuevo, sí que resulta novedosa la aproximación efectuada, tanto por la actividad y el tamaño de las empresas analizadas (los estudios existentes</p>			
	<p>Cabe mencionar que la implementación de la ISO 9001 ayuda a las PYMES a afrontar la crisis económica que puedan atravesar, porque la rentabilidad que obtienen es marcadamente mayor a las de sus pares que no cuentan con certificación.</p>			
<p><b>Cândido, C.J.F., Coelho, L.M.S. and Peixinho, R.M.T. (2016)</b></p>	<p>3</p>	<p>Si bien estudios anteriores señalan que la norma ISO 9001 genera beneficios positivos y significativos, en las empresas certificadas, convirtiéndose en el sistema de gestión más popular en el mundo, pero, a pesar de ello el número de empresas</p>		
		<p>Las inversiones que realizaron las empresas para certificarse terminaron haciendo cambios internos, y estos cambios continuaron en beneficio de las empresas, inclusive cuando estas empresas deciden descertificarse. No se han encontrado pruebas</p>		

	<p>Este trabajo toma como muestras empresas portuguesas descertificadas que no han tenido rendimiento diferente y las compara con empresas similares que siguen certificadas. Esta comparación no muestra diferencias significativas</p>		
	<p>Con respecto a la descertificación señalan que existen muchas razones por las cuales una empresa desiste de la certificación, por ejemplo; puede darse el caso de una descertificación voluntaria, cuando la empresa nota que el beneficio que adquiere es</p>		
<p><b>Chen, Yan-ying &amp; Wu, Long &amp; Zhai, Qing-guo (2019)</b></p>	<p>4 Demostramos por medio de la prueba empírica que la certificación tiene un impacto negativo en la productividad de las organizaciones de servicios chinas debido al impacto del desplazamiento (crowding-out) de la señalización, que</p>		
	<p>Cuando se habla del desempeño de las empresas de servicios, la visión que tiene esta sobre el mercado y la percepción del cliente sobre el servicio puede contribuir de mayor forma que la calidad real del servicio. Los clientes esperarían que las</p>		

		<p>Por consiguiente, existe un desfase entre la inversión y la optimización de la productividad, así como una indemnización entre los precios a corto plazo y las ventajas a extenso plazo. Las organizaciones de las naciones en desarrollo, como China,</p> <p>Las organizaciones de servicios que se centran en las ventajas a corto plazo tienen la posibilidad de invertir menos en ocupaciones que mejoran la productividad, debido a que esa inversión necesita más tiempo y es más incierta.</p> <p>Basado en los argumentos anteriores, poseemos la siguiente conjetura: Las organizaciones de servicios con una certificación anterior de la regla ISO 9000 poseen una mayor superioridad de ventas y una más grande reducción de la</p>	
<b>CHIARINI, ANDREAN(2019)</b>	5		La finalidad de este trabajo fue averiguar los motivos por los que las pequeñas y medianas empresas manufacture

			Se menciona el contraste que existe entre la revisión literaria que realizaron los autores contra la opinión de
			Se concluye que el motivo más importante que llevo a las empresas a cancelar de la ISO 9001, es la falta de interés de
<p><b>DEL CASTILLO-PECES, CARLOS; MERCADO-IDOETA, CARMELO; PRADO-ROMAN, MIGUEL; DEL CASTILLO-FEITOREY, CRISTINA (2018)</b></p>	6	Este aporte tiene la finalidad de examinar cómo ciertos componentes tienen la posibilidad de influir en los efectos positivos internos y externos que tienen la posibilidad de ser de la incorporación a la regla ISO 9001. Dichos	
		No obstante, las cambiantes "motivación externa media sin puntos comerciales" o "motivación externa comercial", son sólo cambiantes significativas para la aparición de los efectos externos positivos a los que se refieren estas motivaciones	

