

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERÍA**



**ANÁLISIS Y MEJORA DE PROCESOS DE UNA EMPRESA
CONSULTORA EN BASE A LA IMPLEMENTACIÓN DE ISO
9001:2008 Y BALANCED SCORECARD**

Tesis para optar el Título de Ingeniera Industrial, que presenta la
bachiller:

Laly Katuska Del Aguila Nuñez

ASESOR: Ing. Atilio Alejandro Antonioli Delucchi

Lima, noviembre de 2014

RESUMEN

EL presente trabajo de tesis plantea una propuesta de implementación del sistema de gestión de calidad basada en la norma internacional ISO 9001:2008 y *Balanced Scorecard* en una empresa consultora. Con esta propuesta se busca responder las exigencias de las empresas clientes, la organización, aumentar la competitividad y el desempeño global de la organización.

Primero se realizó el estudio de los conceptos teóricos relacionados con calidad, sistema de gestión de calidad, principios de una gestión de calidad y *Balanced Scorecard* (definición y pautas para su construcción). También se presentó los servicios de consultoría en el mercado actual, su clasificación y gestión.

Luego del marco teórico, se describió a la organización. Se realizó un breve resumen de su historia, definiciones estratégicas y análisis FODA, del cual se identificaron las estrategias para la organización. Asimismo, se desarrolló un *Benchmarking*, en el cual se menciona las empresas consultoras del país que cuentan con la certificación ISO, entrevistas a expertos en consultoría y, por último, una descripción de los procesos del negocio.

Después de la presentación de la empresa, se realizó el análisis de su situación actual, consiguiendo detectar las principales problemáticas. Se identificaron sus causas y se propuso mejoras como rediseño de los procesos, cambios en la estructura organizacional y otros.

Con estos cambios propuestos para la organización se desarrolla el Manual de sistema de gestión de calidad y el *Balanced Scorecard*. Para el sistema de gestión de la calidad se describe el alcance, política y objetivos de la calidad, procedimientos, instructivos y plan de calidad. En el caso del *Balanced Scorecard* se detalla los objetivos estratégicos, las relaciones causa-efecto sobre las que se basan estos y los indicadores.

Adicionalmente, se realiza una evaluación del impacto de la propuesta. Se concluye que con ella se generan grandes beneficios en la productividad, rentabilidad y valores intangibles en la organización.

DEDICATORIA

La presente tesis está dedicada a mi madre y a mi padre.



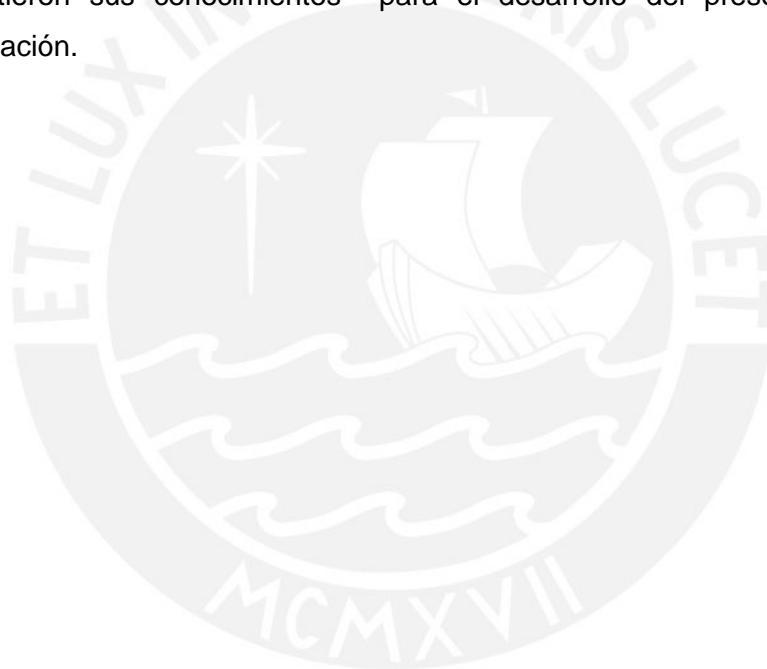
AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia, especialmente a mis padres que gracias a su esfuerzo e incondicional apoyo logré culminar mis estudios profesionales.

De igual manera, mi reconocimiento especial al Ing. Atilio Alejandro Antonioli, mi asesor, por todas las asesorías brindadas durante el desarrollo de esta tesis.

Agradezco también al director de la consultora en estudio por su apoyo y confianza al brindarme la información requerida para la culminación de este trabajo.

Finalmente, agradezco a todos mis amigos que me brindaron su apoyo y me transmitieron sus conocimientos para el desarrollo del presente trabajo de investigación.



INDICE DE CONTENIDOS

INDICE DE GRAFICOS	vii
INDICE DE TABLAS.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Definición de la Calidad.....	3
1.2 Sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008.....	4
1.2.1 Principios de gestión de la calidad	5
1.2.2 Normalización	10
1.2.3 Certificación ISO 9001:2008	10
1.2.4 Razones para implementar un sistema de gestión de calidad en una empresa consultora.....	10
1.3 El <i>Balanced Scorecard</i>	11
1.3.1 Concepto de <i>Balanced Scorecard</i>	11
1.3.2 Construcción del <i>Balanced Scorecard</i>	14
1.3.3 Importancia del <i>Balanced Scorecard</i> en una organización	16
1.4 Gestión de las empresas consultoras	16
1.4.1 Definición de empresas consultoras.....	16
1.4.2 Clasificación.....	18
1.4.3 La gestión de las consultoras en Ingeniería	22
1.5 Herramientas para el análisis de procesos	24
1.5.1 Análisis FODA.....	24
1.5.2 <i>Benchmarking</i>	24
1.5.3 Diagrama de Flujo.....	24
1.5.4 Diagrama de Causa –Efecto	25
1.6 Resumen metodológico	26
CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	27
2.1 Breve reseña histórica.....	27
2.2 Sector y actividad económica	28
2.3 Organización de la Empresa.....	30
2.4 Definiciones estratégicas.....	32
2.4.1 Misión	32
2.4.2 Visión	32
2.4.3 Valores.....	33
2.5 Análisis FODA	33

2.6	Benchmarking.....	39
2.7	Principales Procesos	40
2.7.1	Gestión de los Recursos Humanos	41
2.7.2	Procesos de Gestión Comercial	41
2.7.3	Diseño.....	41
2.7.4	Gestión de proyectos	42
CAPÍTULO 3: ANALISIS Y MEJORA DE LOS PROCESOS		43
3.1	Análisis de la Gestión diaria.....	43
3.2	Análisis por especificaciones de la ISO 9001:2008.....	50
3.3	Propuestas de mejora.....	52
3.4	Resumen de las características de la propuesta.....	59
CAPITULO 4: DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACION		61
4.1	Respecto a la ISO 9001:2008.....	61
4.1.1	Requisitos de la documentación.....	61
4.1.2	Alcance	63
4.1.3	Responsabilidad de la dirección.....	63
4.1.4	Gestión de los Recursos	67
4.1.5	Realización del producto	68
4.1.6	MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA	73
4.2	Respecto al <i>Balanced Scorecard</i>	75
4.3	Cronograma del proceso	88
CAPITULO 5: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS		90
5.1	Evaluación de las perspectivas del <i>Balanced Scorecard</i>	90
5.2	Costos del proceso.....	92
5.3	Evaluación Económica	93
5.4	Análisis de sensibilidad de la propuesta	97
5.4.1	Escenario A: Variación de +/- 5% del valor de los ingresos debido a las ventas	97
5.4.2	Escenario B: Variación de +/- 2.5% del valor de los costos por proyecto.....	98
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		100
6.1	Conclusiones:.....	100
6.2	Recomendaciones.....	101
BIBLIOGRAFÍA:.....		103

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico N° 1: Conceptos de calidad	4
Gráfico N° 2: Principios de gestión de la calidad.....	5
Gráfico N° 3: Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard	12
Gráfico N° 4: La construcción del Cuadro de mando Integral.....	16
Gráfico N° 5: Fases del proceso de consultoría	23
Gráfico N° 6: Símbolos estándar que se usan en los diagramas de flujo	24
Gráfico N° 7 : Marco de referencia general del diagrama de causa y efecto	25
Gráfico N° 8: Registro de ventas del 2004 al 2012.....	29
Gráfico N° 9: Registro de ingresos por ventas de servicios del 2010 al 2012.....	30
Gráfico N° 10: Organigrama actual	30
Gráfico N° 11: Diagrama Causa Efecto-Problema de nivel bajo de ventas	46
Gráfico N° 12: Diagrama Causa Efecto-Retrasos en los proyectos.....	47
Gráfico N° 13: Diagrama Causa Efecto-Alto nivel de rotación.....	48
Gráfico N° 14: Diagrama Causa Efecto-Falta de control de documentos	49
Gráfico N° 15: Organigrama propuesto-Primera etapa	57
Gráfico N° 16: Organigrama propuesto-Segunda etapa.....	58
Gráfico N° 17: Mapa estratégico o relaciones de causa-efecto.....	78
Gráfico N° 18: Relación entre las perspectivas del BSC (<i>Balanced Scorecard</i>).....	91
Gráfico N° 19: Análisis de la tendencia del crecimiento del ingreso debido a las ventas.....	94

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Registro de ventas del 2004 al 2012	28
Tabla N° 2: Registro de ingresos por ventas de servicios del 2010 al 2012	29
Tabla N° 3: Estrategias Fortalezas-Oportunidades	35
Tabla N° 4: Estrategias Fortalezas-Amenazas.....	36
Tabla N° 5: Estrategias Debilidades-Oportunidades	37
Tabla N° 6: Estrategias Debilidades-Amenazas.....	38
Tabla N° 7: Empresas consultoras en temas de calidad certificadas en ISO 9001..	39
Tabla N° 8: Codificación de Entrevistados	40
Tabla N° 9: Diagrama de Análisis de Procesos- Ventas	44
Tabla N° 10: Criterios de evaluación.....	50
Tabla N° 11: Resumen del grado de la implementación de la Norma ISO 9001:2008	51
Tabla N° 12: Perfil del puesto de Asesor de Ventas.....	53
Tabla N° 13: Diagrama de Análisis de Procesos del nuevo proceso de ventas.....	55
Tabla N° 14: Resumen y características de las propuestas	60
Tabla N° 15: Requisitos especificados por los clientes para un servicio de consultoría	69
Tabla N° 16: Requisitos legales y reglamentarios necesarios.....	70
Tabla N° 17: Ficha técnica de indicador de ventas	79
Tabla N° 18: Ficha técnica de indicador de cobranzas	80
Tabla N° 19: Ficha técnica de indicador de satisfacción del cliente	81
Tabla N° 20: Ficha técnica de indicador de eficiencia	82
Tabla N° 21: Ficha técnica de indicador de eficiencia en diseño.....	83
Tabla N° 22: Ficha técnica de indicador de atracción de nuevos clientes	84
Tabla N° 23: Ficha técnica de indicador satisfacción interna	85
Tabla N° 24: Ficha técnica de indicador de capacidades del equipo consultor	86
Tabla N° 25: <i>Balanced Scorecard</i>	87
Tabla N° 26: Cronograma de implementación del <i>Balanced Scorecard</i> y SGC ISO 9001:2008.....	89
Tabla N° 27: Costos de implementación del ISO 9001:2008.....	93
Tabla N° 28: Proyección de los ingresos debido a las ventas	95
Tabla N° 29: Flujo de Caja.....	96
Tabla N° 30: Análisis de sensibilidad-variación de +5% del valor de los ingresos debido a las ventas.....	97
Tabla N° 31: Análisis de sensibilidad-variación de - 5% del valor de los ingresos debido a las ventas.....	98
Tabla N° 32: Análisis de sensibilidad- variación de - 2.5% del valor de los costos por proyecto.....	98
Tabla N° 33: Análisis de sensibilidad- variación de + 2.5% del valor de los costos por proyecto.....	99

GLOSARIO DE TERMINOS

- Actividad de Corrección: Actividad de contención que se realiza con el fin de resolver de forma inmediata el problema presentado y brindarle una solución al cliente, en caso aplique.
- Acción Correctiva (AC): Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable. Cuando se propone una AC se deben considerar tres tipos de actividades en su formulación actividad de corrección, actividad correctiva y actividad de verificación de eficacia.
- Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos empleados.
- Estrategia: Conjunto de las instrucciones que aseguran una decisión óptima en cada momento.
- Gestión: Actividades controladas para dirigir y controlar una organización.
- Incidencia: Es aquel hecho que afecta algún proceso y genera el incumplimiento de algún procedimiento del SGC (sistema de gestión de calidad).
- ISO: Organización privada, sin fines de lucro. Tiene su sede en Ginebra, Suiza. Agrupa a más de 128 países, tiene más de 200 Comités técnicos que han generado más de 10, 000 normal para productos y servicios.
- Mejora continua: Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos.
- Metodología: Conjunto de métodos que se siguen en una investigación científica o en una exposición doctrinal.
- Organización: Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
- Perspectiva: Punto de vista desde el cual se considera o se analiza un asunto.
- Proceso: Según la norma ISO 9001, Se define como un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

- Producto : Resultado de un proceso
- Proveedor: Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc.
- Reclamo o queja : Es toda manifestación de desacuerdo realizada por el cliente externo, verbal o escrito, ante un incumplimiento que se ha detectado en un servicio o producto brindado.
- Requisitos: Circunstancia o condición necesaria para algo.
- Sistema: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- Satisfacción del cliente: Precepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.



INTRODUCCIÓN

El mundo actual globalizado demanda a las empresas a una mejora continua, por este motivo cada año son más las empresas que solicitan el apoyo de empresas consultoras para recibir soluciones prácticas a su negocio. Estos servicios de consultoría deben ser ejecutados con alto nivel de calidad y profesionalismo.

La empresa se enfrenta a un mercado muy competitivo, en el cual los tiempos de entrega, *expertise*¹ de los consultores y satisfacción de los clientes representan algunas de las debilidades de la organización. Frente a esta situación, se considera de suma importancia que la empresa cuente con un sistema de gestión adecuado que les permita gestionar el ciclo de vida de sus proyectos de forma eficiente, cumplir con los plazos establecidos y asegurar la rentabilidad de los proyectos de consultoría.

El sistema de gestión de calidad permite que las empresas estandaricen sus procesos y los gestionen de forma más eficiente. Además, contribuye en el logro de la satisfacción de sus clientes internos y externos, debido a que exige una comunicación constante para identificar requisitos y expectativas de ambos. El *Balanced Scorecard*² brinda un sistema de gestión basado en indicadores. Ambas propuestas permitirán que la empresa logre un mayor posicionamiento en el mercado nacional y establecer mayores alianzas.

En la presente tesis se desarrolla una propuesta para la implementación de un sistema de gestión de calidad, según los requisitos establecidos en la norma internacional ISO 9001:2008 y la gestión por indicadores del *Balanced Scorecard*, desarrollada bajo la metodología de Norton y Kaplan.

En el primer capítulo, se desarrolla el Marco Teórico, se mencionan las definiciones de calidad, sistema de gestión de calidad, *Balanced Scorecard*, una presentación de los servicios de consultoría en el mercado actual, descripción de algunas herramientas para el análisis de procesos y, al final del capítulo, el resumen metodológico del presente estudio.

¹ Experiencia

² Cuadro de Mando Integral

Luego, en el Capítulo 2, se describe a la empresa consultora. Se hace un resumen de la historia de la empresa, sus definiciones estratégicas y análisis FODA. También, se describe un Benchmarking, en el cual se menciona las empresas consultoras certificadas con la norma ISO 9001:2008, entrevistas a expertos en consultoría.

Posteriormente, en el Capítulo 3, se realiza el análisis y mejora de los procesos. Este capítulo concluye con las propuestas de mejora. En base a estas propuestas, en el Capítulo 4, se desarrolla el sistema de gestión de calidad, los indicadores del *Balanced Scorecard* para la organización y el cronograma de trabajo para la implementación de ambas herramientas.

En el Capítulo 5, se realiza una evaluación del impacto de las propuestas de mejora en la empresa consultora y el análisis de costos del proceso.

Finalmente, en el último capítulo, se describe las conclusiones y recomendaciones finales del estudio realizado.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

A continuación se presentan conceptos y definiciones que se emplearán a lo largo del presente estudio, como calidad, sistema de gestión de calidad (SGC) según la norma ISO 9001, *Balanced Scorecard*, una breve exposición de los distintos servicios de consultoría del mercado actual, herramientas de análisis de procesos y la metodología empleada en el presente estudio.

1.1 Definición de la Calidad

A lo largo de la historia se ha definido calidad de diferentes formas. Según la Norma ISO (Organización Internacional de Normalización) 9001:2008 es el “grado en que el conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”. Se entiende como característica a los rasgos de un producto o servicio, los cuales pueden ser físicos, sensoriales, de comportamiento, ergonómicas y funcionales.

El segundo término a analizar es “requisitos”, según la norma se define como “necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria”. Estos requisitos son establecidos por el cliente.

A continuación se mostrará algunas de las definiciones de calidad:

- ✓ Calidad son las características de un producto, obra o servicio que lo hacen idóneo al uso (Juran, 1993)
- ✓ La calidad es conformancia con los requerimientos, introduciendo los cero defectos como 100% conformancia (Crosby, 1990).
- ✓ Calidad son las características de un servicio, actividad o producto que permiten la satisfacción del cliente (Feigenbaum, 1986).
- ✓ Calidad es superar las necesidades y expectativas del consumidor a lo largo de la vida del producto (Deming, 1989).
- ✓ Satisfacer las expectativas razonables de los grupos de interés (Real academia Española, 2013)

En conclusión, en el gráfico N° 1 se muestra los términos para calidad:

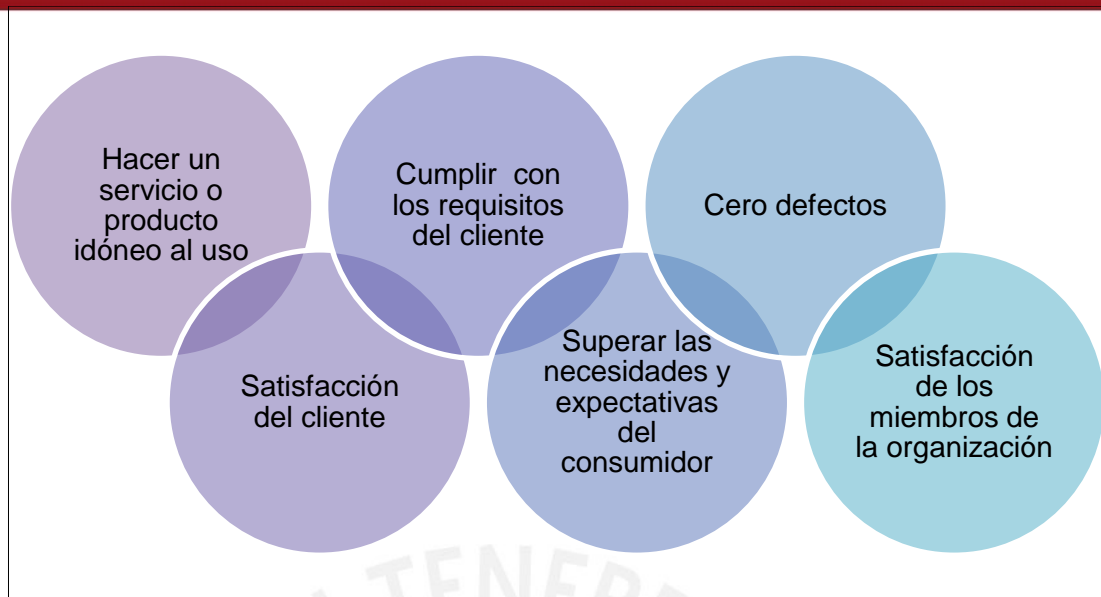


Gráfico N° 1: Conceptos de calidad
Fuente: Elaboración propia

En la actualidad, las expectativas que tienen las empresas frente a un servicio de consultoría son cada vez más exigentes, se espera que el proyecto de consultoría cuente con profesionales altamente calificados, una metodología actualizada, un seguimiento continuo por parte de los consultores y jefe del proyecto, una relación de socios estratégicos continua luego del servicio recibido y además, que resulte económicamente rentable para la empresa.

Aplicando estas definiciones a la empresa de estudio, se define que la calidad de un servicio de consultoría se expresa en las siguientes características:

- ✓ Desarrollo íntegro todos sus procesos.
- ✓ Empleo de una metodología de aplicación óptima en el proyecto.
- ✓ Consultores calificados.
- ✓ Un adecuado y oportuno servicio post venta al cliente.

1.2 Sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2008

ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO) y cuya sede se encuentra en Ginebra (Suiza). Su creación se inició en 1979, con la formación de un comité técnico integrado por representantes de 20 naciones. El nombre de "ISO 9000" proviene del término griego *isos*, que significa "igual".

La norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad de todas las organizaciones que requieran demostrar su capacidad para sus productos o servicios cumplan con las expectativas de sus clientes, reglamentos internos, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

Esta norma es aplicable en casi todo tipo de organización; es decir, empresas del sector de producción y servicios. Sin embargo, su éxito no solo depende de la implementación, si no de la conservación y mejora continua de su sistema.

Para una mayor comprensión acerca del sistema de gestión de calidad, se muestra la definición de ciertos términos expresados en la Norma ISO 9000:2008 en el Glosario de Términos.

1.2.1 Principios de gestión de la calidad

El sistema de gestión de la calidad ISO 9001 se basa en 8 principios claves, tal como se observa en el gráfico N° 2.

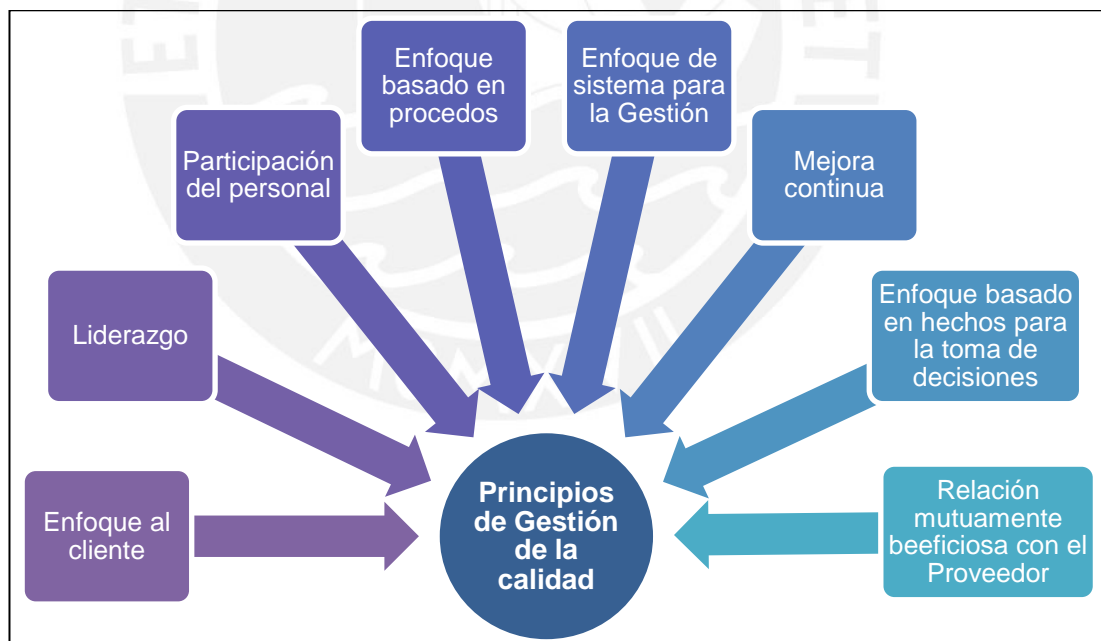


Gráfico N° 2: Principios de gestión de la calidad
Fuente: Elaboración propia

A continuación se describe cada uno de ellos y se detalla el lineamiento para introducirlos en la gestión diaria de la empresa y los beneficios que conllevan. Cuando la alta dirección aplica e implementa estos principios al sistema de gestión

de una empresa, garantizan la satisfacción continua del cliente, la rentabilidad y su desempeño global.

1 Enfoque al cliente

Todas las organizaciones dependen de sus clientes y por ello deben comprender sus necesidades presentes y futuras.

Beneficios:

- Aumento de los ingresos y de la cuota de mercado a través de una respuesta flexible y rápida a las oportunidades del mercado.
- Aumento de la eficacia en el uso de los recursos de una organización para aumentar la satisfacción del cliente.
- Mejora la imagen de la organización y aumenta la confianza del cliente.

Aplicación a la empresa de estudio:

- Realizar un estudio de las necesidades y expectativas de los clientes, para una buena comprensión de las mismas y comunicarlo a todos los miembros de la empresa.
- Integrar los objetivos de calidad de la organización con las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Realizar encuestas satisfacción, analizar los resultados y actuar en caso se requiera.
- Gestionar sistemáticamente las relaciones con los clientes.

2 Liderazgo

Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.

Beneficios:

- El personal comprenderá con los objetivos y las metas de la organización y alineará sus esfuerzos para lograrlo.
- Las actividades se evalúan, alinean e implementan de una forma integrada.
- Mejorar la comunicación interna en la organización

Aplicación a la empresa de estudio:

- La dirección deberá establecer objetivos claros y entendibles por los miembros de la organización.
- Crear valores compartidos por todos los miembros de la organización.
- Brindar al personal los recursos y las capacitaciones necesarias para asegurar su buen desempeño.
- Inspirar, propiciar y reconocer las contribuciones del personal.

3 Participación del personal

El personal, en todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas en beneficio de la organización.

Beneficios:

- Un personal motivado, involucrado y comprometido dentro de la organización.
- Innovación y creatividad en promover los objetivos de la organización.
- Un personal valorado por su trabajo.
- Un personal deseoso de participar y contribuir a la mejora continua.

