



**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY  
CAMPUS TOLUCA**

**GESTION DEL SISTEMA DE CALIDAD EN UNA EMPRESA  
DE SERVICIOS A PARTIR DE LA NORMA ISO 9000**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRIA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN  
SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PRESENTA:**

**ALVARO BURGOS YANEZ**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**DR. AUGUSTO POZO PINO**

**TOLUCA, EDO. DE MEXICO, DICIEMBRE 2003**





**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES  
DE MONTERREY**

**MAESTRIA EN SISTEMAS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**TESIS DE GRADO**

***“GESTION DEL SISTEMA DE CALIDAD EN UNA EMPRESA  
DE SERVICIOS A PARTIR DE LA NORMA ISO 9000”***

**ALVARO BURGOS YANEZ  
MATRICULA # 1050621  
CAMPUS TOLUCA  
SEDE QUITO  
2003**

**TESIS DE GRADO**

***“GESTION DEL SISTEMA DE CALIDAD EN UNA EMPRESA  
DE SERVICIOS A PARTIR DE LA NORMA ISO 9000”***

Autor: Alvaro Burgos Yánez

Asesor Principal: Dr. Augusto Pozo Pino \_\_\_\_\_

Asesor Sinodal: Ing. Irina Verkovitch \_\_\_\_\_

Asesor Sinodal: Ing. Rebeca González \_\_\_\_\_

**TESIS DE GRADO: "GESTION DEL SISTEMA DE CALIDAD EN  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS A PARTIR DE LA NORMA ISO  
9000"**

Nombre del Alumno: Alvaro Constantino Burgos Yáñez

Tesis presentada previa a obtención del Grado de Maestro en Ciencias con especialidad en Sistemas de Calidad y Productividad en el Campus Toluca del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey ITESM.

Noviembre, 2003.



A mis Padres, Hugo e Inés Burgos

## RECONOCIMIENTOS

Un agradecimiento muy grande a los miembros del Comité de Tesis, en especial al Doctor Augusto Pozo Pino, insigne hombre de la Calidad de América, y a la Ingeniera Irina Verkovitch, quienes creyeron en esta investigación y prestaron su total colaboración para que este proyecto tenga un final feliz. Sin su decidida participación no hubiera sido posible llevar adelante este proyecto. Así también, un reconocimiento a la Ingeniera Rebeca González, del Campus Monterrey, que aportó en forma valiosa para la tesis.

A las anteriores autoridades de la Sede de Quito del Tec de Monterrey, Carlos Solalinde Trejo y Atzimba González, quienes en su momento, dieron el impulso inicial para encontrar la viabilidad del proyecto de tesis. De igual manera, un reconocimiento a Verónica Baldeón, Coordinadora de Maestrías, Pablo Carrera, actual Director de la Sede y al personal operativo que prestó su contingente para el desarrollo de la investigación.

Un reconocimiento especial merece la empresa CAPITAL, a través de sus autoridades: Ricardo Dueñas Novoa, Presidente Ejecutivo; Mauricio Morillo Wellenius, Vicepresidente de Gerencia; y Perla Manotas Pardo, Vicepresidente de Calidad, quienes dieron apertura a esta iniciativa dentro de la organización. Un enorme agradecimiento a todo el personal que labora en esta organización por su total respaldo al proyecto, con una mención especial para Pamela Avalos, Asistente de Control y Gestión.

Debo reconocer también a aquellas personas que aportaron ideas valiosas e información importante como María Claudia Vélez, Gerente del Icontec en Ecuador e Ingeniero Galo Montaña, Director de la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total.

Un agradecimiento enorme para Diana López, mi enamorada, quien me supo apoyar y motivar para llevar a su término este importante paso en mi carrera. Sin su amor y cariño no hubiera sido posible superar los obstáculos que se presentaron. Para ella también está dedicado este esfuerzo.

Mil gracias a todos.

Alvaro Burgos Yáñez

# RESUMEN

Tomando en consideración la pobre Competitividad del Ecuador a nivel mundial, especialmente de su sector empresarial, la presente investigación tiene como objetivo analizar, sugerir y experimentar algunas soluciones que ayuden al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000, ampliamente difundido en el país, a reducir sus vacíos, fortaleciendo su contribución a la Calidad, y por ende a la Productividad y Competitividad de las empresas ecuatorianas, pertenecientes principalmente al sector de servicios.

El Sistema de Calidad ISO 9000, en su versión 2000, ha dado un giro importante hacia los principios del Movimiento de la Calidad, expuestos por el *Total Quality Management* (TQM), el cual ha sido una herramienta de probados éxitos en países que elevaron su nivel competitivo. Sin embargo, la Norma ISO 9000 todavía presenta algunos vacíos estructurales que han sido palpados por el sector empresarial. Entre ellos los más importantes son: carencia total de una metodología que ayude a la organización a alcanzar los objetivos planteados, falta de una planeación a largo plazo que asegure la supervivencia de la empresa, debilidad en cuanto a la gestión financiera de la compañía que puede poner en riesgo la vida de ella. Esto ha producido que los empresarios tengan dudas acerca de la implementación de ISO 9000, aún a sabiendas de que es el sistema más difundido en Latinoamérica.

Para solucionar los vacíos del ISO 9000, surge la complementación del sistema con herramientas empresariales modernas que pueden mejorar sustancialmente al sistema ISO 9000. La Planeación Estratégica ayuda a trazar los grandes objetivos de la organización en un plan a largo plazo. El Cuadro de Mando Integral gestiona la Estrategia, de tal manera de encontrar el camino para alcanzar los objetivos a largo plazo. Se fundamenta en el Plan Hoshin, de una arraigada tradición dentro del TQM, y se lo utiliza como el plan anual que permite cumplir metas específicas que contribuyen finalmente a las metas a largo plazo. El Despliegue de Directrices es una herramienta que permite, a través del efecto de cascada, atar los grandes objetivos generales con planes operativos ejecutados diariamente, perfeccionando así la contribución de actividades rutinarias hacia metas específicas, y éstas hacia objetivos generales de la organización. El aporte del Cuadro de Mando Integral es que presenta una estructura para delinear los objetivos en 4 perspectivas diferentes del negocio, ponderar la contribución hacia los objetivos “padres” y hacerles el seguimiento y control a través de los indicadores de gestión.

Este modelo, llamado Sistema de Gestión Interno, ha sido probado con éxito en la empresa CAPITAL, dedicada a prestar servicios empresariales. Los resultados indicaron un excelente acoplamiento del Cuadro de Mando Integral y la Planeación Estratégica al sistema ISO 9001:2000. La empresa alcanzó su certificación ISO 9000 en septiembre del 2003 y una de sus fortalezas fue contar con el Cuadro de Mando Integral para conocer el estado de la organización desde varias perspectivas y poder tomar decisiones oportunas.



# TABLA DE CONTENIDO

<b>RECONOCIMIENTOS</b> .....	<b>v</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLA DE CONTENIDO</b> .....	<b>vii</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b> .....	<b>x</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b> .....	<b>xii</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de la investigación .....	1
1.2 Alcance y Objetivos de la Investigación.....	3
1.2.1 Objetivo General de la Investigación.....	4
1.2.2 Objetivos Derivados .....	4
1.3 Metodología Científica .....	5
<b>2. LA GESTION DE CALIDAD</b> .....	<b>7</b>
2.1 Los Sistemas de Calidad .....	7
2.1.1 La evolución de la Calidad .....	7
2.1.2 Concepción teórica de los Sistemas de Calidad.....	11
2.1.2.1 Control de Calidad .....	12
2.1.2.2 Aseguramiento de Calidad.....	13
2.1.2.3 Perfeccionamiento de la Calidad .....	14
2.1.2.4 Planeamiento de la Calidad.....	15
2.1.2.5 Necesidad de un sistema .....	16
2.1.3 Filosofía de los “gurús” de la Calidad .....	17
2.1.3.1 W. Edwards Deming.....	17
2.1.3.2 Joseph M. Juran .....	18
2.1.3.3 A.V. Feigenbaum.....	20
2.1.3.4 Kaoru Ishikawa .....	21
2.1.4 Sistemas de Calidad Total, EFQM e ISO 9000 .....	22
2.1.4.1 El modelo de Control de Calidad Total (TQC o TQM).....	22
2.1.4.2 El Modelo EFQM .....	25

2.1.4.3 Relación entre TQM, EFQM e ISO 9000 .....	28
2.2 El Sistema ISO 9000.....	30
2.2.1 El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 .....	30
2.2.2 Comparación entre versiones 1994 y 2000.....	37
2.3 Fortalezas y debilidades del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 .....	40
2.3.1 Fortalezas .....	40
2.3.2 Debilidades .....	43
2.4 El Panorama de ISO 9000 en Ecuador.....	46
2.5 La Visión de los Empresarios respecto al Modelo ISO 9000 .....	52
2.6 Hipótesis para mejorar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 .....	61
<b>3. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE</b>	
<b>GESTION.....</b>	<b>63</b>
3.1 Planeación Estratégica .....	63
3.1.1 Antecedentes e importancia .....	63
3.1.2 Modelos de Planeación Estratégica .....	64
3.1.3 Elementos Esenciales de la Planeación Estratégica.....	68
3.1.4 La Planeación Estratégica dentro de los Sistemas de Calidad.....	70
3.1.4.1 El Plan a Largo Plazo.....	71
3.1.4.2 El Plan Anual Hoshin Kanri .....	73
3.1.4.3 La Planeación en el Sistema ISO 9001:2000.....	76
3.2 El Despliegue de Directrices.....	77
3.2.1 Plan de Administración Diaria.....	82
3.3 Gestión de la Estrategia a través del Cuadro de Mando Integral (CMI).....	83
3.3.1 Antecedentes.....	83
3.3.2 Concepto .....	85
3.3.3 Metodología de Implementación .....	90
3.3.4 Validación del Cuadro de Mando Integral.....	93
3.4 Aportes de la Planeación Estratégica, Cuadro de Mando Integral y Despliegue de Directrices al modelo ISO 9001:2000 .....	95

<b>4. APLICACIÓN AL CASO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS “CAPITAL”.</b>	<b>97</b>
4.1 Descripción de la Planeación Estratégica de CAPITAL .....	100
4.1.1 ANÁLISIS FODA DE CAPITAL .....	101
4.1.2 El Plan a Largo Plazo de CAPITAL .....	103
4.2 Descripción del Sistema de Gestión de Calidad de CAPITAL .....	106
4.2.1 Procesos de CAPITAL y sus Interacciones .....	107
4.2.2 Objetivos de Calidad, Metas e Indicadores de Gestión .....	115
4.3 Los Resultados en CAPITAL .....	122
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>126</b>
5.1 Conclusiones.....	126
5.1.1 Sobre la Historia y Teoría de Sistemas de Calidad.....	126
5.1.2 Acerca del Cuadro de Mando Integral.....	127
5.1.3 Sobre la Experimentación en CAPITAL .....	129
5.1.4 Recomendaciones .....	130
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>137</b>



## INDICE DE FIGURAS

2.1	Modelo Genérico de Contribución del TQC a las Utilidades.....	23
2.2	El Ciclo PHVA.....	24
2.3	Los ocho conceptos fundamentales de la excelencia EFQM.....	26
2.4	El Par Consistente ISO 9000.....	32
2.5	Modelo del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000.....	34
2.6	Capítulo 4 de la Norma ISO 9001:2000.....	34
2.7	Capítulo 5 de la Norma ISO 9001:2000.....	35
2.8	Capítulo 6 de la Norma ISO 9001:2000.....	35
2.9	Capítulo 7 de la Norma ISO 9001:2000.....	36
2.10	Capítulo 8 de la Norma ISO 9001:2000.....	36
2.11	Aspectos que se buscan al implementar un proyecto ISO 9000.....	37
2.12	Estadísticas a nivel mundial del crecimiento de certificaciones ISO 9000.....	46
2.13	Gráfico del crecimiento anual de certificaciones ISO 9000.....	47
2.14	Porcentaje de certificaciones por región hasta el 2002.....	48
2.15	Países con mayor número de certificaciones a Enero 2002.....	49
2.16	Certificaciones ISO 9000 en países latinoamericanos a Enero 2002.....	50
2.17	Crecimiento de certificaciones ISO 9000 en Ecuador.....	50
2.18	Porcentaje de certificaciones en Ecuador por tipo de empresa.....	51
2.19	Resultados sobre fortalezas del SGC ISO 9000 en empresas de servicios ecuatorianas.....	55
2.20	Resultados sobre debilidades del SGC ISO 9000 en empresas de servicios ecuatorianas.....	56
2.21	Porcentaje de frecuencias para las debilidades del ISO 9000.....	57
3.1	Plan Hoshin Anual.....	74
3.2	Diagrama de Flujo de Planeación Hoshin y Nichito Kanri.....	79
3.3	Despliegue de Objetivos Anuales.....	80
3.4	Despliegue de Objetivos en Organizaciones Grandes.....	81
3.5	Pirámide de relación de perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	85
3.6	Equilibrio del Cuadro de Mando Integral.....	87

3.7	Cuadro de Mando Integral como estructura para la acción.....	88
3.8	Matriz para establecimiento de objetivos del Cuadro de Mando Integral.....	92
4.1	Estructura Organizacional de CAPITAL.....	97
4.2	Estructura de Planeación Estratégica de CAPITAL.....	100
4.3	Mapa General de Procesos de CAPITAL.....	109
4.4	Mapa Estratégico de CAPITAL, Perspectiva Financiera.....	117
4.5	Mapa Estratégico de CAPITAL, Perspectiva del Cliente.....	118
4.6	Mapa Estratégico de CAPITAL, Perspectiva Interna.....	119
4.7	Mapa Estratégico de CAPITAL, Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico.....	120
5.1	Modelo del Sistema de Gestión Interno.....	129

## INDICE DE TABLAS

2.1 Rangos cuantitativos para pregunta 5 de la encuesta.....	57
2.2 Calificación de encuestados a pregunta 5.....	58
2.3 Resultados de pregunta 7.....	58
2.4 Resultados de pregunta 8.....	59
2.5 Resultados de pregunta 9.....	59
2.6 Resultados de pregunta 10.....	60
4.1 Plan a Largo Plazo de CAPITAL.....	105
4.2 Procesos de CAPITAL.....	107
4.3 Resultados de Cumplimiento de Satisfacción del Cliente.....	123
4.4 Resultados de Cumplimiento de Satisfacción de Empleados.....	124
4.5 Resultados de Cumplimiento de Satisfacción de Accionistas.....	124
4.6 Rendimiento General de CAPITAL.....	125



# 1. INTRODUCCIÓN

El Foro Económico Mundial (WEF) presentó en noviembre del 2002 los resultados del Informe sobre La Competitividad Global IGC y ubicó al Ecuador en el puesto 72 (Rigaíl, 2003:58-60) de entre 138 países. Esta ubicación, por sí sola, refleja graves problemas de la economía ecuatoriana, que no han sido analizados a profundidad por quienes están obligados a hacerlo. Aunque dicha ubicación comparativa se refiere a una evaluación global de los países, considerando indicadores macroeconómicos, no es menos cierto que, finalmente refleja la falta de resultados positivos alcanzados por el sector empresarial ecuatoriano y sus directivos, tanto en el ámbito privado como público. El Ecuador es un país que no puede ser considerado pobre en términos globales, debido a sus inmensos recursos naturales, por lo que nos preguntamos ¿qué le falta para ser competitivo?

Tratando de responder a esta interrogante, el presente estudio busca analizar y describir a un conjunto de herramientas de gestión empresarial que, utilizadas adecuadamente, pueden mejorar la posición competitiva de la empresa. Sin embargo, antes de iniciar, es importante entender los conceptos bajo los cuales las empresas de la “era del conocimiento” han establecido sus modelos para la competitividad a nivel mundial. La tesis difundida por el Centro de Productividad de Houston proporciona una clara idea sobre la relación de algunos factores que intervienen sobre la competitividad: “Lo más importante para la competitividad de un país, una sociedad o una empresa es la productividad; para la productividad lo más relevante es la Calidad; para la Calidad es fundamental contar con un sistema; y en un sistema es clave el factor humano” (Congreso Nacional de Calidad, Monterrey, México, 1994).

## 1.1 *Antecedentes de la investigación*

El Ecuador es un país privilegiado en el mundo por su situación geográfica y la riqueza de sus recursos naturales. Se lo considera uno de los países de mayor biodiversidad natural en el planeta, es un importante productor agrícola y posee grandes yacimientos de petróleo en su cuenca amazónica. Ecuador dispone de una naturaleza espléndida que le convierte en un destino turístico maravilloso. Paradójicamente, también es el país de las desigualdades sociales y de la pobreza. Es el país de las diferencias, los contrastes y de la desconfianza. El puesto 72 a nivel global en competitividad permite pensar que quienes no han sabido aprovechar los recursos hemos sido los propios ecuatorianos.

Ecuador no ha reflexionado a conciencia sobre las causas de su retraso. A pesar de sus esfuerzos, el sector empresarial no ha sido capaz de reaccionar oportunamente ante factores internos y externos que han desestabilizado la economía nacional. Esto nos

trae obligatoriamente el recuerdo del empresariado japonés después de la Segunda Guerra Mundial, cuando viendo a su país destruido, reflexiona sobre su situación y abre la puerta a la esperanza, decidiendo asumir importantes riesgos.

Precisamente en esos momentos se divulga un descubrimiento aparentemente sencillo, pero de inmensas implicaciones en la historia de la administración de empresas: la Calidad como estrategia para incrementar la Competitividad. Esta estrategia vislumbrada por Shewart en los años 30's, la conceptualizarán Juran y Deming en la post-guerra, logrando expresarla en términos muy prácticos pero de profundo contenido filosófico. Estos "gurús" de la Calidad asociaron el concepto de Calidad con disminución de errores, logrando así reducir los costos de fabricación, consecuentemente el incremento de la productividad que permite a una empresa ocupar una mayor porción del mercado y ser más competitiva, y finalmente asegurar su supervivencia. El Dr. Deming, en su obra maestra, *Quality, Productivity and Competitive Position* (1982), profundiza en estos conceptos para concluir que la Calidad genera aumento de productividad y no viceversa. Con este enunciado se traza el camino hacia la competitividad, el cual fue seguida por la mayoría de empresas japonesas en la era post-guerra, y sobre la marcha se van configurando los sistemas de Calidad. Es así como se afianza el liderazgo de Deming, Juran, Feigenbaum e Ishikawa en la década de 50's y 60's, como padres de la primera generación del movimiento de la Calidad. Japón llegará a ser el primer laboratorio teórico-práctico, y su expansión será acogida por los países denominados "tigres asiáticos", mas no por Estados Unidos en un inicio.

Occidente recapacita sobre los logros de los asiáticos y sus causas sólo en los años 80's, y comienza también el camino de la Calidad para elevar sus decaídos estándares de competitividad. Para finales de los 80's, Estados Unidos ha recuperado su protagonismo mundial en cuanto a competitividad, gracias a los esfuerzos de Calidad que las empresas líderes en occidente realizaron siguiendo los principios filosóficos de los padres de la Calidad. Si la potencia norteamericana tardó en reconocer a la Calidad como el factor clave del éxito, América Latina todavía se encuentra dando los primeros pasos en este aspecto. Relativamente pocas empresas latinoamericanas reaccionaron rápidamente ante los beneficios competitivos que produce el contar con sistemas de Calidad. Esto explica en gran medida la falta de competitividad en términos generales en Latinoamérica, aunque se reconoce que países como México, Brasil, Colombia y Chile han adelantado sus esfuerzos en cuanto a Calidad y ahora lideran la competitividad en Latinoamérica.

El Ecuador, lamentablemente, se ha visto rezagado en buscar la elevación de la competitividad a través del mejoramiento de la Calidad en sus empresas. El artículo central de la revista ecuatoriana EKOS de junio 2003, habla sobre la productividad como el reto para alcanzar la competitividad. Según la Revista Ekos, y como ya se mencionó anteriormente, "la productividad es una consecuencia de los esfuerzos de Calidad", y esta última requiere estar configurada en un sistema; por lo tanto el tema de esta investigación busca analizar la manera de mejorar los ya existentes modelos de gestión de Calidad en empresas ecuatorianas, en este caso para el sector de los servicios. El mencionado artículo explica la mala interpretación que en el país se ha hecho de cómo mejorar la competitividad. Según el artículo, en Ecuador se ha pensado que el disminuir los niveles salariales o las constantes devaluaciones de la moneda eran

medidas suficientes para poder competir de mejor manera en el mercado global. “El verdadero factor que mejora la competitividad de un país es la competitividad de sus empresas” (EKOS, 2003:14-22). “La competitividad de ellas está determinada por su productividad” (ibid). Y la productividad tiene su sustento en dos fundamentos microeconómicos: “la madurez de las empresas y su Calidad”, según la misma revista. Ambos fundamentos pueden ser aplicados junto a herramientas empresariales para delinear una estrategia para alcanzar los objetivos esperados (ibid).

El *Management* moderno ha desarrollado un variado número de herramientas que permiten a los gerentes gestionar efectivamente la administración de sus empresas. Aunque la mayoría procede de la experimentación práctica y del trabajo cotidiano, estas herramientas han ido buscando un sólido respaldo conceptual. Dentro de la Calidad, se han creado modelos muy importantes que están difundidos en todo el mundo y que han dado resultados apreciables al ser implementados. En Ecuador, el Sistema de Calidad más difundido aparentemente es el ISO 9001:2000, el cual ha sido implementado con cierto éxito en el sector manufacturero en primera instancia y ahora también en el sector de servicios. Sin embargo se percibe algo de desconfianza respecto a este modelo de Calidad, lo cual debe ser analizado, pues probablemente constituye la principal herramienta de gestión de Calidad, en la cual el empresariado ecuatoriano ha fincado sus expectativas.