	<p>Cabe mencionar que la motivación comercial externa tiene una reacción inversa, ya sea para los efectos positivos internos de la gestión de recursos humanos así como para los externos financieros. Concluyendo que, mientras mayor sea el valor de esta</p>		
	<p>En referencia a las variables analizadas, nos indican que cuando las motivaciones para la implementación de una certificación son en gran mayoría internas, se logran mayores efectos positivos, coincidiendo de esta manera con el estudio de</p>		
	<p>La consecución de logros no se ve afectado por el tamaño de la empresa, es decir este no sería una variable significativa para los diversos efectos positivos que se consideran.</p>		
	<p>Para el sector de la construcción y la ingeniería civil, la seguridad y la calidad de los productos siempre han sido de gran importancia para todas las empresas, independientemente de su tamaño. Cabe mencionar que las empresas más</p>		

		<p>Una variable importante en los efectos positivos internos y externos es el tiempo que transcurre desde la implementación de la norma ISO 9001, que se refiere fundamentalmente al cumplimiento de un requisito exigido para poder competir en el</p>		
		<p>Para el sector de la construcción y el de la Ingeniería Civil, indistintamente sea el tamaño de la empresa, existe un alto nivel de contratación competitiva, por ello, es necesario contar con la certificación ISO 9001, ya que este sería</p>		
				<p>La mejora de la calidad es de gran importancia para todas estas empresas, no basta con la implementación de la</p>
<p><b>DELLANA, SCOTT; KROS, JOHN F.; FALASCA, MAURO; ROWE, WILLIAM J. (2020)</b></p>	<p>7</p>	<p>Sugieren que las organizaciones certificadas por la regla ISO 9001 tienen la posibilidad de aprovechar los esfuerzos de la RMI para influir de manera positiva en el manejo de la cadena de abasto, mientras tanto que las organizaciones no</p>		



		Este trabajo señala que la Norma ISO 9001 brinda un soporte para influir positivamente en la relación del desempeño logístico de la cadena de suministro (LP) con el costo y el desempeño de los servicios de la cadena de suministro (SP).	
<b>DENTON. PAUL DAVID; MAATGI, MUSBAH KHARIS (2016)</b>	8	Este trabajo tiene como finalidad investigar la influencia y madurez del entorno laborar en la implementación de las normas ISO 9000 en las PYMES de ingeniería y fabricación. Una implementación exitosa de estándares y modelos de	
			Es necesario que la alta dirección demuestre su compromiso y liderazgo durante y después de la implementac
<b>Du Yunzhou, Yin Juelin &amp; Zhang Yuli (2016)</b>	9	Paralelamente, la certificación ISO 9000 como una señal fundamental de legitimidad permite el funcionamiento de aumento de las PYMES, y las diversas restricciones institucionales que combaten las PYMES	

			La correlación y las estadísticas descriptivas de las medias de las cambiant	
			En sus aportes han encontrado el valor de las propiedades organizat	
<b>El Manzani, Younes; Sidmou, Mohamed Larbi; Cegarra, Jean-jack (2019)</b>	10		Estos estudios demuestran que no existe una relación directa y significativa entre	
			También se demuestra que las prácticas técnicas de la administración de calidad	

			Además, otra viable especificación del impacto insignificante de la de calidad	
			Se evaluaron a 82 empresas Marroquíes certificadas con la ISO 9901 y el	
<b>Escrig-Tena, Ana B.; Segarra-Cipres, Mercedes; Garcia-Juan, Beatriz; et ál.. (2018)</b>	11		Tienen que ser conscientes de que la administración de la calidad no es un problema	
			Por otro lado la gestión de la calidad dura, actúa directamente en la innovaci	

			Los resultados contribuyen a esta literatura mostrando cómo las organizaciones
<b>FONSECA, LUIS; DOMINGUES, JOSE PEDRO (2017)</b>	12	Los diferentes análisis realizados a los objetivos de la ISO 9001 señalan que esta mantiene una relación con las definiciones modernas de gestión empresarial y de calidad, lo que la convierte en una herramienta útil para las empresas.	
			La edición de la norma ISO 9001-2015 refuerza la relación de esta norma con los conceptos de gestión
<b>KAKOURIS, A.P.; SFAKIANAKI, E. (2018)</b>	13	Los diversos estudios realizados a empresas del rubro de bebida y alcohol certificadas, muestran resultados favorables, pues estas obtienen una serie de beneficios, como por ejemplo; incremento de la capacidad productiva, concientización de la	