Aplicación a la empresa de estudio:

- Los problemas de la organización deben discutirse abiertamente
- Compartir libremente conocimientos y experiencia.
- Lograr que el personal comprenda la importancia de su contribución y rol dentro de la organización.

4 Enfoque basado en procesos

Los resultados deseados se alcanzan de forma más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Beneficios:

- Reducción de costos y tiempos mediante el uso eficaz de los recursos.
- Resultados mejorados, coherentes y predecibles.
- Permite que las oportunidades de mejora estén priorizadas.
- Involucra al personal en la mejora de los procesos y después responsabilizándole de implementación de estos procesos dentro del sistema de calidad.

Aplicación a la empresa de estudio:

- Se debe identificar la secuencia de las etapas actividades y /o fases que componen un productos (de preferencia reflejarlo en flujogramas)
- Establecer indicadores por procesos, de forma que cada área se encuentre involucrada en la mejora continua de la organización.
- Planificar los recursos en función a procesos prioritarios que impacten en la calidad del producto o servicio.

5 Enfoque de sistema para la gestión

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

Beneficios:

- Integración y alineación de los procesos que alcanzan mayores resultados en la organización.
- Concentración de los esfuerzos en los procesos principales.
- Confianza a las partes interesadas en la coherencia, eficacia y eficiencia de la organización.

Aplicación a la empresa de estudio:

- Se debe establecer la política y objetivos de la calidad de la organización.
- Asignar las responsabilidades y recursos necesarios a cada área para el logro de los objetivos de calidad.

6 Mejora continua

La mejora continua de la capacidad y resultados de la organización debe ser el objetivo permanente de la organización.

Beneficios:

- Incrementa la ventaja competitiva de las capacidades organizativas.
- Alinea las actividades de mejora a todos los niveles con la estrategia organizativa establecida.
- Brinda flexibilidad para reaccionar rápidamente a las oportunidades.

Aplicación a la empresa de estudio:

- Brindar capacitación tanto a consultores como personal administrativo en cuanto a métodos y herramientas para la mejora continua. Estas herramientas pueden ser a diagramas de flujo, Pareto, causa-efecto, etc.
- Realizar una mejorar continua a los servicios que se brindan al cliente y que esto represente un objetivo del cada trabajador.
- Establecer metas periódicamente para guiar , medir y controlar la mejora continua.
- Reconocer los planes de mejoras de los trabajadores.

7 Enfoque basado en hechos para la toma de decisión

Las decisiones efectivas se basan en el análisis de los datos y la información.

Beneficios:

- Decisiones basadas en información.
- Aumento de la capacidad para demostrar la eficacia de decisiones anteriores a través de la referencia de registros objetivos.
- Aumento de la capacidad para revisar, cuestionar y cambiar las opiniones y decisiones.

Aplicación a la empresa de estudio:

- Asegurar que los datos y la información son suficientemente precisos y fiables.
- Hacer accesibles los datos a todos los integrantes de la organización.
- Tomar decisiones y acciones en base al análisis de los hechos.

8 Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

La organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor a sus actividades

Beneficios:

- Aumento de la capacidad de crear valor para ambas partes.
- Flexibilidad y rapidez de respuesta de forma conjunta a un mercado cambiante o a las necesidades y expectativas del cliente.
- Optimización de costos y recursos.

Aplicación a la empresa de estudio:

Dado que los principales proveedores de la empresa son los consultores *freelance*³, se debe tener en cuenta los siguientes puntos:

- Inspirar, propiciar y reconocer las mejoras que ellos propongan.
- Mantener una comunicación clara y abierta.
- Compartir información y planes futuros.

1.2.2 Normalización

La normalización es una importante actividad lograr los objetivos de todo sistema de calidad, es decir que los procesos de una organización generen productos y servicios de calidad, costos bajos y que esto pueda ser comprobado por los clientes (Cuatrecasas, 2001)

La norma ISO 9001 proporciona una serie de requerimientos para los sistemas de calidad. Las empresas, que compiten globalmente, saben que para mejorar la calidad y lograr la satisfacción de los clientes deben adoptar y adherirse a su aplicación.

1.2.3 Certificación ISO 9001:2008

La certificación es el proceso en el cual un organismo independiente y acreditado da garantía escrita (un certificado de conformidad) de que el sistema de calidad de una organización cumple con los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Esta certificación se otorga por un periodo de tres años, luego de este plazo la empresa puede optar por una re-certificación.

1.2.4 Razones para implementar un sistema de gestión de calidad en una empresa consultora

Según Cuatrecasas (2001), existen muchas razones por las que implementar un contar con un sistema de gestión de calidad en una empresa; algunas de ellas son las siguientes:

- Lograr mayor ventaja competitiva.
- Mejorar la imagen de la empresa y obtener mayor cuota en el mercado.

³ Se denomina trabajador *freelance* a la persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación de forma autónoma para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas.

- Aumentar prestigio frente a los clientes, la fidelidad y satisfacción de los mismos.
- Mejorar las operaciones internas y reducir los costos.
- Aumentar motivación de todo el personal.
- Mejorar la eficacia de la gestión comercial.

1.3 El *Balanced Scorecard*

1.3.1 Concepto de *Balanced Scorecard*

El *Balanced Scorecard* es una metodología que se inicia en 1990 como un estudio, financiado por Norlan Norton *Institute*, sobre “La medición de los resultados en la empresa del futuro”. El cual estuvo a cargo de David Norton y Robert Kaplan. Luego de dos años, en 1992 fue publicado los descubrimiento del estudio en el artículo llamado: “*Balanced Scorecard*”.

“El *Balanced Scorecard* transforma la misión y estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos; y formación y crecimiento” (Kaplan 2009,18).

Luego de aplicada esta metodología se obtiene el *Balanced Scorecard* con las 4 perspectivas definidas por Kaplan y Norton (2009): finanzas, procesos, satisfacción del cliente y aprendizaje. En el grafico N° 3 se ilustra las 4 perspectivas.

“Las cuatro perspectivas de *Balanced Scorecard* permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo” (Kaplan 2009,46)

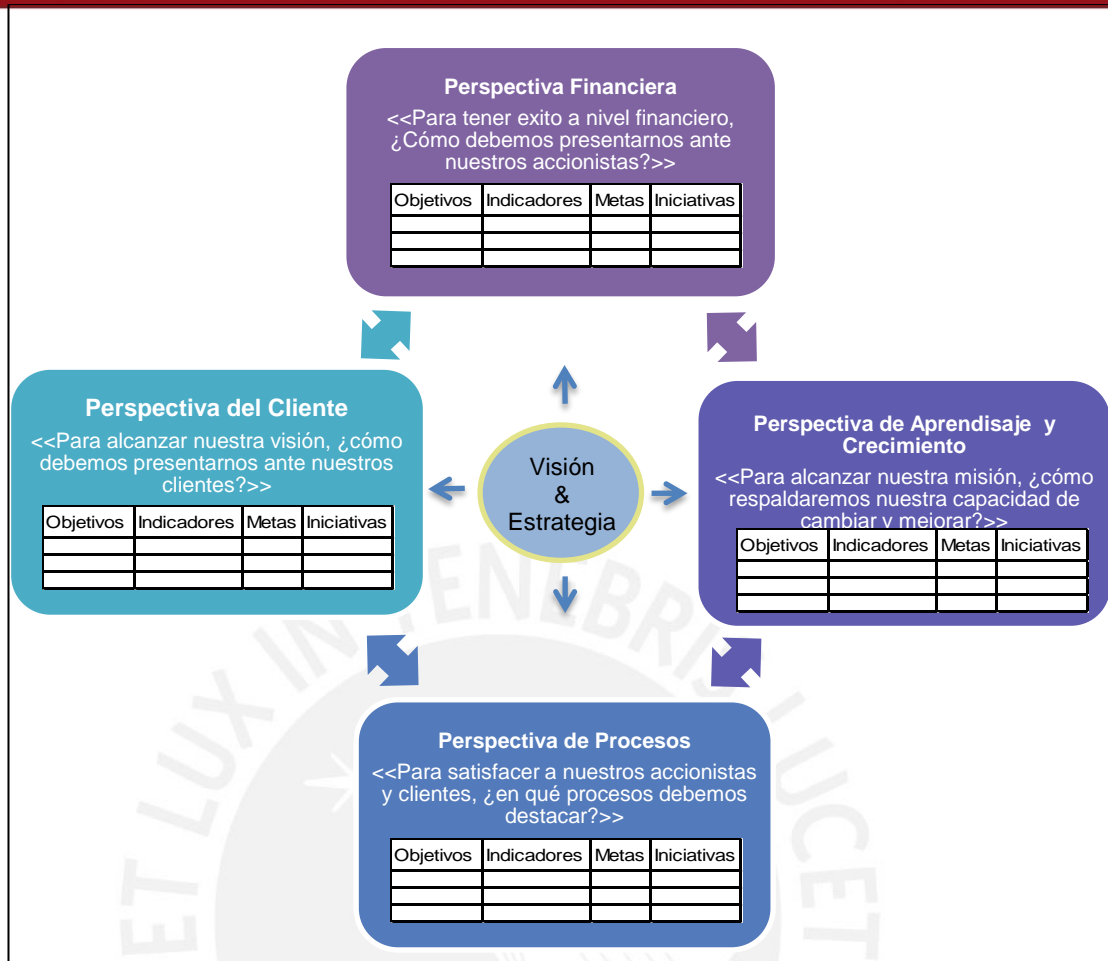


Gráfico N° 3: Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard
Fuente: R.Niven (2003)
Elaboración propia

A continuación se describe las cuatro perspectivas del *Balanced Scorecard*⁴:

❖ **Perspectiva Financiera**

Indica si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Describe los resultados económicos de la estrategia utilizando indicadores.

Ejemplos de indicadores aplicados a la empresa de estudio:

- Rentabilidad de inversión por proyecto obtenido
- Beneficios netos
- Flujo de caja
- Retorno sobre la inversión del proyecto

⁴ Esta descripción se ha basado en Kaplan y Norton (2009)

❖ Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva induce a la empresa a identificar los segmentos de clientes y de mercado, a los cuales se dirige la empresa, y las medidas de actuación que implementará la unidad de negocio en esos segmentos.

Ejemplos de indicadores aplicados a la empresa de estudio:

- Nivel de satisfacción del cliente
- Cuota en el mercado
- Retención de clientes
- Adquisición de nuevos clientes

❖ Perspectiva de procesos Internos

Se enfoca en los procesos internos que tendrán mayor impacto en la satisfacción de los clientes y en consecuencia en los objetivos financieros, generando así la excelencia en los procesos identificados.

Ejemplos de indicadores aplicados a la empresa de estudio:

- Tiempo de respuesta a clientes
- Seguimiento del proyecto
- Cumplimiento de cronograma y entregables

❖ Perspectiva de formación y crecimiento

Luego de establecer los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos, se identificará los puntos de mejora en la infraestructura de la organización, la cual se basa en las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Ejemplos de indicadores aplicados a la empresa de estudio:

- Grado de satisfacción de los empleados
- Gestión del conocimiento
- Horas de formación a consultores
- Calificación del expertise del consultor

Una de las propuestas que se plantea en el presente trabajo es el diseño de un *Balanced Scorecard*. Esta herramienta permitirá gestionar de manera eficiente los proyectos de consultoría, tanto en costo, tiempo, recursos y calidad. Además, facilitará la toma de decisiones y permitirá contar con una base histórica del control de calidad en la empresa.

1.3.2 Construcción del *Balanced Scorecard*

La aplicación del *Balanced Scorecard* surge de los lineamientos estratégicos de la empresa, para luego definir el mapa estratégico y a partir de allí se establece el *Balanced Scorecard*, con los planes de acción y los indicadores específicos.

Según Kaplan y Norton (2009), el desarrollo de un *Balanced Scorecard* requiere los siguientes 7 pasos:

Paso 1: Reunir información de la empresa

Esta primera etapa consiste en reunir información vital para comprender la situación actual de la organización y guiar el proceso de implementación del *Balanced Scorecard*.

- Objetivos financieros de la organización (crecimiento, rentabilidad, etc.)
- Temas corporativos como políticas del personal, calidad, innovación, relaciones con sus clientes internos.
- Vínculos con sus clientes externos, clientes comunes, preferencias de los clientes, etc.
- Información sobre el sector, crecimiento del mercado, competidores, competitividad con los precios.

Se recomienda que se programen entrevistas con la dirección y personal interno.

Paso 2: Realizar primera ronda de entrevistas

El equipo, encargado de la implementación del *Balanced Scorecard*, prepara material de resumen con toda la información obtenida en el primer paso, así como información sobre la misión, misión y estrategia actual de la empresa. Después de que el equipo directivo revise la información, se realizan reuniones personales para obtener input⁵ sobre los objetivos estratégicos de la empresa y propuestas para los indicadores de las cuatro perspectivas. Estas entrevistas permiten introducir el concepto del *Balanced Scorecard* e identificar las preocupaciones que se puedan dar en la organización con respecto a la implementación de esta herramienta.

Paso 3: Desarrollar o confirmar misión, valores, visión y estrategia

En base a lo recopilado en la primera reunión, se realiza una reunión con todos los miembros directivos para revisar las declaraciones de misión y estratégica. El

⁵ Sistema de entrada de información

equipo responsable de la implementación facilita un debate, hasta que se logre un consenso.

Paso 4: Traducir la estrategia en Objetivos

Luego del tercer paso, el grupo (equipo implementador, integrado por los miembros de la dirección y otros) debería responder la siguiente pregunta <<Si yo tuviera éxito con mi visión y estrategia ¿en qué grado variaría mi actuación para con los accionistas, clientes, procesos internos y para mi capacidad de crecer y mejorar?>>. En base a las repuestas de esta pregunta, se presentan los objetivos propuestos y se discute hasta seleccionar 3 o 4 objetivo estratégicos para cada perspectiva.

Paso 5: Desarrollar mapa de relaciones de causa-efecto

Una vez logrado el consenso sobre los objetivos estratégicos, se debe identificar la manera en que cada objetivo estratégico influye en los demás. Es decir reconocer las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos, tanto dentro de la perspectiva a la que pertenecen como a través de las otras perspectivas.

Paso 6: Establecer indicadores y metas para los objetivos estratégicos

Se identifica, para cada uno de los objetivos, el indicador o indicadores que comuniquen el propósito del objetivo. Para cada uno de ellos, además, se identificarán las fuentes necesarias de información, responsables y metas.

Paso 7: Desarrollar el plan en marcha para implementar el cuadro de mando integral

Por último, se desarrolla los programas de acción para conseguir las metas, programas de implantación para comunicar en *Balanced Scorecard* a los empleados e integrarlo a la filosofía de gestión. Para que la herramienta cree valor en la empresa se debe Integrarlo al sistema de gestión de la organización

El tiempo que tome este proyecto depende de una serie de factores: compromiso y dedicación de del equipo directivo; asignación de recursos para el proyecto según el tamaño y complejidad de la empresa; y adaptación por parte de todos los empleados de la organización ante el fututo cambio. En el gráfico N°4 se expresa las etapas de desarrollo de *Balanced Scorecard*.

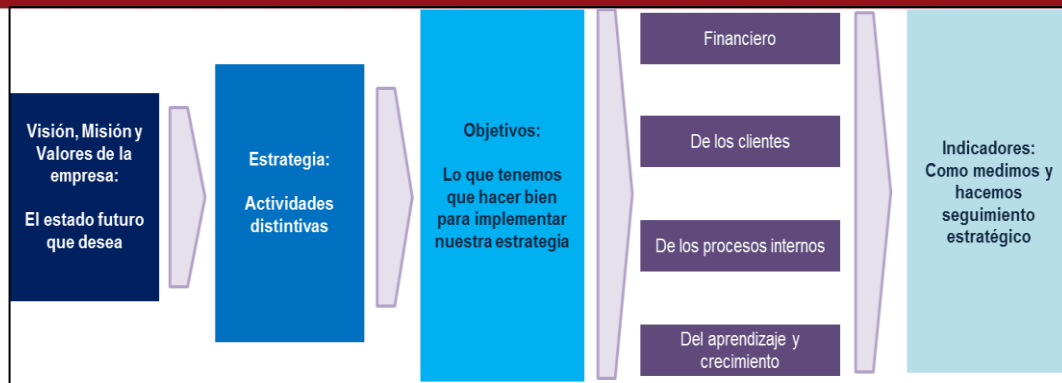


Gráfico N° 4: La construcción del Cuadro de mando Integral

Fuente: R.Niven (2003)

Elaboración propia

1.3.3 Importancia del *Balanced Scorecard* en una organización

¿Por qué es importante construir un *Balanced Scorecard* que comunique la estrategia de una unidad de negocio?

- Dado que describe la visión a futuro de toda organización a todos sus colaboradores, se crea una mayor comprensión en cuanto a las metas y actividades de la misma.
- Promueve la alineación estratégica de todas las áreas de la organización.
- Vincula los objetivos de corto plazo con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Permite obtener una retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.
- Incentiva el trabajo en equipo, la participación para lograr el éxito de la población.

1.4 Gestión de las empresas consultoras

1.4.1 Definición de empresas consultoras

Según Kurb (1997)⁶, “La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento profesional independiente, que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y la evaluación de nuevas

⁶ Milan Kurb fue el jefe de un equipo de consultores que por encargo de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) desarrollaron una guía sobre consultoría de empresas

oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios”. Se considera además que este servicio es temporal, las empresas contratan este servicio por un determinado tiempo, según se muestra el contrato entre el cliente y la empresa consultora.

Según la Clasificación Industrial internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU, revisión 4), elaborada por la Naciones Unidas, las empresas que brindan servicios de consultoría en general pertenecen a la sección k (actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler), división 74 (otras actividades empresariales), grupo 741 (actividades jurídicas y de contabilidad, teneduría de libros y auditoría; asesoramiento en materia de impuestos; estudio de mercados y realización de encuestas de opinión pública; asesoramiento empresarial y en materia de gestión) y clase 7414 (actividades de asesoramiento empresarial y en materia de gestión).

Las organizaciones pueden recurrir a un servicio de consultoría cuando estas notan la necesidad de ayuda profesional especializada e independiente. Existe sin embargo, una serie de razones amplias que motivan a los clientes a contratar servicios de consultoría:

- Alcanzar los objetivos y fines de la organización

Todo servicio de consultoría apunta al objetivo principal que es coadyuvar a las organizaciones a alcanzar sus metas operacionales, organizacionales y de otra índole. Estas metas pueden definirse de diversas formas: ventaja competitiva, calidad total, satisfacción del cliente y otros. Sin embargo, existen empresas que aún no cuentan con esta perspectiva, meta o sentido de su misión, en este caso la labor del consultor se centra en guiar al cliente en la adopción de una visión del futuro.

- Necesidad de solución a los problemas gerenciales y empresariales

Un problema en una organización se define como una discrepancia empresarial entre lo que acontece y lo que debería acontecer. La tarea del consultor también implica brindar ayuda en el descubrimiento, diagnóstico y resolución de problemas en la gestión empresarial.

- Descubrir y evaluar nuevas oportunidades

Las empresas de consultoría son consideradas como una fuente de información y de ideas valiosas, las cuales generan un conjunto diverso de iniciativas, innovaciones y mejoras en cualquier sector empresarial.

- Promover el aprendizaje

A medida que la carrera profesional de un consultor va creciendo, este desarrolla una serie de habilidades técnicas, en consecuencia de los trabajos que emprenden en los distintos sectores empresariales. Las empresas recurren a los consultores para adquirir estos conocimientos técnicos especiales (por ejemplo, gestión de la calidad, reestructuración empresarial) y metodologías utilizadas para evaluar a las organizaciones, destapar problemas, oportunidades, promover mejoras y aplicar cambios.

- Introducción de nuevos cambios.

Debido a la rapidez con que las organizaciones deben adaptarse en el actual medio empresarial, se considera de suma importancia este objetivo. La consultoría guía a las empresas a introducir las innovaciones necesarias y así sobrevivir en el actual entorno de cambio continuo.

1.4.2 Clasificación

El sector de servicios de consultoría que ofrece el mercado puede dividirse en una amplia gama de subsectores, como Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, etc. Hoy en día, son muy pocas las organizaciones que centran sus productos en un solo subsector, casi todas prefieren ofrecer a sus clientes un amplio portafolio de servicios. En el presente estudio se divide el sector de servicios de consultoría en 9 subsectores. A continuación se describe cada uno de ellos y se detallan los servicios que ofrecen:

— Consultoría en marketing

Asesoran a las distintas empresas en la comprensión de su posición actual dentro del mercado en el que se desenvuelven y en la creación de las estrategias y planes de marketing y ventas de sus productos y/ o servicios que ofrecen, según las expectativas y el giro del negocio. Dentro del catálogo de servicios se puede encontrar:

- Estrategias de marketing

- Investigaciones de mercado (análisis de oferta y demanda).
- Benchmarking.
- Creación de nuevos producto.
- Estrategias de posicionamiento de mercado
- Planes de optimización de ventas.
- Estrategias de fidelización.
- Capacitaciones en marketing.

— **Consultoría en tecnologías de información**

Asesoran en el manejo apropiado y eficiente de las nuevas y diversas tecnologías de información para satisfacer las necesidades laborales diarias de los miembros de la organización. Su importancia y gran demanda se debe que el uso de las tecnologías de información es un factor clave en el éxito de toda organización.

La lista de servicios que ofrecen puede abarcar:

- Desarrollo de software a medida
- Auditoría Forense de Tecnologías de información.
- Soluciones generales en sistemas de información.
- Solución web profesional.
- Automatización básica en oficinas.
- Desarrollo de dispositivos móviles.
- Administración de redes y base de datos.
- Publicidad mediante tecnología de punta.

— **Consultoría en gestión de procesos**

Asesoran a las empresas en diseño e implementación de mejoras a sus procesos actuales, además encaminan a la organización a poner en marcha el enfoque de gestión por procesos. Dentro de sus listas de servicios los más comunes son los siguientes:

- Rediseño de procesos
- Lean Manufacturing
- Proyectos de mejorar Lean Six Sigma
- Modelación de procesos
- Automatización de procesos
- Asesoría en la logística.
- Auditorias de procesos.

— **Consultoría en sistemas de gestión**

Brindan asesoría a las organizaciones en la implementación, certificación y mantenimiento de sistemas de gestión como:

- Gestión para el éxito sostenido de una organización ISO 9004
- Sistema de gestión de la calidad ISO 9001
- Sistema de gestión ambiental ISO 14001
- Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional OHSAS 18001
- Sistema de gestión en seguridad de la información ISO 27001
- Auditoría interna integral ISO 19011
- Sistema de gestión del riesgo ISO 31000
- Sistema de gestión ISO 26000

— **Consultoría en recursos humanos**

Asesoran a las organizaciones en la implementación de mejoras a la gestión de capital humano y así alcanzar la satisfacción de su personal. En la actualidad, algunas de ellas asumen las responsabilidades del área de recursos humanos de sus clientes.

Dentro de su lista de servicio se encuentran los siguientes puntos:

- Selección de personal
- Planes de motivación
- Comunicación interna
- Sistema de remuneración variable
- Gestión del conocimiento
- Talleres de formación e inducción

— **Consultoría legal y tributaria**

Permiten brindar servicios tanto para la planificación de operaciones, como para la solución de controversias de índole tributaria, derivadas de procesos de fiscalización.

- Consultoría Tributaria y Legal
- Planeamiento Tributario, nacional e internacional
- Asistencia en procedimientos de devolución y/o recuperación de tributos
- Auditoría Tributaria
- Revisión del Cumplimiento de Obligaciones Tributarias
- Asesoría y Patrocinio en Procesos Contenciosos de Índole Tributaria.

- Asesoramiento en Procesos de Reorganización de Sociedades y Adquisiciones de Empresas

— **Consultoría en la gestión general y estratégica**

Asesoran a los miembros directivos en asuntos relacionados con la estrategia empresarial, basándose principalmente en la información su entorno. Además guían a sus clientes en el establecimiento de procedimiento, planes de capacitación al personal, planes de motivación al personal, etc. De forma que se logre la aplicación exitosa de las estrategias.

- Análisis Estratégico
- Planeamiento estratégico
- Organización de funciones
- Cultura empresarial
- Cuadro de mando integral: Indicadores

— **Consultoría en temas ambientales**

Brindan diversos servicios relacionados a la gestión ambiental y el desarrollo sostenible. Estos servicios comprenden:

- Estudios de Impacto Ambiental.
- Monitoreo Ambiental.
- Supervisión Ambiental
- Auditorías Ambientales
- Planes de manejo forestales
- Investigaciones en torno a temas ambientales.

— **Consultoría Financiera**

Guían a las empresas en la mejora de la gestión y procesos financieros, a través de metodologías eficientes e innovadoras. Logrando así cumplir eficientemente con sus responsabilidades económicas. Los diversos servicios que pueden brindar son los siguientes:

- Asesoría en procesos de Venta y Adquisición de Empresas
- Procesos de Fusión Financiera
- Estudios de Factibilidad Financiera
- Valorización Patrimonial

- Revisión limitada de información financiera aplicando procedimientos previamente convenidos

1.4.3 La gestión de las consultoras en Ingeniería

Un proceso de consultoría según Toppin (2008) se puede dividir en 5 fases, como se muestra en el gráfico N°5:

1. Iniciación

En esta fase surgen las primeras comunicaciones con el cliente en torno a lo que él desea lograr o modificar en su organización y cómo el consultor podría asesorarlo. Además en esta fase el cliente puede solicitar propuestas a diversas empresas y luego seleccionaran la que mejor les parezca.

2. Diagnóstico

Tanto el cliente como el consultor trabajan juntos en determinar el tipo de cambio que se necesita, los objetivos que se alcanzaran y los recursos necesarios.

3. Plan de acción

Se tiene por objetivo encontrar la solución al problema. En esta planificación se requiere mucha imaginación y creatividad, así como un enfoque riguroso y sistemático para determinar, estudiar las opciones y descartar las propuestas que generen valor.

4. Puesta en práctica

En este cuarto paso se ejecuta el plan de la consultoría. Es una etapa comúnmente considerada como la más crítica debido al surgimiento de imprevistos, obstáculos (como resistencia al cambio, costos y tiempo) y modificaciones al plan en marcha.