## **1.2 Alcance y Objetivos de la Investigación**

Esta investigación es el resultado de una inquietud del autor por encontrar un aporte de valor para la gestión de Calidad empresarial dentro del panorama ISO 9000, convalidado a través de una metodología científica. El alcance de la investigación busca encontrar una herramienta o combinación de herramientas que permitan mejorar la competitividad de empresas ecuatorianas, del sector de servicios principalmente, sin querer decir que no sea válido el estudio para empresas del sector manufacturero o de otros sectores.

El estudio en primer lugar parte de los supuestos que el autor asume y que no necesariamente deben comprobarse porque resultan obvios y han sido aceptados como válidos a nivel general, estos son:

- Dado que el Ecuador ocupa uno de los últimos lugares a nivel latinoamericano en competitividad, la implantación de modelos de Calidad en las empresas es la mejor estrategia de gestión para acrecentar su capacidad competitiva.
- Existe a nivel empresarial privado, y más aún público, un alto grado de confusión sobre el “cómo” implementar la Calidad, especialmente por la falta de difusión por parte de los expertos sobre el contenido de los modelos de Calidad, sus alcances, expectativas e interrelación de los mismos.
- El sistema de gestión de Calidad ISO 9001:2000 es definitivamente el enfoque más aceptado en Ecuador.



- La ISO 9000 tuvo en el año 2000 una transformación trascendental hacia el modelo del Total Quality Management (TQM) que, tanto especialistas como empresarios en general, lo van comprendiendo lentamente.

Este documento no incluye una descripción del cliente como centro de atención de un Sistema de Calidad dentro de una organización. Tampoco es parte de esta investigación un análisis de la intervención del factor humano dentro de los Sistemas de Calidad. No se descarta de ninguna manera la importancia de estos componentes básicos de Sistemas de Calidad, de los cuales se encuentra abundante información, mas esta tesis busca concentrarse en el enriquecimiento de los Sistemas de Calidad a partir del modelo ISO 9000.

### **1.2.1 Objetivo General de la Investigación**

Tomando en cuenta las consideraciones anotadas, la presente tesis tiene como objetivo analizar, sugerir y experimentar algunas soluciones que ayuden al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000 a reducir sus vacíos, fortaleciendo su contribución a la Calidad, y por ende a la Productividad y Competitividad de las empresas ecuatorianas, pertenecientes principalmente al sector de servicios.

### **1.2.2 Objetivos Derivados**

El objetivo general de la investigación se puede alcanzar mediante la consecución de otros objetivos que se detallan a continuación:

- Delimitar en forma precisa el alcance, contenido y metodología del SGC ISO 9001:2000.
- Realizar un estudio para reconocer la realidad ecuatoriana en cuanto a la gestión de Calidad aplicada a la Norma ISO 9001:2000, investigando sus fortalezas y debilidades, tanto teóricas como en su desempeño dentro de las organizaciones, en donde se ha implementado.
- Analizar los aportes al modelo ISO 9001:2000 que realizan otras herramientas de gestión, y determinar el beneficio de utilizarlos conjuntamente como herramienta de gestión empresarial.
- Validar las herramientas de gestión que intervengan en el sistema, que están dirigidas a superar las debilidades del ISO 9001:2000, principalmente el Cuadro de Mando Integral, tanto en el aspecto teórico como en la experimentación concreta de su introducción, en una empresa piloto.

- Aplicar este modelo de Gestión de Calidad a una empresa de servicios y evaluar su adecuación.

### **1.3 Metodología Científica**

La metodología que se establece en esta investigación combina algunos métodos válidos en el ámbito científico y en las ciencias administrativas. En primer lugar, el estudio se inicia como descriptivo al definir las propiedades, características y perfiles importantes de los Sistemas de Gestión de Calidad más utilizados en el Ecuador (Hernández Sampieri, et al., 2002:117-119). Para esta primera investigación se busca, en bibliografía y bases de datos de consulta, la información necesaria para realizar la descripción de los modelos, especialmente el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 y demás herramientas de gestión empresarial, como son el Cuadro de Mando Integral y el Despliegue de Directrices. Lo importante de este primer paso investigativo es determinar ventajas y desventajas, aunque éstas sean encontradas “teóricamente”, puesto que se basa en la información de consulta. Este paso es importante en la delimitación del problema de investigación porque al analizar las características de las herramientas comúnmente empleadas por las empresas en Ecuador, se podrá inferir los problemas que éstas atraviesan cuando las han implementado en sus organizaciones.

El segundo paso de la investigación utiliza el método de estudios exploratorios (Hernández Sampieri, et al., 2002:115-116), para conocer a través de investigación de campo el pensamiento y punto de vista de personas y entidades relacionadas a los sistemas de Calidad, en Ecuador, sobre los beneficios y problemas que se presentan cuando han trabajado con ellos. En este paso se desarrollan encuestas y entrevistas con empresarios del sector de servicios, que han implementado o están implementando sistemas de Gestión de Calidad bajo el modelo ISO 9001:2000. Se trata de indagar sus reacciones ante la eficacia del modelo, estableciendo fortalezas y debilidades. La idea es determinar la situación de la norma ISO 9000 en Ecuador. Este estudio exploratorio tiene el objetivo de examinar el poco estudiado tema de los sistemas de Gestión de Calidad en Ecuador, su situación y perspectiva, ya que no se han hecho públicas investigaciones al respecto, y más bien se ha manejado esta información en forma confidencial por las empresas certificadoras que prestan servicios en el país.

Una vez utilizados los métodos científicos anteriormente descritos para establecer la situación problemática, se propone una solución que refuerce el uso del sistema ISO 9001:2000 con las mejoras que se puedan realizar aplicables a nuestra sociedad. En este momento se establecerán las acciones concretas sobre mejoras que se hagan al Sistema de Calidad de mayor implementación en el país. Dentro de estas acciones no se busca crear un nuevo modelo, sino adaptar el ISO 9001:2000 con modernas tecnologías que le fortalezcan en los puntos débiles detectados en los estudios descriptivos y exploratorios. Las tecnologías o herramientas que se escojan deberán ser sustentadas teóricamente y se indagará sobre sus orígenes, pues deben tener un fundamento filosófico en las escuelas tradicionales de Calidad. De la misma manera que para el sistema ISO 9001:2000, se realizará un estudio descriptivo de estas

metodologías que refuercen al mencionado sistema. Al final del análisis, se evaluará su adecuación para aportar positivamente al SGC ISO 9001:2000.

La siguiente fase de la investigación constituye la aplicación del modelo a un caso particular, el cual es una empresa de servicios ecuatoriana. Desde el punto de vista de la metodología científica, el proceso deductivo que particulariza un concepto universal es válido para probar de manera parcial una hipótesis (Hernández Sampieri, et al., 2002:10). Es parcial porque esta hipótesis requiere ser probada en un mayor número de casos para validarla definitivamente, por lo tanto dentro del último capítulo de recomendaciones se sugerirán las futuras investigaciones a realizarse para continuar validando la hipótesis.

Finalmente, la última fase de la investigación establece las conclusiones obtenidas tanto particulares como generales. Además se incluyen las recomendaciones, tanto para la aplicación del modelo, como para futuros alcances a este trabajo, que podrán aportar al establecimiento de nuevas metodologías de implementación para ser más eficaz al Sistema de Gestión de Calidad.

En cuanto al enfoque que presenta este trabajo investigativo, podemos encasillarlo dentro del esquema mixto, tal como los autores modernos como Hernández Sampieri (2002) proponen en sus obras. La búsqueda del conocimiento a lo largo de la Historia ha sugerido diversas corrientes de pensamiento como el Empirismo, el Materialismo Dialéctico, el Positivismo, la Fenomenología y el Estructuralismo; sin embargo a partir de la segunda mitad del siglo XX los estudios científicos abordaron masivamente dos enfoques: el cualitativo y el cuantitativo (Hernández Sampieri, 2002:4). Este mismo autor sugiere que el enfoque moderno para el siglo XXI constituye el mixto, en donde adquiere elementos de ambos enfoques para enriquecer la investigación. El enfoque mixto, propuesto en el presente trabajo, consta del enfoque cualitativo para descubrir y refinar las preguntas de la encuesta que se elabora para obtener el criterio de instituciones que conocen o trabajan con el sistema ISO 9001:2000. Este proceso se lo realiza a través de la búsqueda de información bibliográfica y de un buen planteamiento de las hipótesis y sus indicadores. La encuesta y las entrevistas se realizan también con el enfoque mixto porque presentan preguntas de síntesis cuantitativa y cualitativa; en esta primera, con el objetivo de presentar a través de estadística la situación de crecimiento del SGC ISO 9001:2000 en Ecuador, y la segunda, para determinar por parte de los entrevistados fortalezas, oportunidades de mejora y perspectivas de este modelo en el país.

## **2. LA GESTION DE CALIDAD**

### **2.1 Los Sistemas de Calidad**

#### **2.1.1 La evolución de la Calidad**

La Calidad es un concepto muy amplio que ha evolucionado con el tiempo y que ahora lo concebimos como una parte integral de la administración, sin embargo sus inicios se remontan a las épocas de las grandes civilizaciones de la historia como la egipcia, griega, fenicia, romana y otras, las cuales contemplaban en sus actividades diarias conceptos relacionados a la planificación, control, seguimiento, inspección y verificación de actividades.

En la Edad Media predominaba la artesanía en la actividad de los negocios. El artesano se caracterizaba por su habilidad, era él quien fabricaba sus productos y también quien los inspeccionaba. Su criterio artístico estaba inspirado en el orgullo de presentar al cliente un producto de Calidad y ser reconocido por ello, identificando así un elemento importante de Calidad. La inspección de Calidad se hacía de manera informal pero a la vez prolija porque estaba en juego el buen nombre del artesano. La necesidad de incrementar la producción provocó que se empezara a utilizar moldes para fabricar más piezas en menor tiempo lo que degradó la Calidad, sin embargo la productividad de los fabricantes se incrementó y con ello sus ganancias (Evans y Lindsay, 2000:5). En definitiva, la época artesanal busca hacer bien las cosas a cualquier costo, por lo tanto si bien existía una sensibilidad por la Calidad, la productividad no se tomaba en cuenta. El objetivo era satisfacer el orgullo y prestigio personal (CREA, 2003:1-2).

El siglo XX fue el siglo de los grandes avances industriales y tecnológicos. Los albores del este siglo encontraron a Frederick W. Taylor, el padre de la “administración científica” desarrollando una nueva filosofía para la producción. Su fundamento fue separar la función de planear de la función de ejecutar, así nacieron carreras técnicas de ingeniería para planificar la producción industrial y las tareas de supervisores y trabajadores para efectuar el trabajo planeado. La meta de esta filosofía fue aumentar el número de piezas producidas para aumentar las ventas, “empujando” así la producción al cliente para que lo consuma (una teoría opuesta a las nuevas leyes “jalar” del *Marketing* moderno). La teoría de dividir las tareas productivas y asignarlas a áreas específicas hizo que la inspección de Calidad se abriera su espacio propio e independiente. La Calidad pasó a ser responsabilidad exclusiva del departamento de Control de Calidad y así se masificó la producción (Evans y Lindsay, 2000:5-6). Durante la industrialización, el concepto de Calidad fue sustituido por el de producción (hacer muchas cosas, sin importar con qué Calidad). El objetivo de este modo de fabricación era el de satisfacer la demanda de bienes, generalmente escasos, y el aumento de beneficios.

Como toda guerra, la Segunda Guerra Mundial trajo, a un costo muy alto para la humanidad, adelantos importantes en el uso de técnicas estadísticas aplicadas a Calidad para seleccionar los proveedores. Además se crearon una serie de estándares militares que posteriormente fueron llevados a la industria. El Control de Calidad se hacía más riguroso en las plantas de producción por la utilización de nuevos estándares. En esta época se forman las primeras agremiaciones que buscaban reunir a personalidades del campo de Control de Calidad para difundir las técnicas estadísticas. Así nace la American Society for Quality Control, ahora llamada ASQ. También aparece la primera publicación sobre Calidad en 1944, llamada Industrial Quality Control. El Control Estadístico de la Calidad tuvo en Walter Shewart, en los años 30's a su máximo exponente al desarrollar las famosas Tablas de Control que llevan su nombre y que permiten identificar problemas a través de la tendencia de los resultados de las mediciones (Evans y Lindsay, 2000:6-7). Shewart vislumbró la estrategia y incorporó un lenguaje técnico a la Calidad que fue la Estadística.

La crisis después de la Guerra produjo una escasez de bienes civiles en Estados Unidos por lo que la producción en masa fue una prioridad. La “administración científica” de Taylor tuvo su apogeo. La investigación de operaciones ayudó a reducir los ciclos de producción y a encontrar a través de métodos matemáticos la manera de desarrollar más eficientemente las tareas. La Calidad continuó dentro del terreno de los especialistas, que normalmente eran técnicos estadísticos. La alta gerencia no mostraba interés en el tema de Calidad, solamente esperaba que se separe correctamente las piezas dañadas de las que saldrían al mercado. Sin embargo, en este tiempo el panorama en Japón era otro muy diferente. Dentro de los esfuerzos del país asiático por la reconstrucción, llevaron a dos técnicos jóvenes para difundir el control estadístico de Calidad entre los japoneses, ellos fueron los doctores Joseph Juran y Edwards Deming. Los gerentes japoneses apostaron por ellos, y decidieron involucrarse en la educación que estos maestros dictaban. Con el apoyo de los gerentes generales, los japoneses integraron la Calidad en toda la organización y desarrollaron una cultura de mejora continua, cuyo fundamento se conoce con el término japonés kaizen. Durante la posguerra, en Japón el concepto de Calidad equivalía a “hacer bien las cosas a la primera”. El objetivo de esta filosofía de trabajo era minimizar los costos a través de la Calidad, satisfacer a los clientes y aumentar la competitividad de las empresas. El impacto de esta difusión fue tan grande que en 1951 la Union of Japanese Scientists and Engineers JUSE instituyó el premio Deming, en honor a este científico, para galardonar a empresas que sean administradas bajo estos criterios de Calidad (Evans y Lindsay, 2000:7). Esta primera generación de maestros de la Calidad, liderada por Deming y Juran entienden al movimiento de la Calidad como una revolución en la administración tradicional taylorista. Entre los fundadores de la Calidad, aparte de Deming y Juran, también se debe incluir a Feigenbaum, quien aporta las bases del Aseguramiento de Calidad moderno, a Ishikawa, quien aporta con la relevancia decisiva del factor humano en los sistemas de Calidad. Todos estos gurús miraron la Calidad desde diferente ángulo, pero definitivamente estuvieron de acuerdo en puntos básicos que configuran un sistema de Calidad:

- Obsesión por el cliente
- Diseño de productos y servicios enfocados en la satisfacción del cliente
- Control de los procesos productivos

- El ciclo de mejoramiento: planear, hacer, verificar, actuar
- La Estadística como lenguaje de la Calidad
- La importancia del factor humano en la Calidad, por ser el ejecutor de las actividades tanto manuales como automáticas.

Los siguientes 20 años fueron de una sostenida mejora en la Calidad de los productos japoneses, especialmente en la línea automotriz y de productos electrónicos. Mientras tanto en Estados Unidos la despreocupación por la Calidad continuó haciendo que sus productos no sean compatibles con las expectativas de los consumidores, decayendo así en su Calidad. La penetración de productos japoneses en el mercado occidental fue en aumento y los americanos al final de los años 70's reconocieron la superioridad de la Calidad de la mayoría de productos provenientes del Japón (Evans y Lindsay, 2000:7-8).

La década de los 80's trajo importantes cambios para Estados Unidos y sus empresas. Ante la evidente supremacía japonesa y la crisis energética en occidente, los Estados Unidos decidieron mirar a Japón y analizar por qué ellos no soportaban las mismas dificultades que existían en América. Dentro de este análisis se concluyó que el aporte del doctor Deming a las industrias japonesas a través de su filosofía de Calidad había sido un factor determinante para el crecimiento asiático. Las empresas estadounidenses solicitaron la ayuda del entonces ya veterano gurú de la Calidad. Ford Motor Company, General Motors y Procter & Gamble fueron las pioneras en contratar al octogenario maestro para recibir asesoramiento. Deming, fiel a su filosofía, pidió el involucramiento de toda la organización, empezando por el gerente, su staff y el resto de personal de todas las jerarquías (Evans y Lindsay, 2000:8). Para Estados Unidos fue un shock difícil de digerir las nuevas ideas que trajo Deming, pues comprendían un cambio cultural para insertar valores como la disciplina y la mística dentro de la gestión de Calidad. Poco a poco las empresas empezaron a mejorar la Calidad de sus productos y a obtener mejora rentabilidad al aplicar las enseñanzas de Deming. Es así que en 1987, el Congreso Nacional crea una ley para instituir el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, el cual reconoce la excelencia en la administración de la Calidad. Este premio ha sido el mejor instrumento para llevar adelante la concientización sobre la Calidad en la cultura empresarial norteamericana (Evans y Lindsay, 2000:8). Así también, en otras latitudes del planeta surgen instrumentos promocionales como son los premios de Calidad: Baldrige, Europeo, Deming, Australiano, Nacional de México, entre otros, para reconocer públicamente a empresas exitosas en la implantación de los conceptos del Control Total de Calidad, para que otras empresas sigan sus ejemplos de excelencia.

A partir de los modelos de primera generación, en diversos países surgen aplicaciones muy variadas de segunda y tercera generación, que a veces dan la sensación de perder el norte al no enfatizar el objetivo final que es la competitividad. Hoy en día, el control de la Calidad se reconoce como los cimientos de la competitividad en los negocios y se integran proactivamente con todas las prácticas comerciales. En Estados Unidos, gente de mucho criterio, como los profesores de la Universidad de Harvard han preferido hablar de la Administración o Management de la Calidad Total, reemplazando al término japonés Control de Calidad Total. Sin embargo esto resulta irrelevante a la hora de establecer comparaciones porque la esencia es la misma.

La Calidad actualmente contiene elementos filosóficos y herramientas de aplicación muy interesantes. La mejora continua, herramienta utilizada de diferentes maneras en cada empresa según sus necesidades y métodos de trabajo se ha convertido en el arma más eficaz para desarrollar la competitividad de las empresas, ésta está basada en una serie de pequeñas mejoras que van haciendo avanzar poco a poco a la empresa en diferentes aspectos. Las empresas más comprometidas en materia de Calidad han comenzado a incorporar un sistema de gestión denominado Gestión de Calidad Total. Este proceso supone integrar el concepto de Calidad en todas las fases del negocio. Actualmente los líderes de la Calidad llegan más lejos: Taguchi define la No Calidad como el grado de pérdida para la sociedad. El objetivo, por lo tanto es buscar el método de producción que supone un coste mínimo para la sociedad. En este concepto entran otro tipo de consideraciones como pueden ser las relaciones con el medio ambiente, la satisfacción de los trabajadores, y la contribución a la sociedad (CREA, 2003:2).

En el Ecuador, sin embargo, la era industrial empieza en los años 50's. A través de una administración tradicional en empresas familiares florecieron determinado tipo de industrias, pero siempre dentro del paradigma de la administración científica de Taylor. No se contemplaba la Calidad en esta época, solo se trataba de producir cantidad, satisfaciendo la demanda de bienes sin crear un valor agregado significativo a través de la Calidad. Fieles a las recomendaciones tayloristas, los primeros empresarios ecuatorianos analizan el trabajo y lo descomponen en actividades sencillas para ser realizadas por personas especializadas en estas tareas. Desarrollan un trabajo en cadena dirigido por técnicos, ingenieros y administradores de la escuela tradicional. Este patrón no ha logrado ser superado por los administradores ecuatorianos en muchos casos, debido a una actitud conservadora respecto al crecimiento de las organizaciones (Arosemena, 2002:15-29). En el siglo XXI, las empresas ecuatorianas han empezado a contemplar el concepto de Calidad. Las industrias manufactureras fueron las primeras en lanzarse a la aventura de la Calidad. A principio de los 90's, cuando se dio a conocer en el país la familia de Normas ISO 9000, algunas pocas industrias grandes deciden arriesgar por este sistema y logran certificarse. Movidos por los beneficios comerciales que una certificación ISO 9000 implica, algunas empresas, especialmente exportadoras, buscaron la certificación y lo siguen haciendo hasta la fecha. Hay la sensación que muy pocas lo han hecho con el objetivo de mejorar internamente, sino como una demostración al mercado de su esfuerzo por la Calidad. La nueva versión 2000 de la Norma fue bien acogida en el Ecuador y las certificaciones han crecido considerablemente, sin embargo no se siente en el sector empresarial una total satisfacción con los sistemas de Calidad que cuentan las empresas. Por otro lado, la Calidad Total no ha logrado incursionar en el país. A mediados de los 90's se hicieron contados intentos que terminaron en fracaso debido a la falta de experiencia de los "especialistas" que trataron de implementarla. La Calidad Total ha caído en descrédito por estas malas experiencias. Los "especialistas" aducen a un problema cultural, pues consideran que este modelo aplica a sociedades "avanzadas" en donde se han arraigado otro tipo de valores culturales. Sin embargo, este es un tema polémico, cuyo debate no será considerado en esta investigación.

¿Cómo explicar que empresarios japoneses reconocieron la necesidad de ser competitivos hace más de 50 años y desarrollaron sistemas y herramientas que durante



este tiempo les ha generado importantes éxitos, y existan países latinoamericanos (entre ellos el Ecuador), cuyo empresariado dude todavía de ellos? ¿Será tal vez un complejo de inferioridad que ni siquiera permite probar las tecnologías modernas de administración? Existen un sinnúmero de preguntas que resolver para hallar las causas del puesto 72 en cuanto a competitividad.