<p><b>KAKOUIRS, ANDREAS; SFAKIANAKI, ELENI (2019)</b></p>	14	<p>Contar con una certificación como la ISO 9001 permite que las pequeñas y medianas empresas cuenten con los mismos beneficios que las grandes empresas, pues existe mayor demanda por parte de los clientes y mayor participación en las</p>		
<p><b>KLUTE-WENIG, S. ; REFFLINGHAUS, R. (2018)</b></p>	15	<p>Las multinacionales, medianas y pequeñas empresas (PYMES) han establecido dentro de su organización el sistema de gestión de la calidad (SGC), para mejorar este sistema han implementado diversas normativas y herramientas de software,</p>		
		<p>Para implementar las normativas o directrices que permitirá la autoevaluación de las certificaciones, es necesario conocer, y comprender la definición de las microempresas y empresas en creación, así como analizar sus</p>		
		<p>Varias definiciones nos explican la implementación de un sistema de gestión de la calidad en empresas multinacionales y las PYMES, pero, no en empresas muy pequeñas. Existe una necesidad para decidir si se debe implementar un SGC y</p>		

<p><b>LAMIN, ANNA; LIVANIS, GRIGORIOS (2020)</b></p>	<p>16</p>	<p>Señalan que las empresas que se encuentran en mercados en desarrollo obtienen cada vez mas certificaciones de terceros. Uno de los beneficios que aporta la ISO 9001 para las empresas de entornos institucionales debiles es la apertura a mercados</p>	
			<p>Uno de los obstaculos que presenta la ISO 9001 para las empresas de entornos institucional es debiles son las</p>
		<p>Sostienen que las referencias externas y las certificaciones de terceros informan al publico sobre la calidad del producto y los atributos de la organización.</p>	
			<p>también indican que el SESGO ESTEROTIPADO perjudican la calificación de las empresas en entornos</p>

			Explican que para lograr una certificación las empresas deben hacer inversiones importantes y cambios en la
		Sostienen que cuando la legitimidad de la industria es baja, la certificación de terceros suele verse como un medio alternativo más fuerte para evaluar a una empresa, pero, cuando la legitimidad de la industria es alta, los certificados de terceros no tienen un	
		Nos demuestran que los procesos de legitimación de la industria pueden actuar a favor de la certificación ante los clientes extranjeros, quitando así la atención en el débil entorno institucional. Las empresas dejan de ser juzgadas automáticamente como de	
<b>Latan, Hengky; Jabbour, Charbel Jose Chiappetta; Jabbour, Ana Beatriz Lopes de Sousa; et ál. (2020)</b>	17		La regla ISO 9001 es una regla de certificación universal otorgada a las organizac

<p><b>Manders, Basak; de Vries, Henk J.; Blind, Knut (2016)</b></p>	18		<p>Generalmente, el efecto de la regla ISO 9001 en la innovación de productos aún no</p>
<p><b>Martínez Marín, S.J., García Díaz, J.L., Guerrero Reyes, J.L. (2018)</b></p>	19	<p>Los puntos de vista críticos de la regla, valorados de complejidad alta y superior, se relacionan con la</p>	<p>En términos generales, que para las pymes, el Sistema de Gestión de Calidad y el cumplimiento de requisitos de</p>
		<p>Los sistemas de gestión de calidad y certificaciones en calidad asocian beneficios operativos, financieros y comerciales, entre ellos: incremento de la productividad, eficiencia operativa, aumento en ventas, reducción de precios, calidad del</p>	