5. Terminación

La quinta y última fase incluye el cierre del proyecto con la presentación de informe de consultoría final y acuerdos entre las dos partes interesadas: cliente y empresa consultora.



Gráfico N° 5: Fases del proceso de consultoría

Fuente: Toppin (2008)

Elaboración propia

1.5 Herramientas para el análisis de procesos

A continuación se detallará brevemente algunas herramientas para el análisis de los procesos de una organización.

1.5.1 Análisis FODA

Describe lista de aspectos FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) de una organización. En base a este diagnóstico, se describe las estrategias de la organización, de tal forma que se pueda aprovechar las fortalezas y oportunidades del mercado, corregir las debilidades y defenderse ante las amenazas en el mercado.

1.5.2 Benchmarking

Consiste en comparar el desempeño de una organización con otras empresas líderes del mismo rubro, a fin de determinar cómo se está comportando el mercado y proponer estrategias para mejorar su desempeño. Existen varios tipos de Benchmarking que pueden realizarse. Para el presente estudio, se empleará también benchmarking a nivel de percepción⁷, el cual consiste en consultar al personal de la compañía su opinión sobre las empresas líderes, en base a su experiencia en empresas del mismo rubro.

1.5.3 Diagrama de Flujo

Representan gráficamente las actividades necesarias para desarrollar un proceso. Esta herramienta permite identificar las actividades que generan problemas y las que no agregan valor a un proceso. Se elaboran con la ayuda de unos símbolos estandarizados tal como se muestra en el gráfico N° 6.

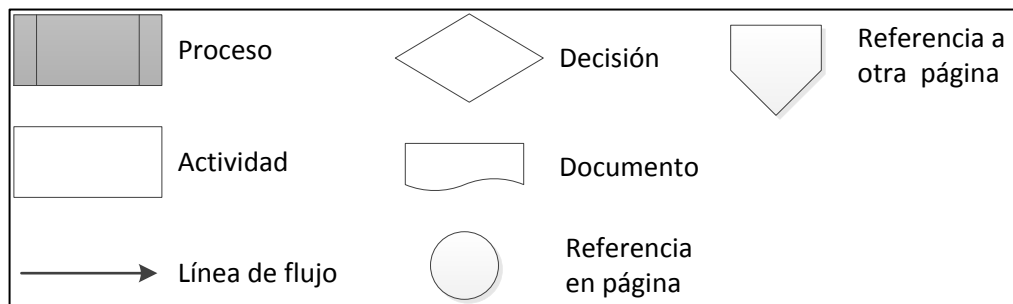


Gráfico N° 6: Símbolos estándar que se usan en los diagramas de flujo
Elaboración propia

⁷ Este tipo de *Benchmarking* se ha baso en Summer (2006)

1.5.4 Diagrama de Causa –Efecto

También conocido como Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Espina de Pescado es una representación gráfica que muestra el análisis de todas las posibles causas de un problema determinado. A continuación se muestra los pasos para su elaboración, según Hellriegel y SLOCUM.

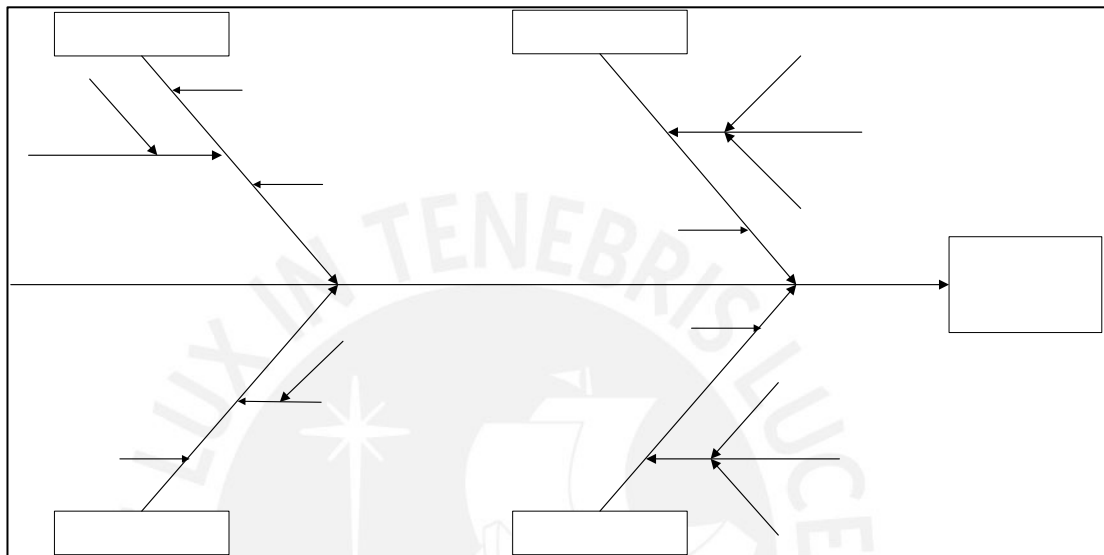


Gráfico N° 7 : Marco de referencia general del diagrama de causa y efecto

Fuente: Don Hellriegel (1998)

Elaboración propia

- Paso 1: Identificar y definir el efecto del cual se identificarán sus causas. Este problema o efecto se coloca en el extremo derecho, como puede verse en el gráfico N° 7.
- Paso 2: Identificar los factores o categorías generales que generan el problema, el cual representará un grupo de causas específicas. Algunas de las categorías comunes como: personas, materiales, etc.
- Paso 3: Recurrir a una lluvia de ideas u otro método apropiado para reconocer todas las causas específicas de cada categoría encontrada.
- Paso 4: Se seleccionan de 3 a 5 causas más importantes para cada una de las categorías generales y se insertan en el diagrama indicando su relación con la categoría general mediante una flecha.

1.6 Resumen metodológico

La metodología del presente estudio sigue las siguientes etapas:

- I. Recopilar información histórica de la empresa, datos económicos, organización y definiciones estratégicas (misión, visión y valores).
- II. Describir los aspectos FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) de la organización y, en base a este diagnóstico, desarrollar la estratégica para la organización.
- III. Modelar los procesos principales actuales mediante diagramas de flujo.
- IV. Es base a la información obtenida de los pasos anteriores, identificar los principales problemas de la organización.
- V. Analizar todas las posibles causas a los problemas encontrados.
- VI. Evaluar en qué medida la gestión diaria se ajusta al modelo de gestión propuesto por la norma ISO 9001:2008 y determinar el porcentaje de conformidad de la compañía con los requisitos.
- VII. Identificar las propuestas de mejora para eliminar las causas encontradas.
- VIII. Desarrollar el Manual de Calidad ISO 9001:2008.
- IX. Plantear los objetivos de la organización para lograr estratégica desarrollada en el punto II.
- X. Crear indicadores y metas para cada uno de los objetivos estratégicos planteados.
- XI. Desarrollar un cronograma detallado de actividades para iniciar la implementación de las herramientas propuestas.

CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

“ACM” es una empresa consultora, que brinda servicios de consultoría a empresas que buscan mejorar la gestión de su organización y resolver los problemas que se puedan presentar en el camino.

La consultora “ACM” ofrece básicamente tres líneas de servicios:

- I. Consultoría en gestión de procesos:
 - Proyectos de Mejora *Six Sigma*
 - *Lean Manufacturing*
 - Proyectos de Mejora *Lean Six Sigma*
 - Implementación de programas 5'S
 - Automatización de procesos
- II. Consultoría en sistemas de gestión:
 - Gestión de la calidad ISO 9001
 - Gestión Ambiental ISO 14001
 - Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001
 - Sistemas Integrados de Gestión
 - Gestión de Riesgo ISO 31000
- III. Consultoría en la gestión general y estratégica:
 - Planeamiento Estratégico
 - Gestión de Talento humano

2.1 Breve reseña histórica

La empresa “ACM” se inicia en 1993 como un “Proyecto especial de calidad” en virtud a un convenio entre una universidad y el Estado Peruano para realizar auditorías a laboratorios privados por encargo de una entidad del estado. Luego de dos años, se opta por crear formalmente la empresa con el propósito de fomentar el tema de la calidad en el país y en la Universidad misma. Se busca con ello desarrollar el concepto de la calidad en todos los ámbitos de interés de la sociedad; tanto en la empresa pública y privada como en la comunidad en general. Actualmente, la empresa continúa trabajando con los diversos sectores productivos del país, brindando servicios de consultoría, de asesoramiento en la certificación de productos y otros proyectos a medida.

2.2 Sector y actividad económica

El sector en el cual la empresa se desenvuelve es el de servicios de consultoría. Como se mencionó anteriormente, brinda tres líneas de servicios: consultoría en gestión de procesos, sistemas de gestión y en gestión estratégica. La mayoría de sus ventas se centra en las dos primeras líneas de servicio.

De acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), pertenece a la sección K “Actividades Empresariales” y código 7414 de “Actividades de Asesoramiento Empresarial y en Materia de Gestión”

Para contar con una idea clara del desempeño financiero y crecimiento de la organización, se muestra la tabla N°1 y el grafico N° 8.

Tabla N° 1: Registro de ventas del 2004 al 2012

	2004	2005	2006	2007	2008	2009*	2010	2011	2012
Capacitaciones empresariales	12	8	38	40	55	29	45	64	68
Servicios de Consultoría	9	14	18	14	13	13	16	17	20

Fuente: La empresa
Elaboración propia

*Número de servicios de consultoría en el primer semestre del 2009 y capacitaciones anuales durante el 2009.

Se concluye que la organización ha crecido en 122 %, con respecto a número de ventas, desde el año 2004.

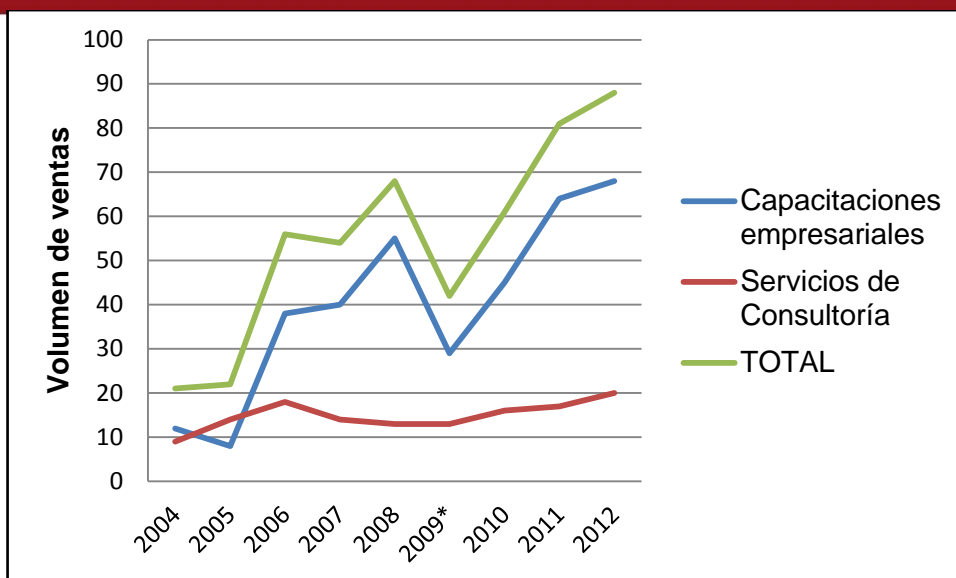


Gráfico N° 8: Registro de ventas del 2004 al 2012

Fuente: La empresa
Elaboración propia

Este crecimiento en ventas también se ve reflejado en los ingresos monetarios que registró la organización durante los mismos años. A continuación, en la tabla N° 2 y en el gráfico N° 9, se muestra los ingresos registrados.

Tabla N° 2: Registro de ingresos por ventas de servicios del 2010 al 2012

	2010	2011	2012
Capacitaciones empresariales	S/. 606,220.00	S/. 2,008,368.00	S/. 1,469,099.00
Servicios de Consultoría	S/. 569,564.00	S/. 665,296.00	S/. 829,220.00
TOTAL	S/. 569,564.00	S/. 2,673,664.00	S/. 2,298,319.00

Fuente: La empresa
Elaboración propia

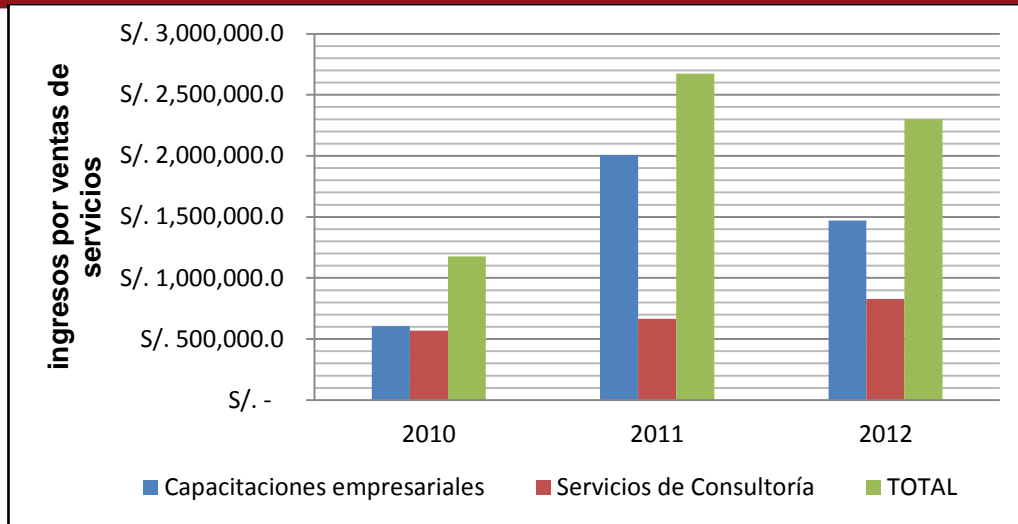


Gráfico N° 9: Registro de ingresos por ventas de servicios del 2010 al 2012
Fuente: La empresa
Elaboración propia

2.3 Organización de la Empresa

La consultora “ACM” presenta la estructura organizacional que se muestra en el organigrama del gráfico N°10:

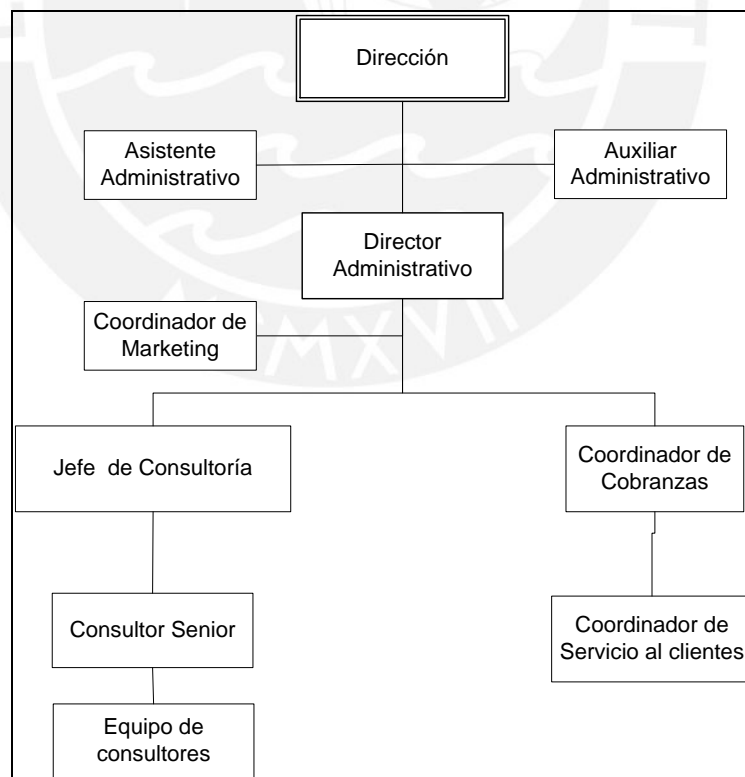


Gráfico N° 10: Organigrama actual
Fuente: La empresa
Elaboración propia

A continuación se detalla las funciones específicas para cada puesto:

— Dirección

Tiene por finalidad dirigir, organizar, controlar y evaluar estrategias, planes y presupuestos de los servicios de la organización, asegurando las metas organizacionales.

— Jefe de Consultoría

Se encarga de establecer y dirigir las estrategias, asegurando calidad en el servicio, cumplimiento de las expectativas de los clientes y rentabilidad. Además es el responsable de monitorear la operatividad de los proyectos de consultoría y realizar la gestión del talento humano

— Coordinador de Marketing

Gestiona y administra la publicidad y marketing de los servicios ofrecidos por la organización, con la finalidad de fortalecer el posicionamiento de la organización en el mercado

— Coordinador de Cobranzas

Principal responsable de la gestión de los estados económicos y financieros de la organización, supervisa la facturación y cuentas por cobrar de la organización.

— Asistente Administrativo

Tiene como misión proveer soporte administrativo a la Dirección para el desarrollo de las actividades y cumplimiento de las metas. Coordina todos los temas logísticos y de soporte informático.

— Auxiliar Administrativo

Responsable de desarrollar la logística de materiales y funciones complementarias o afines que le sean designadas por su superior inmediato.

— Coordinador de Servicio al Cliente

Proporciona soporte administrativo para la ejecución de las consultoría que se desarrollen como parte de las propuestas técnicas aceptadas, es decir, brinda soporte en la presentación de propuesta, licitación, envío de informes, certificados, etc. Asimismo, se encarga de elaborar las facturas y las enviarlas a los clientes.

— Consultor Sénior

Contribuye en la elaboración de las estrategias, planes y presupuestos de los servicios y procesos de la organización y, asimismo, realiza el seguimiento para el logro de lo planificado. Supervisar la calidad y cumplimiento del cronograma ofrecido a los clientes por los diversos servicios ofrecidos. Principal encargado de realiza ventas de proyectos de servicios de consultoría.

— Equipo Consultor

Ejecutar los planes, actividades y procesos, asegurando calidad en el servicio y cumplimiento de las expectativas de los clientes. En cargado no solo de contactar y buscar clientes, sino que, además, elabora las propuestas de consultoría. Actualmente, se cuenta con un equipo de 6 consultores que trabajan a tiempo completo en la empresa. El resto del equipo son consultores *freelance* (contratados por proyecto).

2.4 Definiciones estratégicas

A continuación se muestra algunas definiciones estrategias actuales de la empresa:

2.4.1 Misión

- Difundir y promover la cultura de la calidad en los diversos sectores de la sociedad, a través de la consultoría y la auditoria, evaluación de la conformidad; siguiendo los valores de excelencia y ética profesional.
- Ser un espacio multidisciplinario, donde se congregan profesionales especializados para el desarrollo e intercambio de conocimientos y experiencias, a nivel nacional e internacional.

2.4.2 Visión

- Ser la organización reconocida por su prestigio en el tema de la calidad, contribuyendo a la formación de una cultura de la calidad en la sociedad.
- Ser líderes en la promoción de la excelencia organizacional, empresarial y profesional, así como en el intercambio de conocimientos, desarrollo y difusión de investigaciones e iniciativas en torno a la calidad y afines.
- Contar con un equipo profesional muy competente cuya organización se enfoque en el servicio al cliente, empresas y alumnos y la eficiencia de sus procesos, siendo ambos el soporte que permite nuestro quehacer.

2.4.3 Valores

- a) Servicio al cliente: Desarrollar soluciones con un alto estándar de calidad, en base a las necesidades reales y expectativas de los clientes.
- b) Ética profesional: Asumir la práctica laboral con responsabilidad y honestidad para ofrecer resultados confiables.
- c) Compromiso: Trabajar con iniciativa, tenacidad y perseverancia para el logro de los objetivos de la organización y el servicio que se está brindado a los clientes.
- d) Confianza: Generar confianza en los clientes y evidenciar, con el quehacer diario, coherencia entre el decir y el hacer.

2.5 Análisis FODA

2.5.1 Fortalezas

- Consultor Sénior capacitado con sólidos conocimientos en temas de mejora de procesos y sistemas de gestión.
- Experiencia de 18 años en el mercado.
- Imagen corporativa sólida, proyecta seriedad.

2.5.2 Debilidades

- Geográficamente no se encuentra al alcance de sus clientes. Su ubicación física es dentro de la universidad y en una zona no comercial.
- Grado de satisfacción de clientes bajo.
- Falta de posicionamiento departamentos fuera de Lima.
- Bajo nivel de ventas
- Desorganización en el manejo de los documentos internos.
- Falta de motivación en el personal y alta rotación.
- Retrasos en los proyectos de consultoría.
- Equipo consultor con sobrecarga de trabajo.
- Falta de seguimiento a las cobranzas

2.5.3 Oportunidades

- Globalización y apertura del país a otros mercados, inducirá a las empresas a la implementación de sistemas de gestión.
- Nichos de mercado aun no explorados.

- Estabilidad en el país: proyección de crecimiento económico y estabilidad para inversionistas.
- Necesidad de las empresas de ajustarse ante las exigencias en calidad internacionales.
- Crecimiento en la demanda de implementación de sistemas de gestión de calidad en los sectores de salud, educación, construcción, turismo y alimentos.

2.5.4 Amenazas

- Publicidad más agresiva por parte de la competencia.
- Incremento de consultores independientes en el mercado que ofrecen los mismos servicios a precios más bajos.
- Falta de fidelización con los clientes.
- Actualmente el local no se hace vasto en caso la empresa decida aumentar en números su personal.
- Aparición de nuevos competidores nacionales e internacionales.
- Empresas, que luego de recibir un servicio de consultoría, ofrecen a los consultores formar parte de la organización.

A partir del FODA de la organización se analiza las estrategias que debería seguir la organización, este conjunto de estrategias se muestra en la tabla N° 3, 4, 5 y 6.

Tabla N° 3: Estrategias Fortalezas-Oportunidades

		OPORTUNIDADES				
		(O1) Globalización, inducirá a las empresas a la implementación SGC	(O2) Nichos de mercado aun no explorados.	(O3) proyección de crecimiento económico y estabilidad para inversionistas.	(O4) Necesidad de las empresas de ajustarse ante las exigencias en calidad internacionales.	(O5) Crecimiento en la demanda de implementación de SGC en los sectores de salud, educación, construcción, turismo y alimentos.
FORTALEZAS	(F1) Consultor Sénior capacitado con sólidos conocimientos en temas de mejora de procesos y sistemas de gestión.	<p>Estrategias (FO)</p> <p>(F1, O2 , O1) Realizar un estudio de mercado para identificar las nuevas necesidades en el ámbito de los servicios de consultoría.</p> <p>(O3, O4, O5, F3,F2) Posicionar a la empresa en el ámbito de consultorías en el sector público y privado</p>				
	(F2) Experiencia de 18 años en el mercado					
	(F3) Imagen corporativa solida, proyecta seriedad.					

Elaboración propia

Tabla N° 4: Estrategias Fortalezas-Amenazas

		AMENAZAS					
		(A1) Publicidad más agresiva por parte de la competencia.	(A2) Incremento de consultores independientes en el mercado que ofrecen los mismos servicios a precios más bajos.	(A3) Clientes no fidelizados.	(A4) Actualmente el local no se hace vasto en caso la empresa decida aumentar en números su personal.	(A5) Aparición de nuevos competidores nacionales e internacionales.	(A6) Empresas, que luego de recibir un servicio de consultoría, ofrecen a los consultores formar parte de la organización.
FORTALEZAS	(F1) Consultor Senior capacitado sólidos conocimientos en temas de mejora de procesos, sistemas de gestión.	Estrategias (FA) (F1,F3,A2,A6, A5) Desarrollar un equipo consultor con un alto perfil técnico y comercial, para brindar un servicio de calidad a los clientes (F2, A1, A3, A4) Invertir en publicidad para incentivar las ventas en el mercado					
	(F2) Experiencia de 18 años en el mercado						
	(F3) Imagen corporativa solida, proyecta seriedad.						

Elaboración propia

Tabla N° 5: Estrategias Debilidades-Oportunidades

		OPORTUNIDADES				
		(O1) Globalización, inducirá a las empresas a la implementación SGC	(O2) Nichos de mercado aun no explorados.	(O3) proyección de crecimiento económico y estabilidad para inversionistas.	(O4) Necesidad de las empresas de ajustarse ante las exigencias en calidad internacionales.	(O5) Crecimiento en la demanda de implementación de SGC en los sectores de salud, educación, construcción, etc.
DEBILIDADES	(D1) Geográficamente no se encuentra al alcance de sus clientes	<p>Estrategias (DO)</p> <p>(O3, D3, D4, D1) Invertir en campañas publicitarias para atraer mayores clientes</p> <p>(D2, D9, O1, O4) Implementar un sistema que permita realizar un mayor de seguimiento y control a los proyectos.</p>				
	(D2) Grado de satisfacción de clientes bajo.					
	(D3) Falta de posicionamiento departamentos fuera de Lima.					
	(D4) Bajo nivel de ventas					
	(D5) Desorganización en el manejo de los documentos internos.					
	(D6) Falta de motivación en el persona y alta rotación					
	(D7) Retrasos en los proyectos de consultoría.					
	(D8) Equipo consultor con sobrecarga de trabajo.					
	(D9) Falta de seguimiento a las cobranzas					

Elaboración propia

Tabla N° 6: Estrategias Debilidades-Amenazas

		AMENAZAS					
		(A1) Publicidad más agresiva por parte de la competencia.	(A2) Incremento de consultores independientes que ofrecen los mismos servicios a precios más bajos.	(A3) Clientes no fidelizados.	(A4) Actualmente el local no se dará a vasto en caso de un aumento de personal.	(A5) Aparición de nuevos competidores nacionales e internacionales.	(A6) Empresas, que luego de recibir un servicio, ofrecen a los consultores formar parte de la organización.
DEBILIDADES	(D1) Físicamente no se encuentra al alcance de sus clientes	Estrategias (DA) (D8,A6) Implementar programas de capacitación, incentivos y motivación para el personal y así incentivar el interés de los colaboradores en su trabajo. (D1, D5, A1,A5) Potenciar la gestión de ventas mediante la contratación un personal especializado que ofrezca los servicios de consultoría. (A2, A3, D3)Mantener una comunicación constante con los clientes, ofreciendo promociones o descuentos por solicitar nuevos servicios. (A4, D1) Contar con un nuevo local, ubicado en una zona comercial y estratégicamente cerca a sus clientes. (D8,A1) Aumentar el equipo de consultores.					
	(D2) Grado de satisfacción de clientes bajo.						
	(D3) Falta de posicionamiento departamentos fuera de Lima.						
	(D4) Bajo nivel de ventas						
	(D5) Desorganización en el manejo de los documentos internos.						
	(D6) Falta de motivación en el persona y alta rotación						
	(D7) Retrasos en los proyectos de consultoría.						
	(D8) Equipo consultor con sobrecarga de trabajo.						
	(D9) Falta de seguimiento a las cobranzas						

Elaboración propia

2.6 Benchmarking

2.6.1 Empresas Consultoras certificadas en ISO 9001

A continuación, se muestra una lista de las empresas consultoras que brindan los mismos servicios que existen en nuestro país, según la revista Directorio Calidad Certificada en el Perú, y asimismo la información sobre su certificación ISO.