### **2.1.2 Concepción teórica de los Sistemas de Calidad**

Para el autor cubano Rubén Cañedo Andalia, en su publicación para el Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas, (1997: 8), una definición aceptada universalmente para un sistema de Calidad dice que es el “conjunto formado por la estructura organizacional, los procedimientos, procesos y recursos (materiales, humanos y otros) necesarios para implementar la administración de la Calidad”. Esta definición expone adecuadamente los elementos sustantivos que gestiona un sistema de Calidad y provee de una razón lógica a la estandarización dentro de un sistema.

Para el mismo autor, “la administración de Calidad constituye una filosofía de trabajo y una preocupación diaria de todos los miembros de la empresa. Implica una actividad pro-activa que incorpora el control, el aseguramiento, el perfeccionamiento y el planeamiento como un conjunto de actividades de carácter administrativo dirigidas a la obtención de determinados niveles de Calidad por parte de la organización”.

Cañedo en el artículo mencionado, “Elementos Conceptuales útiles para la Implementación de los Sistemas de Calidad”, expone de una manera muy clara los conceptos fundamentales de lo que conocemos como Sistemas de Calidad, por tal motivo en esta sección de la investigación se resumen los criterios del cubano Cañedo. Juran ha establecido tres componentes esenciales en un sistema de Calidad, los mismos que son: “el control, el perfeccionamiento de la Calidad y el planeamiento”; esto se ha llamado la Trilogía de la Calidad de Juran. Según explica Cañedo, para Juran el control y el aseguramiento de la Calidad son un solo subsistema, sin embargo, para Cañedo y para esta investigación, se los expone por separados. Para Juran, el control de la Calidad se define como “la conducción de operaciones que aseguran el cumplimiento de los objetivos de Calidad bajo condiciones de operación rutinarias”. La diferencia entre el Control de Calidad y el Aseguramiento de la Calidad es que el primero busca identificar, a partir de la medición y seguimiento del producto, los problemas potenciales en su producción, mientras que el segundo, trata de mantener bajo condiciones controladas a las variables clave del proceso durante la producción y mirar al proceso productivo como un todo, y no específicamente a los productos. En cambio, el Perfeccionamiento de la Calidad constituye el camino sostenido de mejoramiento de los estándares de desempeño, los cuales deben ser superiores a los obtenidos anteriormente. Por otra parte, el Planeamiento de la Calidad es el proceso necesario para delinear los objetivos y la manera de cumplirlos, para satisfacer los requerimientos de los clientes (Westgard y Bony, 1989:377).

### 2.1.2.1 Control de Calidad

Tomando como referencia el mismo trabajo de Cañedo para esta sección, éste refiere que “el propósito de los procedimientos de Control de Calidad es detectar problemas potenciales” (Westgard y Bony, 1989: 377). El autor cubano cita a Cuesta Gómez para indicar que el Control de Calidad en realidad es la comparación cualitativa o cuantitativa entre los atributos que poseen los productos y servicios y los determinados como necesarios para que el producto satisfaga a los clientes. Por lo tanto el Control de Calidad tiene un claro objetivo que consiste en verificar el cumplimiento de la planeación de la Calidad, es decir el cumplimiento de objetivos de Calidad (Cuesta Gómez et al., 1986:1-52).

Este proceso de verificación se realiza en el proceso productivo y en el producto terminado para encontrar las no conformidades en cuanto a la Calidad (cuantitativa o cualitativa) del producto obtenido respecto al planificado. El Control genera valor solamente si existe una retroalimentación para informar a las etapas previas de realización del producto que no se está cumpliendo con lo especificado y se tomen medidas correctivas, sin embargo estos re-procesos significan un costo adicional para la empresa.

Cañedo afirma que el “término Control de Calidad resulta un poco conflictivo” aduciendo la ambivalencia del significado en inglés ya que para los anglosajones, lejos de tener una connotación de represión y castigo, representa una acción positiva como oportunidad para el mejoramiento. Para el mundo anglosajón, Control tiene un carácter directivo, mientras que para Latinoamérica está concebido como supervisión. En vista de que los textos de referencia provienen de una traducción del inglés, se debe entender Control como la acción directiva de administrar.

Cañedo cita a Cuesta Gómez et al. (1986:1-52) para establecer el concepto de Control bajo tres componentes:

1. Comparación de la realidad con lo que debería ser.
2. Investigación de las causas que motivan las desviaciones entre lo que debería ser la realidad.
3. Toma de medidas, puesta en marcha de acciones, encaminadas a corregir las desviaciones entre la realidad y lo que debería ser.

Como se expresó anteriormente, la intención es determinar hasta qué punto se logró lo planificado.

Vale la pena citar textualmente a Cañedo (1997: 10) en un criterio fundamental para el concepto de Sistemas de Calidad: “es necesario señalar que las acciones encaminadas a corregir las desviaciones entre la realidad lograda y la deseable, pueden referirse no solo a intentos de mejora de la eficacia y la efectividad, sino a introducir modificaciones en lo que se desea lograr, es decir, en la planificación. Es por ello que planificación, gestión y control son inseparables, son subsistemas íntimamente relacionados que forman el sistema de dirección”. Esta es la cadena de subsistemas que componen un Sistema de Calidad.

Nuevamente refiriendo a Cuesta Gómez et al. (1986:1-52), se entiende al “verdadero Control de Calidad” como la delineación del producto ideal bajo objetivos claramente establecidos en cuanto a las variables que definen su calidad, incluyendo los indicadores y su manera de calcularlo. No se puede hablar de un Sistema de Control si no existe una Planificación en donde se definan metas y objetivos para el producto o el proceso, patrones de medida, formas de cálculo y unidades. Por eso es que acogemos el concepto anglosajón de Control como tarea directiva.

### **2.1.2.2 Aseguramiento de Calidad**

Continuado en esta sección con la referencia al artículo del cubano Cañedo (1997: 10), en el concepto de Aseguramiento de la Calidad entra en juego el rol protagónico del cliente, a diferencia del Control, donde se enfocaba en el producto y el proceso. El Aseguramiento de la Calidad busca “garantizar que los productos y los servicios que ofrecen las organizaciones cumplan con los requerimientos planteados por los clientes y deben proveer evidencias de que son capaces de lograrlo”.

El Aseguramiento de Calidad es, según Cañedo (1997:11), “un sistema de monitoreo o vigilancia” que tiene un alcance más amplio, pues a través de indicadores de comparación entre lo planificado y lo ejecutado proporciona una idea del estado actual de la organización. Para el Aseguramiento de la Calidad, los indicadores son un conjunto de valores que miden el comportamiento de las variables clave para la Calidad del producto o el servicio que satisfagan al cliente. Por medio de los resultados de los indicadores se puede tomar las acciones correctivas de la magnitud adecuada, con el fin de evitar las desviaciones que ocurren.

Para los autores Westgard y Bony (1989: 377), el Aseguramiento de Calidad monitorea variables de proceso para obtener una idea global, mientras que el Control analiza características de Calidad propias del producto. Los problemas que logra detectar el Aseguramiento de la Calidad son mucho más generales y difíciles de resolver, respecto a los que encuentra el Control, pues abarcan una interacción de varios procesos dentro de la organización.

Según los autores Wright y Whittington (1992: 33) citados por Cañedo (1997:11), es indispensable determinar “los atributos que se van a analizar y monitorear” e identificar sus valores ideales como estándares de comparación para la ejecución de procesos productivos. Cañedo (1997:12) clasifica como subsistema fundamental al que conforman el Control y el Aseguramiento de la Calidad, y afirma que “constituye un enlace vital entre la producción o la prestación de los servicios y la dirección de la organización”. Para el autor cubano, la organización requiere de trabajar en dos frentes: uno interno, en donde se realiza una tarea de Control de la producción, y otro externo que vigila el entorno que circunda a la organización y sus cambios.

Los autores citados por Cañedo, Wright y Whittington (1992:66), han determinado cuatro momentos fundamentales para el Aseguramiento de la Calidad: “1) establecimiento de normas, 2) la evaluación de los resultados, mediante la comparación entre los resultados reales y esperados, 3) el perfeccionamiento y planeamiento, que incluye el análisis de las causas, la propuesta de soluciones, su evaluación y selección y 4) la implementación de las soluciones seleccionadas, de manera que consideran el aseguramiento de la Calidad como un solo proceso que engloba el control, el perfeccionamiento y el planeamiento”.

En este momento se introduce un elemento importante en general para los Sistemas de Calidad: las normas. Estas no son más que “patrones de referencia para comparar los resultados obtenidos” (Cañedo, 1997:12). Las normas están constituidas por niveles deseables, aceptables y obtenibles de los resultados que debe lograr la organización.

### **2.1.2.3 Perfeccionamiento de la Calidad**

Siguiendo con el esquema propuesto por el autor Cañedo (1997: 12), al cual se vuelve a resumir en esta sección, se llega al elemento que cierra el ciclo de la Calidad y que tiene por objeto cerrar la brecha entre los requerimientos planificados para cumplirse y los ejecutados, este es el Perfeccionamiento de la Calidad. Estas brechas, Cañedo las señala como “problemas de la Calidad” y deben ser erradicadas para mejorar el desempeño del sistema. Este elemento ahora se lo conoce ampliamente como el Mejoramiento Continuo.

El Perfeccionamiento buscar indagar prolijamente las causas que generan la aparición de la desviación entre lo planificado y lo actuado, para encontrar acciones correctivas que eliminen esta causa de raíz, haciendo al Sistema lo más parecido posible a lo planificado. El Perfeccionamiento es la búsqueda continua de mejores niveles de desempeño para la organización.

El Perfeccionamiento de la Calidad es proceso metodológicamente estructurado y sistematizado para buscar soluciones a los problemas de la Calidad, lo cual se diferencia notablemente de lo que Cañedo califica como la “categoría apaga-fuegos”, propia de soluciones parches o inmedatistas. La metodología promueve el trabajo en equipo para aprovechar distintas experiencias y puntos de vista.

La metodología plantea la utilización de diversas herramientas, de acuerdo al caso, como pro ejemplo:

- La hoja de recolección de datos.
- Los diagramas de afinidad.
- El *benchmarking*.
- La tormenta de ideas.
- Los diagramas de causa-efecto.
- Los diagramas de flujo.

- Los diagramas de árbol.
- Los diagramas de control estadístico..
- Los histogramas.
- Los diagramas de dispersión.
- Los diagramas de Pareto.

De acuerdo Cañedo (1997: 14), J.M. Juran había establecido que “el perfeccionamiento de la Calidad ocurre sólo cuando se solucionan problemas individuales. El perfeccionamiento de la Calidad requiere de un esfuerzo intenso dirigido a la solución de un problema previamente seleccionado”. Esta ha sido la premisa para el trabajo de los Círculos de Calidad, que otrora fueron de elemento insignia del Movimiento de la Calidad.

#### **2.1.2.4 Planeamiento de la Calidad**

Para ser consecuente con la estructura que presenta el autor cubano a quien estamos resumiendo, Cañedo (1997:14), se ha ubicado al Planeamiento de la Calidad en último lugar, pues la opinión del autor de la tesis es que esta sección debió anteceder a la de Control y Perfeccionamiento de la Calidad. Al presentar anteriormente los demás elementos de un Sistema de Calidad, siempre se ha expuesto que existe un marco de referencia contra el cual se comparan los resultados obtenidos, éste marco de referencia es precisamente la Planeación. Está basada en los requerimientos que satisfacen al cliente y que constituyen los elementos de entrada para desarrollar el proceso de planificación.

En primer lugar, el proceso de planificación permite establecer y definir los objetivos, metas, controles y recursos para la realización del producto o servicio, tomando en cuenta oportunidades y amenazas en el medio. En segundo término, ayuda a mejorar el nivel de cumplimiento de dichos objetivos, elevando así el grado de Calidad. Cañedo (1997:14) afirma que “en la planificación se establece una situación-objetivo o visión deseable, posible y realizable lo suficientemente concreta como para convertirse en modelo que conduzca el proceso de transformación”. Este objetivo de largo plazo se establece a nivel corporativo y a nivel departamental. Resumiendo a Cañedo (1997:14-16), la planificación es un proceso sucesivo de despliegue, el cual, a partir de la visión corporativa, se establecen objetivos generales, estrategias y la misión. Posteriormente se despliega a niveles departamentales e incluso particulares, todos ellos alineados a cumplir con los objetivos generales de nivel superior. La planificación puede realizarse a través de distintas metodologías, sin embargo, la tarea indispensable es plantear la “situación objetivo” para poder cuantificar la distancia desde la actual situación hasta ella, solo así se definen las estrategias para cubrir esa distancia.

Las estrategias que adopte la organización, para una eficaz planificación, deben contemplar distintos escenarios y planes de contingencia, en caso de cambios de situación. En otras palabras, el plan debe ser versátil y flexible. Para Cañedo, la Gestión consiste en la implementación de la planificación, para transformar la visión y

objetivos generales en realidad. En este momento la Planificación se concatena con el Control para el monitoreo, medición y verificación del nivel de acercamiento hacia la visión, a todo nivel.

Para el éxito de la Planeación, es indispensable conocer los requerimientos de los clientes, los recursos con que cuenta la empresa, para así poder enfocarse en cumplir y si es posible exceder las expectativas del cliente.

Según los autores Westgard y Bony (1989:84) citados por Cañedo en su artículo, “el planeamiento sistemático de la Calidad ayuda a:

- Identificar quiénes son los clientes.
- Determinar sus necesidades.
- Traducir dichas necesidades al lenguaje de la organización.
- Desarrollar un producto que corresponda a tales necesidades.
- Optimizar las características del producto de manera que satisfaga tanto nuestras necesidades como las del cliente.
- Desarrollar un proceso capaz de elaborar el producto.
- Optimizar el proceso.
- Probar que el proceso puede elaborar el producto bajo condiciones de operación.
- Transferir el proceso a las fuerzas de operación.”

#### **2.1.2.5 Necesidad de un sistema**

Actualmente abundan las metodologías, herramientas, técnicas e iniciativas concernientes a la Calidad, la mejora continua, el aumento de la productividad, entre otras. La implementación de éstas en forma independiente, fuera de un marco de referencia como es un Sistema de Calidad, produce un resultado que no agrega valor para la organización, y por el contrario, puede conllevar a confusión dentro de la organización que terminaría por causar la decepción de los esfuerzos de Calidad.

Para el autor Sarv Singh Soin (1997:8) , los elementos básicos que componen un sistema de Calidad son: Control de Calidad del producto, mejoramiento continuo, administración por proceso, motivación de los empleados, enfoque en el cliente, planeación de la Calidad y un sinnúmero de otros aspectos; todos estos “deben funcionar como la maquinaria de un reloj”, aún con las nuevas metodologías y técnicas que han aparecido en el mercado. Esto es más decisivo en los tiempos difíciles y problemáticos en que vivimos en donde la competencia es agresiva y no tiene piedad con los que se retrasan. Las organizaciones, especialmente las que están creciendo, requieren de un sistema que les asegure su permanencia como organización y asegure la Calidad de su operación. La otra alternativa es la ineficiencia, complacencia y disminución del desempeño (Soin, 1997:8).

La necesidad de mantener un sistema de Calidad en una organización está plenamente justificado si lo que se quiere es abandonar el trabajo empírico, informal, carente de resultados y de historia. Un sistema es como un máquina que funciona

cercano a la perfección y que todos sus partes interactúan para aportar a la operación y así producir un resultado perseguido.

### **2.1.3 Filosofía de los “gurús” de la Calidad**

Tras esta introducción, es fundamental presentar el pensamiento de los grandes “gurús” que en base a sus trabajos teórico-prácticos han ayudado a construir un sistema de Calidad. El sentido de “gurú” no es otro que el de “testigo”. Los gurús son testigos privilegiados de la experiencia y práctica, capaces de conceptualizar sus experiencias para dotar de un marco teórico-científico a las conclusiones de sus experiencias. Se menciona a un sistema de Calidad porque por más que se hable de diferentes modelos y diferentes escuelas, el Sistema de Calidad es uno solo y la forma de evaluarlo es la que difiere entre modelos.

#### **2.1.3.1 W. Edwards Deming**

En primero lugar se analiza la filosofía del Dr. W. Edwards Deming. A diferencia de los demás gurús, Deming nunca definió claramente el concepto de Calidad (Evans y Lindsay, 2000:72-96). Su filosofía se enfoca en descubrir mejoras en la Calidad de los productos y servicios, en reducir la incertidumbre y la variabilidad en los procesos. Para Deming, la Calidad significaba ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes, lo cual implica un compromiso con la innovación y la mejora continua (Asbun, 2002:1). Según Deming la Calidad provoca una reacción en cadena de mejoramiento y exigencia que permite hacerla autosustentable (Villanueva, 2002:1-3). Deming propuso un ciclo sin fin sobre el diseño, manufactura, prueba y venta de productos, seguido de investigaciones de mercado y a continuación el rediseño y evaluación de lo hecho anteriormente (Cordova, 2002:2). Declaraba que mayor Calidad lleva a más productividad, lo que a su vez conduce a un poder competitivo a largo plazo. La teoría de reacción en cadena dice que las mejoras en la Calidad generan costos inferiores y por lo tanto un incremento en la productividad (Evans y Lindsay, 2000:73). La teoría de Deming sufrió muchos cambios a lo largo de su vida. A comienzos de su vida pública estableció los “14 puntos de Deming”, pero estos causaron confusión y malas interpretaciones, por lo que posteriormente decidió aclararlos y los llamó “un sistema de conocimientos profundos” (Evans y Lindsay, 2000:74,86-92). Según varios autores, en ningún momento habla de un Sistema de Calidad, sino de una filosofía, porque lo que Deming expuso fue un marco teórico para a partir de estos conocimientos, crear aplicaciones de muy diversa índole que ayuden a alcanzar los objetivos que Deming había creado. Los famosos 14 puntos de Deming están formados por cuatro partes integrales e interrelacionadas que se definen así:

##### **1. Apreciación de un sistema**



2. Comprensión de la variación
3. Teoría del conocimiento
4. Psicología

Es en esta parte en donde Deming concibió por primera vez un **sistema** que plasme en la práctica toda la filosofía de Calidad. Pero es claro que su pensamiento sobre la Calidad no se circunscribe a un sistema, como muchos pueden pensar. La idea de Deming va más allá del sistema e involucra elementos culturales (Rivera, 2002:2), psicológicos y del aprendizaje concebido como lo establece Peter Senge en su libro *La Quinta Disciplina* (1992). Es así como Deming llega a establecer que “un sistema es un conjunto de funciones o actividades dentro de una organización, que funcionan juntas para buscar el objetivo de la organización” (Evans y Lindsay, 2000:73). Un sistema es un conjunto de subsistemas más específicos que interactúan entre sí y que provocan a través de su interacción un flujo de la producción y los servicios.

El objetivo, según Deming, que la administración debe buscar es optimizar el sistema. Además la administración debe tener una meta, un propósito hacia el cual se dirija continuamente el sistema (Evans y Lindsay, 2000:73-75). Esta parte tiene una importancia sustancial porque desde el más puro y elevado concepto de Calidad ya se habla de objetivos y metas para un sistema que rige a una organización.

Deming afirma que no es suficiente solo con resolver problemas grandes o pequeños, sino que la dirección requiere formular y dar señales de que su intención es permanecer largo plazo en el negocio, y proteger tanto a los inversionistas como a los trabajadores (Villanueva, 2002:2). Para ello Deming propone que las organizaciones deben difundir y formalizar el manejo de la Calidad. Esta preposición un tanto general de Deming abre la puerta a la creación de los sistemas de Calidad para que éstos dirijan los esfuerzos dentro de las organizaciones.

### **2.1.3.2 Joseph M. Juran**

Otro pensador muy importante para la Calidad fue el rumano Joseph M. Juran, quien estableció como uno de los elementos clave de la definición de la Calidad es la “adecuación de uso” para la organización (Asbun, 2002:1). Juran, como se mencionó al comienzo de esta sección, estableció la trilogía de la Calidad:

- Planeación de la Calidad (desarrollo de productos y procesos necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes)
- Control de la Calidad
- Mejora de la Calidad

Otra de las ideas expuestas por Juran constituye el concepto de relación en cadena Entrada-Salida. En cualquier etapa de un proceso, la salida puede convertirse en la entrada de una siguiente etapa. Esta interrelación es una base importante para la

concepción de un sistema, el cual integre todos los procesos y sus interrelaciones (Villanueva, 2002:3-4).

La trilogía de Juran contiene los principales elementos que forman parte de los sistemas de Calidad modernos. No existe un modelo de Calidad que no presente como elementos esenciales los tres componentes de la trilogía de Juran. Para implantar la Calidad en toda la empresa Juran habla de la “Gestión de la Calidad para toda la Empresa” (GCTE), la cual es un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de Calidad (Villanueva, 2002:4).

A diferencia de Deming, Juran no propuso ningún cambio cultural de importancia en la organización, sino que buscó que cada jerarquía de la empresa hable su propio “lenguaje” y propone que se debería enfocar los esfuerzos para que cada nivel jerárquico entienda su misión en su “lenguaje” (Evans y Lindsay, 2000:96). Juran definía Calidad como:

- Rendimiento del producto que da como resultado la satisfacción del cliente.
- Libertad de deficiencias en el producto que evita la falta de satisfacción del cliente, lo que resume como “adecuabilidad para el uso” (ibid).