			Indagaciones puntuales se han centrado en el análisis de las barreras y limitaciones de las Pymes en
<b>Oliveira, G. S.; Correa, J. E.; Balestrassi, P. P.; et ál.. (2019)</b>	20		La finalidad de este trabajo ha sido averiguar la utilización del modelo de administración de En las PYMES de Brasil carecen del factor de mejora continua y por esa razón, permanecen
<b>Pacana, A., Ulewicz, R. (2020)</b>	21	Como un enorme conjunto de empresas ya han implementado una sistema de calidad de administración con base en la regla ISO 9001, parece recomendable reevaluar las condiciones de aplicación, así como los rendimientos esperados y conseguidos	

		<p>Como el motivo primordial para la utilización de la administración de calidad los encuestados manifestaron "la voluntad de mejorar el sistema de organización y administración".</p>	
		<p>Respecto a las ventajas externas, los más deseados son; creando la confianza e incremento de la credibilidad en los clientes. Al examinar las respuestas de los encuestados sobre las ventajas esperadas de la utilización del sistema de gestión de calidad, se</p>	
<b>Sfakianaki, E., Kakouris, A.P. (2020)</b>	22		<p>La ISO 9001 es un programa de cambio y como tal causa obstáculos organizativos en general en su</p>
			<p>Como señalan los autores como Murmura y Bravi (2017), las empresas pequeñas (PYMES)</p>

			Este trabajo evidencia que los obstáculos que experimentan las PYMES para la implementac
<b>Shaikh, Fazal Ali; Sohu, Samiullah (2020)</b>	23	la Organización Internacional de Normalización (ISO) como la organización más popular y reconocida a nivel mundial en materia de calidad. Cuenta con más de 180 países miembros y el objetivo principal de la ISO es apoyar al gobierno,	
<b>Siltori, Patricia F. S.; Rampasso, Izabela Simon; Martins, Vitor W. B.; et ál.. (2020)</b>	24	Este estudio tiene como objetivo analizar los principales beneficios observados debido a la implementación y certificación de la ISO 9001:2015 en empresas brasileñas. Para realizar este análisis se realizó una encuesta a profesionales Se demuestran una relación positiva entre la certificación y beneficios internos como la mejora de la calidad, mejora de los costos de producción y de la productividad en general. Para la estructuración del protocolo de investigación,	

<p><b>Su, Hung-Chung; Kao, Ta-Wei (Daniel); Linderman, Kevin (2020)</b></p>	25	<p>Además, los resultados presentan que la norma ISO 9001 es más eficaz cuando la organización central tiene muchas conexiones con organizaciones de diferentes industrias en su red de cadenas de suministro (homofilia de la</p>	<p>Este análisis complementa los estudios existentes de la norma ISO 9001,</p>	
<p><b>Vujović Aleksandar, Jovanović Jelena, Krivokapić Zdravko, Peković Sanja, Soković Mirko, Kramar Davorin (2017)</b></p>	26		<p>El desarrollar e invertir en innovación y tener un sistema bien</p> <p>La aplicación del sistema de gestión de la calidad (ISO 9001)</p>	

			De esta manera se asegura que además de la eficacia necesaria el	
<b>Zimon, Dominik; Dellana, Scott (2019)</b>	27			Implementar la ISO 9001 en un negocio permite mejorar diversas áreas y facilita el desarrollo de
		Como las empresas logran los objetivos y tareas que el área de gestión de la calidad propone, pudieron concluir que el grado de consecución de los objetivos en el ámbito de la calidad no ha fluctuado significativamente a lo largo de los años. Sin		
				Hay interacciones estadísticamente significativas, lo cual posibilita sacar las próximas

#### Matriz 4

Subtema	Grupo de autores	Orden autor paper	Autor	Idea sintética
---------	------------------	-------------------	-------	----------------

EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	15	KLUTE-WENIG, S. ; REFFLINGHAUS, R. (2018)	Implementación de la ISO 9001 en pequeñas y medianas empresas
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	24	Siltori, Patricia F. S.; Rampasso, Izabela Simon; Martins, Vitor W. B.; et ál.. (2020)	Impactos de la implementación de la ISO 9001
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	15	KLUTE-WENIG, S. ; REFFLINGHAUS, R. (2018)	Implementación de la ISO 9001 en pequeñas y medianas empresas
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	2	BROTONS, J.M., SANSALVADOR, M.E. (2016)	Implementación de los procesos de control de calidad y como se ha ido desarrollando y ganando importancia.
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	2	BROTONS, J.M., SANSALVADOR, M.E. (2016)	La ISO 9001 ha resultado ser un valioso instrumento para ayudar a la Pymes en los peores momentos que se ha visto afectada la economía de España.
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	14	Andreas Kakouris; Eleni Sfakianaki (2019)	Motivos para obtener un sistema de gestión en las medianas y pequeñas empresas.

EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	8	DENTON. PAUL DAVID; MAATGI, MUSBAH KHARIS (2016)	Influencia y madurez del entorno laboral en la implementación de las normas ISO 9000 dentro de las PYMES de ingeniería
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	16	Anna Lamin; Grigorios Livanis (2020)	Incremento de las certificaciones de terceros en los mercados en desarrollo (instituciones debiles.
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	6	DEL CASTILLO-PECES, CARLOS; MERCADO-IDOETA, CARMELO; PRADO-ROMAN, MIGUEL; DEL CASTILLO-FEITOREY,	La variable "tamaño de la empresa" no es significativa para los diferentes efectos positivos de la implementación
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	7	DELLANA, SCOTT; KROS, JOHN F.; FALASCA, MAURO; ROWE, WILLIAM J. (2020)	La norma ISO 9001 proporciona un marco para los procesos de gestión de riesgos y la colaboración con los asociados de la cadena de suministro
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	12	FONSECA, LUIS; DOMINGUES, JOSE PEDRO (2017)	La norma ISO 9001:2015 está en consonancia con los conceptos modernos de gestión empresarial y de calidad y será una herramienta útil para las empresas.
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	25	Su, Hung-Chung; Kao, Ta-Wei (Daniel); Linderman, Kevin (2020)	Resultados operacionales logrados con la implementación de la ISO 9001

EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	6	DEL CASTILLO-PECES, CARLOS; MERCADO-IDOETA, CARMELO; PRADO-ROMAN, MIGUEL; DEL CASTILLO-FEITOREY,	Factores que influyen en los resultados positivos de la implementación de la Norma Iso 9001; Motivaciones internas y externas; tamaño de la empresa; tiempo
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	2	BROTONS, J.M., SANSALVADOR, M.E. (2016)	Los motivos que llevan a las empresas de la industria agroalimentaria a certificarse son cuestiones internas y la presión del mercado y los clientes.
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	6	DEL CASTILLO-PECES, CARLOS; MERCADO-IDOETA, CARMELO; PRADO-ROMAN, MIGUEL; DEL CASTILLO-FEITOREY,	Para el sector de la construcción que presenta una alta competencia, contar con una certificación Iso 9001 es un requisito para poder competir.
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	24	Siltori, Patricia F. S.; Rampasso, Izabela Simon; Martins, Vitor W. B.; et ál.. (2020)	Relación entre los beneficios de la implementación de ISO 9001
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	9	Yunzhou Du, Juelin Yin & Yuli Zhang (2016)	Beneficios y crecimiento de las empresas con ISO 9001
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	19	Martínez Marín, S.J., García Díaz, J.L., Guerrero Reyes, J.L. (2018)	Importancia de la norma ISO



EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	21	Pacana, A., Ulewicz, R. (2020)	Ventajas en la implementación de ISO 9001
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	4	Yan-ying Chen & Long Wu & Qing- guo Zhai (2019)	Incremento de los servicios de ventas con la norma ISO 9001
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	A favor	27	Zimon, Dominik; Madzik, Peter; Sroufe, Robert (2020)	Beneficios en la aplicación de la norma ISO 9001
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	Controversia	16	Anna Lamin; Grigorios Livanis (2020)	Ventajas que aportan las certificaciones sobre los atributos de la empresa y calidad de sus productos.
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	Controversia	4	Yan-ying Chen & Long Wu & Qing- guo Zhai (2019)	Limitaciones y oportunidades de la certificación ISO 9001
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	Controversia	3	Cândido, C.J.F., Coelho, L.M.S. and Peixinho, R.M.T. (2016)	Las empresas puede emplear el dinero de la certificación en mejoras internas de la empresa.