Tabla N° 7: Empresas consultoras en temas de calidad certificadas en ISO 9001

EMPRESA	CERTIFICACIÓN
ABS GROUP DEL PERU S.A.C	No
AENOR PERU S.A.C	No
BUREAU VERITAS DEL PERÚ S.A	No
CERTIFICACIONES DEL PERU S.S-CERPER	ISO 9001,ISO 17025
DET NORSKE VERITAS S.A-DNV	No
Domus Consultoría Ambiental S.A.C	ISO 9001
ICONTEC DEL PEU S.RL	No
Instituto para la calidad	No
IRAM PERU	No
ISO TOOLS	ISO 9001
LLOYD'S REGISTER CENTRAL AND SOUTH AMERICA LIMITED SUC.PERÚ	No
Irqa-Bussiness Assurance	No
NSF DAVIS FRESH TECHNOLOGIES PERU	No
QUALITAS ASSURANCE SERVICES S.A	ISO 9001
QUALITAS DEL PERÚ S-A-C	ISO 9001
SGS EL PEÚ S.A.C	ISO 9001
TÜV THEINLAND GROUP-SOCIEDAD DE SUPERVISIÓN TÉCNICA PERÚ S.A.C	No
Exact	ISO 9001
Qualitas del Perú	No
BDO	No

Fuente: Directorio Calidad Certificada en el Perú 2012
Elaboración propia

2.6.2 Entrevistas a expertos en el tema

El análisis del *Benchmarking* tiene como objetivo buscar las mejores prácticas de las empresas consultoras y así brindar un buen servicio. A continuación se muestra algunas entrevistas realizadas a consultores con experiencia en el rubro de los servicios de consultoría:

Tabla N° 8: Codificación de Entrevistados

ENTREVISTADO	CÓDIGO
Consultor sénior	C1
Consultor	C2

Elaboración propia

Según C1 (Entrevista personal, febrero 2014)

“Las grandes empresas consultoras se caracterizan por tener la información en el instante, responden a las consultas de sus clientes de manera rápida. Mantienen una gran cartera de clientes debido a la excelente relación con las empresas. ISO nos permitirá estandarizar los procesos para brindar nuestros servicios de manera eficiente. Se espera que la productividad y la rentabilidad aumenten, con las mejoras que se vayan ejecutando”

Según C2 (Entrevista personal, febrero 2014)

“Las empresas consultoras líderes en el mercado brindan excelencia en sus servicios consultoría y son más estandarizadas. Lo que las empresas clientes mayormente esperan de un servicio de consultoría es consultores calificados y que la consultoría brinde solución a las problemáticas de la organización”

2.7 Principales Procesos

El mapa de procesos de la empresa cuenta con un grupo de procesos estratégicos, principales y de apoyo, tal como se detalla en el anexo 23. A continuación se describe los procesos principales de la organización (Diseño, Gestión Comercial, Gestión de Cobranzas y Ejecución y Cierre) que se ejecutan para el desarrollo de los servicios de consultorías y el proceso de Gestión de los Recursos Humanos como parte del grupo de procesos de apoyo. Para algunos de ellos, se muestra

información más detallada en diagramas de flujo incluidos en los respectivos anexos.

2.7.1 Gestión de los Recursos Humanos

La empresa consultora se encarga directamente del proceso de selección de sus consultores, tanto de tiempo completo como *freelance*. Todo proyecto cuenta por lo menos con un consultor a tiempo completo y, en caso se requiere, se convoca a consultores *freelance*. En el caso del personal administrativo, la selección se encuentra bajo la responsabilidad de la universidad. Actualmente, el proceso de inducción, así como los trámites de contratación, se desarrolla bajo los procedimientos establecidos por la universidad. Es por ello que no se cuenta con un plan de inducción para la organización en sí, el cuál informe a los nuevos consultores y/ o personal administrativo sobre la sobre la misión, visión, política y otros temas de interés específicos de la consultora “ACM”. Las capacitaciones, que actualmente se manejan, no siguen un plan estructurado, estas solo son programadas de acuerdo a la necesidades surgidas en los proyectos muy eventualmente y sujeto a disponibilidad del Consultor Senior.

2.7.2 Procesos de Gestión Comercial

La gestión comercial abarca los procesos de Ventas y Marketing y Publicidad. Debido al buen reconocimiento de la empresa en el mercado, las ventas (ver anexo 1) de servicios surgen por contacto de los clientes y ventas proactivas a cargo de algunos consultores y el consultor sénior, las cuales consisten en contactar a clientes antiguos, nuevos, investigar sobre licitaciones del estado, etc. La consultora cuenta con un plan simple de marketing, consiste en la distribución de catálogos de servicios a inicio de cada año. En este documento de publicidad, se detalla, de manera general, la metodología de los distintos servicios de consultoría y el perfil del equipo de consultores. Además cuenta con una página *web*, la cual muestra detalles de la organización, servicios, consultores, eventos y otra información importante para la empresa y sus *stakeholders*.

2.7.3 Diseño

El diseño de los servicios de consultoría está definido estratégicamente en dos etapas. La primera se llama Diseño Técnico, consiste en elaborar la metodología de intervención del servicio de consultoría (ver anexo 2 y 3), el producto de este proceso es la propuesta técnica, documento detalla una breve descripción actual de

la empresa cliente y la metodología que se empleará en el proyecto de consultoría. La segunda es la Planificación Económica (ver anexo 4), luego de tener claramente establecido la metodología de intervención y una idea general de situación actual de la empresa cliente, se elabora la propuesta económica del servicio, la cual varía de acuerdo al tiempo y alcance establecido entre el cliente y la organización.

2.7.4 Gestión de proyectos

Luego de ser aprobada la puesta técnica y la propuesta económica y, a su vez, se firme el contrato de servicio o acta de inicio, se procede a la ejecución y cierre del servicio (ver anexos 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 12).

La gestión de los proyectos se encuentra bajo la responsabilidad del Jefe del Proyecto, función siempre asumida por el Consultor Sénior y la ejecución misma de los proyectos, a cargo de los consultores contratados y/o *freelance*. Los servicios de consultoría se dividen en 4 procesos: inicio, ejecución, cierre y seguimiento y control. Las etapas de inicio, ejecución y cierre son secuenciales; sin embargo el proceso de seguimiento y control es transversal a los tres procesos mencionados anteriormente. Esto se realiza con el objetivo de llevar un mayor control y garantizar la calidad del servicio que ese está brindando.

CAPÍTULO 3: ANALISIS Y MEJORA DE LOS PROCESOS

En este capítulo se describen los principales problemas a los que se enfrenta la organización, en base a la información del capítulo anterior y, con la ayuda de los diagramas de causa-efecto, se identificarán sus posibles causas. Luego se determina la conformidad de la compañía con los requisitos de la norma ISO 9001:2008. Por último, se exponen las propuestas de mejora para eliminar las causas encontradas.















3.1 Análisis de la Gestión diaria

En base a la información del análisis FODA, la descripción de los procesos y sus actividades mostradas en los diagramas de flujo, se menciona los principales problemas con que se enfrenta la empresa consultora.

- Bajo nivel de ventas: El proceso de ventas no está definido por la organización, ni se ha designado formalmente a los responsables. Sin embargo, es asumida proactivamente por un consultor, que cuenta con varios años de servicio, y el consultor sénior de la empresa. Estas actividades la realizan en sus tiempos libres, ya que, por lo general, se encuentran ocupados en las labores de consultoría. Por ello, el proceso de respuesta a las solicitudes de cotización de servicios es lenta y se pierde varios clientes. Esto sucede igualmente con las licitaciones para proyectos de consultoría que solicita el estado, la Consultora se percata de estas oportunidades muy tarde y resulta difícil obtener las propuestas terminadas en la fecha que se solicita.

Según la Tabla N° 9, esta actividad tiene un costo para la organización de S/. 235.9, por venta completa que se realiza, considerar que las actividades de ventas pueden ser menos; es decir, no se concrete la venta y termine el proceso en algunas de las actividades previas.

Tabla N° 9: Diagrama de Análisis de Procesos- Ventas

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS									
			Nombre del proceso			Ventas			
			Tiempo			302			
			Costo			235.9			
Nro.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (m)	Costo
									
1	Consultor /Consultor Senior	Segmentar , asignar y seleccionar base de datos						20	15.6
2	Consultor /Consultor Senior	Contactar clientes						25	19.5
3	Consultor /Consultor Senior	Coordinar visita						5	3.9
4	Consultor /Consultor Senior	Realizar visita al cliente						60	46.9
5	Consultor /Consultor Senior	Reunir información sobre la necesidad						30	23.4
6	Consultor /Consultor Senior	Elaborar propuesta						120	93.8
7	Consultor /Consultor Senior	Enviar al cliente						10	7.8
8	Consultor /Consultor Senior	Realizar seguimiento a la venta						30	23.4
9	Consultor /Consultor Senior	Actualizar registro de servicios de consultoría						2	1.6
							302	235.9	

Fuente: La empresa
Elaboración propia

- Control ineficiente de los documentos: A lo largo del desarrollo de los proyectos de consultoría se generan distintos documentos como informes, actas de reunión, contratos, etc. Debido a que no se ha establecido la forma, lugar y tiempo de archivo, son almacenados por separado en el computador del consultor que lo elaboró. Esto genera pérdidas de información, más aún, si el consultor ya no se encuentra laborando para la organización.
- Retraso en la Ejecución de los proyectos: Actualmente, se cuenta con un grado de satisfacción de los clientes bajo, debido, principalmente, a la demora de los proyectos e incumplimiento de entregables. Algunos proyectos se expanden más del tiempo planificado y esto origina que los gastos ejecutados sobrepasen a los planificados. Además, esto origina pagos parciales de los proyectos se retrasen, debido a que la mayoría de las fechas de pago están ligadas a las fechas de los entregables.
- Alto nivel de rotación: El número de personal con más de 3 años de permanencia es mínimo. Esto se debe a muchos factores, como por ejemplo a que no se han establecido programas de capacitación e incentivos que motiven al personal y garanticen su permanencia en la organización.

En los gráficos 11, 12, 13 y 14 se muestran los diagramas de causa-efecto (Ishikawa) de los problemas mencionados, esta herramienta facilitará el análisis, desde diversos ámbitos, y permitirá identificar los planes de acción necesarios para la mejora.

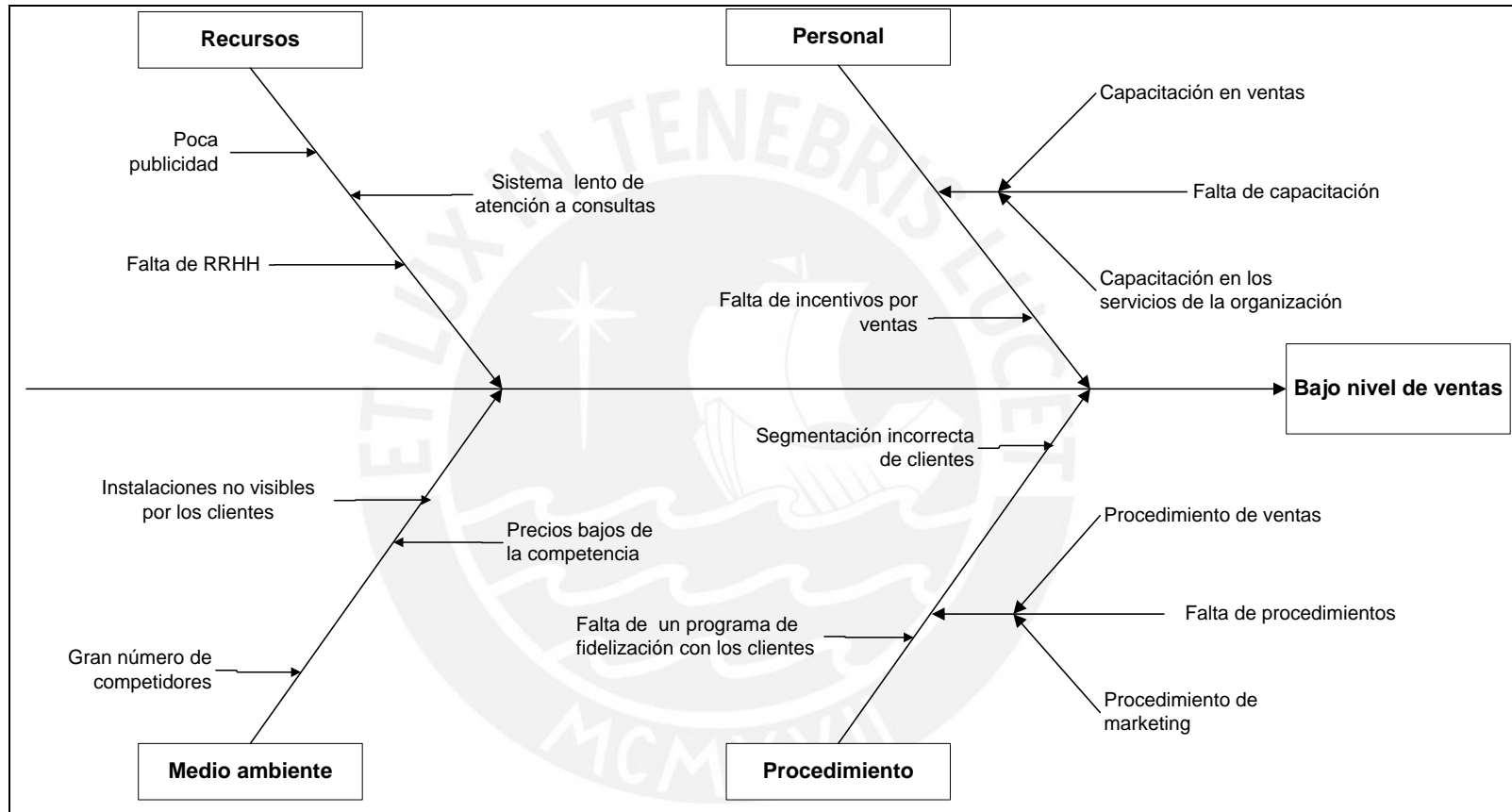


Gráfico N° 11: Diagrama Causa Efecto-Problema de nivel bajo de ventas

Fuente: La empresa

Elaboración propia

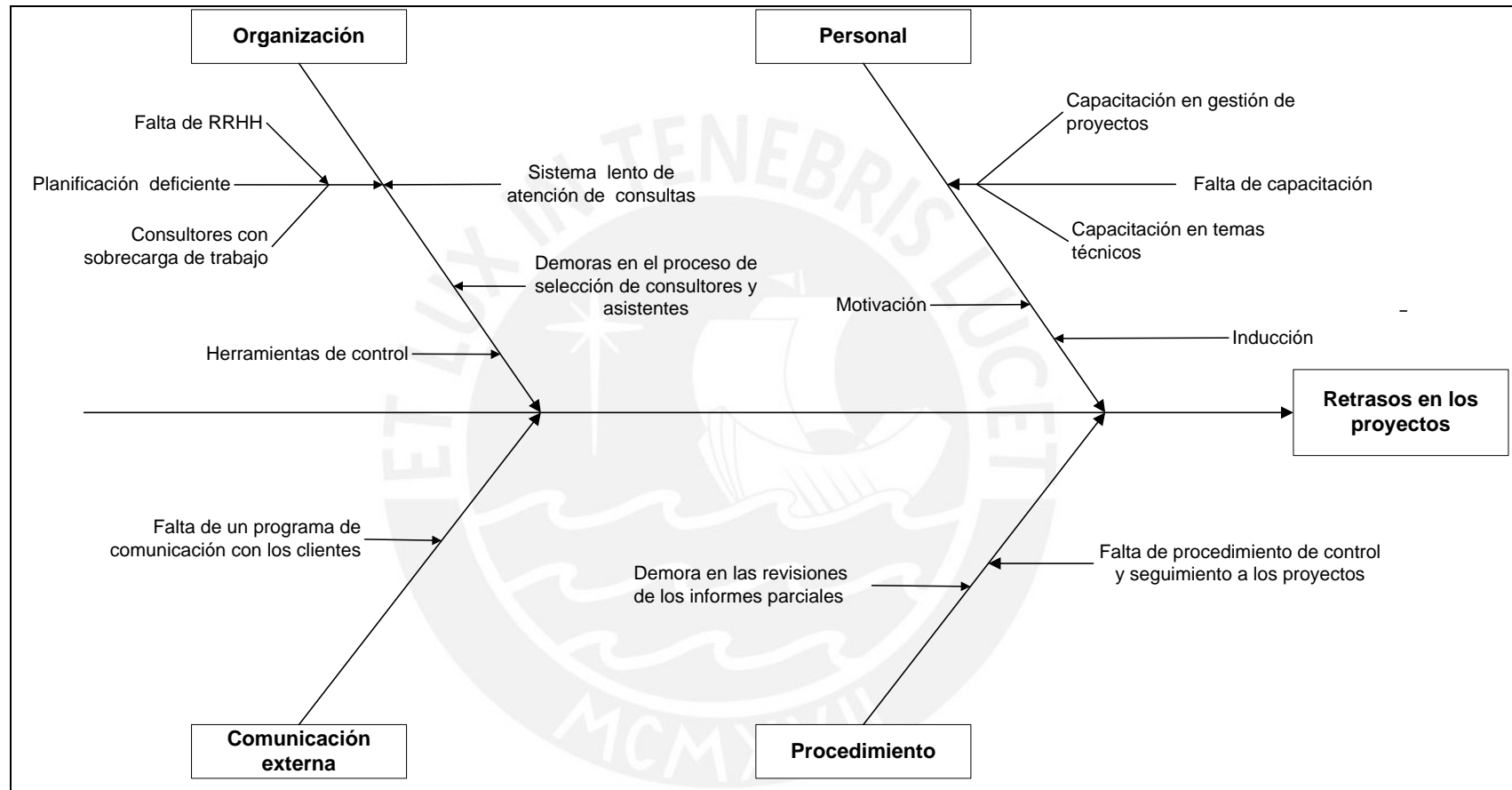


Gráfico N° 12: Diagrama Causa Efecto-Retrasos en los proyectos

Fuente: La empresa

Elaboración propia

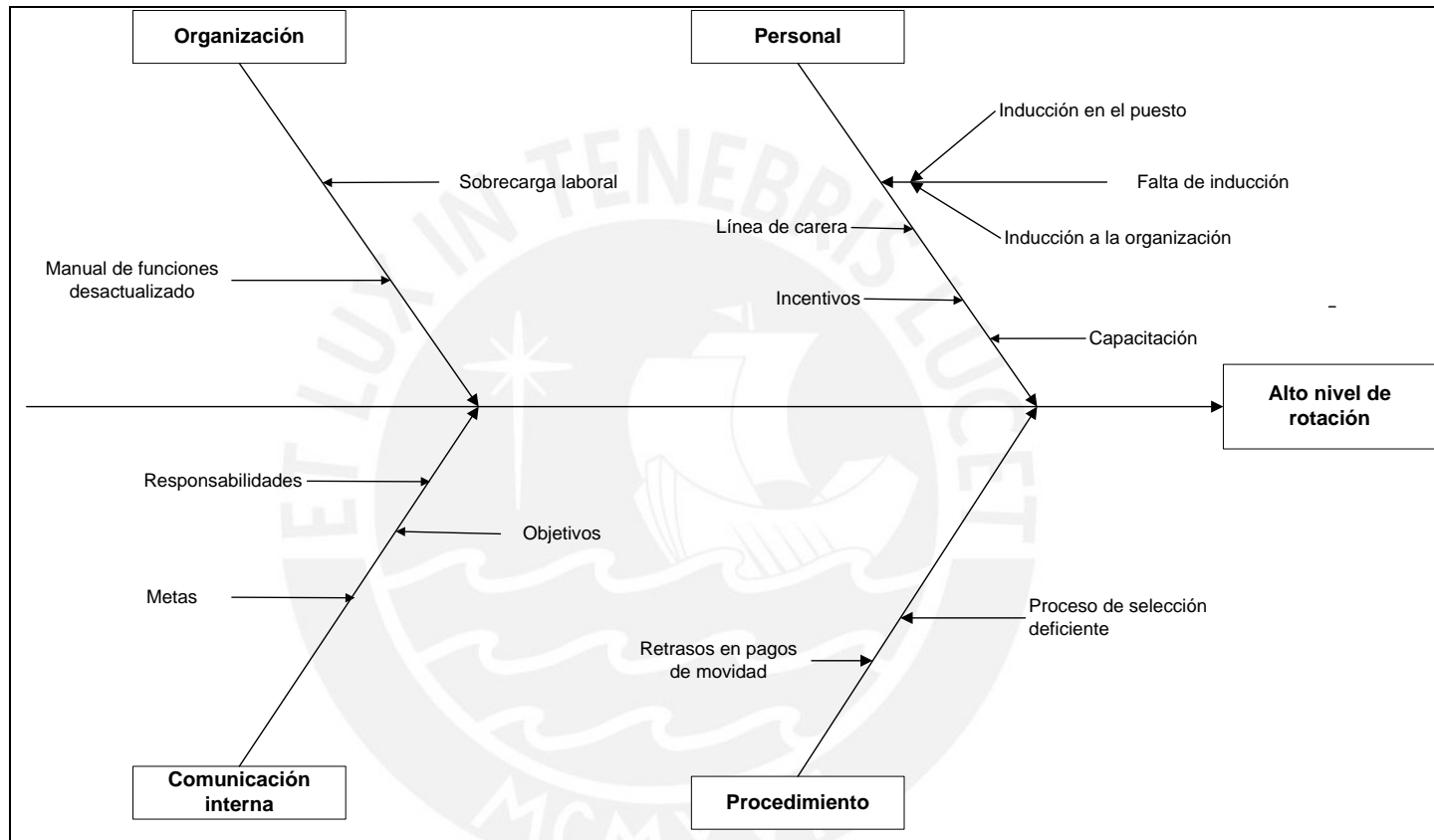


Gráfico N° 13: Diagrama Causa Efecto-Alto nivel de rotación

Fuente: La empresa

Elaboración propia

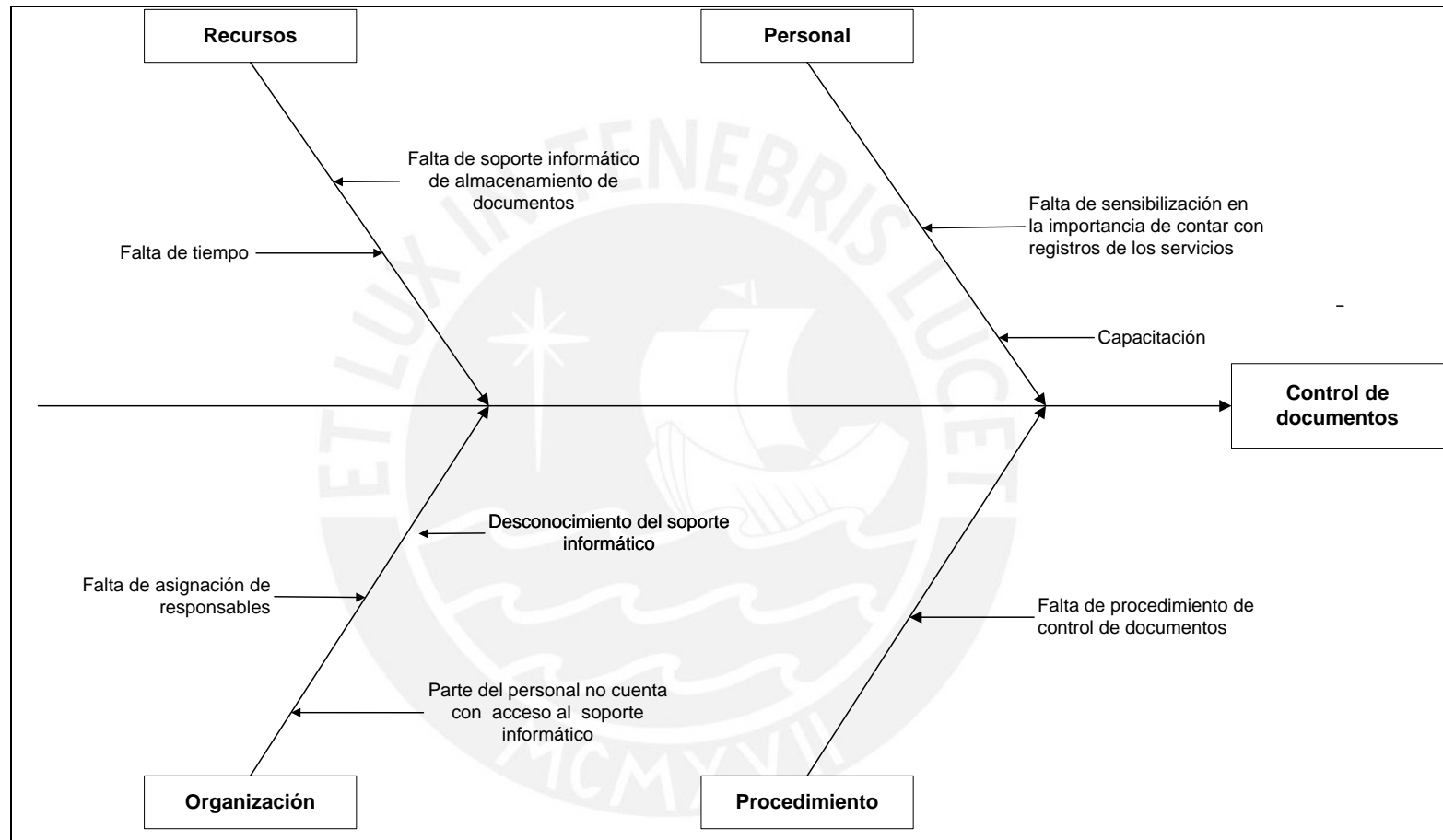


Gráfico N° 14: Diagrama Causa Efecto-Falta de control de documentos

Fuente: La empresa

Elaboración propia

3.2 Análisis por especificaciones de la ISO 9001:2008

El análisis por especificación de la ISO 9001:2008 consiste en evaluar en qué medida su gestión diaria se ajusta al modelo de gestión propuesto por la norma (capítulo 4, 5, 6, 7 y 8) y reconocer sus puntos débiles y fuertes. Los tres primeros capítulos no entrarán en el análisis, ya que estos consisten en hacer una introducción al sistema de gestión de calidad propuesto por la norma.