Para Juran la búsqueda de la Calidad se concibe en dos niveles: 1) la misión de la empresa en su totalidad es conseguir una Calidad elevada de producto, y 2) la misión de cada departamento es obtener una elevada Calidad en su producción (Evans y Lindsay, 2000:97). Como se puede deducir, Juran ha sido quien ha establecido los componentes básicos de los ahora modelos o sistemas de Calidad.

Otra característica que diferenció a Juran de Deming fue que el primero especificaba un programa detallado para la mejora de la Calidad. Para Evans y Lindsay, el pensamiento de Juran establece que: “un programa de este tipo incluye demostrar las necesidades de mejora, identificar los proyectos necesarios para la mejora, diagnosticar las causas, dar remedios y proporcionar el control para mantener las mejoras” (Evans y Lindsay, 2000:97-98).

Villanueva explica que “para Juran siempre existe una relación en cadena Entrada-Salida. En cualquier etapa de un proceso, la salida se convierte en la entrada de una siguiente etapa. Es decir que cualquier actividad juega un triple papel de: Proveedor-Procesador-Cliente” (Villanueva, 2002:3). Este concepto ha dado lugar ahora a los mapas o flujogramas de procesos en donde gráficamente se puede exponer las interacciones de los procesos de una organización, conectándoles incluso con proveedores y clientes externos. Esta es la base de lo que hoy en día conocemos como Administración por Procesos, cuyo concepto de aplicación ha sido aceptado y adaptado por diferentes modelos de Calidad, incluyendo la versión moderna de la Norma ISO 9001:2000.

Cuando Juran creó su concepto de “Gestión de la Calidad para Toda la Empresa” (GCTE), el cual se define como un enfoque sistemático para establecer y cumplir los objetivos de Calidad para toda la empresa, estableció 8 etapas que posteriormente se han convertido en elementos esenciales de los sistemas de gestión de Calidad estructurados en los actuales tiempos. Estas etapas sugeridas por Juran son:

- Crear un grupo directivo que conforme el Comité de Calidad
- Formular políticas de Calidad
- Establecer objetivos estratégicos de Calidad para satisfacer las necesidades de los clientes
- Planificar para cumplir objetivos
- Proveer los recursos necesarios
- Establecer controles (sensores) para evaluar el comportamiento respecto de los objetivos
- Establecer auditorías de Calidad
- Desarrollar un paquete normalizado de informes (Villanueva, 20023-4:)

Como se verá en las siguientes secciones de este texto, muchos de los principios de aplicación de Juran han sido implementados en el modelo ISO 9000, sin embargo hay que destacar que Juran da una fuerza inusitada a los objetivos estratégicos de Calidad, los cuales deben ser planificados, gestionados, medidos y evaluados.

Durante las investigaciones realizadas por Juran en diversas empresas a partir de los años 50's, su evaluación reveló que el control de Calidad recibe la prioridad más grande entre las de la trilogía, relegando a un segundo plano a la planeación de la Calidad y la mejora de la Calidad. Esta situación es plenamente explicable por el auge que había tenido en el siglo XX la "administración científica" de Taylor que proporcionaba una tarea importante a la inspección, mas no a la planificación y peor aún a la mejora de los procesos.

### **2.1.3.3 A.V. Feigenbaum**

Este científico y empresario conocido en Estados Unidos por haber inventado la frase "Control de Calidad Total", se desempeñó como Presidente de una empresa y además fue fundador de la International Academy of Quality. Feigenbaum fue el primero en compendiar los aportes de los demás gurús de la Calidad en su libro Total Quality Control aparecido en 1951. Feigenbaum concebía la Calidad como una herramienta estratégica empresarial que requiere de involucrar a todos en la organización y promovió el uso de los costos de Calidad como una herramienta de medición y evaluación (Evans y Lindsay, 2000:100).

Según los autores estadounidenses Evans y Lindsay (2000:100-101), la filosofía de Feigenbaum se resume en tres pasos hacia la Calidad:

1. Liderazgo de Calidad: un énfasis continuo de la administración basada en una buena planeación, es decir priorizar lo preventivo a lo correctivo. La alta dirección debe perseverar en los esfuerzos de Calidad.
2. Tecnología de Calidad moderna: La gestión de la Calidad no puede ser responsabilidad de un departamento, sino que se requiere la integración de todo el personal tanto administrativo como operativo para implementar nuevas e innovadoras técnicas para satisfacer a los clientes.

3. Compromiso organizacional: La fuerza de trabajo debe estar capacitada y motivada. Debe existir participación del personal en la planificación de la Calidad.

En general, Feigenbaum, en su libro *Total Quality Control (1951)*, sugiere un sistema que administra lo siguiente (Soin, 1997:8):

1. Control de Calidad del producto.
2. Control del material que recibe.
3. Control del proceso de manufactura
4. Costos de la Calidad.

Estos procesos básicos de control han dado forma a los sistemas de Calidad modernos, ya que todos contienen estos elementos.

#### **2.1.3.4 Kaoru Ishikawa**

Este profesor de ingeniería japonés es hasta la fecha la más grande figura de la Calidad japonesa. Su liderazgo proactivo provocó que todo el mundo aclamara a la industria japonesa por sus éxitos en la administración de la Calidad. Fue pionero en proponer procesos de auditoría interna para evaluar la gestión de Calidad, incluso el Premio Deming se nutrió de sus consejos respecto a la evaluación periódica. También desarrollo en forma genial herramientas de análisis de problemas y de trabajo en equipo que ahora son mundialmente difundidas para la solución de problemas de Calidad. Estableció elementos claves de la filosofía de Calidad como: la importancia de la educación continua del recurso humano, el enfoque en determinar los requisitos del cliente, la eliminación de la inspección como una mejora en el nivel de control para llegar al auto-control, el análisis de la raíz de los problemas, la integración del control de Calidad en toda la organización, la implementación de objetivos de Calidad como la motivación para gestionar la Calidad, la planeación a largo plazo, el proceso de mercadotecnia, la estadística como herramienta de evaluación de la Calidad, entre otros (Evans y Lindsay, 2000:101).

El doctor Ishikawa fraguó importantes aspectos filosóficos que fueron aporte indiscutible para el Control de Calidad Total (TQC), como los establece Soin en su libro *Control de Calidad Total (1997:8)*:

1. El siguiente paso es su cliente.
2. Empleo de hechos y estadísticas.
3. El ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar, Actuar.
4. La participación de todos los empleados.
5. El compromiso de la alta dirección.

## **2.1.4 Sistemas de Calidad Total, EFQM e ISO 9000**

Para comprender mejor lo que constituyen los modelos de Calidad y su adecuación como aporte para la administración de una organización es necesario estudiar las principales corrientes que en la actualidad han desarrollado modelos de sistemas de Calidad establecidos y que cuentan con el reconocimiento de su eficacia para mejorar a una organización.

Cabe indicar que existen tantas maneras de clasificar los modelos de Calidad como opiniones existan de estudiosos del tema. Sin embargo, para facilitar la presentación de este marco teórico y sobre todo siendo coherente con el objetivo de esta investigación, se ha decidido clasificar los modelos de Calidad en tres tipos: en primer lugar el modelo de la Calidad total TQC (Japón) o TQM (Estados Unidos), entendido como el sistema tradicional creado por en el Japón a través de la enorme contribución de los filósofos de la Calidad y exportado a Estados Unidos en los años ochenta; en segundo lugar, el modelo europeo EFQM, que también es un modelo de Calidad total pero adaptado a las características europeas pragmáticas que lo modificaron en cierto sentido. En tercer lugar, se ha establecido el modelo ISO 9001:2000, que es un estándar de Calidad organizacional que ha acogido importantes principios de la Calidad total y ha generado un sistema más simple que los anteriores y por lo tanto constituye una puerta de entrada para las organizaciones que desean incursionar en la Calidad.

Como se puede notar, en sí no es que existan diferentes modelos de Calidad o que se contrapongan el uno con el otro. Lo que existe es una filosofía única de Calidad explicada en la sección 2.1.2 de este documento y que ha sido desarrollada a lo largo del siglo XX a través de los aportes que cada filósofo de la Calidad ha ido realizando a la Calidad. En base a esta filosofía, se han creado modelos de sistemas de Calidad que han tenido distintos destinos. Si tal vez se puede diferenciar en sus orígenes uno de estos modelos, es el estándar de la ISO 9000, el cual no nació como los demás, a partir de los principios de Calidad total, sino fue producto de la evolución de criterios de normalización europeos, pero si cabe destacar que ahora ha centrado su atención hacia la filosofía de Calidad total (Entrevista con Ing. Montaña, CECT, julio 2003).

### **2.1.4.1 El modelo de Control de Calidad Total (TQC o TQM)**

Para Soin (1997:), el modelo TQC definitivamente contribuye a las utilidades de la organización. Soin ha propuesto el siguiente modelo genérico de TQC para mejorar las utilidades:

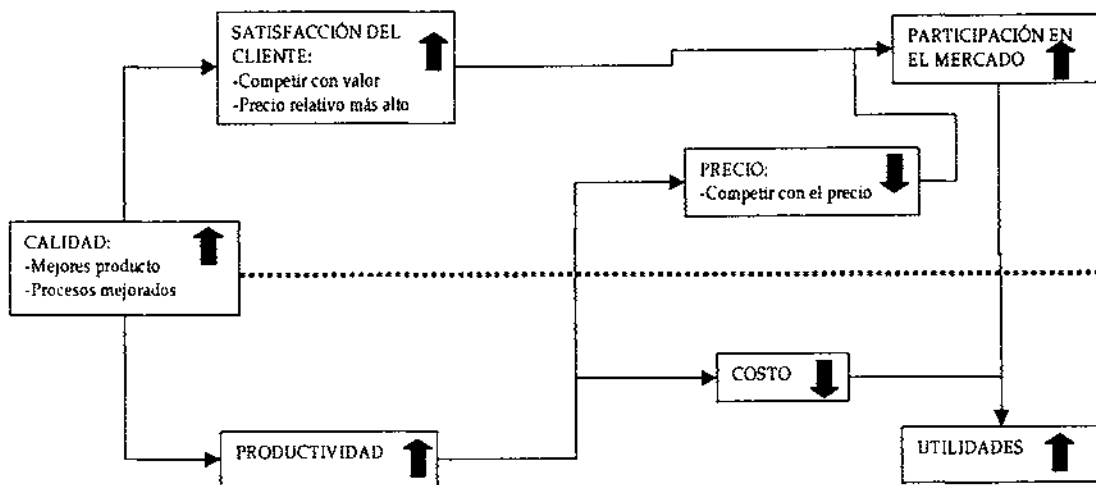


Figura 2.1 Modelo Genérico de Contribución del TQC a las Utilidades. Fuente: Control de Calidad Total de Sarv Singh Soin (1997:2).

El modelo de Control de Calidad Total, TQC como se lo conoce en Japón, o Administración de Calidad Total, TQM, nombre que se le dio en Estados Unidos, es un enfoque basado en 5 elementos fundamentales (Soin, 1997:9). El autor Sarv Singh Soin (ibid) expone de una manera práctica los cinco puntos de este modelo, por lo que a continuación se resume su pensamiento:

1. **Obsesión por el cliente:** Es el aspecto que toma en cuenta “todas las actividades requeridas para mantener a sus clientes felices, satisfechos y fascinados”. Se busca no solo cumplir con las expectativas del cliente, sino excederlas para no solo satisfacerlo, sino sorprenderlo. “Cualquier organización que piensa seriamente en la Calidad y en los clientes debe adoptar un enfoque sistemático, con el fin de asegurar un recurso humano comprometido con el cliente” (Soin, 1997:15). Como primer paso se requiere que la fuerza laboral sea educada, pero también debe contar con los recursos adecuados para desempeñar su papel. Según Soin (ibid), es necesario contar con los siguientes elementos para demostrar la obsesión por el cliente, los cuales se toman textualmente de Soin:

- “Un sistema para manejar y resolver las quejas de los clientes.
- Encuestas de satisfacción del cliente para medir el grado de cumplimiento de las expectativas del cliente y el seguimiento con acciones correctivas.
- Recopilación de datos de las fallas del producto y el servicio, análisis y seguimiento con acciones correctivas.
- Procesos de comparación competitivos (benchmarking), esto es aprender de las compañías de “clase mundial” la forma de competir mejor.
- Recopilación de la opinión del cliente sobre sus necesidades de nuevos productos y servicios de una manera sistemática.
- Comunicación eficaz con el cliente para obtener y comprender sus puntos de vista y necesidades de forma permanente”.

2. **Proceso de Planeación:** Esta es la manera en que la alta dirección demuestra y ejecuta en la práctica su compromiso con la Calidad, las partes interesadas (clientes,

empleados, proveedores, accionistas), el mejoramiento continuo y la planeación a largo plazo. Toda organización debe planear la ejecución de sus procesos, lo cual le asegura mantenerse en el futuro. Se busca disminuir el margen de error para limitar los desperdicios y reprocesos. Esta planeación tienen muchos beneficios como mejor coordinación de actividades, objetivos definidos con mayor precisión, estándares de desempeño mejorados y participación de la gerencia. La Planeación consta de dos elementos básicos (Soin, 1997:48):

- Un plan a largo plazo: este debe tomar en cuenta a la organización a 5 años. Debe contener un propósito y visión de la compañía, la detección de necesidades y problemas del cliente y canales de distribución, la situación competitiva, los productos y servicios, un plan de sociedades y adquisiciones, análisis financiero, análisis de problemas potenciales, un plan de 5 años y planes anuales para esos años.

- Un plan anual: este ayuda a que la organización avance cada año en el mercado. Debe tomar en cuenta el “Hoshin Kanri” o administración por objetivos y el “Nichijo Kanri” o administración diaria del trabajo.

3. El ciclo de mejoramiento: Este elemento es el mejoramiento continuo, piedra angular del TQC. En el ambiente actual hay que mejorar continuamente antes de que el competidor lo haga y cautive mi mercado. El enfoque de este proceso es disminuir los costos de la mala Calidad. El mejoramiento continuo está fundamentado en el ciclo PHVA (PDCA en inglés) o también llamado ciclo Deming. Este fue creado originalmente por Walter Shewart y después popularizado por el Dr. Deming. Los elementos del ciclo PHVA son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Estos elementos interactúan de la siguiente manera:

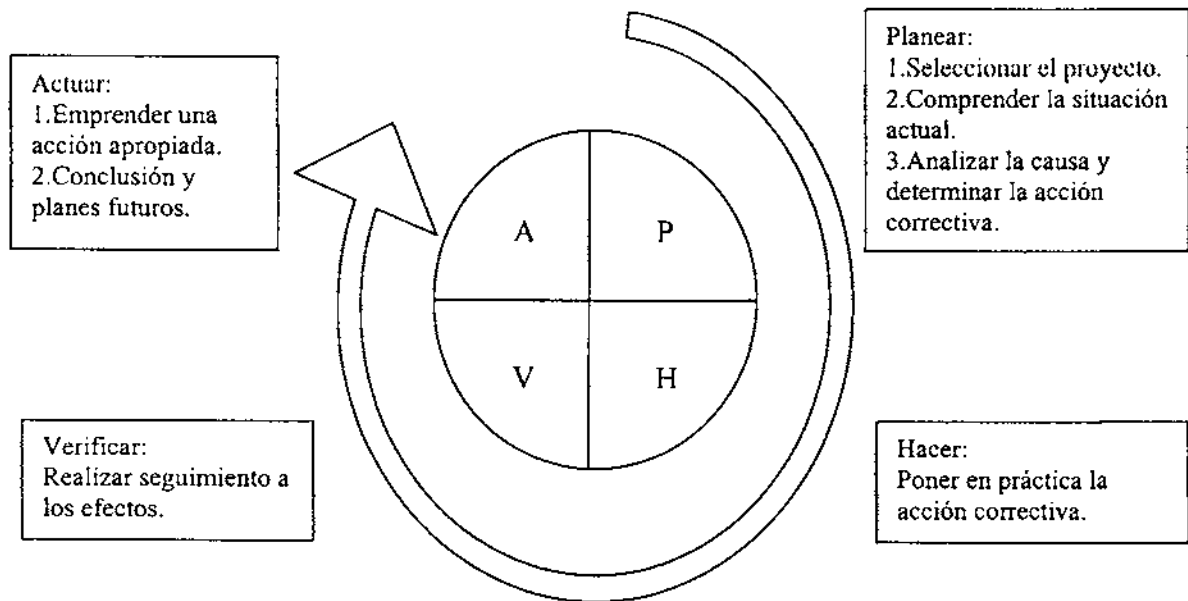


Figura 2.2 El ciclo PHVA (Soin, 1997).

4. Administración Diaria del proceso: Busca organizar y mejorar la administración cotidiana basada en el enfoque de los procesos clave, lo que redundará en el mejoramiento del desempeño de los procesos para hacerlos más eficientes. Los costos



disminuirán y la empresa será más eficiente. La administración diaria del proceso significa identificar y controlar un proceso, asegurándose de que cumpla con el objetivo, y descubrir las desviaciones e impedir su recurrencia. Para mejorar la Calidad de un producto o servicio, se debe mejorar el proceso, cambiándolo o modificándolo.

5. Participación de los empleados: La educación en cuanto a herramientas de Calidad es fundamental para los empleados con el fin de asegurar un alto grado de participación. Además, la gerencia debe dirigir a todos y a la organización en general hacia una meta común. Es sumamente importante el liderazgo de la dirección para crear empatía entre el personal y alinear sus esfuerzos hacia los objetivos trazados a través de una participación proactiva. Es fundamental mantener al personal motivado y premiarlo por su buen desempeño. Como elemento importante de la participación de los empleados se tiene a los círculos de Calidad, los cuales son órganos de resolución de problemas a través del trabajo en equipo de los empleados. Los círculos de Calidad se desarrollan mediante las siguientes actividades:

- Organización del comité
- Establecimiento de objetivos del grupo
- Identificación y capacitación de facilitadores
- Participación de todos los miembros
- Supervisión del progreso.

#### **2.1.4.2 El Modelo EFQM**

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad EFQM es una organización sin ánimo de lucro formada por organizaciones o empresas miembros y creada en 1988 por catorce importantes empresas europeas. Su Misión es ser la fuerza que impulsa la excelencia en las organizaciones europeas de manera sostenida. Asimismo, tiene como Visión un mundo en el que las organizaciones europeas sobresalgan por su excelencia. Para enero del 2000, la EFQM ya contaba con más de 800 miembros, de la mayoría de los países de Europa y sectores empresariales. Es la propietaria del Modelo EFQM de Excelencia (Modelo EFQM) y gestiona el Premio Europeo a la Calidad (EFQM, 2003:1).

Para la EFQM, las organizaciones verdaderamente excelentes se miden por su capacidad para alcanzar y sostener en el tiempo resultados sobresalientes para sus grupos de interés. Si alcanzar resultados sobresalientes es difícil, más difícil aún resulta sostenerlos en un mundo caracterizado por una competitividad global creciente, rapidez de innovación tecnológica, procesos de trabajo en cambio continuo y movimiento frecuente en las economías, en las sociedades y en los clientes. Reconociendo este reto, la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) se creó con el fin de fomentar un enfoque de gestión que condujera a una excelencia sostenida para todas las organizaciones que operan en Europa. Este enfoque se basa en los ocho conceptos fundamentales que contiene este modelo (EFQM, 2003.2-3).

La EFQM ha definido los ocho conceptos básicos de excelencia de su modelo de la siguiente manera:

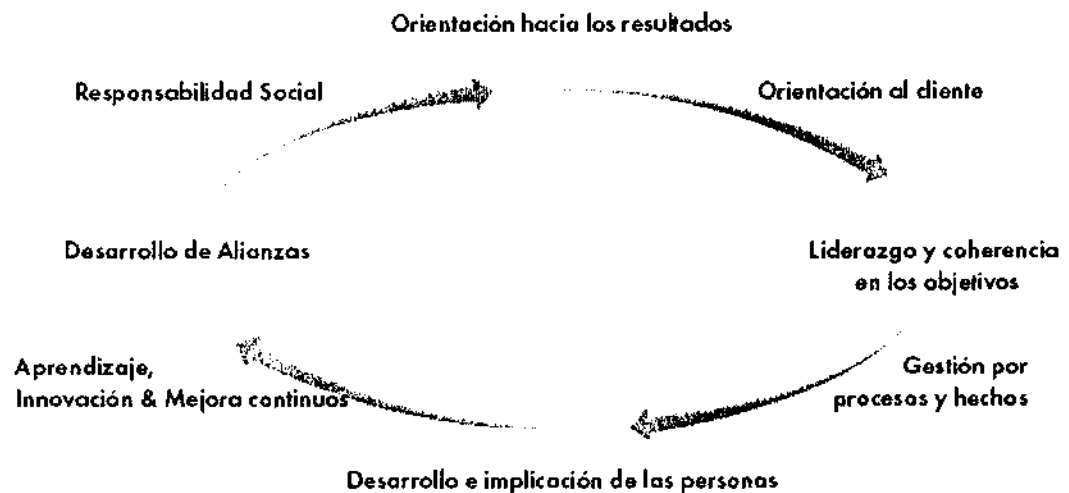


Figura 2.3 Los ocho conceptos fundamentales de la excelencia EFQM. Fuente: [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

Según la EFQM ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)) los ocho conceptos de excelencia se definen así:

Orientación hacia los resultados: La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).

Orientación al cliente: El cliente es el árbitro final de la Calidad del producto y del servicio, así como de la fidelidad del cliente. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

Liderazgo y coherencia de los objetivos: El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.

Gestión por Procesos y Hechos: Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.

Desarrollo e implicación de las personas: El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

Aprendizaje, innovación y mejora continuos: Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.

Desarrollo de Alianzas: La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus socios estratégicos unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.

Responsabilidad Social: El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la sociedad en su conjunto.