EFICIENCIA DE LA ISO 9001	Controversia	13	KAKOURIS, A.P.; SFAKIANAKI, E. (2018)	Beneficios internos y externos de la ISO 9001
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	Controversia	4	Yan-ying Chen & Long Wu & Qing-guo Zhai (2019)	Incremento de los servicios de ventas con la norma ISO 9001
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	Controversia	27	Zimon, Dominik; Dellana, Scott (2019)	Investigaciones de la implementación de la norma ISO 9001
EFICIENCIA DE LA ISO 9001	Controversia	3	Cândido, C.J.F., Coelho, L.M.S. and Peixinho, R.M.T. (2016)	Comparación entre empresas que perdieron la certificación y otras que nunca lo han tendio.
INNOVACIÓN E ISO 9001	A favor	11	Escrig-Tena, Ana B.; Segarra-Cipres, Mercedes; Garcia-Juan, Beatriz; et ál.. (2018)	Control de la calidad y relación con el rendimiento de la innovación
INNOVACIÓN E ISO 9001	A favor	9	Yunzhou Du, Juelin Yin & Yuli Zhang (2016)	Innovación con la norma ISO 9001

INNOVACIÓN E ISO 9001	A favor	9	Yunzhou Du, Juelin Yin & Yuli Zhang (2016)	Innovación con la norma ISO 9001
INNOVACIÓN E ISO 9001	A favor	26	Vujović Aleksandar, Jovanović Jelena, Krivokapić Zdravko, Peković Sanja, Soković Mirko, Kramar Davorin (2017)	Tener un sistema de innovación bien desarrollado conlleva a la organización a tener buenos resultados.
INNOVACIÓN E ISO 9001	A favor	26	Vujović Aleksandar, Jovanović Jelena, Krivokapić Zdravko, Peković Sanja, Soković Mirko, Kramar Davorin (2017)	Aplicar un sistema de gestión de calidad crea un entorno productivo para la innovación.
INNOVACIÓN E ISO 9001	A favor	26	Vujović Aleksandar, Jovanović Jelena, Krivokapić Zdravko, Peković Sanja, Soković Mirko, Kramar Davorin (2017)	La innovación debe tener la necesidad de pequeñas mejoras continuas.
INNOVACIÓN E ISO 9001	Controversia	10	El Manzani, Younes; Sidmou, Mohamed Larbi; Cegarra, Jean-jack (2019)	IMPACTO POSITIVO E INNOVACIÓN CON LA NORMA ISO9001
INNOVACIÓN E ISO 9001	Controversia	18	Manders, Basak; de Vries, Henk J.; Blind, Knut (2016)	Impacto de ISO 9001 en la innovación

INNOVACIÓN E ISO 9001	Controversia	10	El Manzani, Younes; Sidmou, Mohamed Larbi; Cegarra, Jean-jack (2019)	Procesos de calidad ISO 9001 y la innovación incremental
INNOVACIÓN E ISO 9001	Controversia	10	El Manzani, Younes; Sidmou, Mohamed Larbi; Cegarra, Jean-jack (2019)	Medida de control de calidad ISO 9001
INNOVACIÓN E ISO 9001	Controversia	25	Su, Hung-Chung; Kao, Ta-Wei (Daniel); Linderman, Kevin (2020)	Estudios de la innovación de la norma ISO 9001
INNOVACIÓN E ISO 9001	A favor	17	Latan, Hengky; Jabbour, Charbel Jose Chiappetta; Jabbour, Ana Beatriz Lopes de Sousa; et ál.. (2020)	Innovación con la norma ISO 9001
RETOS Y OBSTÁCULOS ISO 9001	Los retos	1	BASIR, SITI ARNI; DAVIES, JOHN (2018)	Medidas de mantenimiento de la Iso 9000 / 9001, se hace incapie en la calidad del trabajo y su procedimiento
RETOS Y OBSTÁCULOS ISO 9001	Los retos	5	CHIARINI, ANDREAN(2019)	Mantener la implementación Iso 9001 no depende del factor economico (costo) sino del compromiso de las personas.