Este diagnóstico abarca todos procesos involucrados para la prestación del servicio. Para ello se emplea un cuadro (ver anexo 13) el cual consta de tres divisiones:

- Requisito de la norma: se detalla lo especificado por la norma.
- Situación actual: muestra la alineación del sistema actual con respecto al modelo de gestión que propone la norma ISO 9001:2008.
- Aspectos por implementar: muestra las estrategias a implementar para lograr la certificación.
- Criterio de valoración: En la se muestra el criterio de evaluación a emplear.

Tabla N° 10: Criterios de evaluación

	Descripción	Valoración	
No diseñado	Las actividades demuestran que no se tiene el requisito y /o no se ha bosquejado su implementación.	0	0
Parcialmente diseñado	Las actividades demuestran que se tiene el requisito definido , pero este no es del todo conforme con el requisito de la Norma ISO 9001:2008.	1	25%
Diseñado	Los métodos son conformes con el requisito de la Norma ISO 9001:2008, pero sin evidencias de aplicación.	2	50%
Parcialmente implementado	Las actividades son conforme con el requisito de la Norma ISO 9001:2008, pero con pocas evidencias de aplicación, y /o de evidenciar no es continua.	3	75%
Completamente implementado	Las actividades son conforme con el requisito de la Norma ISO 9001:2008, y se cuenta con evidencias de aplicación permanentes,	4	100%

Fuente: UGAZ (2012)
Elaboración propia

En la tabla N° 11 se muestra el resumen del grado de compatibilidad entre la gestión diaria de la empresa y el modelo de gestión propuesto por la Norma.

Tabla N° 11: Resumen del grado de la implementación de la Norma ISO 9001:2008

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD			13%
4.1	Requisitos generales (conoce sus principales procesos y cómo interactúan entre ellos)	PD	25%
4.2.1	Generalidades	ND	0%
4.2.2	Manual de la calidad	ND	0%
4.2.3	Control de los documentos y los registros	PD	25%
5. RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION			32%
5.1	Compromiso de la Dirección	D	50%
5.2	Enfoque al cliente	PI	75%
5.3	Política de la calidad	PD	25%
5.4.1	Objetivos de la calidad	ND	0%
5.4.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad	ND	0%
5.5.1	Responsabilidad y autoridad	PD	25%
5.5.2	Representante de la dirección	PD	25%
5.5.3	Comunicación interna	PI	75%
5.6.1	Generalidades	PD	25%
5.6.2	Información para la revisión	PD	25%
5.6.3	Resultados de la revisión	PD	25%
6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS			65%
6.1	Provisión de recursos	PI	75%
6.2.1	Generalidades	PI	75%
6.2.2	Competencias, toma de conciencia y formación	PD	25%
6.3	Infraestructura	PI	75%
6.4	Ambiente de trabajo	PI	75%
7. REALIZACIÓN DEL PRODUCTO			45%
7.1	Planificación de la realización del producto	ND	0%
7.2.1	Determinación de los requisitos relacionados con el producto	PD	25%
7.2.2	Revisión de los requisitos relacionados con el producto	PD	25%
7.2.3	Comunicación con el cliente	PD	25%
7.3	Diseño y Desarrollo	PD	25%
7.4.1	Proceso de compras	PI	75%
7.4.2	Información de las compras	PI	75%
7.4.3	Verificación de los productos comprados	PI	75%
7.5.1	Control de la producción y de la prestación del servicio	PD	25%
7.5.2	Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio	D	50%
7.5.3	Identificación y trazabilidad	PI	75%
7.5.4	Propiedad del cliente	PI	75%
7.5.5	Preservación del producto	ND	0%
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y de medición	PI	75%
8. MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA			0%

8.1	Generalidades	ND	0%
8.2.1	Satisfacción del cliente	ND	0%
8.2.2	Auditoría interna	ND	0%
8.2.3	Seguimiento y medición de los procesos	ND	0%
8.2.4	Seguimiento y medición del producto	ND	0%
8.3	Control del producto no conforme	ND	0%
8.4	Análisis del datos	ND	0%
8.5.1	Mejora continua	ND	0%
8.5.2	Acción correctiva	ND	0%
8.5.3	Acción preventiva	ND	0%

Elaboración propia

Según el análisis se obtiene las siguientes conclusiones:

- La organización de un total de 100% de los requisitos de a Norma ISO 9001:2008 que se debe implementar se obtiene el 31 %, esto indica que se encuentra en una etapa inicial de la implementación del sistema de gestión de la calidad.
- Se observa que se requiere un mayor control de las operaciones diarias.
- Se cuenta con el apoyo de la alta dirección, existe buena disposición del facilitar los recursos necesarios para el proyecto de implementación.
- Se requiere urgente capacitación de los miembros claves en el desarrollo de los proyectos de consultoría.
- Se cuenta con los implementos necesarios para la ejecución de los proyectos de consultoría.

3.3 Propuestas de mejora

En base al análisis de los diagramas de causa- efecto, se define las propuestas de mejora que darán solución a cada uno de los problemas encontrados.

- Proceso de ventas deficiente:

Según lo observado, la organización carece de una cultura de ventas y para ello se propone dos acciones. La primera, integrar al equipo de colaboradores un asesor de ventas que se dedique al 100% en la búsqueda de licitaciones públicas, contactar nuevos clientes y también responder los correos de consulta de las empresas clientes interesadas en los servicios. De esta manera se fortalecerá el proceso de ventas y el Consultor Senior (u otro consultor con años de experiencia) se encargará solo de elaborar las propuestas y visitar a los clientes ya contactados. En la tabla N° 12, se muestra el detalle de las funciones y el perfil requerido para la

persona que ocupará este nuevo puesto. La segunda y última propuesta es contar con un nuevo proceso de ventas, el cual se define en el anexo 14. Con la implementación de estas dos propuestas al proceso de ventas, se logrará una disminución del 19 % en el costo por cada proceso de venta realizado (Tabla N° 13) y además un aumento significativo en el número de servicios vendidos.

Tabla N° 12: Perfil del puesto de Asesor de Ventas

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: ASESOR DE VENTAS

I.- Identificación

Puesto específico	:	Asesor de ventas
Reporta a	:	Coordinador de consultoría
Supervisa a	:	-
Número de personas a su cargo	:	-

II.- Objetivo

Brindar soporte en la efectividad de los procesos y actividades de venta de los servicios de consultoría para el logro de los objetivos financieros y la expansión de nuevos mercados.

III.- Funciones

1. Realizar la búsqueda constante de potenciales clientes.
2. Coordinación de vistas a los clientes.
3. Realizar seguimiento de ventas.
4. Responsable del registro de servicios de consultoría y propuestas presentadas y aceptadas.
5. Asegurar los estándares de calidad en atención a los clientes

IV.- Perfil del puesto

FORMACIÓN ACADÉMICA		
Grado Académico	:	Técnico Completo
Especialidad	:	Técnico en Marketing, Administración y afines.
Título Universitario y/o Técnico	:	No requiere

Colegiado	:	No requiere		
EXPERIENCIA LABORAL				
Experiencia en el Puesto	:	4 años		
Conocimientos Específicos del Puesto	:	Tele marketing, ventas, administración, publicidad, marketing, atención al cliente, calidad del servicio.		
Competencias Técnicas	:	Manejo de office a nivel intermedio, con inglés intermedio.		
V.- Competencias del Puesto				
	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO
1. Iniciativa			X	
2. Orientación al cliente			X	
3. Liderazgo			X	
3. Negociación				X
4. Tolerancia a la presión			X	
5. Trabajo en equipo			X	
6. Compromiso				X
7. Planificación/organización			X	
8. Calidad de trabajo			X	
9.Puntualidad			X	

Elaboración propia

Tabla N° 13: Diagrama de Análisis de Procesos del nuevo proceso de ventas

DIAGRAMA DE ANALISIS DE PROCESOS									
			Nombre del proceso			Ventas			
			Tiempo			307			
			Costo			189.8			
Nro.	Responsable	Actividad	Simbología					Tiempo (m)	Costo
			●	■	D	➔	▼		
1	Asesor Comercial	Segmentar , asignar y seleccionar base de datos	●					20	7.9
2	Asesor Comercial	Contactar clientes	●					25	10.4
3	Asesor Comercial	Coordinar visita	●					5	2.1
4	Asesor Comercial	Elaborar lista de visittas para consultores					▼	5	2.1
5	Consultor /Consultor Senior	Realizar visita al cliente				➔		60	43.8
6	Consultor /Consultor Senior	Reunir información sobre la necesitad	●					30	21.9
7	Consultor /Consultor Senior	Elaborar propuesta	●					120	87.5
8	Asesor Comercial	Enviar al cliente	●					10	4.2
9	Asesor Comercial	Realizar seguimiento a la venta	●					30	9.4
10	Asesor Comercial	Actualizar registro de servicios de consultoría	●				▼	2	0.6
								307	189.8

Elaboración propia

- Control ineficiente de los documentos

Se propone ampliar la capacidad de soporte informático con el que se cuenta actualmente y crear carpetas únicas por cada proyecto ejecutado. En ella se archivarán los distintos tipos de documentos que se van generando. Para garantizar la continuidad y estandarización de esta propuesta, se contará con el procedimiento de control de documentos, se comunicará a toda la organización y, además, será información mostrada en el programa de inducción al personal nuevo.

- Retraso en la ejecución de los proyectos

Del análisis de causas se propone las siguientes acciones:

- a) Realizar una reestructuración organizacional.

Como se mencionó anteriormente, la organización ofrece principalmente tres productos: consultoría en mejora de procesos, implementación de sistemas de gestión y en gestión estratégica, los productos fuertes son implementación de sistemas de gestión de calidad, mejoras de procesos y, en último lugar, consultoría en gestión estratégica. Uno de los principales factores del retraso de los proyectos es el poco control que realiza el Consultor Senior a los proyectos en marcha, a causa de la carga de trabajo que cuenta actualmente. Es por ello, que se propone cambiar el tipo de estructura organizacional a una que se distribuya por productos. Este cambio consiste en dos etapas. En la primera etapa, la estructura organización estará dividida en dos productos, tal como se muestra en el gráfico N° 15. Se propone contar con dos consultores senior, uno que se encargue de los servicios de implementación de sistemas de gestión de calidad y otro, de los servicios de mejora continua. Dado que el tercer producto “Desarrollo organizacional” falta madurar y su demanda actual es pequeña, ambos consultores senior, junto con su respectivo equipo, se distribuirán equitativamente estos proyectos.

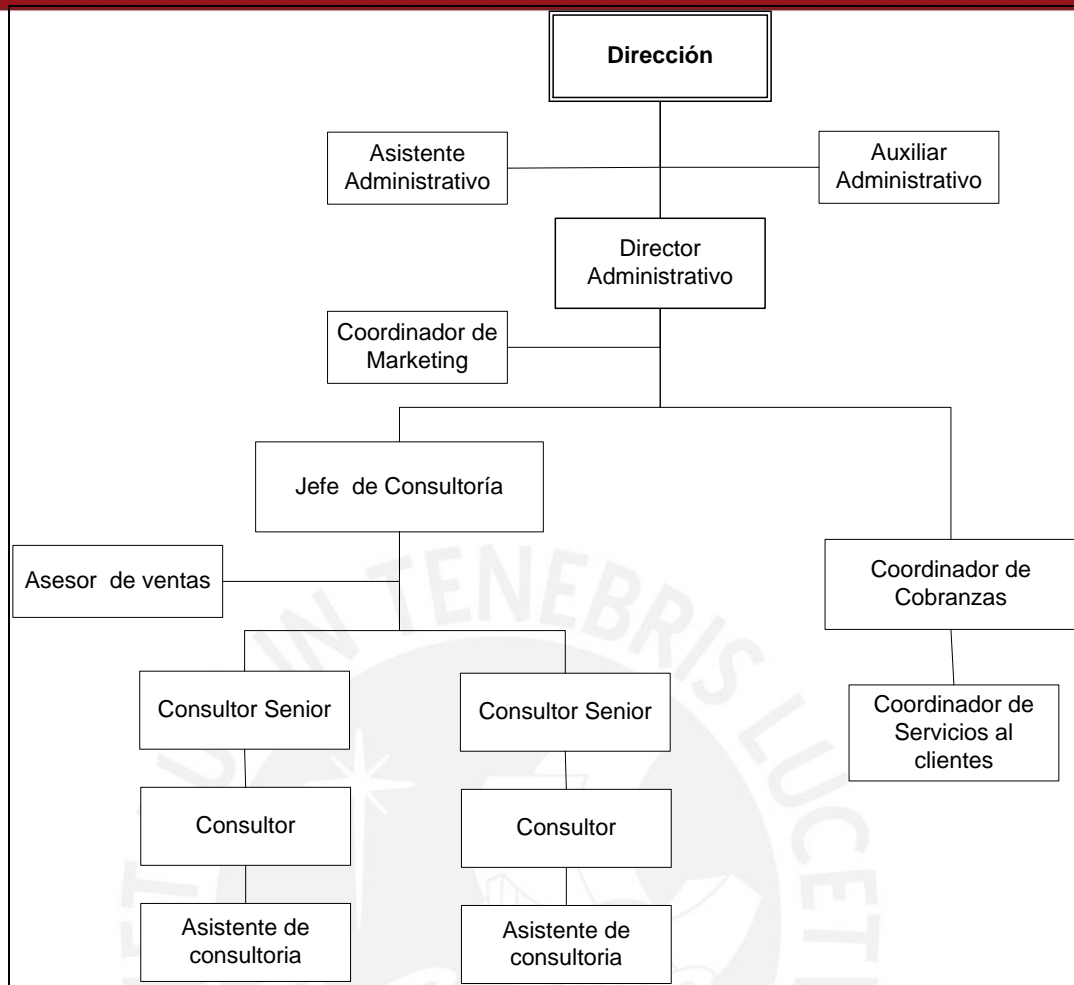


Gráfico N° 15: Organigrama propuesto-Primera etapa

Elaboración propia

En la segunda etapa, cuando el tercer producto esté mejor posicionado en el mercado, se contratará a un tercer Consultor Senior. Obteniendo así tres consultores senior que se encargarán por completo cada producto, tal como se muestra en el gráfico N° 16.

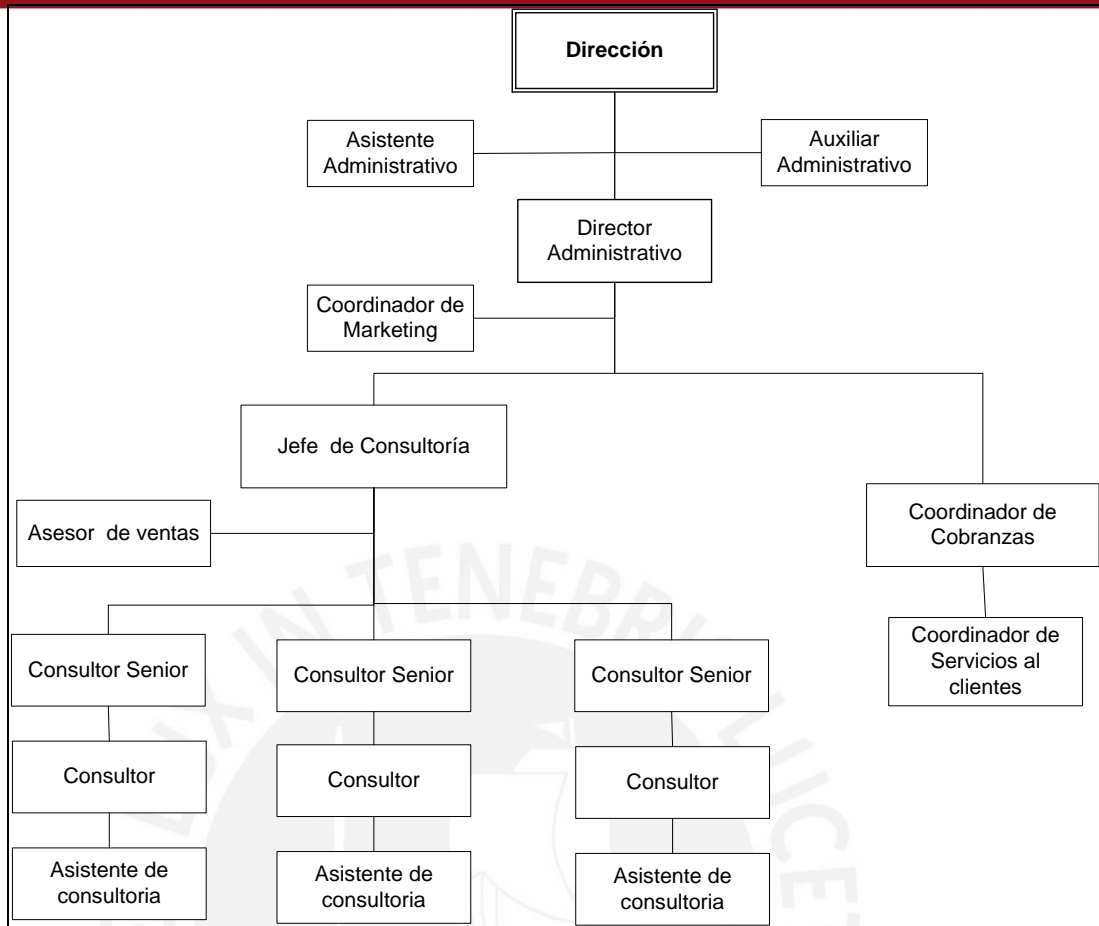


Gráfico N° 16: Organigrama propuesto-Segunda etapa

Elaboración propia

b) Contar instructivos sobre cómo realizar las consultorías:

Se propone que estos documentos detallen los pasos a seguir para realizar cada tipo de consultoría, qué herramientas se deben emplear y cómo aplicarlas. Esta labor estará a cargo de los consultores sénior. Con esta propuesta se busca que los consultores tengan los conocimientos a la mano en caso lo requieran y depender menos de la presencia de los consultores sénior.

c) Eliminar las actividades de revisiones de informes parciales:

Todos los informes parciales deben ser revisados por los consultores sénior antes de su entrega al cliente. Esta revisión demanda, en promedio, 30 minutos y si el consultor sénior no se encuentra disponible, se genera un retraso en su entrega. Se propone eliminar las actividades de revisión de informes parciales que no generan valor agregado para el cliente, dado que los consultores lo pueden realizar y el Consultor Senior está constantemente supervisando los proyectos, y mantener solo las revisiones de informes finales que sí son estrictamente necesarias. En el anexo

15 y 16 se muestra el proceso de ejecución mejorada y en el anexo 17 el nuevo procedimiento de control y seguimiento.

- Alto nivel de rotación:

Según el análisis de causa-efecto, el alto nivel de rotación en la organización se debe a diversos factores como personal, organizacional, comunicación interna y procedimiento. Todos estos factores se pretenden atacar mediante las propuestas ya mencionadas, como cambio en la estructura organizacional y mejora de los procesos de ventas y ejecución de los proyectos de consultoría. Además, se propone adoptar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008, con ello “ACM” mejorará su gestión del talento humano, deberá velar por la competencia profesional necesaria de su personal. En anexo 18, se muestra el procedimiento de inducción al personal, el cual integrará la lista de documentos del sistema de gestión de calidad de la Consultora.

Por último, se propone a la organización sumar al sistema de gestión de calidad, la implementación de la herramienta Balanced Scorecard. Esta herramienta le permitirá a la empresa medir de manera eficaz el trabajo que realiza y su estrategia.

3.4 Resumen de las características de la propuesta

En la siguiente tabla, se presenta un resumen de las propuestas de mejoras planteadas anteriormente y su impacto en la organización. Los valores mostrados en la columna “Valor cuantitativo” corresponden a los valores descritos en el capítulo 5: Evaluación de los Resultados Esperados.

Tabla N° 14: Resumen y características de las propuestas

Propuesta	Efecto primario	Efecto secundario	Efecto económico	Valor cuantitativo
Integrar al equipo de colaboradores un Asesor de Ventas	Aumento de las ventas	Menor sobrecarga de trabajo a consultores y consultor senior	Aumento de los ingresos	Aumento del 20% con respecto al número de ventas
Mejorar el proceso de ventas actual	Aumento de las ventas	Distribución óptima de las actividades de ventas en la empresa	Aumento de los ingresos	Aumento del 20% con respecto al número de ventas
Ampliar la capacidad de soporte informático y crear carpetas únicas por cada proyecto ejecutado	Mayor eficiencia en la gestión de proyectos	Retención de conocimiento	Reducción de costos en los proyectos	Reducción del 2% con respecto al costo del proyecto.
Realizar una reestructuración organizacional	Reducción de tiempos	Aumento de la satisfacción externa e interna.	Reducción de costos en los proyectos	Reducción del 2% con respecto al costo del proyecto.
Contar instructivos sobre cómo realizar las consultorías	Reducción de tiempos	Aumento de la satisfacción externa e interna.	Reducción de costos en los proyectos	Reducción del 2% con respecto al costo del proyecto.
Eliminar las actividades de revisiones que no generan valor agregado	Reducción de tiempos	Aumento de la satisfacción externa e interna.	Reducción de costos en los proyectos	Reducción del 2% con respecto al costo del proyecto.
Adoptar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008	Mayor eficacia en la gestión de los procesos	Ventaja competitiva	Reducción de costos en los proyectos	Reducción del 2% con respecto al costo del proyecto.
Implementar <i>Balanced Scorecard</i>	Mayor eficiencia en la estrategia	Mayor eficiencia en uso de los recursos	Aumento de los ingresos	Aumento del 20% con respecto al número de ventas

Elaboración propia

CAPITULO 4: DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACION

A continuación se muestran el manual de la calidad y *Balanced Scorecard* que contará la empresa “ACM”. El manual de la calidad detalla todas las disposiciones que se adoptarán en la organización para cumplir con el conjunto de requisitos de un sistema de gestión de la calidad (SGC).

Este manual será una guía para todo el personal en su labor diaria para desarrollar con calidad cada uno de sus procesos y obtener la satisfacción tanto de clientes internos como externos.

4.1 Respecto a la ISO 9001:2008

4.1.1 Requisitos de la documentación

➤ Generalidades

Los documentos y registros son los medios con los cuales “ACM” evidenciará la conformidad con los requisitos Norma ISO 9001:2008 y la eficacia de sus procesos y de su SGC. En el anexo 21, se muestra toda la documentación de procesos y procedimientos relacionados al SGC.

Dentro de la documentación se contará con lo siguiente:

- a) Política de la calidad y de objetivos de la calidad, los cuales se mostrarán en los siguientes puntos.
- b) Manual de la calidad, el cual se detalla en el presente capítulo.
- c) Manual de Organización y Funciones, este documento comunica las responsabilidades y funciones que debe desarrollar el personal en sus diferentes cargos y puestos de trabajo con la finalidad de consolidar los objetivos de la empresa. Para su desarrollo se empleará el formato presentado en el anexo 22.
- d) Mapa de Procesos, el cual representa gráficamente todos los procesos que existen en una empresa y su interrelación entre ellos. Este diagrama se encuentra esquematizado en el anexo 23 y para una mayor comprensión en el Anexo 24 se muestra, a mayor detalle, la interacción de los procesos.
- e) Procedimientos documentados, los cuales permitirán mantener la continuidad de los estándares de las actividades, herramienta de capacitación al nuevo personal y proveer bases para las auditorías. Para la elaboración de todos estos

procedimientos se empleará el formato mostrado en el anexo 25. La organización contará con los siguientes procedimientos documentados:

- Revisiones por la dirección
 - Diseño y desarrollo
 - Inicio
 - Ejecución
 - Cierre
 - Seguimiento y Control
 - Control de documentos
 - Control de registros
 - Auditoria Interna
 - Control de producto no conforme
 - Acciones correctivas
 - Acciones preventivas
 - Selección, inducción, capacitación y evaluación de desempeño del personal
- f) Documentos externos, los cuales hacen referencia a reglamentos, normativas, Certificados, constancias, y todos los pertinentes para el desempeño del sistema de gestión de calidad.
- g) Registros de calidad establecidos en la norma, los cuales proceden de la utilización de los formatos de control y quedan como evidencia objetiva de la realización de las actividades del sistema de gestión de calidad.
- Tal como lo solicita la norma, todos estos documentos serán establecidos, documentado, implementados y mantenidos.