La Excelencia no es sólo una teoría, es el logro de niveles tangibles de resultados (en áreas clave consideradas como “las mejores”) y la prueba que nos permite confiar en que esos resultados se mantendrán en el tiempo. Las pruebas necesarias para confiar en que los resultados se mantendrán en el tiempo no se circunscribe exclusivamente a los resultados económicos, que muestran resultados del pasado. Las pruebas incluyen también resultados de otros grupos de interés que nos ofrecen indicios de cuál será el rendimiento económico futuro. Estos otros indicadores contemplan la medición de la excelencia de la satisfacción y fidelidad del cliente, la motivación y capacidad de las personas y la satisfacción de la comunidad en su sentido más amplio. Para suscitar la confianza necesaria en que los resultados pueden mantenerse en el tiempo, deben existir pruebas también de que las operaciones y actividades de la organización están sólidamente fundamentadas y se revisan y mejoran de manera sistemática y continuada.

Para ayudar a las organizaciones a mejorar su rendimiento, la EFQM lanzó en 1991 el modelo EFQM de Excelencia. Este Modelo, que supone la aplicación de los conceptos fundamentales dentro de un sistema de gestión estructurado, lo utilizan en la actualidad decenas de miles de organizaciones de dentro y fuera de Europa: empresas, colegios, instituciones sanitarias, policía, organismos y servicios de la administración. Además, el Modelo ofrece a todas ellas un lenguaje y una herramienta de gestión comunes, haciendo así más fácil compartir las buenas prácticas en indistintos sectores de toda Europa.

Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, está conformado por nueve criterios divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles). Los nueve criterios son los siguientes:

1. Liderazgo: Cómo se gestiona la Calidad Total para llevar a la empresa hacia la mejora continua.

2. Estrategia y planificación: Cómo se refleja la Calidad Total en la estrategia y objetivos de la compañía.

3. Gestión del personal: Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la organización.

4. Recursos: Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la compañía en apoyo de la estrategia.

5. Sistema de Calidad y procesos: Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la empresa.
6. Satisfacción del cliente: Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios.
7. Satisfacción del personal: Cómo percibe el personal la organización a la que pertenece.
8. Impacto de la sociedad: Cómo percibe la comunidad el papel de la organización dentro de ella.
9. Resultados del negocio: Cómo la empresa alcanza los objetivos en cuanto al rendimiento económico previsto.

Una de las grandes ventajas de la definición del modelo europeo de excelencia es su utilización como referencia para una Auto-evaluación, proceso en virtud del cual una empresa se compara con los criterios del modelo para establecer su situación actual y definir objetivos de mejora.

#### **2.1.4.3 Relación entre TQM, EFQM e ISO 9000**

La familia de Normas ISO 9000 anterior al año 2000, es decir la versión 1994, y sus predecesores, han sido referentes de modelos de estandarización, que a través de un proceso de certificación por un organismo independiente autorizado, buscan demostrar ante terceros la preocupación por la Calidad. La versión 1994 plantea el Aseguramiento de la Calidad para garantizar a terceros, especialmente al cliente, que las actividades de realización del producto y las de apoyo se están realizando de conformidad con lo establecido en manuales de la empresa. En otras palabras, la empresa asegura que “hace lo que dice que hace”. Pero surge la duda de si lo que la empresa ha dispuesto que hace es lo que el cliente lo entiende por producto/servicio de Calidad. Esta versión de la Norma tuvo mucha acogida en empresas exportadoras porque dentro del Comercio Exterior, se estableció como un requisito de garantía de los productos.

El Control Total de Calidad, o TQM como se lo conoce, nace en Estados Unidos a través de desarrollo teórico-práctico de los pensadores de primera generación del Movimiento de la Calidad, sin embargo no es apreciado en Occidente y sus ideas migran hacia el Japón, país destruido por la guerra y ávido de resurgir de las cenizas. Japón lo recibe y lo desarrolla desde los años 50's, alcanzando un evidente éxito en la industria del Lejano Oriente. Existen muchas explicaciones para entender por qué en Japón tuvo la acogida que se le negó en Estados Unidos en un principio. Una de ellas puede ser el factor cultural de Oriente, caracterizado por la mística, disciplina, lealtad y otros valores compartidos también por la Calidad. El TQM concentra todas las bondades de un sistema y modelo teórico-práctico de la Administración por Calidad:

filosofía y herramientas. El TQM será acogido con éxito en Estados Unidos y posteriormente difundido a Occidente en los años 80. Su propuesta revolucionó la empresa americana y elevó los estándares de calidad hasta volver a dar el protagonismo mundial que había perdido.

El modelo europeo aprovecha las experiencias japonesas y americana, además de los aportes hechos por los propios países europeos, incluyendo al modelo ISO 9000, así como también a los avances propuestos por el Movimiento Contemporáneo del Management. Este es un modelo que se desarrolla en la última década del siglo XX tomando en cuenta importantes temas que no se habían incluido antes en sistemas de calidad, como por ejemplo la Responsabilidad Social de la organización, pues establece que toda empresa juega un papel dentro de la sociedad. Al igual que los sistemas de calidad ortodoxos, propone el mejoramiento a largo plazo dentro de un programa sostenido de objetivos y metas.

La versión 2000 de la Norma ISO 9000 dio un giro importante hacia el modelo TQM, al ir más allá del Aseguramiento de la Calidad y procurar la Gestión de la Calidad. La actual versión conserva toda la riqueza de la estandarización, propia de sus versiones predecesoras, incorporando de una manera sistemática los principios esenciales del TQM, como son la obsesión por el cliente, la planificación de los procesos, el mejoramiento continuo a través del ciclo PHVA, la gestión de proveedores, entre los más destacados. Así, el Movimiento de Calidad se consolida para ir adoptando un solo rumbo que probablemente se alcanzará dentro de pocos años, que es establecer un solo sistema de calidad genérico basado en el tradicional TQM. Sin embargo, el giro trascendental y violento de la Norma ISO 9000 deja vacíos que deben ser conocidos, difundidos y solucionados mientras el modelo continúa su evolución natural.

Los premios de Calidad no son, en primera instancia, propiamente modelos de Calidad, sino que simplemente instrumentos de evaluación, interna o externa, sobre un modelo determinado. El objetivo que persiguen es el reconocimiento, la promoción y educación acerca de la preocupación de una empresa por temas concernientes a la Calidad. El Premio Deming, por ejemplo, lógica y cronológicamente posterior al desarrollo del modelo TQM, se parece a una lista de verificación para evaluar y premiar a quienes han implementado con éxito el modelo. La idea es que las organizaciones “cuenten su historia” y a través de ésta, la sociedad pueda seguir sus ejemplos e incorporar sus aportes que la diferenciaron para acercarse a la excelencia.

## **2.2 El Sistema ISO 9000**

### **2.2.1 El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000**

Paralelamente al Movimiento de la Calidad, desde 1947 surge el movimiento mundial de la Estandarización, representado por las Normas ISO. La Norma ISO 9000 ha sido desde sus inicios, a finales de los 80's, la herramienta de implementación de sistemas de Calidad más ampliamente difundida en el mundo en vista de que es un modelo que permite demostrar ante terceros la conciencia por el tema de la Calidad y el mejoramiento continuo.

ISO son las siglas en inglés para la Organización Internacional para la Estandarización (International Standardization Organization), la cual es una entidad fundada en 1947 con sede en Ginebra, Suiza, con la misión de “promover en el mundo el desarrollo de la Normalización y todas las actividades relacionadas, con miras a facilitar el intercambio internacional de bienes y mercancías y desarrollar la cooperación en las esferas de la actividad intelectual, científica, tecnológica y económica” ([www.iso.org](http://www.iso.org)). La ISO está constituida por los institutos nacionales de estandarización de todas las regiones del mundo. Este organismo se encarga de desarrollar normas de estandarización técnicas que son de aplicación voluntaria y que añaden valor a todo tipo de empresas que las implementan. Esta organización ha establecido varias series de normativas para diversos temas empresariales, siendo la serie 9000 la que aplica a la gestión de Calidad de una organización. Este estándar internacional presenta los requisitos que debe cumplir el Sistema de Gestión de Calidad ([www.iso.org](http://www.iso.org)).

La familia ISO 9000 está entre las normas más ampliamente conocidas e implementadas debido a su enfoque hacia la competitividad de las empresas y su éxito en el mercado global para “asegurar” los procesos productivos de bienes y servicios. La ISO 9000 ha llegado a ser una referencia internacional para requisitos de Calidad en negociaciones comerciales, lo que ha hecho que sea aplicada en el comercio exterior. La gran mayoría de normas ISO son específicas para un producto, material o proceso particular. Sin embargo, las normas que le han dado a la familia ISO 9000 una reputación mundial se conocen como “normas genéricas de sistemas de gestión”. “Genéricas” significa que las mismas normas se pueden aplicar a cualquier organización, ya sea grande o pequeña, cualquiera que sea su producto, inclusive si el “producto” es en realidad un servicio, en cualquier actividad, y si es una empresa comercial, administración pública, o un departamento del gobierno. “Sistema de gestión” hace referencia a lo que la organización hace para gestionar sus procesos o actividades. “Genéricas” también significa que no importa lo que la organización sea o haga, si desea establecer un sistema de gestión de la Calidad o un sistema de gestión ambiental, entonces este sistema posee un número de características esenciales que están descritos en las normas pertinentes de la familia de normas ISO 9000. La ISO 9000 trata sobre la “gestión de la Calidad”. Esto es lo que la organización hace para

mejorar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de requisitos del cliente y los regulatorios aplicables y para mejorar continuamente su desempeño en este aspecto.

La norma ISO 9000 nació en 1987, cuando se emitió la primera versión de la misma, que consistía en un estándar documental. Posteriormente, en 1994 la Norma fue revisada y se lanzó al mercado la revisión que certificaba los sistemas de Aseguramiento de Calidad. Este término “aseguramiento” fue entendido como la manera de garantizar el desempeño de la operación de la organización, a través de documentos que describían los procesos y actividades. Sin embargo, en el año 2000 se volvió a revisar la norma y la nueva versión incluye un Sistema de Gestión de Calidad, que tiene un enfoque mucho más apegado a los conceptos de Calidad Total definidos en el modelo TQM. En la siguiente sección de este documento se discute las diferencias con su versión anterior.

En términos generales el modelo 2000 debe contener una estructura organizacional claramente definida, además el sistema debe estar documentado para perdurar en el tiempo y ser accesible por los involucrados en él. El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000 se enfoca en la administración de los procesos, de hecho la unidad para la medición y gestión de acuerdo al modelo ISO 9000 son los procesos. Por ello se pide dividir a la organización en procesos. También la ISO 9000 permite gestionar los recursos que dispone una organización para aprovecharlos eficientemente.

La estructura de la serie ISO 9000 en su versión 2000 se divide de la siguiente manera:

- ISO 9000: Fundamentos y Vocabulario
- ISO 9001: Requisitos
- ISO 9004: Directrices para el mejoramiento del desempeño
- ISO 19011: Norma de Auditoría Integrada ISO 9000 / ISO 14000.

Al par de estándares formado por la ISO 9001 y la ISO 9004, en sus versiones 2000, se le denomina el Par Consistente porque se complementan para mejorar tanto la eficacia como la eficiencia, lo que conlleva a que el sistema sea efectivo.

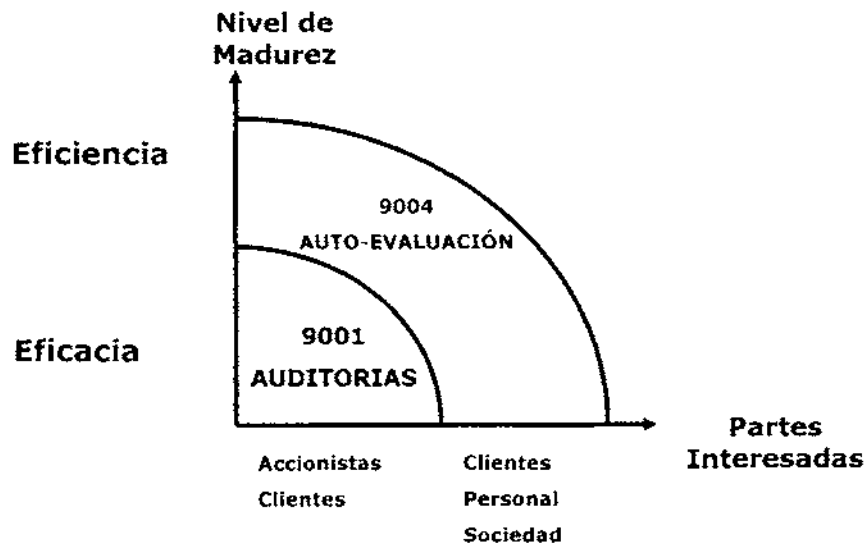


Figura 2.4 El Par Consistente ISO 9000. Fuente: Perla Manotas, 2003.

Según ISO 9000 se definen los siguiente conceptos:

“EFICACIA- Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados”. (3.2.14.)

“EFICIENCIA- Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados”. (3.2.15.)

La Norma en su versión 2000 dio un giro trascendental en la gestión de Calidad por cuanto se acercó a los principios del TQM difundidos desde hace 50 años. Su enfoque a mejorar la competitividad de las empresas popularizó a la Norma, especialmente en empresas de exportación, pues la certificación internacional avala los procesos productivos de la compañía en el mercado global, además satisfizo la necesidad de estandarización que requieren las empresas que comienzan el camino de la Calidad . Esta versión está basada en ocho principios elementales de la Calidad:

### 1.- Organización enfocada al cliente

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

### 2.- Liderazgo

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

### 3.- Participación de todo el personal

El personal, con independencia del nivel de al organización en el que se encuentre, es la



esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.

#### 4.- Enfoque a procesos

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

#### 5.- Enfoque del sistema hacia la gestión

Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficiencia de una organización.

#### 6.- La mejora continua

la mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.

#### 7.- Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones

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

#### 8.- Relaciones mutuamente benéficas con el proveedor

Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor.

La Norma ISO 9001:2000 presenta la siguiente estructura:

Introducción

1. Objeto y campo de aplicación.
2. Referencias Normativas.
3. Términos y definiciones.
4. Sistema de Gestión de la Calidad.
5. Responsabilidad de la Dirección.
6. Gestión de los Recursos.
7. Realización del Producto.
8. Medición, Análisis y Mejora.

Anexos.

Bibliografía.

El modelo del Sistema de Gestión de Calidad se enfoca en satisfacer al cliente de la siguiente manera:

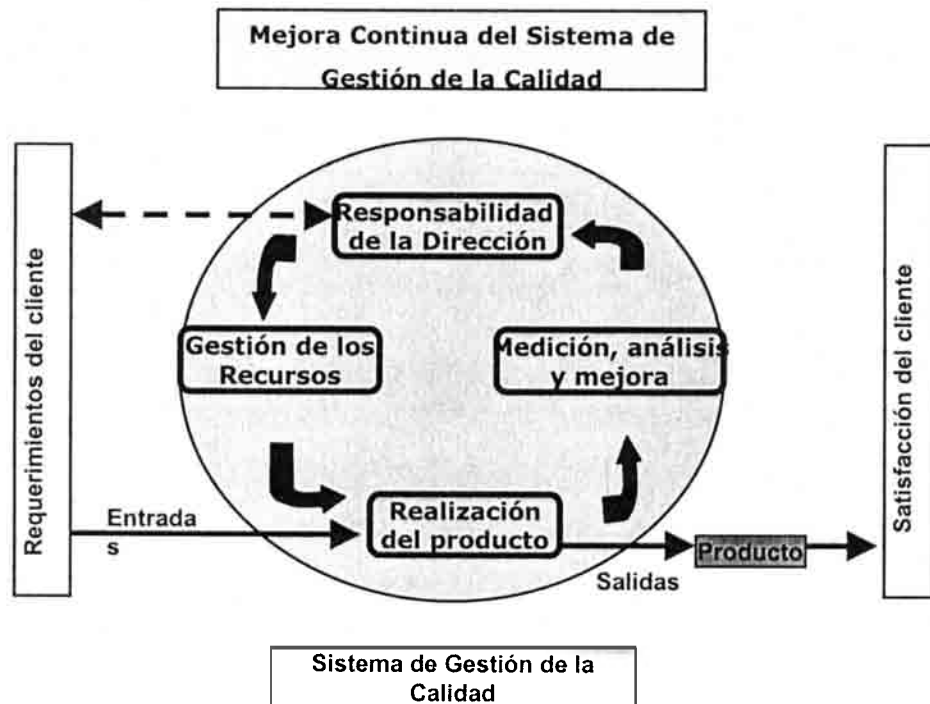


Figura 2.5 Modelo del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000. Fuente: Perla Manotas, 2003.

A partir del capítulo 4 de la norma se establecen los requisitos para el sistema de gestión de Calidad. El capítulo 4 explica en forma general de los elementos que contiene dicho sistema y su interacción.

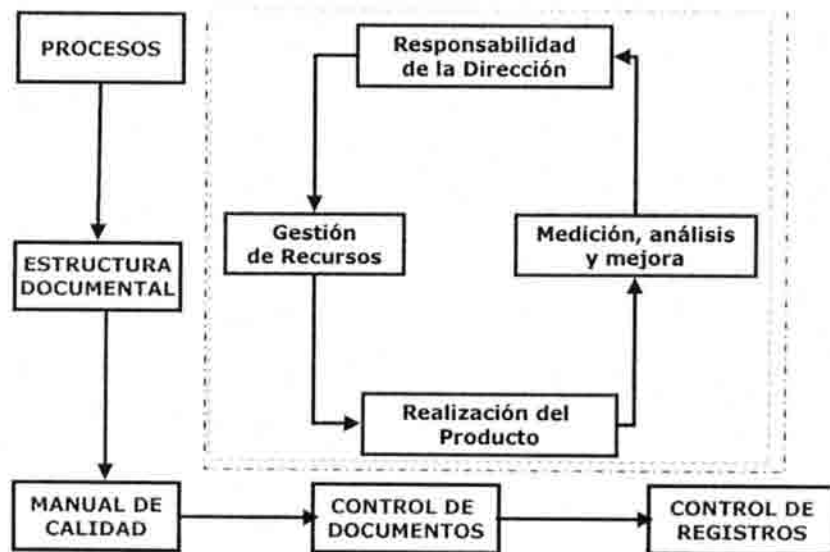


Figura 2.6 Capítulo 4 de la Norma ISO 9001:2000. Sistema de Gestión de Calidad. Fuente: Perla Manotas, 2003.

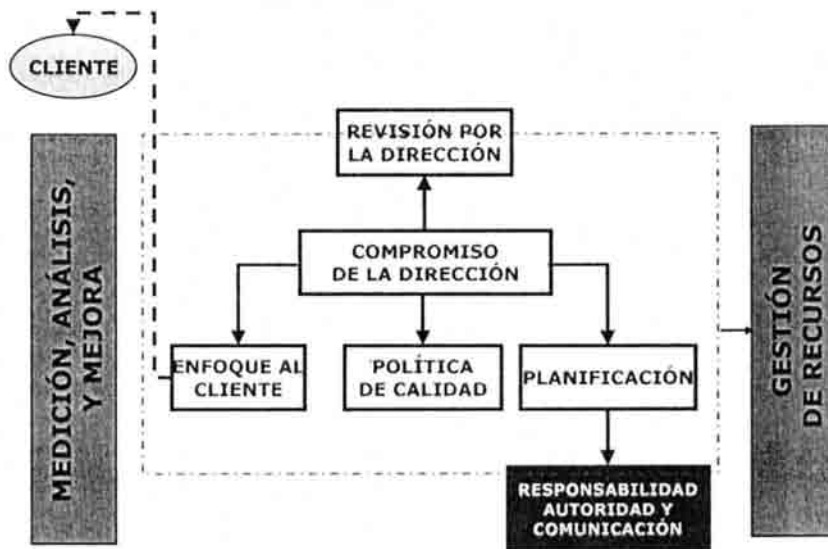


Figura 2.7 Capítulo 5 de la Norma ISO 9001:2000. Responsabilidad de la Dirección. Fuente: Perla Manotas, 2003.

El capítulo 5 establece la Responsabilidad de la Dirección ante el Sistema. Es muy importante que los altos ejecutivos se involucren en el sistema, pues el modelo recarga fuertes responsabilidades sobre la dirección.

El capítulo 6 de la Norma ISO 9000 establece la manera en que la organización debe gestionar los recursos para aprovecharlos eficientemente.



Figura 2.8 Capítulo 6 de la Norma ISO 9001:2000. Gestión de los Recursos. Fuente: Perla Manotas, 2003.

El capítulo 7 de la Norma ISO 9000 define la manera en la que se planifica y realiza el producto o la prestación del servicio. Este es el único capítulo en donde se pueden hacer exclusiones de ciertas cláusulas.