RETOS Y OBSTÁCULOS ISO 9001	Los retos	1	BASIR, SITI ARNI; DAVIES, JOHN (2018)	La consistencia en los procesos es uno de los factor clave para el mantenimiento de la Iso 9000.
RETOS Y OBSTÁCULOS ISO 9001	Los retos	6	DEL CASTILLO-PECES, CARLOS; MERCADO-IDOETA, CARMELO; PRADO-ROMAN, MIGUEL; DEL CASTILLO-FEITOREY,	Una vez realizada la implantación de la ISO 9001 es necesario seguir invirtiendo recursos, de forma que se garantice un mayor nivel de efectos positivos derivados
RETOS Y OBSTÁCULOS ISO 9001	Los retos	8	DENTON. PAUL DAVID; MAATGI, MUSBAH KHARIS (2016)	La alta dirección debe seguir todos los requisitos de la norma y demostrar su compromiso
RETOS Y OBSTÁCULOS ISO 9001	Los retos	27	Zimon, Dominik; Dellana, Scott (2019)	Mejoras de los procesos con la norma ISO 9001
RETOS Y OBSTÁCULOS ISO 9001	Los retos	12	FONSECA, LUIS; DOMINGUES, JOSE PEDRO (2017)	La alta dirección y su compromiso con los participantes en la implementación de la ISO 9001
RETOS Y OBSTÁCULOS ISO 9001	Los retos	20	Oliveira, G. S.; Correa, J. E.; Balestrassi, P. P.; et ál.. (2019)	Implementación del modelo ISO en Pymes

RETOS Y OBSTÁCULOS ISO 9001	Los retos	20	Oliveira, G. S.; Correa, J. E.; Balestrassi, P. P.; et ál.. (2019)	Liderazgo en el modelo de gestión de la calidad
RETOS Y OBSTÁCULOS ISO 9001	Obstáculos	22	Sfakianaki, E., Kakouris, A.P. (2020)	OBSTACULOS PARA LAS PYMES EN LA IMPLEMENTACIÓ N DE LA ISO9001
RETOS Y OBSTÁCULOS ISO 9001	Obstáculos	22	Sfakianaki, E., Kakouris, A.P. (2020)	FACTORES QUE ORIGINAN OBSTACULOS EN LAS PYMES PARA LA IMPLEMENTACIÓ N DE LA ISO9001
RETOS Y OBSTÁCULOS ISO 9001	Obstáculos	19	Martínez Marín, S.J., García Díaz, J.L., Guerrero Reyes, J.L. (2018)	Ventajas y desventajas de la ISO 9001
RETOS Y OBSTÁCULOS ISO 9001	Obstáculos	19	Martínez Marín, S.J., García Díaz, J.L., Guerrero Reyes, J.L. (2018)	Restricciones de pymes para obtener ISO 9001
RETOS Y OBSTÁCULOS ISO 9001	Obstáculos	16	Anna Lamin; Grigorios Livanis (2020)	Sesgos creados por empresas extranjera a las instituciones debiles y por ende a las empresas que comprenden estas instituciones.

RETOS Y OBSTÁCULOS ISO 9001	Obstáculos	5	CHIARINI, ANDREAN(2019)	Cancelación de la Iso 9001 por falta de compromiso, control en la medición de resultados y falta de interés de los clientes.
-----------------------------	------------	---	-------------------------	--