➤ **Control de documentos**

Todos los documentos requeridos por sistema de gestión de calidad son controlados. Antes de su distribución y uso, estos son revisados, aprobados por las personas seleccionadas por la Alta dirección.

Los documentos relativos al SGC están identificados en el anexo 21 y se controlan de acuerdo al Procedimiento de Control de Documentos, según la norma el control asegura lo siguiente:

- a) Que las versiones actualizadas de los documentos sean usadas de manera controlada y se encuentren disponibles en los puntos de uso.
- b) La prevención del uso no intencionado de documentos obsoletos, mediante el

retiro oportuno de los no vigentes o la aplicación de una identificación en caso que se decida mantenerlo.

- c) La identificación de los cambios y la versión vigente de los documentos.
- d) La identificación y distribución de los documentos de origen externo importantes para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad.

En conclusión, el objetivo es garantizar que todos los documentos que redacta el personal autorizado, permanezcan legibles y fácilmente identificables, disponibles y vigentes.

➤ **Control de registros**

Por medio de los registros que se generen la Consultora mostrará evidencia de su cumplimiento con los requisitos de la Norma y de que el SGC se mantiene implementado en la organización. Estos documentos, a su vez, representan la fuente principal de información para el seguimiento, análisis de tendencias y cumplimiento de los requisitos del cliente.

Los controles necesarios para la identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y la disposición de los registros se mostrarán en el Procedimiento de Control de Registros.

4.1.2 Alcance

El alcance del SGC de la empresa “ACM” abarcará todos los servicios de consultoría que se brindan. Los procesos necesarios para la prestación del servicio se encuentran indicados en el anexo 24 “Mapa de Interacción de Procesos”.

4.1.3 Responsabilidad de la dirección

➤ **Compromiso de la dirección:**

La Dirección establecerá su compromiso con el desarrollo e implementación del SGC, así como con la mejora continua y su eficacia de la siguiente manera:

- Comunicará a todo el personal de la consultora la importancia de ofrecer un servicio de calidad, satisfacer los requisitos de las empresas clientes, requisitos legales y reglamentarios a través de reuniones de coordinación y el Plan de la Calidad.
- Establecerá y difundirá la política de la calidad y objetivos de la calidad cuantificables para los procesos de la organización.
- Llevará a cabo las Revisiones por la Dirección con el fin de verificar la eficacia del SGC.

- Asegurará la disponibilidad de recursos para la implementación, mantenimiento y mejora del SGC.
- Definirá e informará claramente a todo el personal sus respectivas responsabilidades, objetivos funciones y autoridades.
- Establecerá y mejorará los mecanismos de comunicación eficientes con la organización, proveedores y clientes.

➤ **Enfoque al cliente**

“ACM” se asegurará siempre de que los requisitos de sus empresas clientes frente a los servicio se determinen y se cumplan con el propósito de aumentar la satisfacción del cliente.

Este enfoque se manifiesta en las diversas actividades de los procesos de gestión Comercial, Diseño y Ejecución y Cierre. Además, se realizará periódicamente encuestas de satisfacción (ver anexo 19) con el objetivo de verificar el grado de cumplimiento de las necesidades de los clientes. Adicionalmente, con las propuestas de mejora se espera que los consultores senior realicen mayor seguimiento a los proyectos de consultoría y así asegurar el cumplimiento de los cronogramas.

➤ **Definición de la política de calidad**

A continuación se establece la política de calidad:

“La empresa “ACM” es una organización dedicada al desarrollo de las capacidades empresariales, siguiendo los valores de ética profesional, responsabilidad social y excelencia. Para garantizar su continuidad en el mercado y satisfacción del cliente, su gestión diaria se basa en los siguientes pilares:

- Compromiso en satisfacer los requisitos de sus clientes
- Aseguramiento de la calidad de sus servicios
- Mejora continua del SGC”

Luego de la aprobación de la política, la Dirección se hace responsable de comunicar y mantener esta política aplicable en toda la organización.

Según la norma ISO, esta debe estar claramente difundida y entendida por todos los miembros de la consultora.

➤ **Planificación**

- Definición de los objetivos de la calidad

En base a la política de la calidad, la cual fue mencionada en el punto anterior, se concluye que los objetivos de la calidad, para la consultora, serán los siguientes:

1. Incrementar el grado de satisfacción de las empresas clientes.
2. Desarrolla un equipo colaborador con un alto perfil.
3. Mejorar continuamente el sistema de gestión de la calidad.

En el Plan de calidad (anexo 20, punto1 “Objetivos del SGC”) se muestran los indicadores que medirán el desempeño de la organización con relación al avance en el logro objetivos de calidad. En este documento, se muestra además actividades necesarias que deben ser realizadas, tanto por el equipo consultor como personal en general, para alcanzar el óptimo desempeño en cada uno de sus objetivos.

- Planificación del sistema de gestión de la calidad

La planificación de la empresa consultora se evidencia en el Plan de calidad (anexo 20). En ella se muestran los indicadores de objetivos de calidad e indicadores de los 4 procesos a certificar (gestión comercial, diseño, gestión de cobranzas y ejecución y cierre) los procesos necesarios para el SGC y sus respectivos los mecanismos de control, medición, metas y responsables del desempeño óptimo de cada uno de ellos.

➤ **Responsabilidad, autoridad y comunicación**

- Responsabilidad y autoridad

Para cumplir con este punto, se contará con el documento llamado Manual de Organización y Funciones (MOF) cuyo formato se muestra en el anexo 22. El cual estará a disposición de todo el personal con el fin de proporcionar información en cuanto a las responsabilidades, autoridades y objetivos del puesto que ocupan.

- Representante de la alta dirección

Se designa como representante de la alta dirección al Jefe del área de consultoría, quien es designado por la Dirección. El Jefe del área de consultoría, para fines del SGC, es un miembro del *staff* directivo.

Independientemente a las responsabilidades de su cargo y en coordinación con la dirección se le atribuye las siguientes responsabilidades:

- Asegurarse de que se establezcan, implementen y mantengan los procesos necesarios para el SGC.
- Asegurarse de que se promueva la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles de la organización a través de diversas actividades como reuniones de sensibilización entre otros.
- Informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y de cualquier necesidad de mejora.

- Comunicación Interna

La comunicación interna en la empresa "ACM" funcionará en dos direcciones e incluirá retroalimentación de los diferentes niveles de la organización. Esta se llevará a cabo en forma de reuniones de coordinación periódicas, boletín interno, periódico mural, comunicaciones vía teléfono y e-mail.

A continuación se muestra algunos de los puntos considerados como temas de información:

- Grado de cumplimiento de política y objetivos
- Estado del desempeño de los procesos
- Grado de satisfacción de los clientes internos y externos
- Desempeño del SGC.

Con ello se logrará que personal sea consciente de la importancia de sus actividades, de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad y ello aumentará su motivación dentro de la consultora.

➤ **Revisión por la dirección**

La Revisión por la Dirección es un tipo de evaluación que se realiza al sistema de gestión de la calidad de toda empresa que cuenta con la respectiva certificación. La Consultora llevará a cabo esta evaluación anualmente, luego de rendir las auditorías tanto internas como externas.

El objetivo de esta revisión anual es asegurar su conveniencia, adecuación y eficacia continua del sistema de gestión de calidad. Además se busca una

evaluación de oportunidades de mejora y propuestas de cambio. Según la norma ISO, la información de entrada es la siguiente:

- a. Resultado de las auditorias
- b. Resultado de las encuestas de satisfacción de clientes.
- c. Desempeño de los proyectos y conformidad de los productos
- d. Estado de Acciones Preventivas y Correctivas.
- e. Registro de las acciones de seguimiento de revisiones por la dirección previas,
- f. Cambios que podrían afectar al sistema de gestión de la calidad
- g. Recomendaciones para la mejora

La consultora agregará en la agenda de reunión la revisión de los indicadores del *Balanced Scorecard*. Los resultados y acuerdos de la reunión serán registrados en el Acta de Revisión de la Dirección.

4.1.4 Gestión de los Recursos

➤ Provisión de Recursos

Recursos son todos los elementos con los que la organización cuenta y pone a disposición para la realización de sus procesos, incluyendo al recurso humano, la infraestructura y el ambiente de trabajo.

La consultora “ACM” establece anualmente un presupuesto para la realización y promoción de sus servicios, a fin de asegurarse de contar con los recursos necesarios para llevar a cabo sus actividades y lograr la satisfacción de sus clientes. En caso requerirse algún recurso adicional estos serán suministrados de acuerdo a presupuesto anual. Así mismo, por pertenecer a una universidad la consultora recibe recursos contantemente para el mantenimiento y mejora de su sistema de gestión de la calidad. Los Recursos humanos necesarios para cada uno de sus procesos se evidenciarán en los procedimientos de cada uno de sus procesos.

➤ Recursos humanos

La gestión de Recursos Humanos dentro de “ACM” es un proceso de soporte parcialmente tercerizado, ya que se recibe apoyo en los aspectos legales y otros temas específicos. Todo el personal que labora en la consultora se encontrará dentro del alcance del SGC.

Con la implementación de las encuestas de satisfacción (anexo 19) se podrá reconocer cuando se requiere brindar formación al personal y así lograr la competencia necesaria. Con esta información, el Jefe de Consultoría podrá elaborar de manera óptima el Plan de capacitación para el equipo consultor. Se recomienda que la frecuencia de este plan sea anual. La evidencia de cumplimiento de las capacitaciones anuales programadas será mostrada en el registro de capacitación e inducción del personal.

Por último, se recomienda además contar los curriculum vitae de todos los miembros de la organización de manera electrónica lo que facilitará su actualización y también la ejecución de las auditorias.

➤ **Infraestructura**

La administración de infraestructura es un proceso de soporte tercerizado. Se cuenta con infraestructura de acuerdo a la naturaleza de los servicios que se brinda, la cual consiste en sistemas informáticos, equipos indispensables, etc.

➤ **Ambiente de trabajo**

Se proporcionará un ambiente de trabajo adecuado al tipo de actividades que realiza su personal, de modo que esto impacte positivamente en su desempeño. Para ello se prestará atención a los siguientes dos factores más comunes en empresas de servicios:

Factores humanos: condiciones ergonómicas, seguridad laboral, etc.

Factores físicos: calefacción, ventilación, higiene, ruido, humedad, luz, etc.

Para garantizar y mejorar constantemente el ambiente de trabajo adecuado para el personal, se sugiere realizar anualmente una Encuesta de Clima Organizacional a todo el personal involucrado.

4.1.5 Realización del producto

➤ **Planificación de la realización del producto**

Para lograr una adecuada planificación, "ACM" contará con objetivos de calidad, mostrados en el punto 4.1.2. En el anexo 20 se muestra el plan de calidad que empleará para su organización. En él se muestra los objetivos de la calidad, sus mecanismos de control y el plan de acción para su logro óptimo. Asimismo, se

muestra para cada proceso los requisitos, mecanismos de control y procedimientos documentados relacionados. Así también, se definen las actividades de verificación, validación y control para los servicios que ofrece y se determinan los registros necesarios, los cuales quedan referenciados en los procedimientos del SGC según lo presentado en el Plan de la calidad.

➤ **Procesos relacionados con el cliente**

A continuación se especificará qué medidas optará la Consultora para aclarar los requisitos de sus empresas clientes:

- Determinación de los requisitos relacionados con el servicio

En la siguiente tabla N°15 se muestra los requisitos determinados por los clientes, obtenidos de encuestas online y entrevistas personales a las empresas clientes, y adicionalmente otros requisitos considerados importantes y necesarios para la ejecución de los servicios de consultoría:

Tabla N° 15: Requisitos especificados por los clientes para un servicio de consultoría

Requisitos especificados por los clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Metodología de Intervención apropiada • Equipo consultor calificado • Cuantificación de resultados • Cumplimiento del cronograma • Monitoreo continuo al proyecto • Servicio post venta • Precio asequible • Información del servicio disponible, completa y oportuna • Prestigio de la Consultora • Trato amable • Vocación de servicio • Información confiable • Confidencialidad de la información a la que se tiene acceso

Fuente: La empresa

En la tabla N° 16 se presenta los requisitos legales y reglamentarios aplicables al rubro de los servicios de consultoría:

Tabla N° 16: Requisitos legales y reglamentarios necesarios

Requisitos legales y reglamentarios necesarios
<ul style="list-style-type: none"> • Decreto Legislativo N° 822 – Ley sobre el Derecho de Autor • Reglamentos de uso de los logos utilizados en la publicidad • Ley Nro.29571: Código de protección y defensa del consumidor • D.S. N° 20-94-ITINCI0 Reglamento de la ley de normas de la publicidad en defensa del consumidor • Ley N° 28493: Ley que regula el uso del correo electrónico comercial no solicitado

Fuente: La empresa

En el Plan de calidad (anexo 20) se muestra cómo se relaciona cada uno de los dos grupos de requisitos mostrados anteriormente con los procesos de la Consultora.

- Revisión de los requisitos relacionados con el servicio

Para cumplir con este requisito, en “ACM” cada vez que se presenta un cliente en busca de un servicio, y antes de ser atendido, el personal encargado se asegurará que:

- a. Se encuentren definidos todos los requisitos y estos hayan sido adecuadamente documentados. Para esto se contará con un formato llamado “Ficha de Requerimientos del Cliente”. Este será firmado por ambas partes y mantenido como registro antes de la ejecución de cada proyecto de consultoría. De tal manera que no quede duda por alguna de las partes sobre las especificaciones del servicio a ejecutar.
- b. A lo largo del proceso de Ejecución y Cierre, tal como lo muestra su flujograma en los Anexos 14, 15 y 16, existen actividades de reuniones con los clientes, estas actividades, entre otros objetivos, permiten identificar la existencia de diferencias entre lo solicitado por el cliente y lo ofrecido. En caso esto suceda, la consultora realizará los cambios necesarios y registrados en los documentos llamados “Solicitudes de Cambio”
- c. Tener la capacidad de atender los requerimientos del cliente. En caso contrario, se lo hace saber a la brevedad posible al cliente.

Se plantea además que las modificaciones de los servicios y los acuerdos con el cliente, que se realizan según acuerdo verbal o por vía e-mail, se registren manera física o electrónica. El responsable del proceso se encargará de hacer saber al equipo consultor y personal involucrado sobre los cambios acordados.

- Comunicación con el cliente

La comunicación con los clientes de “ACM” se realiza mediante página Web, línea de atención y Servicio, reuniones personal con el equipo consultor y /o Jefe del proyecto de consultoría.

En caso que existan quejas o reclamos, los clientes podrán manifestarlas a través de todos los medios de comunicación mencionados anteriormente.

➤ **Diseño y desarrollo**

En los siguientes puntos se muestra la planificación del diseño de los servicios de consultoría y como gestiona sus respectivos cambios.

- Planificación del diseño y desarrollo

Para evidenciar la planificación y desarrollo de los servicios, la consultora contará con el proceso principal Diseño, este proceso el cual abarca sol Sub procesos de Diseño Técnico y Planificación Económica. En los anexos 2,3 y 4 se muestra cuándo se realiza las actividades de revisión, verificación, validación y los responsables y autoridades del diseño.

- Elementos de entrada para el diseño y desarrollo

Los elementos de entrada, tales como necesidades del cliente, requisitos de desempeño, legales, reglamentarios y cualquier otro requisito esencial relacionado al servicio de consultoría, será plasmado en el formato de Ficha de Requerimientos del Cliente y firmado por ambas partes.

- Resultados del diseño y desarrollo

Los resultados del diseño y desarrollo son plasmados en Propuesta Técnica Económica, la cual deberá ser aprobada y firmada por el cliente y la empresa antes de la ejecución del servicio de consultoría. Luego de la firma se dará a conocer el detalle técnico al equipo consultor para que inicie con servicio.

- Revisión del diseño y desarrollo

La revisión del Diseño y Desarrollo se lleva a cabo según lo definido en la etapa de la Planificación para evaluar la capacidad del diseño de cumplir con los requisitos e identificar cualquier problema y proponer las acciones necesarias.

- Verificación del diseño y desarrollo

La verificación del diseño y desarrollo se evidencia en la Propuesta Técnica Económica

- Validación del diseño y desarrollo

Los servicios de consultoría son validados por el cliente, en reuniones en el periodo del diseño del servicio de consultoría, lo cual se evidencia por medio del correo de confirmación del cliente.

- Control de los cambios del diseño y desarrollo

Los cambios que se realicen en los servicios de consultoría serán plasmados en el documento llamado Control de Cambios, este documento será firmado por la consultora y la empresa cliente y mantenido como un registro.

➤ **Procesos de compras**

En caso se requiera consultores *freelance*, la consultora hará la contratación según las indicaciones descritas en el Procedimiento para la Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación y Reevaluación de consultores.

➤ **Producción y prestación del Servicio**

A continuación se muestra los controles que se implementarán en la consultora para que la entrega del servicio se realice de forma correcta.

- Control de la Producción y Prestación del Servicio

La consultora "ACM" se asegurará de que la prestación de sus servicios de consultoría se desarrollen bajo condiciones contraladas para ellos se cuenta con:

-Propuesta Técnica Económica que describirá los objetivos y las características del servicio a realizar.

-Procedimientos documentados, que se encuentran referidos en el Plan de la calidad, estos describen de manera detallada todos los procesos de la consultora.

-Indicadores de gestión para cada uno de los procesos, lo cuales se muestran en el plan de calidad (anexo 20).

- Validación de la Prestación del Servicio

Las consultorías serán validadas, durante su ejecución, por medio de Encuestas de Satisfacción y el seguimiento del Consultor Sénior.

- Identificación y Trazabilidad

La documentación que se genera de los procesos, tales como informes parciales, finales, etc. asegura la trazabilidad de los servicios.

- Propiedad del Cliente

La consultora “ACM” considera como propiedad del cliente la información proporcionada por las empresas clientes y resultados de los proyectos de consultoría ejecutados.

- Preservación del Producto

Con el objetivo de preservar por escrito la conformidad con los requisitos de la empresa cliente, la consultora conservará toda la documentación (actas de reunión, informes parciales, etc.) generados en la ejecución y cierre del servicio de consultoría.

➤ **Control de los dispositivos de seguimiento y de medición**

La consultora, por ser parte de una universidad, recibe constantemente mantenimiento y soporte a todos sus equipos informáticos.

4.1.6 MEDICIÓN ANÁLISIS Y MEJORA

➤ **Generalidades**

La Consultora dentro del alcance del sistema de gestión de la calidad , planifica e implementa actividades generales dentro del proceso de seguimiento y control de los proyectos de consultoría (ver anexo 16) , con la finalidad de demostrar la conformidad de los requisitos de sus empresas clientes y mejorar continuamente la eficacia del SGC. También se contará con auditorías internas, procedimientos para el tratamiento de quejas y reclamos del cliente, tratamiento de servicios no conformes, análisis de indicadores de gestión de los procesos involucrados en los servicios consultoría.

- Satisfacción del cliente

Para evaluar el desempeño de los procesos y el servicio que se brinda, la consultora realizará periódicamente el seguimiento a la percepción del cliente a través de encuestas a los mismos y además se analizará el nivel de las quejas

relacionados a los servicios brindados. Toda la información obtenida de estas fuentes será analizada por la organización a fin de mejorar contantemente los proyectos de consultoría. La encuesta de satisfacción que se propone para la empresa se encuentra en el anexo 19.

- Auditoría interna

Dentro de la consultora “ACM” se desarrollará auditorías internas al SGC con la finalidad de identificar oportunidades de mejora y verificar el cumplimiento del SGC con los requisitos establecidos. Las directrices para la realización de las auditorías internas serán expuestas en el documento Procedimiento para la realización de auditorías internas. Estas auditorías se realizarán dos veces al año y, de ser posible, antes de la revisión por la dirección.

- Seguimiento y medición de los procesos

En el documento llamado Plan de calidad (ver anexo 20) se muestran indicadores de desempeño de cada uno de los procesos involucrados en el SGC de la organización. Estos indicadores permitirán a dar seguimiento y control a los procesos y, en caso no se logren los resultados esperados, determinar las medidas correctivas necesarias.

- Seguimiento y medición del servicio

El seguimiento y medición de los servicios se realiza a través de los mecanismos de control del servicio, que están definidos en el Plan de la calidad (ver anexo 20)

➤ **Control de servicio no conforme**

Un producto no conforme es aquella incidencia o reclamo que incumple con uno o más de los requisitos establecidos para el cliente (lugar, fecha, hora, plazo, etc.) o por el sistema de gestión de la organización, por ejemplo:

- Incumplimiento con el cronograma
- Entrega de informes parciales o finales fuera de plazo
- Inasistencia a las sesiones de consultoría
- Informes finales o parciales no revisados por el Consultor Sénior.

El control de los productos no conformes estará especificado en el Procedimiento de Control de producto no conforme.

En todo proyecto de consultoría, el equipo consultor y el jefe de proyecto son los responsables de identificar y dar tratamiento a las incidencias, reclamos y servicios no conformes que se presenten; el cual abarca desde el análisis de causa hasta el seguimiento e implementación de las acciones a tomar.

- Análisis de Datos

Se realizarán reuniones de análisis de datos por lo menos 2 veces al año. En ella se analizará los indicadores de desempeño de los procesos, servicios y conformidad con los objetivos de la calidad. En base este análisis se tomará las decisiones de cambio necesarias para mejorar la eficacia del SGC.

➤ **Mejora**

- Mejora continua

La empresa “ACM” mejorará continuamente su SGC en el alcance citado, mediante la difusión e internalización de la política y los objetivos de la calidad; la implementación y seguimiento de acciones correctivas y preventivas; el *Balanced Scorecard*; la implementación de los acuerdos derivados de la revisión por la dirección y cualquier otra iniciativa del personal.

- Acciones correctivas

Las acciones correctivas son generadas cuando se identifican no conformidades en el SGC con el objetivo de eliminar sus causas y evitar que se vuelvan a ocurrir. Las directrices para realizar una acción correctiva se encuentra en el documento Procedimiento de acciones correctivas y preventivas.

- Acciones preventivas

4.2 Respecto al *Balanced Scorecard*

A continuación se desarrollará el *Balanced Scorecard* de la organización, para ello se seguirá los pasos descritos en el capítulo 1.

1. Reunir información de la empresa

En base al análisis de la información brindada en el capítulo 2: Descripción actual de la organización y capítulo 3: Análisis y mejora de los procesos, Se puede concluir que “ACM” se enfrenta a 4 problemas: (1) bajo nivel de ventas, (2) control ineficiente de los documentos, (3) retraso en los proyectos de consultoría y (4) alto nivel de rotación.

2. Desarrollar o confirmar misión, valores, visión y estrategia. Visión

Misión

- Difundir y promover la cultura de la calidad en los diversos sectores de la sociedad, a través de la consultoría y la auditoría, evaluación de la conformidad; siguiendo los valores de excelencia y ética profesional.
- Ser un espacio multidisciplinario, donde se congregan profesionales especializados para el desarrollo e intercambio de conocimientos y experiencias, a nivel nacional e internacional.

Visión

- Ser la organización reconocida por su prestigio en el tema de la calidad, contribuyendo a la formación de una cultura de la calidad en la sociedad.
- Ser líderes en la promoción de la excelencia organizacional, empresarial y profesional, así como en el intercambio de conocimientos, desarrollo y difusión de investigaciones e iniciativas en torno a la calidad y afines.
- Contar con un equipo profesional muy competente cuya organización se enfoque en el servicio al cliente, empresas y alumnos y la eficiencia de sus procesos, siendo ambos el soporte que permite nuestro quehacer.

Estrategia

De acuerdo al análisis actual de la empresa, se propone la siguiente estrategia corporativa a la cual se embarcará la consultora “ACM” para dar solución a sus problemas:

- 1 Crecimiento de los ingresos. Aumentar la venta de los servicios, mejorando los procesos de ventas, publicidad y elaborando propuestas atractivas para atraer más clientes.
- 2 Productividad. Mejorar la eficiencia de la gestión de los proyectos mediante la mejora de los procesos y la calidad del servicio que se brinda a través de la implementación y certificación de ISO 9001:2008.

3. Traducir la estrategia en Objetivos

“ACM” se propone alcanzar su estrategia con la puesta en práctica de los 9 objetivos estratégicos y con el apoyo de todos los colaboradores de la organización. Para ello se contará con un *Balanced Scorecard* que permita brindar retroalimentación a la empresa sobre el avance en el logro de las estrategias.

1. Aumentar el volumen de ventas
2. Mejorar la gestión de cobranzas
3. Aumentar la satisfacción del cliente
4. Generar nuevos clientes
5. Elaborar propuestas técnicas atractivas para los clientes
6. Realizar un servicio e de consultoría eficiente
7. Implementar un sistema de gestión de calidad
8. Aumentar la productividad de los empleados
9. Desarrollar un equipo habilidades comerciales
10. Desarrollar un equipo consultor con alto perfil técnico
11. Lograr un clima laborar positivo en la organización

Para lograr un mayor crecimiento se requiere que “ACM” optimice sus procesos internos para que brinde un óptimo servicio de consultoría.

4. Establecer el mapa de relaciones causa-efecto

En el gráfico N° 17 se muestra las relaciones causa-efecto sobre las que se basa la estrategia. Esta imagen permitirá esclarecerla e identificar la forma en que cada objetivo estratégico influye en los demás.