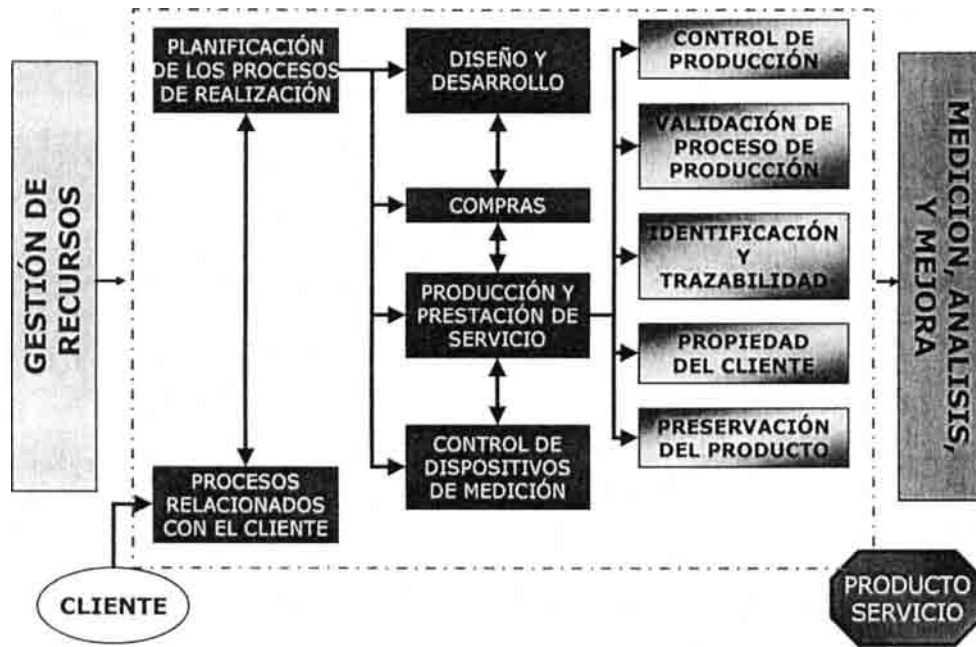


Figura 2.9 Capítulo 7 de la Norma ISO 9001:2000. Realización del Producto. Fuente: Perla Manotas, 2003.

Finalmente el capítulo 8 se enfoca en la manera en que la organización debe mejorar su desempeño continuamente a través de la medición y el análisis de los datos.

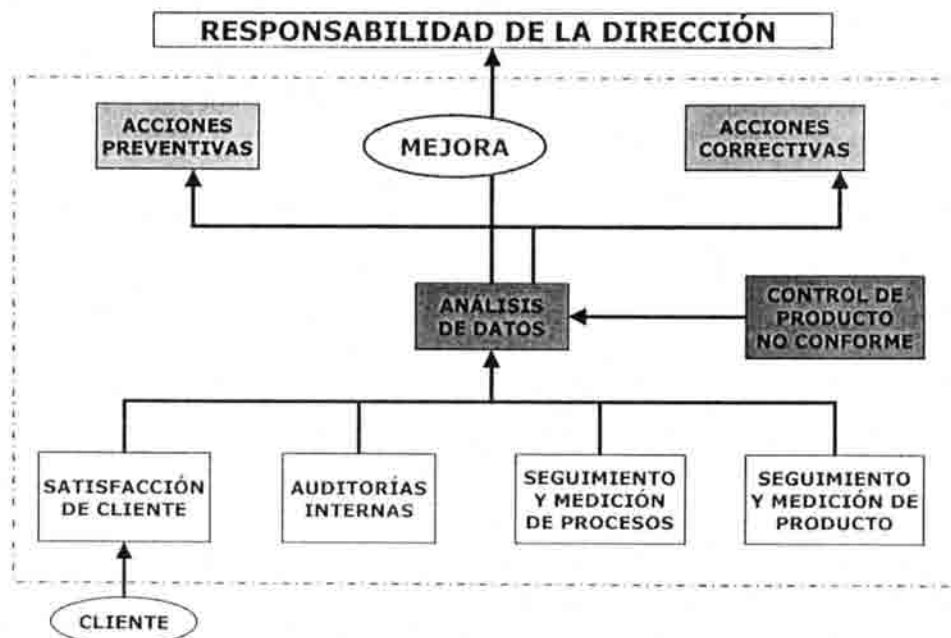


Figura 2.10 Capítulo 8 de la Norma ISO 9001:2000. Medición, Análisis y Mejora. Fuente: Perla Manotas, 2003.

Los aspectos que se buscan al implementar un proyecto de ISO 9000 son los siguientes:

INTERNAMENTE	EXTERNAMENTE
<p><b>Organizar la Empresa, a través de:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Prevención.</b></li> <li>➤ <b>Mejoramiento Continuo.</b></li> <li>➤ <b>Total participación de la Alta Dirección.</b></li> <li>➤ <b>Trabajo en Equipo.</b></li> <li>➤ <b>Consistencia y formalidad.</b></li> <li>➤ <b>Aprovechamiento de los Recursos.</b></li> <li>➤ <b>Optimización de Costos.</b></li> <li>➤ <b>Satisfacción de los Clientes.</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Aumentar la Competitividad.</b></li> <li>➤ <b>Reconocimiento Nacional e Internacional, a través de la Certificación, emitida por una entidad acreditada.</b></li> <li>➤ <b>Mejorar la imagen de la Empresa.</b></li> </ul>

Figura 2.11 Aspectos que se buscan al implementa un proyecto ISO 9000. Fuente: Perla Manotas, 2003.

## 2.2.2 Comparación entre versiones 1994 y 2000

Desde sus inicios, la familia de Normas ISO 9000 tuvo un espíritu taylorista, más bien estático, que no propiciaba la mejora continua. Desde la versión 1987, la Norma ISO 9000 consistía de un mecanismo documental pesado, cuya estructura procuraba separar los procesos productivos de los procesos de control de Calidad para garantizar la separación de los productos “inaceptables” por los estándares definidos. Su enfoque se situaba en los procesos productivos descuidando al resto de la organización. La versión 1994 introdujo el concepto de Aseguramiento de la Calidad, el cual toma en cuenta a toda la organización, pero sin deslindarse de la pesada maquinaria documental que requiere. Esta versión fundamenta el Aseguramiento en evidenciar el cumplimiento de lo escrito, corriendo el riesgo de “trabajar según el libro”. Sin embargo, el movimiento mundial de la Calidad, liderado por el TQC japonés, y adoptado por Estados Unidos en los 80’s hizo que la ISO trascienda hacia el campo de la gestión de Calidad. Este inhóspito terreno hasta ese entonces por la ISO produjo cambios sustanciales en la aplicación de la Norma, en primer lugar disminuyendo la carga de documentos requeridos, y preocupándose más por la gestión de los recursos y el enfoque al cliente a través de la administración por procesos que procura la mejora continua de la empresa. En este punto, la Norma ISO 9001:2000, se convierte en una fiel, aunque mínima, expresión del TQM porque contiene la esencia de este modelo.

Entre los principales cambios que se han realizado en la norma ISO 9001:2000 en comparación con la versión de 1994 se encuentran (Weiner, 2002:1):

1. Una estructura totalmente nueva, que ya no emplea los llamados “20 elementos”, sino que ahora sigue un enfoque basado en “procesos”, el cual se ajusta más a la forma en que la mayoría de empresas funcionan.

2. Una comprensión más clara en cuanto a que la fabricación de productos conformes y/o la prestación de servicios conformes se encuentra incluida en el sistema de gestión de la Calidad y hace parte de él.

3. Ahora solo hay una norma de requisitos del sistema de gestión, es decir la ISO 9001:2000, a diferencia del pasado cuando habían tres normas, es decir: ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003.

4. En la versión 2000 de la norma existe un uso más lógico de la terminología, especialmente en la descripción de la cadena de suministro y el uso de los términos:

“proveedor → organización → cliente”

5. Un vínculo claro entre el sistema de gestión de la Calidad y el suministro de productos y/o servicios conformes.

6. Una mayor orientación hacia la interacción entre la organización y el cliente, antes, durante y después de la entrega del producto y/o servicio.

7. La necesidad de vincular las diferentes actividades de revisión y evaluación para garantizar que el sistema de gestión de la Calidad se mejore continuamente.

8. Mayor compatibilidad con las normas del Sistema de Gestión Ambiental ISO 14000.

9. La necesidad de garantizar el control sobre aquellos procesos que proveen productos y/o procesos contratados externamente.

10. La necesidad de garantizar que la gente sea competente para realizar su trabajo.

11. Un giro en el énfasis de la versión 2000 le exige ahora a la organización asumir la responsabilidad de identificar y desarrollar los procedimientos que la empresa necesita.

En términos generales la versión 2000 incluye los conceptos de:

- Enfoque basado en procesos: La nueva versión promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de Calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye el elemento de entrada del siguiente proceso.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación en interacción. Un enfoque de procesos, cuando se utiliza dentro de un sistema de Calidad, enfatiza la importancia de:

- a) la comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) la necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) la obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas

- Enfoque en la satisfacción del cliente: La nueva versión de la norma ISO 9000 busca conseguir y aumentar continuamente la satisfacción del cliente a través de la entrega de un producto que ha sido planificado y al cual se le ha realizado el seguimiento y medición. Además la norma busca dejar muy claros los requisitos que pide el cliente y también aquellos que, aún que no estén documentados, se los entiende como implícitos para que el producto pueda ser utilizado por el cliente. La norma ISO 9001:2000 establece los canales de comunicación con el cliente para que éste presente su retroalimentación a la organización a través de reclamos y quejas y a través de la medición del grado de satisfacción del cliente. Los requisitos del cliente constituyen elementos de entrada al proceso de la organización.

- Mejora Continua: La nueva estructura de la norma adopta el enfoque de gestión de proyectos mejorados continuamente de forma planificada para ser consecuente con la aplicación del ciclo Deming o ciclo PHVA. El concepto de “mejora” supone el paso de un nivel inferior a un nivel superior de Calidad, aplicando el significado de progreso a los problemas de Calidad. En ello se debe tener en cuenta la variabilidad de los procesos, de los productos y del sistema en sí. La utilización de técnicas estadísticas ayuda a entender la variabilidad y por lo tanto a resolver problemas y a mejorar la eficiencia. Asimismo estas técnicas pueden facilitar la utilización de los datos disponibles para ayudar en la toma de decisiones. La variabilidad puede observarse en el comportamiento y en los resultados de cualquier actividad, incluso bajo condiciones de aparente estabilidad. Esta variabilidad puede presentarse en las características medibles de los procesos y productos y su existencia puede detectarse en las diferentes etapas del ciclo de vida de los productos, desde la investigación del mercado hasta la disposición final del mismo al cliente.

El ciclo Deming establece los pasos necesarios para asegurar el efectivo control de los procesos y el mejoramiento continuo de su desempeño a lo largo del tiempo. La figura 2.2 muestra el funcionamiento del ciclo Deming. Se puede observar que todas las actividades que comprende cada proceso deben ser planificadas. Posteriormente se ejecuta la planificación para que estas actividades sean verificadas. Es decir que hasta ahí llega el “control y seguimiento”. Pero la última fase del ciclo dice que se debe actuar con base en los resultados de la verificación. El “actuar” es la manera en que se asegura la norma de que los procesos se mejorarán continuamente, pues la

retroalimentación que se adquiere permite determinar los problemas, analizar sus causas y hallar las acciones para erradicar estas causas.

Otro aspecto importante que la nueva versión de la norma contiene es la necesidad de establecer objetivos de Calidad que se deben alcanzar en el transcurso del plazo determinado. Este constituye un aporte importante para la mejora continua, pues los objetivos de Calidad deben ser cada vez más exigentes para alcanzarlos y así mejorar los niveles de desempeño de la organización.

## **2.3 Fortalezas y debilidades del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000**

El Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 ha sido muy difundido en el mundo y por lo tanto mucho se ha dicho y escrito sobre sus beneficios y desventajas. Existen un sinnúmero de criterios sobre la efectividad de la Norma en el mejoramiento de una organización. En esta sección se pretende establecer las fortalezas y debilidades que la bibliografía presenta acerca del SGC ISO 9001:2000.

### **2.3.1 Fortalezas**

Para identificar las principales fortalezas de la ISO 9001:2000 se ha dividido la sección en base a los 8 principios de Calidad en los cuales se fundamenta la norma. Se han resumido estos conceptos del artículo “Quality Management Principles” publicado por la ISO en su página web.

#### Enfoque al Cliente:

- Permite incrementar la participación en el mercado al responder en forma flexible a las oportunidades del mercado a través de la identificación de los requerimientos del cliente.
- Incremento de la efectividad en el uso de los recursos de la organización enfocados a elevar la satisfacción del cliente.
- Aumento de la fidelidad del cliente que permite mantener relaciones a largo plazo.
- Establece un balance adecuado para satisfacer a todas las partes interesadas: clientes, accionistas, proveedores, empleados y sociedad.
- Manejo de la relación con los clientes de una forma sistemática para evitar diferencias que perjudiquen la relación.



- Comunicación abierta de doble vía con el cliente para atender consultas, reclamos y percibir su satisfacción.

#### Liderazgo:

- El personal de la organización se motiva al conocer la política de Calidad de la organización establecida por la alta dirección.
- El desempeño es evaluado de una manera estandarizada, lo que permite una estabilidad para el recurso humano.
- Se eliminan los problemas de comunicación entre los distintos niveles de la organización a través de la participación.
- Se toman en cuenta las necesidades de las partes interesadas de la organización como son: clientes, accionistas, personal, proveedores.
- Implantación de la honestidad y la verdad en las actividades cotidianas evitando el miedo y la desconfianza.

#### Participación del Personal:

- Personal motivado que mantiene un compromiso con la organización a través de la implementación del sistema de Calidad.
- Innovación y creatividad para alcanzar los objetivos de Calidad establecidos en el sistema de gestión de Calidad.
- Personal evaluado por su propio desempeño.
- Empleados capacitados y motivados para contribuir con el mejoramiento continuo a través de sus competencias.
- Recurso humano consiente de la importancia de la gestionar la Calidad dentro de la empresa.
- Personal conocedor de su responsabilidad y autoridad en la organización.
- Comunicación amplia entre todos los empleados para resolver problemas y mejorar el desempeño.
- Difusión del conocimiento y experiencia de los empleados hacia sus similares a través de programas de capacitación.

#### Enfoque en procesos:

- Mejora aprovechamiento de los recursos de la organización en la ejecución de los procesos.
- Disminución de los costos y del tiempo de ciclo a través de la adecuada organización de la interacción entre los procesos.
- Incremento consistente y predecible de los resultados de los procesos.
- Sistemática manera de definir y asignar responsabilidades a los empleados.
- Medición y seguimiento de actividades clave de procesos.
- Identificación de recursos y controles para los procesos.
- Evaluación de riesgos, consecuencias e impactos en las actividades de los procesos.

#### Enfoque del sistema hacia la gestión:

- Integración y alineamiento de los procesos para alcanzar los resultados planificados.
- Mejoramiento de la habilidad para enfocar los esfuerzos en los procesos clave.
- Proveer confianza a las partes interesadas para mejorar la eficiencia y efectividad de la organización.
- Flexibilidad del sistema para adaptarse a diferentes tipos de organizaciones y gestionar su administración.
- Entendimiento en toda la organización de la interacción entre los procesos.
- Identificación de las capacidades de la organización y establecimiento de roles concernientes a priorizar las actividades clave.
- Libertad para establecer el grado de detalle con el cual se desea describir las actividades de los procesos.

#### Mejora Continua:

- Incremento sostenido de la eficiencia y efectividad en el desempeño de los procesos.
- Despliegue de las acciones de mejoramiento en todos los niveles de la organización.
- Flexibilidad y oportunidad para responder en forma inmediata ante problemas de Calidad.
- Consecución de objetivos cada vez más exigentes que mantengan la motivación y el esfuerzo constante dentro de la organización.
- Mejoramiento sostenido de la Calidad del producto lo que asegura una permanencia en el mercado.
- Entrenamiento constante al personal en técnicas de mejora, lo que eleva la competencia del recurso humano.
- Motivación a través del reconocimiento de mejoras alcanzadas.

#### Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones:

- Uso de técnicas comprobadas para el análisis de datos y manejo de información.
- Utilización de información de resultados anteriores para proyectar tendencias y establecer riesgos en el futuro.
- Apertura para la discusión y el debate de opiniones para tomar decisiones trascendentales para la organización.
- Aseguramiento de la efectividad de la toma de decisiones como una actividad clave para la empresa.
- Capacidad de respuesta inmediata ante tendencias negativas del desempeño de la organización.

#### Relaciones benéficas con el proveedor:

- Creación de un valor agregado en la relación para ambas partes.
- Aseguramiento de la Calidad de la materia prima que entra al proceso.
- Flexibilidad para adaptarse rápidamente a las necesidades de la empresa por parte del proveedor.
- Transparencia y claridad en la relación para hacerla duradera.

- Optimización de costos para la empresa.

En definitiva, la Norma ISO 9000 debe ser entendida como una escuela para iniciar el camino de la Calidad, ya que constituye la esencia de ella, y permite a las organizaciones entender el espíritu de la Calidad y superar los miedos y prejuicios concebidos hacia el TQM.

### **2.3.2 Debilidades**

Por la inmensa difusión a nivel mundial que ha tenido la norma ISO 9000, los detractores de este sistema también se han incrementado en forma considerable. Cabe indicar que más que desventajas, se debe hablar de mal uso del sistema ISO 9000; y es en este sentido donde, especialmente en Latinoamérica, se ha dado un uso poco serio a la Norma. Las empresas latinoamericanas han considerado a la certificación bajo el modelo ISO 9000 como una meta y no como un paso más en el camino hacia la excelencia. En este sentido, podemos sospechar que la Norma ha representado a la “ley del menor esfuerzo” o del “mínimo necesario” para evidenciar una preocupación por la Calidad y ser así más competitivas, eludiendo el camino seguro pero largo del TQM.

Existen muchas versiones sobre las desventajas o debilidades identificadas en la implementación de los SGC ISO 9000, sin embargo de toda la literatura investigada se han identificado dos claramente, la una más de forma y la otra de fondo.

La desventaja de forma es que los sistemas ISO 9000 son muy burocráticos en el sentido de que exigen una gran cantidad de papeleo y registros, pues lo que cuenta es la evidencia para asegurar que las actividades se han realizado de la forma establecida. La documentación es abundante y esto genera costos adicionales para la organización (Contreras, 2002:1). Un sistema de Calidad bajo ISO 9000 siempre requiere de la documentación de las actividades de la organización en procedimientos escritos, lo que genera esta cantidad de papeles que han llegado a cansar a algunos de sus usuarios. Incluso el mismo sistema ISO 9000 lo reconoce al establecer un proceso para control de documentos y registros, con lo cual se aseguran de la adecuación para que no existan copias no controladas de la documentación en sitios no autorizados (Dalglish, 2002:64). Contreras (ibid) también añade que el hecho de que exista tanta documentación y de que “todo esté escrito” puede llevar a una falta de flexibilidad en la organización para adaptarse a situaciones imprevistas y cuyo efecto puede afectar a la Calidad.

La desventaja de fondo que se le ha imputado a la Norma ISO 9000 en su versión 2000 tiene que ver con la carencia de una metodología que ayude a alcanzar los objetivos y metas establecidas y a asegurar que estos objetivos y metas sean realmente aquellos que la organización requiere (Najmi y Kehoe, 2001:159). Según estos autores, la certificación bajo la norma ISO 9000 constituye un primer paso de acercamiento hacia la Calidad, sin embargo muchas compañías que se han certificado con ISO 9000

eventualmente observan una disminución de los beneficios que representa la ISO 9000 para su empresa y requieren de un “estímulo externo” para su sistema de Calidad. A lo que concretamente se refieren los autores es que si bien existe el sistema de Calidad en la compañía, éste no arroja los resultados que se esperaban porque no se alcanzan los objetivos planteados. Establecen que se requiere un proceso de medición del desempeño más riguroso para asegurar que la dirección estratégica tomada es la correcta. Sobre este mismo tema, Scott Dalglish (2002:64), un profesional norteamericano de la Calidad, establece que “si se quiere alcanzar un nivel superior de Calidad, lo que se requiere es algo más allá de ISO 9000”. Dice que para obtener ventajas competitivas lo que se necesita es una estrategia claramente establecida e ISO 9000 no ayuda en elaborar e implementar esta estrategia. Dalglish (ibid) cuestiona que ISO 9000 solo se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente, sin embargo él, que ha manejado por más de cinco años los sistemas ISO 9000, está convencido de que no ayudan a mejorar internamente y a planear a largo plazo. Para este autor lo primero constituye una planeación a largo plazo con el fin de establecer la estrategia a seguir y los objetivos de Calidad pueden ser una consecuencia inmediata de esa planeación a largo plazo. Sin embargo, Dalglish (ibid) admite que ISO 9000 puede ser utilizada como “una plataforma para lanzar el tema de Calidad dentro de la empresa” y ser el primer paso de los muchos que se deben dar para realmente alcanzar un beneficio en el negocio. Dalglish (ibid) dice que el enfoque correcto es implementar el Sistema ISO 9000 pero irle añadiendo ciertas metodologías apropiadas para la organización, incluso sugiere el implementar el modelo del Premio Malcolm Baldrige. Para este autor la misma estructura de la Norma ISO 9000 actúa como un factor desmotivante a la hora de implementarse porque aparte de la cantidad de papeles que se manejan, y que tiene el peligro de provocar que se “trabaje según el libro”, tiene dos características que no abonan en su favor: en primer lugar ISO 9000 es un estándar de “aprobar/reprobar”, lo que hace que la gente de la organización sienta que trabaja solo para pasar la auditoría. Si se alcanza el certificado, éste no dice a los clientes si la empresa funciona con Calidad de clase mundial, o solamente ha cumplido “con las justas” los requisitos del estándar. Esta característica de ser “aprobar/reprobar” hace que la organización sea conformista y se atenga a los “suficientes”, que no se esfuerce por conseguir lo mejor o lo máximo posible, sino lo mínimo requerido. La segunda característica en contra de la estructura de ISO 9000, según Dalglish (ibid), es que sus objetivos son a corto plazo, no se completa el verdadero proceso de planificación que es la esencia mismo de la compañía. Esto hace que la organización no cuente con un adecuado proceso de medición y seguimiento del desempeño diario de las actividades clave para garantizar que la Calidad del producto es superior a lo que el cliente espera que se le entregue.