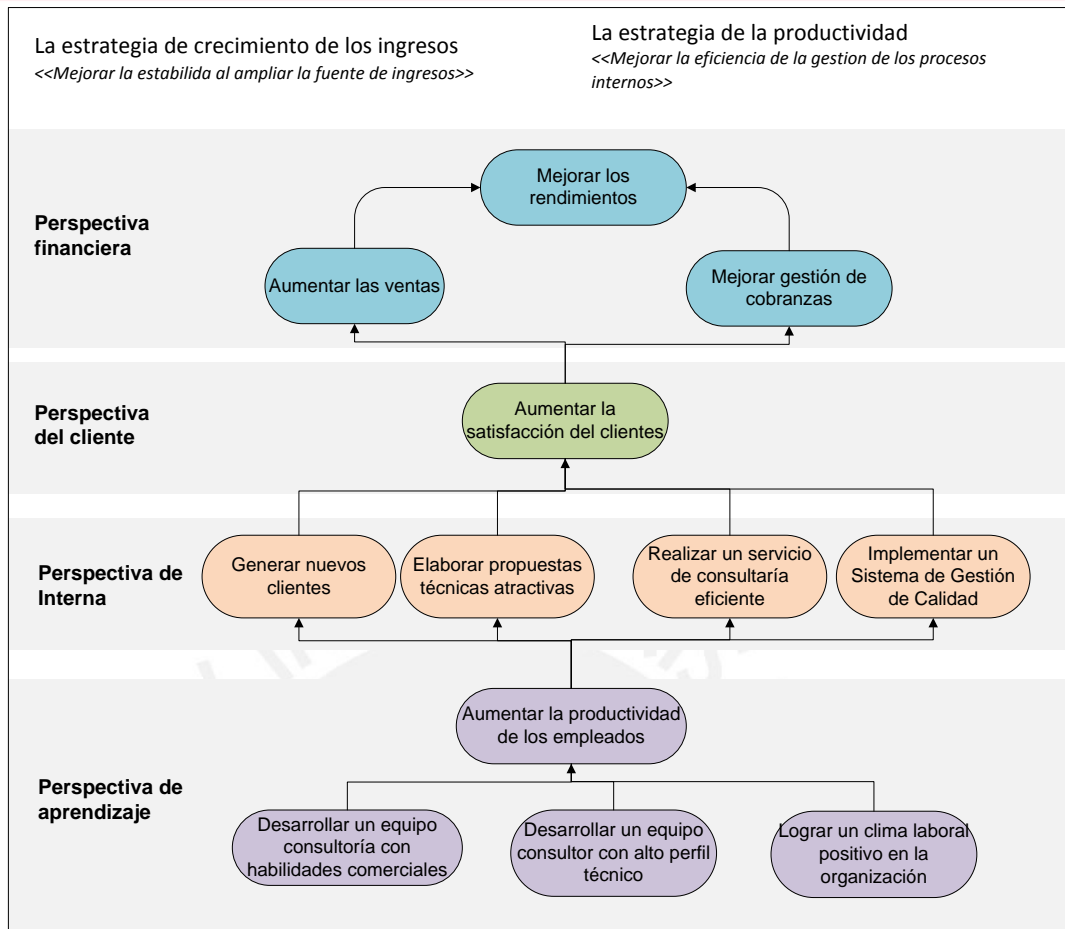


Gráfico N° 17: Mapa estratégico o relaciones de causa-efecto
Elaboración propia

El objetivo financiero principal de la organización es obtener mayores rendimientos desde la perspectiva economía como de procesos internos. Esto se alcanzará con mejorar las relaciones con sus clientes actuales y potenciales, de modo que se posicionen como una consultora de confianza y prestigio. Adicionalmente, en el capítulo de “Análisis y mejora de procesos” se plantea detalladamente propuestas para potenciar el proceso de ventas y la gestión de los servicios de consultoría. Por último, para poner en práctica la estrategia de crecimiento, se requiere la implementación de un SGC ISO 9001:2008 y que el equipo consultor esté estratégicamente capacitado en conocimientos técnicos y habilidades de ventas.

5. Establecer indicadores y metas para los objetivos estratégicos.

Para cada uno de los objetivos estratégicos planteados en el punto 3, se definen los indicadores que se incorporarán en el *Balanced Scorecard* de la organización. Estos indicadores serán planteados para un plazo de 1 año. El objetivo de contar

con un sistema de medición es motivar a la dirección y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la organización y además que conozcan los objetivos y metas de la organización en la cual laboran. De tal manera que “ACM” pueda identificar si se encuentra por buen camino en el logro de sus objetivos, en caso de que no deberá modificar su estrategia y adaptarse rápidamente.

A continuación, se muestra la ficha técnica de cada uno de los indicadores propuestos:

- Indicador de ventas

Las mejoras al proceso de ventas detalladas en el capítulo 3.3, una buena publicidad y una ubicación geográfica estratégica, permitirán atraer a mayores clientes y así lograr aumentar el volumen de servicios de consultoría vendidos al año. En la Tabla N°17 se la ficha de información para este indicador.

Tabla N° 17: Ficha técnica de indicador de ventas

Ficha técnica del indicador	
Indicador:	Porcentaje de aumento del número de ventas respecto al año anterior
Fundamento:	Medir el progreso de la organización en términos de servicios vendidos
Perspectiva:	Financiera
Objetivo:	Aumentar los ingresos monetarios en la organización
Unidad de Medida:	Porcentaje de crecimiento en número de ventas
Fuente de Datos:	Registro de Servicios de consultoría
Forma de cálculo:	$\frac{(\text{Nro. de ventas al final del semestre}) \times 100}{\text{Nro. De ventas con respecto al mismo semestre del año anterior}}$
Frecuencia de medición:	Semestral
Calificación:	<0% >0 %<25% >25%
Meta propuesta:	Mayor e igual a 25%
Responsable de lograr la meta:	Asesor de Ventas y Coordinador de Marketing
Responsable del seguimiento:	Jefe de Consultoría

Elaboración propia

- Indicador de cobranzas

Como se mencionó en el subcapítulo 3.1, el problema principal de la gestión de las cobranzas son los retrasos de los proyectos de consultoría, con la implementación del ISO 9001 y las propuestas de mejora se logrará un mayor orden en la gestión de estos proyectos. En la Tabla N°18 se la ficha de información para este indicador.

Tabla N° 18: Ficha técnica de indicador de cobranzas

Ficha técnica del indicador			
Indicador:	Porcentaje de monto cobrado respecto al monto establecido		
Fundamento:	Controlar la facturación de los servicios		
Perspectiva:	Financiera		
Objetivo:	Garantizar los ingresos mensuales por consultoría		
Unidad de Medida:	Porcentaje de monto cobrado respecto al monto establecido		
Fuente de Datos:	Cronograma de pagos		
Forma de cálculo:	$\frac{(\text{Monto total cobrado por consultoría}) \times 100}{\text{Monto total programado por consultoría a cobrar en el mes}}$		
Frecuencia de medición:	Mensual		
Rango:	<50%	>0 %<65%	>65%
Meta propuesta:	Mayor a 65%		
Responsable de lograr la meta:	Coordinador de Cobranzas		
Responsable del seguimiento:	Jefe de Consultoría		

Elaboración propia

- Indicador de satisfacción del cliente

Al implementar ISO 9001:2008, la organización deberá elaborar mecanismos con la finalidad mejorar la comunicación con sus clientes externos. Uno de ellos, son las encuestas de satisfacción, las cuales permitirán reconocer las necesidades reales y expectativas de los clientes. Además, con la mejoras en la ejecución de los proyectos (menos retrasos y mayor organización), se espera aumentar el grado de satisfacción de los clientes. En la Tabla N°19 se la ficha de información para este indicador.

Tabla N° 19: Ficha técnica de indicador de satisfacción del cliente

Ficha técnica del indicador	
Indicador:	Porcentaje de servicios de consultoría que obtuvieron una calificación ≥ 3 en las encuestas de satisfacción
Fundamento:	Medir la satisfacción de los clientes con respecto al servicio de la organización
Perspectiva:	Cliente
Objetivo:	Incrementar el nivel de satisfacción de nuestras empresas clientes.
Unidad de Medida:	Porcentaje
Fuente de Datos:	Historial de encuestas de satisfacción
Forma de cálculo:	$\frac{(\text{Nro. de encuestados cuya calificación es } \geq 3) \times 100}{\text{Nro. total de encuestados}}$
Frecuencia de medición:	Semestral
Rango:	<80% >80 %<90% >90%
Meta propuesta:	Mayor al 90 %
Responsable de lograr la meta:	Consultores
Responsable del seguimiento:	Consultor Sénior

Elaboración propia

- Indicador de servicio eficiente

Para lograr este objetivo se requiere que la empresa ponga en práctica todas las propuestas de mejora planteadas en el capítulo 3.2. Se espera lograr una gestión eficiente de los proyectos de consultoría; es decir, culminar los proyectos dentro del presupuesto establecido y dentro el plazo establecido, manteniendo así la rentabilidad de ellos. En la Tabla N°20 se la ficha de información para este indicador.

Tabla N° 20: Ficha técnica de indicador de eficiencia

Ficha técnica del indicador	
Indicador:	Porcentaje de eficiencia en la ejecución de las consultoría
Fundamento:	Medir la eficiencia de la planificación de los gastos
Perspectiva:	Procesos internos
Objetivo:	Realizar un servicio de consultoría eficiente
Unidad de Medida:	Porcentaje de eficiencia en la ejecución
Fuente de Datos:	Informes financieros
Forma de cálculo:	$\left(\frac{\text{Sumatoria de todos los presupuestos ejecutados}}{\text{Sumatoria de todos los presupuestos planificados}} \right) \times 100$
Frecuencia de medición:	Semestral
Rango:	>105% >103% <105% <103%
Meta propuesta:	Máximo a 105%
Responsable de lograr la meta:	Consultor Sénior
Responsable del seguimiento:	Jefe de Consultoría

Elaboración propia

- Indicador de propuestas técnicas atractivas para los clientes

Al implementar una gestión la cual, en otros aspectos, se compromete en potenciar las habilidades de su equipo consultor. Se espera que este equipo cuente con las herramientas necesarias para reconocer las necesidades de las empresas cliente y plantear propuesta de valor para ellos. En la Tabla N°21 se la ficha de información para este indicador.

Tabla N° 21: Ficha técnica de indicador de eficiencia en diseño

Ficha técnica del indicador	
Indicador:	Porcentaje de Propuestas Técnicas Económicas aceptadas
Fundamento:	Medir la relación entre propuestas aceptadas y presentadas
Perspectiva:	Procesos internos
Objetivo:	Elaborar Propuestas Técnicas atractivas para los clientes
Unidad de Medida:	Porcentaje de Propuestas Técnicas Económicas aceptadas
Fuente de Datos:	Registro de Servicios de consultoría
Forma de cálculo:	$\frac{(\text{Nro. de Propuestas Técnicas aceptadas}) \times 100}{\text{Nro. De Propuestas Técnicas presentadas}}$
Frecuencia de medición:	Semestral
Rango:	<80% >80 %<85% >85%
Meta propuesta:	Mayor al 85%
Responsable de lograr la meta:	Consultor y Consultores Sénior
Responsable del seguimiento:	Jefe de consultoría

Elaboración propia

- Indicador de nuevos clientes

Con la incorporación del “Asesor de ventas” al equipo de colaboradores, se pretende que “ACM” este alerta a las licitaciones que muchas veces se pierden por no encontrarlas en el tiempo oportuno. En la Tabla N°22 se la ficha de información para este indicador.

Tabla N° 22: Ficha técnica de indicador de atracción de nuevos clientes

Ficha técnica del indicador				
Indicador:	Porcentaje de clientes nuevos respecto al número de clientes totales			
Fundamento:	Medir la atracción de nuevos clientes			
Perspectiva:	Procesos internos			
Objetivo:	Generar nuevos clientes			
Unidad de Medida:	Porcentaje de clientes nuevos			
Fuente de Datos:	Registros de servicios de consultoría			
Forma de cálculo:	$\frac{(\text{Nro.de clientes nuevos}) \times 100}{\text{Nro.de clientes totales}}$			
Frecuencia de medición:	Semestral			
Rango:	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: red; color: white; padding: 2px;"><65%</td> <td style="background-color: yellow; padding: 2px;">>65 %<70%</td> <td style="background-color: green; padding: 2px;">>70%</td> </tr> </table>	<65%	>65 %<70%	>70%
<65%	>65 %<70%	>70%		
Meta propuesta:	Mayor al 70 %			
Responsable de lograr la meta:	Asesor de Ventas y Coordinador de Marketing			
Responsable del seguimiento:	Jefe de consultoría			

Elaboración propia

- Indicador de clima laboral

Mejorar la satisfacción de los empleados en la organización exige que empresa tome conciencia de las causas de la alta rotación interna que existe en “ACM”. Según el mapa de relaciones de causa-efecto (Gráfico N°17), muchas causas de la alta rotación se debe a factores personales (capacitación, incentivos, inducción), estas se pretende descartar con las exigencias del punto 6.2 “Recursos Humanos” de la norma ISO 9001:2008, mayor organización interna y, por último, mayor comunicación en cuento a los objetivos y cambios internos. A través de las encuestas de satisfacción a los empleados los altos mandos podrán identificar las estrategias indispensables para mejorar el clima laboral. En la Tabla N°23 se la ficha de información para este indicador.

Tabla N° 23: Ficha técnica de indicador satisfacción interna

Ficha técnica del indicador			
Indicador:	Porcentaje de colaboradores con grado de satisfacción ≥ 3		
Fundamento:	Medir el grado de motivación de los colaboradores de la organización		
Perspectiva:	Aprendizaje		
Objetivo:	Desarrollar un equipo consultoría con habilidades comerciales		
Unidad de Medida:	Calificación del 1 al 4 en satisfacción laboral		
Fuente de Datos:	Resumen de encuesta de satisfacción laboral		
Forma de cálculo:	$\frac{(\text{Nro. de encuestados cuya calificación es } \geq 3) \times 100}{\text{Nro. total de encuestados}}$		
Frecuencia de medición	Anual		
Rango:	<90%	>90 %<95%	>95%
Meta propuesta:	Mayor al 95%		
Responsable de lograr la meta:	Jefe de consultoría		
Responsable del seguimiento:	Directos Administrativo		

Elaboración propia

- Indicador de consultores con alto perfil técnico y con habilidades comerciales. ACM deberá reconocer la necesidad de capacitación de sus colaboradores y, en base a este análisis, desarrollar un plan de capacitación. Esto no solo mejorará el compromiso de los empleados con la consultora, sino, también, permitirá contar con un equipo profesional muy competente, cuyas conocimientos y habilidades se evidencien en su desempeño en los proyectos de consultoría. En la Tabla N°24 se la ficha de información para este indicador.

Tabla N° 24: Ficha técnica de indicador de capacidades del equipo consultor

Ficha técnica del indicador				
Indicador:	Porcentaje de empresas que asignaron una calificación ≥ 4 en conocimientos técnicos al equipo consultor			
Fundamento:	Medir el posicionamiento de la organización en términos de conocimientos técnicos			
Perspectiva:	Aprendizaje			
Objetivo:	Desarrollar un equipo consultor con alto perfil técnico			
Unidad de Medida:	Calificación del 1 al 5 en conocimientos técnicos del equipo consultor			
Fuente de Datos:	Resumen de encuestas de satisfacción laboral			
Forma de cálculo:	$\frac{(\text{Nro. de encuestados cuya calificación es } \geq 4) \times 100}{\text{Nro. total de encuestados}}$			
Frecuencia de medición	Anual			
Rango:	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <tr> <td style="background-color: red; color: black; text-align: center;"><80%</td> <td style="background-color: yellow; color: black; text-align: center;">>80 %<90%</td> <td style="background-color: green; color: black; text-align: center;">>90 %</td> </tr> </table>	<80%	>80 %<90%	>90 %
<80%	>80 %<90%	>90 %		
Meta propuesta:	Mayor al 90%			
Responsable de lograr la meta:	Jefe de consultoría			
Responsable del seguimiento:	Directos Administrativo			

Elaboración propia

6. Establecer indicadores y metas para los objetivos estratégicos

En la Tabla N° 25 se muestra el *Balanced Scorecard* con el que la empresa comunicará su estrategia de trabajo.

Tabla N° 25: *Balanced Scorecard*

Cuadro de Mando Integral			
	Objetivos Estratégicos	Indicadores	Metas
Financieros	Aumentar el volumen de ventas	Porcentaje de aumento del número de ventas respecto al año anterior	Mayor a 25%
	Mejorar la gestión de cobranzas	Porcentaje de monto cobrado respecto al monto establecido	Mayor a 65%
Cliente	Aumentar la satisfacción del cliente	Porcentaje de servicios de consultoría que obtuvieron una calificación ≥ 3 en las encuestas de satisfacción	Mayor al 90 %
Internos	Realizar un servicio eficiente	Porcentaje de eficiencia en la ejecución de las consultoría	Máximo a 105%
	Elaborar propuestas técnicas atractivas para los clientes	Porcentaje de Propuestas Técnicas Económicas aceptadas	Mayor al 85%
	Generar nuevos clientes	Porcentaje de clientes nuevos respecto al número de clientes totales	Mayor al 70 %
	Implementar un sistema de gestión de calidad	-	Plazo para la certificación: 1 año
Aprendizaje	Lograr un clima laboral positivo en la organización	Porcentaje de colaboradores con grado de satisfacción ≥ 3	Mayor al 95%
	Desarrollar un equipo consultor con alto perfil técnico y con habilidades comerciales.	Porcentaje de empresas que asignaron una calificación ≥ 4 en conocimientos técnicos al equipo consultor	Mayor al 90%

Elaboración propia

4.3 Cronograma del proceso

En la tabla N° 26 se muestra el plan detallado, por fases y actividades, para la implementación del SGC ISO 9001 y la creación del *Balanced Scorecard*. En general, toda la propuesta podrá ser implementada en 13 meses. Todas las actividades necesarias se dividen en 7 fases. La primera fase consiste en hacer una presentación propuesta a la dirección. En ella se detallarán los beneficios que obtendría la empresa. Una vez aprobada, se asigna al equipo responsable y este empieza a reunir información vital para comprender la situación actual de la empresa (objetivos financieros, temas corporativos, vínculos con los clientes externos e información sobre el sector). Luego, se definirá el *Balanced Scorecard* de la organización. En la segunda etapa se obtendrá el plan de trabajo diario. La tercera etapa está conformada por actividades transversales a todas las siguientes fases. La primera tendrá como objetivo comunicar el *Balanced Scorecard* de la empresa y las siguientes, en brindar conocimiento sobre todo lo avanzado hasta ese momento, capacitar en base a los nuevos procedimientos de todos los procesos (ventas, ejecución, etc.) y comunicar alguna otra información que se considere importante. En la cuarta fase se realiza el modelamiento de los procesos de "ACM", para ello se tomará en cuenta las propuestas de mejora mencionadas en el capítulo 3, las cuales se consideran necesarias para lograr los objetivos estratégicos planteados en la primera fase. La quinta fase consistirá en elaborar toda la documentación que exige la ISO 9001:2008, como registros, procedimientos, etc. En la penúltima fase se realiza la primera revisión por la dirección y auditoría interna, además a partir de esta fase "ACM" desarrollará sus actividades diarias en relación a lo comprometido con la gestión del *Balanced Scorecard* e ISO9001:2008. La última fase culmina con la auditoría externa para obtener la certificación de ISO 9001:2008.

Tabla N° 26: Cronograma de implementación del *Balanced Scorecard* y SGC ISO 9001:2008

N°	FASE / ACTIVIDAD	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6		Mes 7		Mes 8		Mes 9		Mes 10		Mes 11		Mes 12		Mes 13		
		1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	
FASE I EVALUACION PRELIMINAR Y DISEÑO DEL BSC																												
ACT 1	Elegir Representante de la Alta Dirección y Responsables de la Implementación del BSC e ISO 9001:2008																											
ACT2	Reunir y analizar la información sobre la empresa																											
ACT3	Elaborar informe de diagnóstico preliminar y realizar la primera ronda de entrevistas																											
ACT4	Definir misión, visión y estrategia																											
ACT5	Definir objetivos estratégicos del BSC																											
ACT6	Definir mapa causa-efecto e indicadores																											
FASE II PLANIFICACION DE LA IMPLEMENTACIÓN																												
ACT 1	Definir alcance y objetivos de la Implementación del SGC																											
ACT 2	Actualizar plan de implementación ISO 9001:2008 de acuerdo a resultados del diagnóstico y comunicarlo																											
FASE III CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN																												
ACT 1	Capacitación al equipo de implementación en ISO 9001																											
ACT 2	Charlas información, sensibilización y capacitación al personal																											
ACT 3	Capacitación al equipo de implementación Auditorías																											
FASE IV ENFOQUE POR PROCESOS																												
ACT 1	Elaborar el mapa de procesos y sus interacciones																											
ACT 2	Elaborar flujos de los procesos principales																											
ACT 3	Desarrollo de procedimientos																											
FASE V DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACIÓN																												
ACT 1	Política y objetivos de la calidad																											
ACT 2	Elaborar el plan de la calidad																											
ACT 3	Desarrollo de documentos exigidos por la norma ISO 9001																											
ACT 4	Elaboración del plan de capacitación																											
ACT 5	Desarrollo de registros (indicadores de procesos, acciones correctivas, productos no conforme, encuestas a clientes)																											
FASE VI AUDITORÍA INTERNA Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA																												
ACT 1	Planificación de la auditoría (definir líder, plan, equipo)																											
ACT 2	Realización de Auditoría interna																											
ACT 3	Revisión y análisis de informe final																											
ACT 4	Levantamiento de no conformidades																											
ACT 5	Preparación y ejecución de Revisión por la dirección																											
FASE VII AUDITORÍA EXTERNA Y CERTIFICACIÓN																												
ACT 1	Planificación de la auditoría externa																											
ACT 2	Realización de auditoría externa																											

Elaboración propia

CAPITULO 5: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS ESPERADOS

Para experimentar los resultados de las propuestas de mejora expuestas, en el presente documento, estas deben ser primero completamente implementadas y luego de un tiempo observar el impacto que generan en la organización.

De acuerdo a la experiencia e información recogida de consultores expertos en temas de ISO, *Balanced Scorecard*, mejora de procesos, etc. Con la implementación y certificación del sistema de gestión de calidad, la implementación del *Balanced Scorecard* y las propuestas de mejoras implementadas, se espera que “ACM” experimente resultados óptimos a nivel global y en un mediano plazo. Estos resultados serán observados en los 4 frentes del *Balanced Scorecard* (financiero, cliente, procesos internos y aprendizaje). Estas perspectivas serán analizadas en las siguientes líneas.

5.1 Evaluación de las perspectivas del Balanced Scorecard

En el gráfico N° 18, se muestra como se relacionan las estrategias de cada perspectiva con la perspectiva financiera; asimismo, se muestra la contribución que aporta cada una de ella al objetivo financiero de la organización.

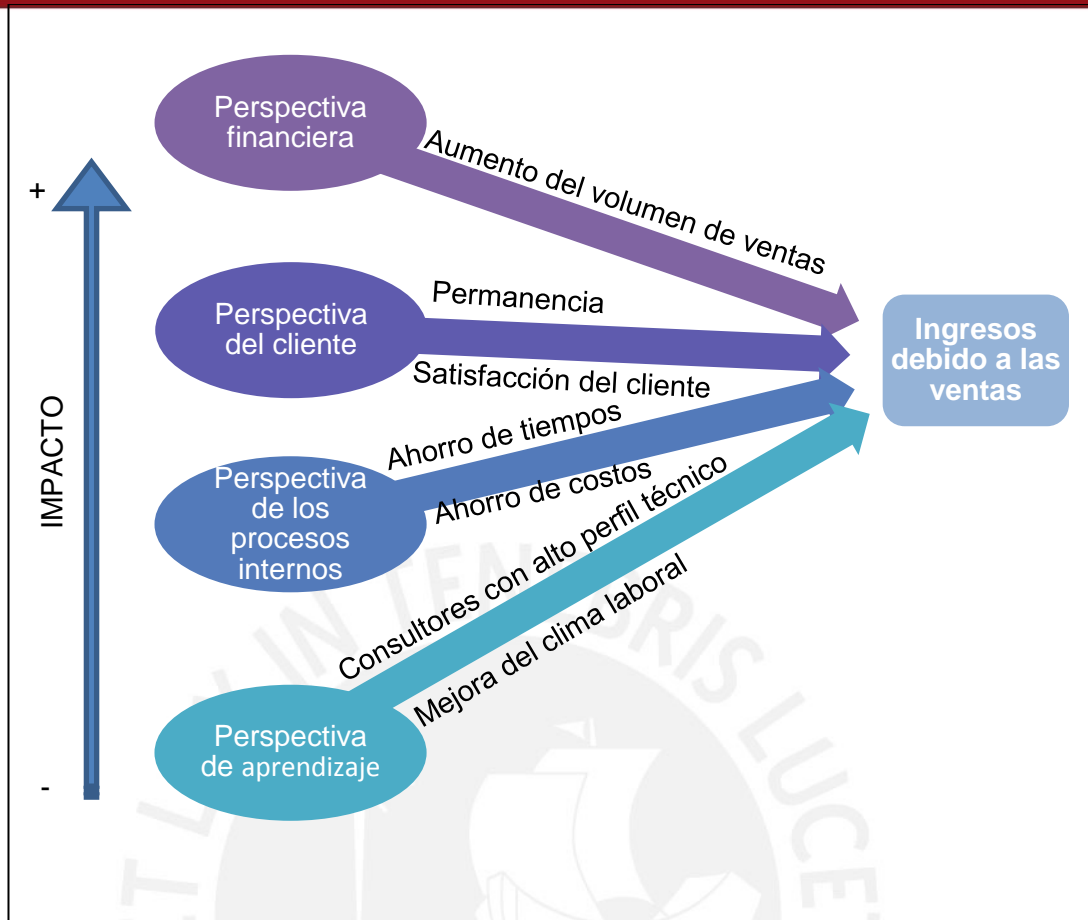


Gráfico N° 18: Relación entre las perspectivas del BSC (*Balanced Scorecard*)

Elaboración propia

5.1.1 Perspectiva financiera:

En esta perspectiva se evaluarán dos puntos, número de ventas e ingresos debido a las ventas. Según tabla N°2, el ingreso debido a las ventas aumentaron en un 45% del año 2010 al 2012. Se espera que para los próximos años los ingresos la aumenten en un 60%, por efecto de la tendencia de crecimiento de la demanda y por la implementación de ISO 9001:2008 y BSC.

Adicionalmente, desde el 2008 el aumento del número de servicios vendidos ha sido en 46%. En base a la experiencia, se calcula que los próximos 3 años el número de clientes aumente en un 50%. Esto último, representaría un promedio de 28 proyectos de consultoría por año y mayores ingresos monetarios para la empresa. De acuerdo al cuadro de mando integral, se apunta a un aumento del 20% en número de servicios vendidos, con respecto al año anterior.

5.1.2 Perspectiva del cliente:

La empresa experimenta niveles bajos de satisfacción de sus clientes. Con todas las propuestas ya implementadas, se pretende que para el primer año más del 90% experimente un nivel de satisfacción mayor 3, de una escala del 1 al 5.

5.1.3 Perspectiva de los procesos internos:

Con las propuestas de mejora para la ejecución de los proyectos, como la reducción de algunas actividades que no agregan valor y otras, se espera cumplir con la planificación inicial del presupuesto de los servicios, de tal forma que se asegure la rentabilidad y las ganancias monetarias para la organización. Se estima que al año de implementar todas las propuestas, el presupuesto ejecutado en la prestación de los servicios culmine en un porcentaje máximo del 105%, con respecto al presupuesto planificado. Además, al implementar los planes de capacitación, los consultores contarán con el suficiente nivel técnico como para aportar por una asertividad de 85% de aceptación en base a las propuestas presentadas.

5.1.4 Perspectiva aprendizaje:

La elaboración del plan de capacitación (exigido por la norma ISO) representa un punto de partida importante para potenciar el perfil de los consultores y del personal administrativo en general. Asimismo, generará mayor compromiso con los objetivos de la empresa y la mejora del clima interno de la organización y lograr un punto la visión de la empresa que es “liderazgo en la promoción de la excelencia organización”. Según el *Balanced Scorecard* para el primer año, la organización espera lograr que el más que el 95% de los colaboradores experimenten un grado de satisfacción laboral mayor a 3, en la escala del 1 a 5.

5.2 Costos del proceso

El equipo encargado de la implementación del *Balanced Scorecard* e ISO 9001:2008 estará conformado por un consultor, que será nombrado como líder del proyecto y dedicará el 30% de su tiempo, y un “Practicante de implementación de ISO 9001:2008” a tiempo completo para que le brinde el soporte necesario, como documentación, mapeo de procesos, entre otras actividades. Otros costos considerados en el presupuesto son certificación, asesoría legal, materiales de oficina, normas técnicas que serán compradas a INDECOPI (NTP 833.980:2008,

NTP –ISO 9001:2009, GP 010 1993) y un 5% del total como costos imprevistos. El monto presupuestado para cada uno de estos ítems se muestra en la tabla N° 27.

Tabla N° 27: Costos de implementación del ISO 9001:2008

Concepto	Costo
Certificación inicial	S/. 15,000.0
Asesoría legal	S/. 3,000.0
Material de oficina	S/. 5,000.0
Norma técnica	S/. 191.5
Costo de personal interno (H-H del practicante, dedicación completa)	S/. 9,750.0
Costo de personal interno (H-H del consultor)	S/. 15,600.0
Imprevistos(5% del total)	S/. 2,427.1
Total	S/. 48,541.5

Fuente: Datos de la empresa

Elaboración propia

Tal como lo muestra la tabla, el costo de implementación de las propuesta suma un monto de S/. 48,541.5 nuevos soles. Según los datos de la empresa, para lograr la implementación se requiere 40 horas de consultoría, la cual la realizará un miembro del equipo de consultores, y contar con un “Practicante de implementación de ISO 9001:2008” por un periodo de 13 meses. En el presupuesto no se considera algunos costo como tiempo del resto del equipo, que también debe participar en las reuniones frecuentes; cambios en los sistemas informáticos; *coffee break*, para las reuniones, capacitaciones (que comúnmente se requiere expertos en temas de ISO o Calidad, lo cual tiene un costo de S/.100.00 por hora). Los costos de materiales de oficina asciende a S/. 5000 al año, según consultores expertos.

Estos costos serán rápidamente recuperados con todos los beneficios descritos en el punto 5.1.

5.3 Evaluación Económica

La evaluación económica tiene como objetivo analizar la rentabilidad de la propuesta de implementación ISO 9001:2008 y *Balanced Scorecard*. Esta evaluación se realiza en un horizonte de 5 años y bajo un costo de oportunidad del 20% que es el rendimiento mínimo que pide la Universidad para sus proyectos.

Para iniciar esta evaluación se realiza un análisis al tipo de tendencia del crecimiento del ingreso debido a las ventas del año 2010 al 2012 con la finalidad de calcular los ingresos para los próximos 5 años. En el gráfico N°19, se muestra que el crecimiento natural de los ingresos debido a las ventas sigue una tendencia de tipo recta lineal.

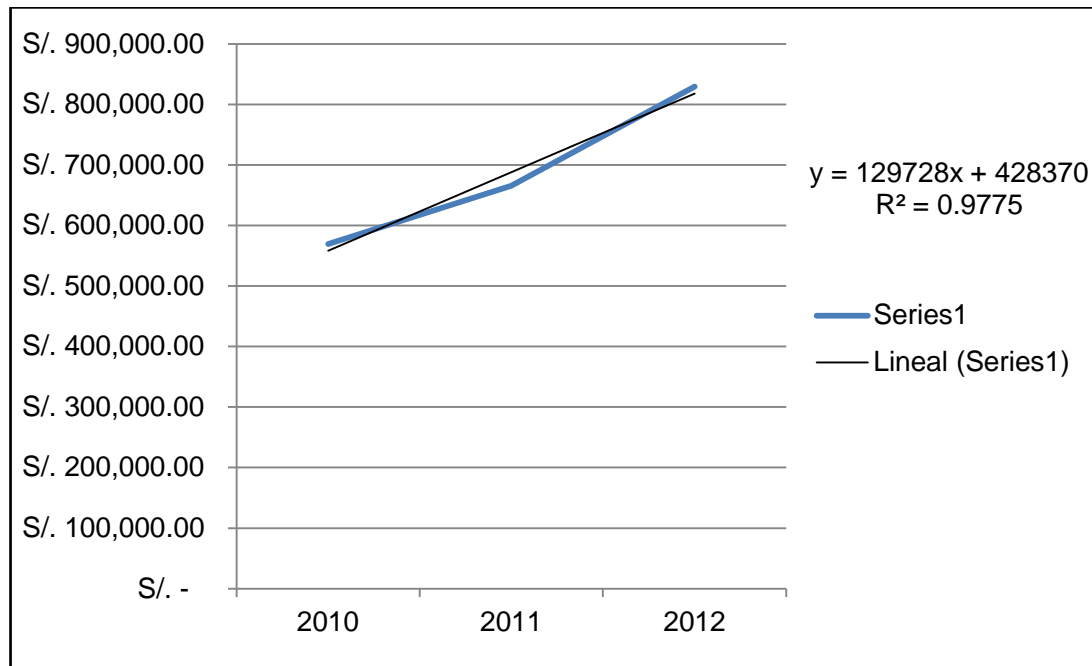


Gráfico N° 19: Análisis de la tendencia del crecimiento del ingreso debido a las ventas
Fuente: Datos de la empresa

Siguiendo la tendencia lineal, se proyecta los ingresos debido a las ventas para los próximos 5 años, tal como se presenta en la fila "Proyección natural" de la tabla N° 28. Adicionalmente a este crecimiento, debido a factores naturales en el rubro de los servicios de consultoría, se estima que estos valores experimentarán un aumento adicional debido a las propuestas de mejora que se exponen en el presente trabajo. De tal manera que al tercer año se logrará un aumento de 60% con respecto al último año, tal como se describe en la perspectiva financiera del punto 5.1. Este aumento adicional se muestra en la fila de "Proyección ajustada" de la tabla N° 28.

Tabla N° 28: Proyección de los ingresos debido a las ventas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección natural	S/. 947,282.0	S/. 1,077,010.0	S/. 1,206,738.0	S/. 1,336,466.0	S/. 1,466,194.0
Proyección ajustada	S/. 995,064.0	S/. 1,160,908.0	S/. 1,326,752.0	S/. 1,492,596.0	S/. 1,658,440.0

Fuente: Elaboración propia

En base a la proyección ajustada, se presentan flujo de caja de la organización para los próximos 5 años. Para la cual se considera la siguiente información:

Inversión inicial:

- La implementación de la propuesta requiere una inversión total inicial de S/. 48,541.5, tal como se muestra en la tabla N° 27.

Ingresos:

- Ingreso anual debido a las ventas en base a la proyección ajustada.

Egresos:

- Honorarios del Asesor de ventas anual: S/. 65,537.33
 - Sueldo: S/. 3,800.00 /[mes]
 - Essalud (9%): S/342.00/[mes]
 - Gratificaciones: S/. 633.33 /[mes]
 - CTS: S/. 369.44 /[mes]
 - Vacaciones: S/. 316.67 /[mes]
 - Total mes: S/. 5,461.44/[mes]
- Honorarios consultor *freelance*: S/. 5,000.00/ [mes].
- Honorarios del Consultor Senior anual: S/. 137,973.33 a partir del tercer año.
 - Sueldo: S/. 8,000.00 /[mes]
 - Essalud (9%): S/. 720.00 /[mes]
 - Gratificaciones: S/. 1,333.33 /[mes]
 - CTS: S/. 777.78 /[mes]
 - Vacaciones: S/. 666.67 /[mes]
 - Total mes: S/. 11,497.78 /[mes]
- Costos de materiales de oficina: S/. 300.00 / [mes] x 12[mes]: S/. 36,000.00/ [anual].

- Porcentaje costos por proyecto: Se considera una disminución conservadora del 2% anual hasta el quinto año, partiendo del 70% sobre las ventas que se tiene antes de la implementación del proyecto, sustentado en las mejoras que se están proponiendo.
- Auditorías externas: S/. 5,000.00/ [anual].
- Capacitaciones: S/. 30,000.00/ [anual].
- No se considera egresos por impuesto a la renta debido a que la universidad se encuentra exonerada de este impuesto.

En el presupuesto para las capacitaciones anuales, se considera que estas tendrán una duración promedio de 24 horas y se realizarán de manera *inhouse*. Se capacitará anualmente al personal consultor en dos herramientas valiosas para mejorar su desempeño en los proyectos de consultoría. Las capacitaciones sobre el manejo del sistema de gestión de calidad la realizará el mismo equipo consultor al personal administrativo. En la tabla N° 29 se muestra el flujo de caja.

Tabla N° 29: Flujo de Caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		S/. 995,064.00	S/. 1,160,908.00	S/. 1,326,752.00	S/. 1,492,596.00	S/. 1,658,440.00
EGRESOS						
Asesor de Ventas		S/. 65,537.33	S/. 65,537.33	S/. 65,537.33	S/. 65,537.33	S/. 65,537.33
Consultor		S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00
Consultor Senior				S/. 137,973.33	S/. 137,973.33	S/. 137,973.33
Implementación de propuesta	S/. 48,541.50					
Materiales de oficina		S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00
Porcentaje de costos por proyecto		S/. 676,643.52	S/. 766,199.28	S/. 849,121.28	S/. 925,409.52	S/. 995,064.00
Auditorías Externas		S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
Capacitaciones		S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00
TOTAL EGRESOS	S/. 48,541.50	S/. 840,780.85	S/. 930,336.61	S/. 1,151,231.95	S/. 1,227,520.19	S/. 1,297,174.67
TOTAL	S/. -48,541.50	S/. 154,283.15	S/. 230,571.39	S/. 175,520.05	S/. 265,075.81	S/. 361,265.33
VPN	S/. 614,738.98					
TIR	349%					
COK	20%					

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados, se aprecia que la propuesta de implementación de ISO 9001:2008 y *Balanced Scorecard* es rentable para la empresa consultora

dato que el valor del VPN es S/. 614,738.98 y un valor de TIR de 349%, valor mayo al costo de oportunidad establecido en 20%.

5.4 Análisis de sensibilidad de la propuesta

A continuación se analizará cómo varían el valor de la TIR y el VAN, ante variación de dos variables: ingreso debido a las ventas y los egresos debido a los costos por proyecto.

5.4.1 Escenario A: Variación de +/- 5% del valor de los ingresos debido a las ventas

En las tablas N° 30 y N° 31, se aprecia que ante un variación de +/- 5% del valor de los ingresos debido a las ventas, el valor del VPN varia en +/- 11.03% respectivamente. Esto mismo sucede con el valor de la TIR, el cual también varía en un porcentaje menor de +/- 9.43%. Se concluye que para valores superiores en los ingresos debido a las ventas el proyecto se vuelve más rentable y viceversa.

Tabla N° 30: Análisis de sensibilidad-variación de +5% del valor de los ingresos debido a las ventas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		S/. 1,044,817.20	S/. 1,218,953.40	S/. 1,393,089.60	S/. 1,567,225.80	S/. 1,741,362.00
EGRESOS						
Asesor de Ventas		S/. 65,537.33	S/. 65,537.33	S/. 65,537.33	S/. 65,537.33	S/. 65,537.33
Consultor		S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00
Consultor Senior				S/. 137,973.33	S/. 137,973.33	S/. 137,973.33
Implementación de propuesta	S/. 48,541.50					
Materiales de oficina		S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00
Porcentaje de costos por proyecto		S/. 710,475.70	S/. 804,509.24	S/. 891,577.34	S/. 971,680.00	S/. 1,044,817.20
Auditorias Externas		S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
Capacitaciones		S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00
TOTAL EGRESOS	S/. 48,541.50	S/. 874,613.03	S/. 968,646.58	S/. 1,193,688.01	S/. 1,273,790.66	S/. 1,346,927.87
TOTAL	S/. -48,541.50	S/. 170,204.17	S/. 250,306.82	S/. 199,401.59	S/. 293,435.14	S/. 394,434.13
VPN	S/. 682,538.16					
TIR	382%					
COK	20%					

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 31: Análisis de sensibilidad-variación de - 5% del valor de los ingresos debido a las ventas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		S/. 945,310.80	S/. 1,102,862.60	S/. 1,260,414.40	S/. 1,417,966.20	S/. 1,575,518.00
EGRESOS						
Asesor de Ventas		S/. 65,537.33	S/. 65,537.33	S/. 65,537.33	S/. 65,537.33	S/. 65,537.33
Consultor		S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00
Consultor Senior				S/. 137,973.33	S/. 137,973.33	S/. 137,973.33
Implementación de propuesta	S/. 48,541.50					
Materiales de oficina		S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00
Porcentaje de costos por proyecto		S/. 642,811.34	S/. 727,889.32	S/. 806,665.22	S/. 879,139.04	S/. 945,310.80
Auditorías Externas		S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
Capacitaciones		S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00
TOTAL EGRESOS	S/. 48,541.50	S/. 806,948.68	S/. 892,026.65	S/. 1,108,775.88	S/. 1,181,249.71	S/. 1,247,421.47
TOTAL	S/. -48,541.50	S/. 138,362.12	S/. 210,835.95	S/. 151,638.52	S/. 236,716.49	S/. 328,096.53
VPN	S/. 546,939.79					
TIR	316%					
COK	20%					

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 Escenario B: Variación de +/- 2.5% del valor de los costos por proyecto

En la tabla N° 32, se aprecia que ante un variación de - 2.5% del valor de los costos por proyecto, el valor del VPN y la TIR aumenta en 9.90% y 9.71, lo cual indica que el proyecto se vuelve más rentable.

Tabla N° 32: Análisis de sensibilidad- variación de - 2.5% del valor de los costos por proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		S/. 995,064.00	S/. 1,160,908.00	S/. 1,326,752.00	S/. 1,492,596.00	S/. 1,658,440.00
EGRESOS						
Asesor de Ventas		S/. 65,537.33	S/. 65,537.33	S/. 65,537.33	S/. 65,537.33	S/. 65,537.33
Consultor		S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00
Consultor Senior				S/. 137,973.33	S/. 137,973.33	S/. 137,973.33
Implementación de propuesta	S/. 48,541.50					
Materiales de oficina		S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00
Porcentaje de costos por proyecto		S/. 659,727.43	S/. 747,044.30	S/. 827,893.25	S/. 902,274.28	S/. 970,187.40
Auditorías Externas		S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
Capacitaciones		S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00
TOTAL EGRESOS	S/. 48,541.50	S/. 823,864.77	S/. 911,181.63	S/. 1,130,003.91	S/. 1,204,384.95	S/. 1,272,298.07
TOTAL	S/. -48,541.50	S/. 171,199.23	S/. 249,726.37	S/. 196,748.09	S/. 288,211.05	S/. 386,141.93
VPN	S/. 675,576.92					
TIR	383%					
COK	20%					

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla N°33, se aprecia que ante un aumento del 2.5% del valor de los costos por proyecto, el valor del VPN y la TIR disminuyen en 2.3% y 7.1% lo cual indica que el proyecto se vuelve menos rentable.

Tabla N° 33: Análisis de sensibilidad- variación de + 2.5% del valor de los costos por proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS						
Ventas		S/. 995,064.00	S/. 1,160,908.00	S/. 1,326,752.00	S/. 1,492,596.00	S/. 1,658,440.00
EGRESOS						
Asesor de Ventas		S/. 65,537.33	S/. 65,537.33	S/. 65,537.33	S/. 65,537.33	S/. 65,537.33
Consultor		S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00	S/. 60,000.00
Consultor Senior				S/. 137,973.33	S/. 137,973.33	S/. 137,973.33
Implementación de propuesta	S/. 48,541.50					
Materiales de oficina		S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00	S/. 3,600.00
Porcentaje de costos por proyecto		S/. 693,559.61	S/. 766,199.28	S/. 849,121.28	S/. 925,409.52	S/. 995,064.00
Auditorías Externas		S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00	S/. 5,000.00
Capacitaciones		S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00	S/. 30,000.00
TOTAL EGRESOS	S/. 48,541.50	S/. 857,696.94	S/. 930,336.61	S/. 1,151,231.95	S/. 1,227,520.19	S/. 1,297,174.67
TOTAL	S/. -48,541.50	S/. 137,367.06	S/. 230,571.39	S/. 175,520.05	S/. 265,075.81	S/. 361,265.33
VPN	S/. 600,642.24					
TIR	324%					
COK	20%					

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente estudio sobre la propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2008 y el *Balanced Scorecard*, ha dado como resultado las siguientes conclusiones y recomendaciones:

6.1 Conclusiones:

Las conclusiones obtenidas en base al trabajo de investigación realizado en la presente tesis son las siguientes:

- Se desarrolló el análisis de la situación actual de organización, lo cual permitió obtener un panorama claro de la gestión de la consultora y se identificó los principales problemas que atañen a la empresa. En base a este análisis, se identificaron 4 propuestas de mejora que permitan a la empresa incrementar la productividad y la confianza de sus clientes internos y externos:
 - a) La primera propuesta fue un nuevo proceso de ventas con un costo del 14% menos con respecto al anterior por cada proceso de venta, tendrá un enfoque más intensivo en el que “ACM” no solo se centrará en sus clientes actuales, sino también en sus clientes potenciales y además se propuso integrar al equipo de trabajo a un asesor de ventas.
 - b) La segunda consistió en contar con un instructivo para el almacén de los distintos documentos que se generan en la ejecución de los proyectos.
 - c) La tercera consta dos planes consecutivos de reestructuración organizacional y elaborar instructivos para la ejecución de las consultorías.
 - d) Por último, se propuso un plan de inducción para el personal nuevo, de modo que logre su compromiso con la empresa.
- Se elaboró el diseño del sistema de gestión de calidad ISO 9001:2008, que podrá ser implementado por la consultora, además se detallaron todas las actividades necesarias para cumplir con los requisitos y se elaboró el cronograma de trabajo que guiará el desarrollo de la implementación.
- El modelo de gestión por indicadores del Balance Scorecard desarrollado representará una herramienta para que la dirección de “ACM” conduzca el

cambio en la organización. Este cuadro clarificará el significado de la estrategia de la organización, el motivo de los cambios internos que se plantean y proporcionará un temprano *feedback* de que la consultora esta por buen camino.

- Para consultora “ACM” contar con un sistema de gestión de calidad no resulta costoso porque la mayoría de los miembros sabe cómo manejarlo y mantenerlo sin complicaciones, pues justamente se trata de una empresa consultora en temas de calidad. La resistencia al cambio será mínima, lo cual facilitará el cumplimiento de los objetivos
- Uno de los beneficios que la empresa experimentará, gracias al sistema de gestión de calidad y el *Balanced Scorecard*, es que los resultados de los indicadores financieros, de procesos, gestión de clientes y de aprendizaje y desarrollo serán superiores en el corto plazo. Es decir, la organización será más competitiva y tendrá mayor rentabilidad.
- La satisfacción de los clientes, en cuanto a la gestión de los proyectos de consultoría, mejorará, dado que las propuestas buscan desarrollar un trabajo ordenado y planificado.
- Esta propuesta puede ser aplicada a otras empresas del rubro de consultoría.
- Finalmente, en este trabajo de investigación he podido aplicar todos los conocimientos adquiridos a los largo de mi carrera profesional y conocer más sobre el funcionamiento de la gestión de las empresas del rubro de consultoría.

6.2 Recomendaciones

A continuación se proponen algunas medidas a considerar como recomendaciones para la empresa:

- El presente trabajo de investigación describe diversas propuestas de mejoras cuyo contenido puede ser utilizado por la sociedad, sobre todo por empresas consultoras, así como para el desarrollo de proyectos relacionados.

- Se deben automatizar los procesos de forma que los indicadores sean calculados a partir de las bases de datos y los sistemas de información de la consultora. Así se facilitará el uso y mantenimiento de los mismos.
- Para lograr un mayor éxito en la implementación de las herramientas trabajadas, se recomienda vincular el plan de incentivos y recompensas con la consecución de los objetivos estratégicos descritos en el *balanced scorecard*.
- Es necesario ampliar los programas de marketing hacia los diversos sectores del país, de forma que se logre ampliar la cartera actual de clientes.
- Dado que la empresa pertenece al rubro de consultoría, se debe capacitar y actualizar permanentemente al personal administrativo y al equipo consultor. Esto permitirá contar con personal capacitado y más involucrado con la organización.
- Motivar al personal a trabajar con indicadores, lo que redundará en mayores beneficios para la consultora.
- A lo largo del proceso de implementación se considera crucial la participación y compromiso de la alta dirección, ya que con su apoyo se asegura el éxito de la implementación del ISO 9001:2008 y el *Balanced Scorecard*.
- Establecer alianzas con otras empresas de modo que se amplíe el servicio de consultoría, como por ejemplo integrar los proyectos de optimización de procesos con la implementación de plataformas tecnológicas.

BIBLIOGRAFÍA:

- AENOR
s/a ¿Cómo beneficia la normalización? Consulta: 11 de Agosto
<http://www.aenor.es/aenor/normas/normas/beneficios_normas.asp#.Ug0QuVLBySo>
- CROSBY, Philip B
1990 *La calidad no cuesta: el arte de cerciorarse de la calidad.*
Primera edición. México, D.F: Continental
- CONFIED
2012 “Certificaciones y Alcances”. *Directorio Calidad Certificada en el Perú 2012.* Lima, junio de 2012, pp.123-185.
- CORDERO, Jorge
2012 “Diseño e implementación de un sistema de monitoreo de *Balanced Scorecard para los clientes de una consultora*”
Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial.
Universidad de Chile .Facultad de ciencias físicas y matemáticas
Departamento de ingeniería industrial
<<http://www.tesis.uchile.cl/handle/2250/111507>>
- CUATRECASAS, Lluís
2001 *Gestión Integral de la Calidad: Implantación, control y certificación.* Segunda edición. Barcelona: Gestión 2000
- DEMING, Edwards
1989 *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis.*
Madrid : Díaz de Santos
- FEIGENBAUM, Armand
1983 *Control Total de la Calidad.* Segunda edición. México, D.F:
Continental S.A.
- HELLRIEGEL, Don y SLOCUM, John
1983 *Administración.* Séptima edición. México, D.F: International
Thomson
- ILLIA, Jazmín
2012 “*Propuesta para la implementación del sistema de Calidad ISO 9001 y su relación con la gestión Estratégica por indicadores Balanced Scorecard Aplicado a un operador logístico*”. Tesis para optar por el Título de Ingeniero Industrial, que presenta el bachiller. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.
- INSTITUTO NACIONAL DE DEFENSA DE LA COMPETENCIA Y DE LA PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL
2010 “Certificación ISO 9001”. Lima, 2010.Consulta: 4 de junio de 2013
<http://www.indecopi.gob.pe/repositorioaps/0/14/jer/guias_informativas/iso9001.pdf>

- INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION (ISO)
2013 *"Quality Management Principles"*. Suiza, 2012 .Consulta: 3 de Junio de 2013 < http://www.iso.org/iso/qmp_2012.pdf>
- 2008 *"Norma Internacional ISO 9001:2008 "Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos"*. Ginebra, Suiza
- 2008 *"Sistema de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario"* *Calidad – Requisitos*. Ginebra, Suiza
- JURAN, Joseph
1993 *Manual de control de calidad*. Cuarta edición. Madrid: McGraw-Hill.
- KAPLAN, Robert y David, NORTON
2009 *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Segunda edición. Barcelona :Grupo Planeta
- 2009 *El cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*. Tercera edición. Barcelona :Grupo Planeta
- KUBR, Milán
1997 *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. Primera edición. Ginebra: OIT.
- MONTGOMERY, D.C.
1991 *Introducción al control estadístico de la calidad*. Segunda edición. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- NIVEN, Paul
2003 *El cuadro de mando integral paso a paso : maximizar la gestión y mantener los resultados* . Primera edición. Barcelona: Gestión 2000.
- SUMMERS, Donna
2006 *Administración de la Calidad*. Primera edición. México: Pearson Educación
- TOPPIN, Gilbert
2008 *Consultoría de negocios*. Primera edición. Buenos Aires: Cuatro Media.
- UGAZ, Luis
2012 *"Propuesta de diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2008 aplicado a una empresa de fabricación de lejías"*. Tesis para optar por el Título de Ingeniero Industrial, que presenta el bachiller. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Ciencias e Ingeniería.