Para Wes Iversen (Jul 2002:6), editor de la revista académica internacional Quality, al hacer un resumen de la reunión anual del American Quality Congress en Denver, saca como conclusión que la versión 2000 de la Norma ISO 9000 no presenta un efecto positivo en medir cómo la organización opera. Iversen admite que el SGC ISO 9001:2000 es un adecuado “marco general de trabajo” para una organización que recién tiene intenciones de acercarse a la Calidad, pero que en el momento en que madura el sistema, debe mirar a nuevos horizontes para encontrar la manera de gestionar sus metas.

En las entrevistas que se han realizado durante esta investigación a expertos en la materia, se deducen conclusiones similares a las anteriores que avalan los puntos

débiles encontrados en la Norma ISO 9000. En primer lugar, para Pablo Vallejo, Gerente de Certificación de BVQI en Ecuador, un aspecto importante que el SGC ISO 9001:2000 puede mejorar es la manera de recopilar información de los resultados de los procesos. La ISO 9000 requiere de una metodología para medir y clasificar los resultados de la medición de los procesos. Esto ayudará mucho para la toma de decisiones importantes en la organización. Para el mismo funcionario, la ISO 9000 teóricamente si gestiona la estrategia de una organización, pero lo que hace falta es la manera de plasmar la estrategia en el trabajo diario, es decir que es necesario encontrar la herramienta o metodología para alcanzar los objetivos planteados. Para María Claudia Vélez, Gerente de la oficina del ICONTEC en Ecuador, el principal problema que enfrenta ISO 9000 es la falta de cultura de medición que se tiene en países como el Ecuador. Esto hace que el SGC sea totalmente vulnerable, por ello la funcionaria piensa que se necesita una herramienta adicional para trabajar con ISO 9000 que asegure que esos objetivos no queden dispersos sino que se concreten para ser alcanzables. Según la Gerente del ICONTEC en Ecuador, otra debilidad importante de la que se le achaca a la Norma es que requiere de una gran cantidad de papeles y eso hace que se inviertan recursos adicionales por parte de la empresa.

Para el Ing. Galo Montaña, Director Ejecutivo de la Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, la Norma ISO 9000 tiene algunas debilidades. En primer lugar, no gestiona el liderazgo sistemático y sostenido dentro de la organización, esto es la motivación que los comprometidos con el sistema deben tener para luchar diariamente por alcanzar la Calidad. Montaña identifica también otra debilidad latente de ISO 9000 y es que a diferencia de los modelos de premios de Calidad no implementa el Plan Estratégico a largo plazo para la compañía y su correspondiente despliegue hasta niveles operativos. La estrategia que propone la ISO 9000 es muy somera y superficial, a corto plazo y carente de elementos importantes como el análisis del entorno, entre otros. Montaña defiende la diferenciación por sobre la estandarización que propone ISO 9000, aunque confiesa que ISO 9000 puede ser una buena alternativa para comenzar cuando no se tiene nada sobre Calidad. El funcionario también identifica el riesgo con ISO 9000 de que se trabaje “by the book” y se pierda todo tipo de innovación y creatividad para encontrar mejores formas de desempeñar las tareas. Esto puede crear la tendencia negativa a estancarse y no buscar la evolución, afirma Montaña. También él establece otra debilidad de ISO 9000 y es que promueve el inmediatismo, la solución de problemas a corto plazo y no la erradicación de causas a un plazo mayor en el futuro. Para Montaña, la Norma no promueve el aprendizaje de la organización, puesto que ya todo está establecido y documentado, es muy difícil encontrar la manera con ISO 9000 de ir innovando la operaciones diariamente, sino que lo que se busca es la constancia diaria sobre lo ya fijado.

Finalmente, la interrogante que deja flotando el sistema ISO 9000 es si es que realmente es un modelo “genérico” que puede ser aplicado a cualquier institución. ¿No será una receta común que alivia, mas no ataca a la causa raíz de la enfermedad para sanarla definitivamente? Es necesario pensar si la Norma es lo suficientemente flexible para ser aplicada en cualquier tipo de empresa y si de verdad aumenta el aseguramiento de la Calidad para el cliente. Otra duda que se plantea es si es que al implementar un sistema ISO 9000, las empresas realmente están pensando en ser más competitivas al mejorar su gestión internamente y proyectarla hacia las partes interesadas, o

simplemente es un slogan o cliché para ganar espacio en el mercado, despreocupándose del mejoramiento interno.

## 2.4 El Panorama de ISO 9000 en Ecuador

En esta sección se pretende explicar por qué se escogió al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000 como el eje para la implementación del sistema que se pretende desarrollar. La idea es simple y es que ISO 9000 es la herramienta de Calidad más ampliamente difundida en el mundo y consecuentemente en el Ecuador. Puede ser que se deba a que constituye el primer paso para acercarse a la Calidad o por ser el sistema más simple o esencial, pero lo cierto es que al ser su difusión tan amplia, es necesario considerarlo como el punto de partida para un sistema de Calidad en el Ecuador.

La certificación de sistemas de Calidad bajo la familia de Normas ISO 9000 ha crecido a un ritmo acelerado a nivel mundial a raíz de la apertura de mercados y la globalización de la economía.

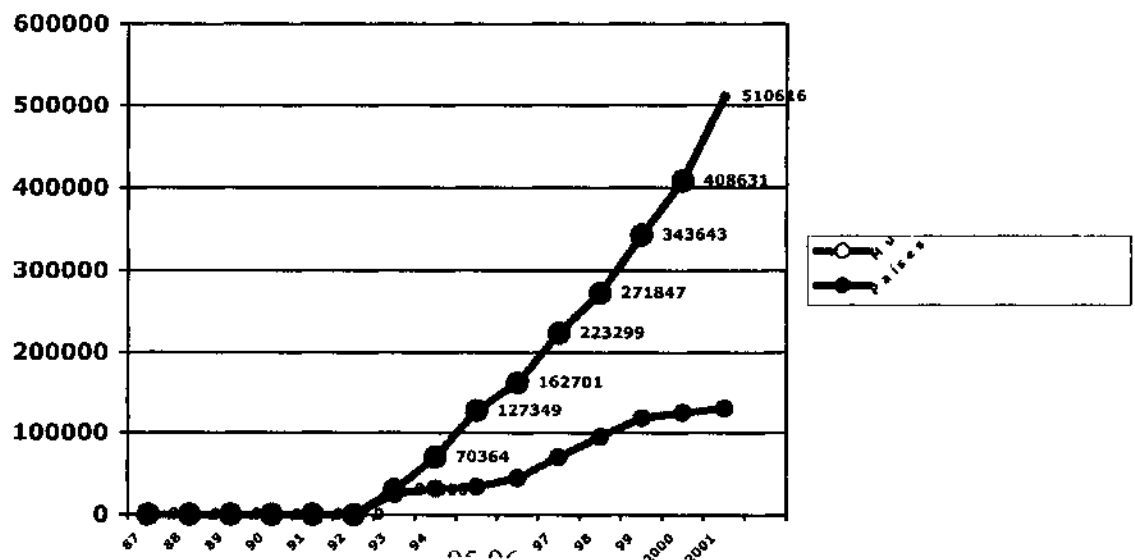


Figura 2.12 Estadísticas a nivel mundial del crecimiento de certificaciones ISO 9000. Fuente: [www.iso.org](http://www.iso.org)

En la figura 2.12 se observa el crecimiento exponencial que ha tenido el número de compañías que han optado por la certificación ISO 9000. Justamente la década de los noventa, en la cual la apertura de mercados a la competencia mundial tuvo su auge, coincide con el incremento sustancial de certificaciones ISO 9000. Como es lógico, los países desarrollados son los que cuentan con un mayor número de certificaciones y su crecimiento ha sido notoriamente diferente al de los países en vías de desarrollo. Hasta diciembre del año 2001, fecha en que se realizó el 11vo. Ciclo de la ISO, se contaba con más de 510.616 empresas en el mundo certificadas, sin embargo la proyección y los

datos de la ISO hasta el año 2002 son de que se habría sobrepasado las 600.000 empresas certificadas.

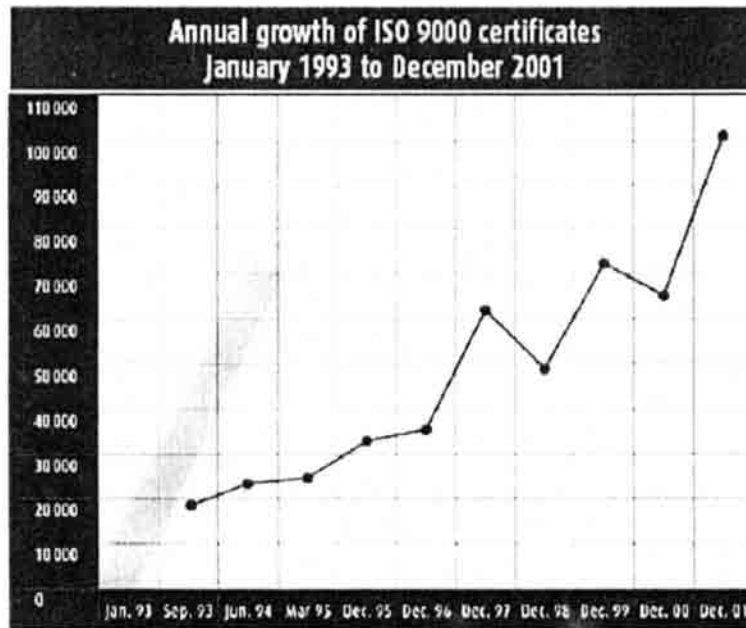


Figura 2.13 Gráfico de crecimiento anual de certificaciones según la ISO. Fuente: [www.iso.org](http://www.iso.org)

La figura 2.13 registra el número de nuevas certificaciones obtenidas en cada año según la página web de la ISO hasta el 2001. Como se aprecia, año a año el número de nuevas certificaciones es mayor que en el anterior, con ciertas excepciones. Sin embargo, se observa que en el 2001, el número de organismos que se certificaron superó los 100.000, lo que indica que definitivamente la tendencia es a incrementar. Del total de empresas certificadas en el 2001, el 43,53% es decir 44.388 fueron con la versión 2000 de la Norma. Esto indica que el 8,70% del total de empresas certificadas pertenecen al nuevo estándar versión 2000 hasta el 2001.

El mapa de la ISO 9000 en el mundo tiene la siguiente composición:

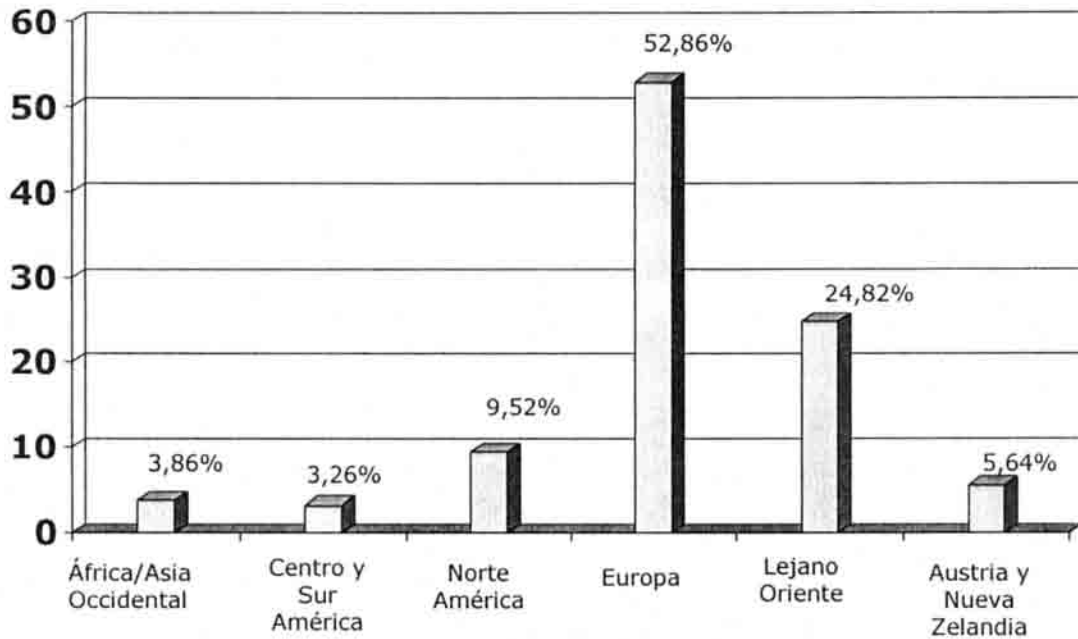


Figura 2.14 Porcentaje de certificaciones ISO 9000 por región hasta el 2002.  
Fuente: [www.iso.org](http://www.iso.org)

En la figura 2.14 se muestra la composición a nivel mundial de certificaciones ISO 9000. La región con mayor certificaciones es Europa con más del 50%, debido a que la Norma es originaria de este continente y es en donde mayor difusión tiene, especialmente en el Reino Unido. El Lejano Oriente le sigue con un cuarto del total de certificaciones. Los países en desarrollo de Centro y Sudamérica apenas aportan con el 3,26% del total de certificaciones. Esto evidencia el bajo nivel de Calidad que presentan las empresas latinoamericanas frente a las de países desarrolladas. Más bien se puede considerar como una consecuencia lógica del nivel de desarrollo y por ende de su nivel de competitividad en el entorno internacional. Esta composición se ha mantenido estable desde el 2000, con un ligero incremento en los países del Lejano Oriente, en donde China ha experimentado un crecimiento fuera de lo normal y como consecuencia el nivel en general de Asia ha subido.

A nivel de países se tienen los siguientes datos hasta comienzos del año 2002:



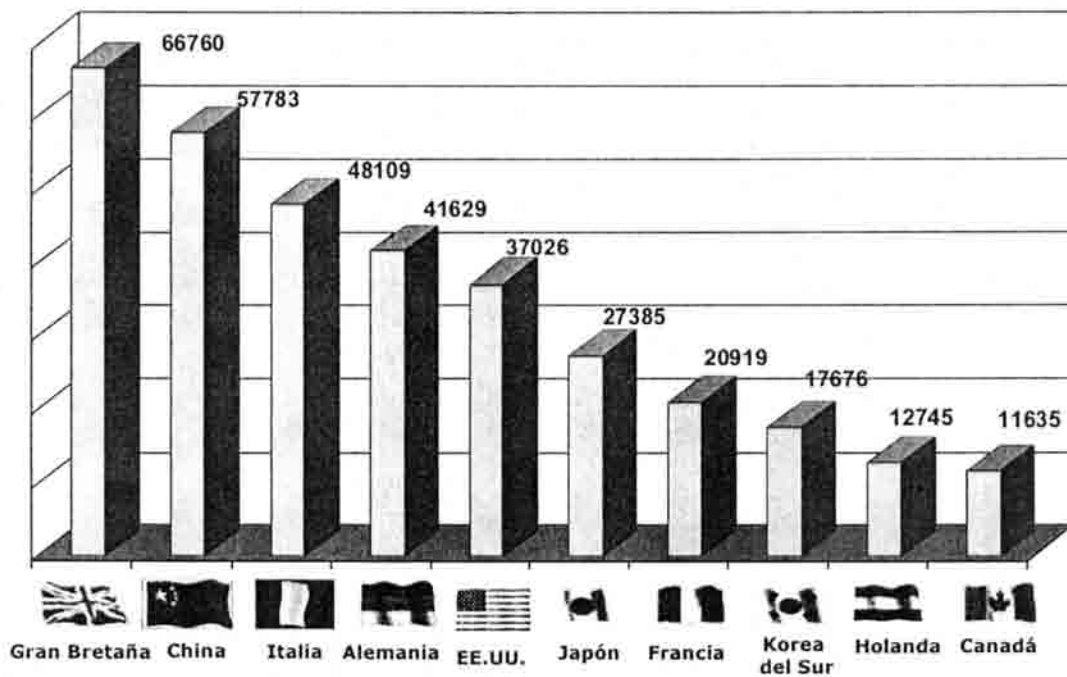


Figura 2.15 Países con mayor número de certificaciones a Enero 2002. Fuente: [www.iso.org](http://www.iso.org)

El Reino Unido es el líder indiscutible a nivel mundial en certificaciones ISO 9000, pero sorprendentemente China ocupa el segundo lugar. Este país que por muchos años fue asociado con productos de baja Calidad, ahora se ha convertido en un líder en implementación de sistemas de Calidad, con la consecuente elevación de sus niveles de competitividad que le han convertido en los últimos años en una potencia digna de ser tomada en cuenta. Dentro de los 10 países más certificados del mundo no se encuentra ninguno latinoamericano, aunque hay que considerar también el número de organizaciones que cada país cuenta. Si volvemos los ojos a América Latina, podemos observar que Brasil es el país que por largo lidera los esfuerzos de certificación ISO 9000.

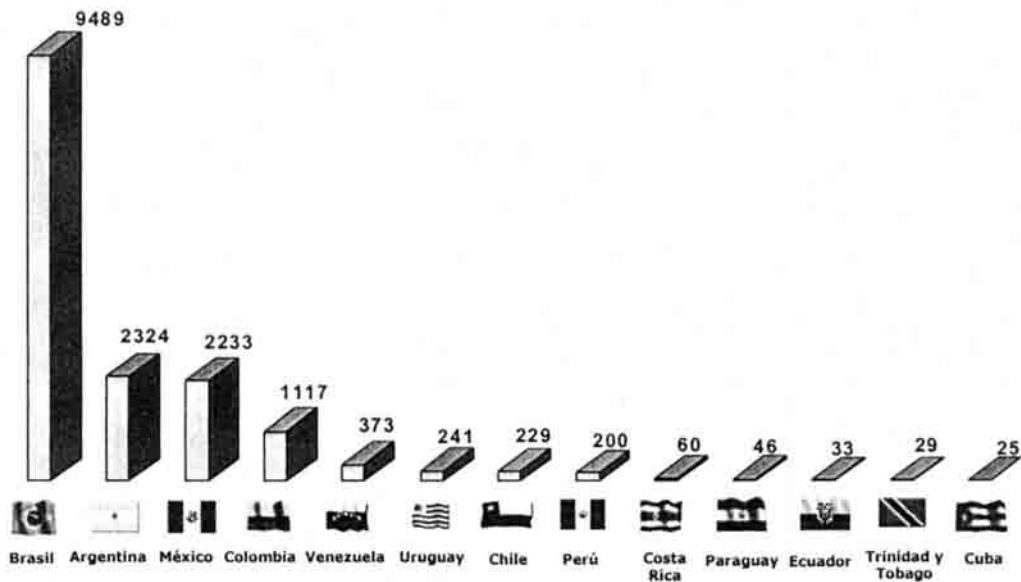


Figura 2.16 Certificaciones ISO 9000 en países latinoamericanos a Enero 2002. Fuente: www.iso.org

El Ecuador es un país que no contaba con un gran número de empresas certificadas hasta finales del 2001. Sin embargo, después de la aguda crisis que soportó en el año 2000 y con el cambio a un esquema monetario de dolarización, el Ecuador ha experimentado un aumento importante en sus certificaciones.

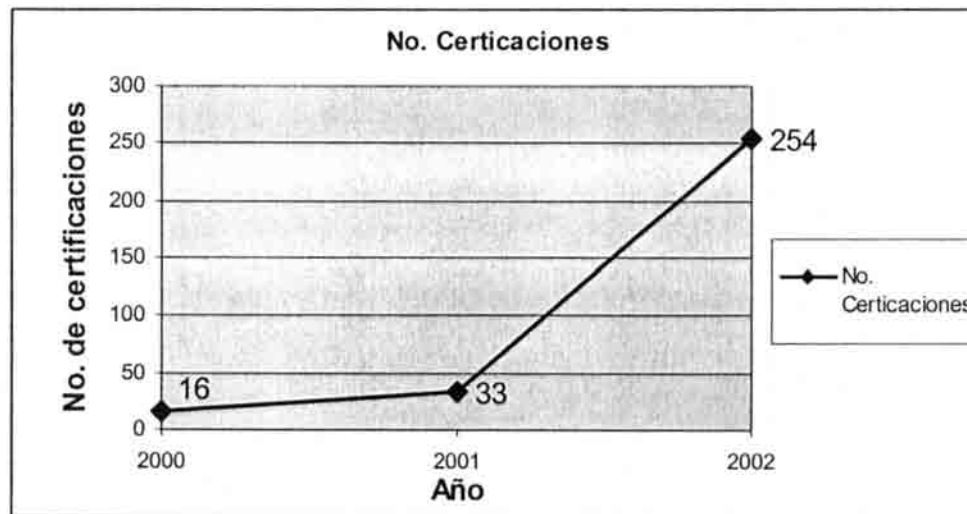


Figura 2.17 Crecimiento de certificaciones ISO 9000 en Ecuador. Fuente: BVQI, Icontec, SGS, DNV.

En la figura 2.17 se observa el crecimiento de certificaciones ISO 9000 tiene su auge en el año 2002, en donde las certificaciones crecen en 770%. La proyección para el año 2003 es que las empresas certificadas superen las 500.

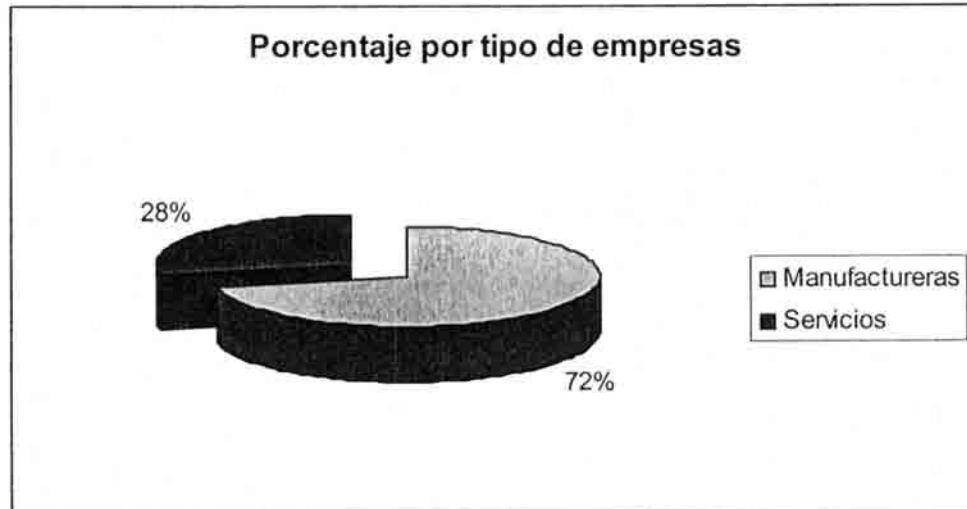


Figura 2.18 Porcentaje de certificaciones en Ecuador por tipo de empresa.

Del total de empresas certificadas hasta diciembre del 2002, el 28% de empresas son de servicios y el 72% son de manufactura, lo que reafirma la tendencia errónea a pensar de que el certificado es para un determinado tipo de empresas. También constituye un factor importante para este porcentaje el hecho de que los empresarios buscan el certificado para exportar sus productos, lo que incide en que el mayor número de certificaciones sean para empresas productoras. El nicho de mercado que se presenta para empresas de servicios es muy grande, gracias a que éstas no están certificando en gran medida debido a probables causas como que no le encuentren un verdadero valor a la implementación del SGC ISO 9000, o que no les interese demostrar a nivel nacional la preocupación por la Calidad. En caso de que la primera hipótesis sea verdadera, es necesario dotar a los empresarios del sector de servicios de una herramienta para que crean en el sistema de Calidad bajo normas ISO 9000 y se atrevan a implementarlo.

Según Pablo Vallejo de BVQI, en el Ecuador un poco menos del 5% de las empresas se encuentran certificadas con ISO 9000. Establece que a nivel andino, el Ecuador ocupa el tercer lugar en certificaciones detrás de Colombia y Venezuela. Sin embargo en número de certificaciones sobre el PIB, el Ecuador es el primero de la región, con lo cual se verifica el auge que la Norma tiene actualmente en el país, y más aún, determina la necesidad de trabajar en fortalecer a esta herramienta de gestión de Calidad, pues queda un 95% de empresas ecuatorianas que en algún momento analizarán la posibilidad de adoptar el SGC ISO 9000 y es necesario entregarles una herramienta eficiente para que no se vean frustrados a futuro. En México, un país más adelantado que el Ecuador en términos de gestión de Calidad, según el Comité Nacional de Productividad e Innovación COMPITE (Qualitylink, 2003:1-2), a finales del 2002 menos del 1% de las empresas mexicanas contaban con el certificado ISO 9000, con esto se pretende demostrar que el Ecuador crece rápidamente en certificaciones ISO y hay que estar preparados para que este esfuerzo empresarial no se vea decepcionado.

## **2.5 La Visión de los Empresarios respecto al Modelo ISO 9000**

Con el fin de recopilar la información necesaria para comprender la percepción del sector empresarial ecuatoriano sobre la efectividad del sistema de Calidad ISO 9000 se ha decidido realizar una encuesta a las empresas de servicios que han implementado un sistema de gestión de Calidad y que lo han certificado bajo la Norma ISO 9001:2000.

Objetivo de la Encuesta: El objetivo de aplicar esta encuesta a las empresas de servicios que se han certificado con la Norma ISO 9000, ó que se encuentran en proceso de implementación de un sistema de Calidad bajo esta misma norma, es el de conocer la opinión de los empresarios ante los resultados que ha producido la implementación del sistema de gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9000 en sus empresas. Específicamente, se busca conocer las fortalezas y debilidades más importantes que tiene la implantación de un SGC ISO 9000 en las empresas del sector de servicios.

### Hipótesis:

- Se tiene la percepción de que la Norma ISO 9000 es un buen sistema para formalizar la administración y operación dentro de una empresa, sin embargo presenta importantes debilidades al momento de gestionar la manera de alcanzar los objetivos que persigue la organización, tanto los estratégicos como los operativos.
  - Se supone que la Norma ISO 9000 no gestiona la Estrategia de la empresa.
  - Se considera que la Norma ISO 9000 tienen una fortaleza en mejorar la comunicación, tanto interna como con el cliente.
  - Se tiene la percepción que la implementación de n SGC ISO 9000 no incide directamente en un aumento de ventas.
  - También se considera que la Norma ISO 9000 no toma en cuentas los resultados financieros ni incide para su mejoramiento.
  - Otra supuesta debilidad de ISO 9000 es que no es un modelo flexible de gestión de Calidad que permita desarrollar la innovación y creatividad al interior de la organización.

### Tratamiento de resultados de encuestas:

La manera en que se procesarán los resultados de las encuestas es determinando las frecuencias relativas de la calificación que den a las preguntas 4 y 6, en las cuales deben asignar un puntaje de 1 a 5 a las fortalezas y debilidades más importantes. Con las frecuencias relativas, se procederá a elaborar gráficos que permitan visualizar las fortalezas y debilidades más importantes para confirmar o rechazar la hipótesis. Se aplicará la Ley de Pareto para determinar el 80% de las causas de problemas que se pueden solucionar con el 20% de esfuerzo, de esta manera se busca atacar a las principales debilidades que presente el Sistema de Gestión ISO 9000 y aprovechar sus fortalezas. Los resultados encontrados serán utilizados para el posterior desarrollo de la tesis.

El formato de la encuesta se encuentra en los anexos de este documento.

Preguntas:

1) A qué sector pertenece su empresa:	<input type="checkbox"/>	Turismo	<input type="checkbox"/>	Financiero	<input type="checkbox"/>	Transporte
	<input type="checkbox"/>	Seguros	<input type="checkbox"/>	Educación	<input type="checkbox"/>	Otros
	<input type="checkbox"/>	Servicios Comunitarios	<input type="checkbox"/>	Comunicaciones/Tecnología	<input type="checkbox"/>	Técnicos/Profesionales

2) Enumere los principales servicios que presta su empresa.	
1.	2.
3.	4.

3) ¿Ha certificado su empresa con la Norma ISO 9000? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
¿Con qué versión? <input type="checkbox"/> ISO 9000:94 <input type="checkbox"/> ISO 9001:2000	
¿En qué fecha obtuvo el certificado?	

4) Escoja y califique de 1 a 5, los 5 aspectos más importantes en que le ayudó el SGC ISO 9000 a mejorar su empresa, siendo 5 lo mejor y 1 lo menor.	
4.1 Identificó y delimitó los procesos	<input type="checkbox"/>
4.2 Estandarizó los procedimientos de sus operaciones	<input type="checkbox"/>
4.3 Ayudó a plantear una Estrategia en la organización	<input type="checkbox"/>
4.4 Permitió alcanzar los objetivos planteados por la alta gerencia	<input type="checkbox"/>
4.5 Aumentó la satisfacción de sus clientes	<input type="checkbox"/>
4.6 Mejoró la comunicación interna	<input type="checkbox"/>
4.7 Aumentaron sus ventas	<input type="checkbox"/>
4.8 Disminuyeron los desperdicios y re-procesos	<input type="checkbox"/>
4.9 Bajaron los costos	<input type="checkbox"/>
4.10 Permitió a cada funcionario conocer sus responsabilidades	<input type="checkbox"/>

5) En términos generales califique de 1 a 5 cómo percibe la mejoría causada por la implementación del SGC ISO 9000 en su empresa.					
<input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

6) Escoja y califique de 1 a 5, las 5 debilidades más importantes que tiene el SGC ISO 9000, siendo 5 la que más carece y 1 la que menos carece.

- 6.1 Es un sistema en que existe mucho papeleo
- 6.2 No produce resultados positivos a corto plazo
- 6.3 No indica la manera de alcanzar los objetivos planeados
- 6.4 No indica la manera de gestionar la Estrategia
- 6.5 No toma en cuenta los resultados financieros
- 6.6 No contiene una metodología para evaluar el desempeño individual
- 6.7 No presenta una metodología para sintetizar y evaluar los resultados
- 6.8 Reduce la flexibilidad de la organización interna de la empresa
- 6.9 Altos costos de certificación y mantenimiento del sistema de Calidad
- 6.10 Reduce la creatividad e innovación de la organización


7) ¿Conoce usted sobre el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard?

Mucho  Regular  Poco  Nada

8) ¿Cómo conoció al Cuadro de Mando Integral?

Literatura  Noticias  Referencias  Conferencia/Seminario

9) ¿Ha desarrollado en su empresa una Planeación Estratégica?

Si  No

10) ¿Qué resultados ha conseguido con la Planeación Estratégica?

Muy buenos  Buenos  Regulares  Malos

11) Indique qué mejoras haría Ud. a la gestión del sistema bajo Norma ISO 9000

12) ¿Cuáles son los riesgos que podrían perjudicar el SGC ISO 9000 en su empresa?

Resultados:

De una base de 183 empresas certificadas con la Norma ISO 9000, 57 de ellas con la versión 1994 (31.15%) y 126 con la versión 2000 (68.85%), se determinaron un total de 48 empresas de servicios. A todas estas empresas de servicios se les envió la encuesta, recibiendo la contestación de 19 de ellas, que equivale a obtener una muestra de 39.58% del universo. El resto de empresas de servicios no respondieron a la encuesta por varias razones, la principal por desinterés, aunque también algunas

prefirieron conservar la confidencialidad de la información sobre su empresa . Si bien esta no es una muestra absolutamente representativa del universo, ella ha constituido un sondeo para establecer las tendencias de opinión frente a las preguntas planteadas, que permiten obtener pistas importantes acerca del tema de estudio; por lo tanto, es necesario entender el valor relativo de los resultados y su significado.

La primera pregunta en ser analizada es la # 4, en la cual el empresario debía identificar y calificar los 5 aspectos más importantes en los que la Norma ISO 9000 ayudó a su empresa, obteniendo los siguientes resultados:

Variables:

- 4.1 Identificó y delimitó los procesos
- 4.2 Estandarizó los procedimientos de sus operaciones
- 4.3 Ayudó a plantear una Estrategia en la organización
- 4.4 Permitió alcanzar los objetivos planteados por la alta gerencia
- 4.5 Aumentó la satisfacción de sus clientes
- 4.6 Mejoró la comunicación interna
- 4.7 Aumentaron sus ventas
- 4.8 Disminuyeron los desperdicios y re-procesos
- 4.9 Bajaron los costos
- 4.10 Permitió a cada funcionario conocer sus responsabilidades

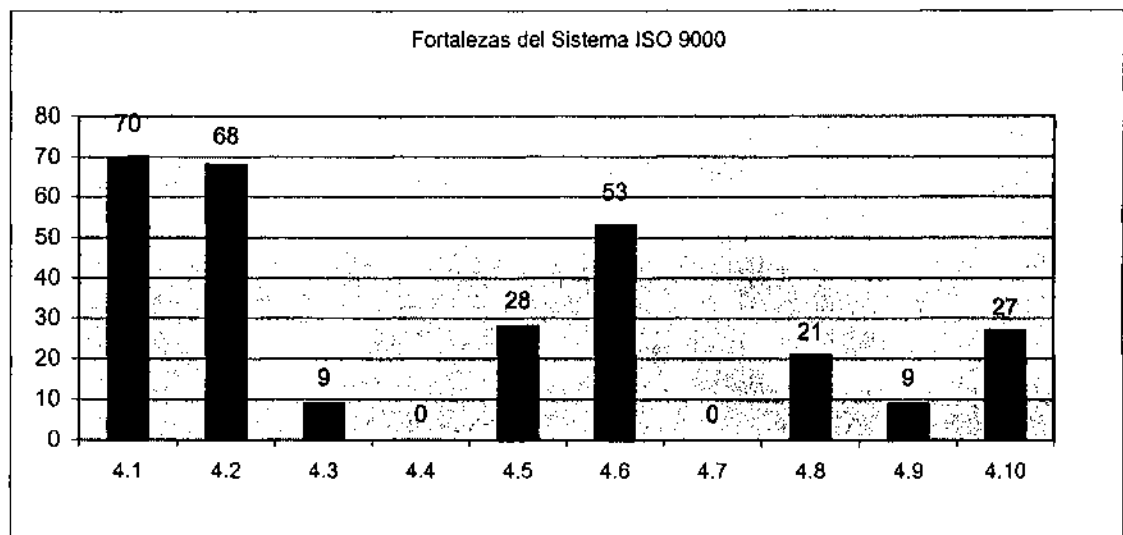


Figura 2.19 Resultados sobre las fortalezas del Sistema ISO 9000 en empresas de servicios ecuatorianas.

En la figura 2.19 se observan dos variables que destacan por sobre las demás; estas son: identificación y delimitación de procesos, y estandarización de procedimientos. Las dos constituyen la mayor fortaleza del sistema ISO 9000, especialmente en su versión 2000, porque realmente ayuda a que la empresa se enfoque en la administración de los procesos y logre estandarizar sus operaciones. Este significa el primer paso hacia la Calidad y definitivamente las empresas de servicios certificadas lo han dado. En segundo plano se observa a la comunicación interna como una fortaleza del sistema. Es

lógico que los empresarios hayan encontrado esta ventaja del SGC ISO 9000, ya que es un requisito y las empresas no tienen, en general, dificultades en cumplirlo adecuadamente. Posteriormente encontramos un tercer grupo, en una posición rezagada, que es el aumento de la satisfacción del cliente, establecimiento de responsabilidad y autoridad entre el personal, y disminución de re-procesos y desperdicios. Las demás variables de la pregunta tuvieron un resultado intrascendente.

La segunda pregunta de importancia planteada, # 6, permite identificar las características del sistema ISO 9000 que constituyen aspectos a mejorar.

Variables:

- 6.1 Es un sistema en que existe mucho papeleo
- 6.2 No produce resultados positivos a corto plazo
- 6.3 No indica la manera de alcanzar los objetivos planeados
- 6.4 No indica la manera de gestionar la Estrategia
- 6.5 No toma en cuenta los resultados financieros
- 6.6 No contiene una metodología para evaluar el desempeño individual
- 6.7 No presenta una metodología para sintetizar y evaluar los resultados
- 6.8 Reduce la flexibilidad de la organización interna de la empresa
- 6.9 Altos costos de certificación y mantenimiento del sistema de Calidad
- 6.10 Reduce la creatividad e innovación de la organización.

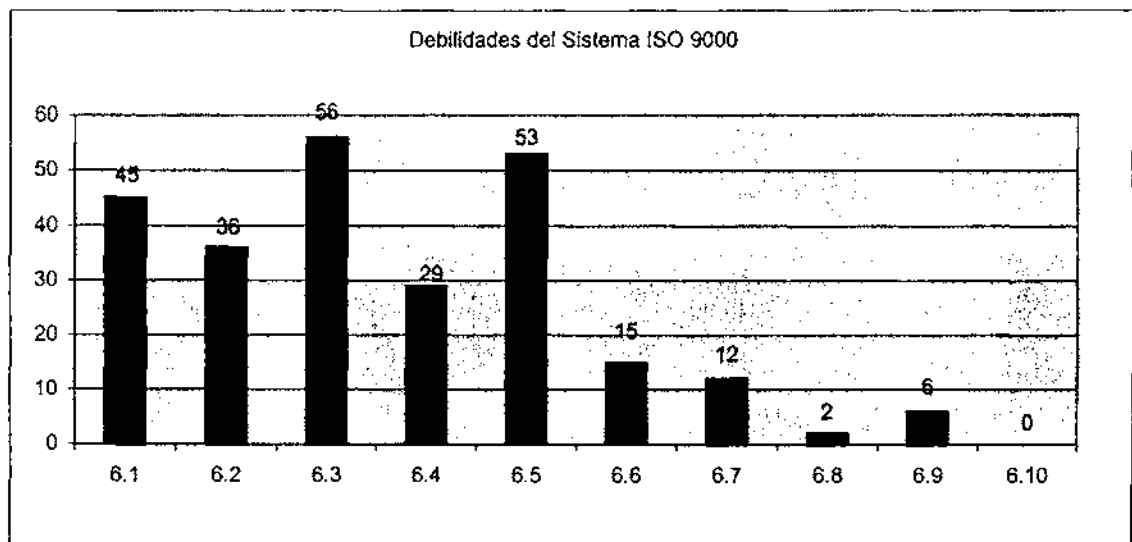


Figura 2.20 Resultados sobre las debilidades del Sistema ISO 9000 en empresas de servicios ecuatorianas.



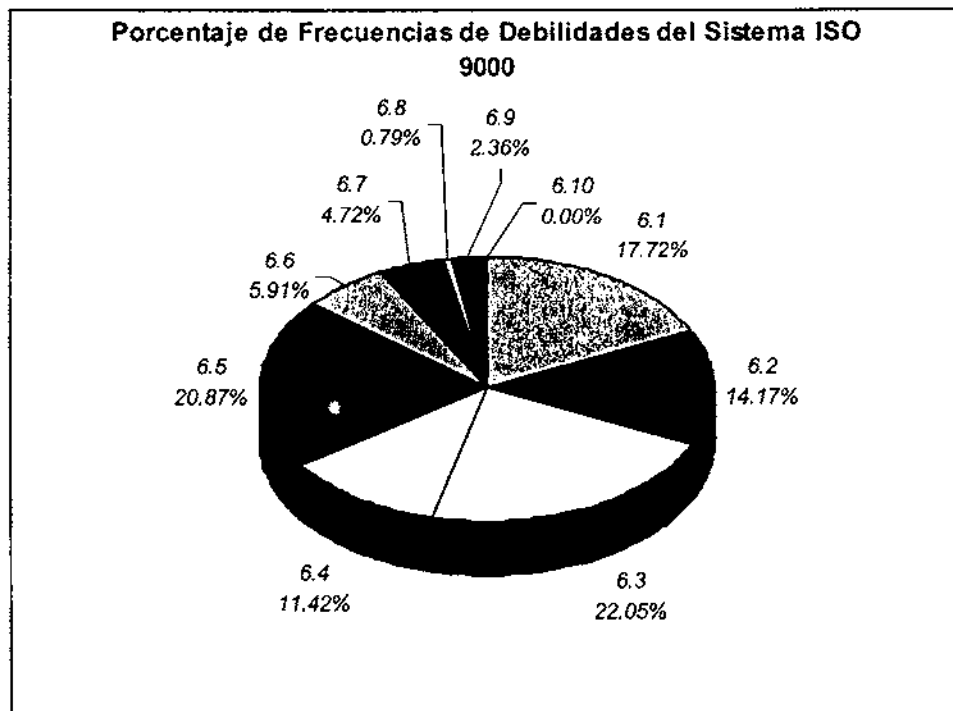


Figura 2.21 Porcentajes de frecuencias para las debilidades del Sistema ISO 9000.

En la figura 2.20 se observa un predominio importante de dos variables que son la falta de una metodología concreta para alcanzar los objetivos (6.3), y la indiferencia hacia los resultados financieros de la organización (6.5). Esta es una debilidad estructural del modelo porque las empresas buscan la Calidad para obtener resultados planificados que se plasman en objetivos, los cuales el sistema no indica el “cómo” alcanzarlos. Además los objetivos financieros no son tomados en cuenta, lo que puede poner en peligro la supervivencia de la empresa. Los accionistas son una de las partes interesadas en una organización y sus intereses (rentabilidad) no son gestionados directamente por el sistema. Posteriormente, se identifica un grupo secundario de debilidades, que de todas formas presentan frecuencias altas. Estas son: el sistema requiere mucho papeleo, no produce resultados a corto plazo, y el sistema no gestiona la Estrategia. Aquí se identifica una debilidad que se había establecido teóricamente, sin embargo, se ha establecido que para los empresarios no es la más importante. La falta de resultados a corto plazo, que está ligada a la falta de gestión para mejorar los indicadores económicos, pues éstos son los que se perciben a corto plazo. El no gestionar la Estrategia es una debilidad considerable en el sistema ISO 9000 porque los empresarios comprenden que aquella es el camino hacia el éxito. Las demás variable sugeridas a los encuestados no presentan resultados significativos, por lo que se descartan como debilidades percibidas. Esto lo corrobora la figura 2.21, en donde se describen los porcentajes de las frecuencias relativas de cada variable. Si se suman los porcentajes de las 5 primeras variables, hallamos que representan el 86% del total de frecuencias, por lo que, aplicando el principio 80 – 20 de Pareto, se identifican a estas como las 5 debilidades que los empresarios ecuatorianos han identificado en el Sistema ISO 9000, y las otras resultan ser marginales.

Para la pregunta 5 se decidió realizar un análisis cualitativo a las respuestas, asignando grados de satisfacción a los puntajes escogidos por los encuestados. La

escala de 1 a 5 en las respuestas facilitó la asignación de rangos de Calidad a la pregunta:

Calificación				
1	2	3	4	5
Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente

Tabla 2.1 Rangos cualitativos para pregunta 5 de la encuesta.

Las frecuencias con que los encuestados calificaron a estas preguntas son las siguientes:

	Calificación				
	1	2	3	4	5
	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
5) En términos generales califique de 1 a 5 cómo percibe la mejoría causada por la implementación del SGC ISO 9000 en su empresa.	0	0	4	11	4
	0.00%	0.00%	21.05%	57.89%	21.05%

Tabla 2.2 Calificación de encuestados a pregunta 5.

La percepción general que tienen los usuarios respecto a la eficacia del Sistema ISO 9000 en sus empresas es que el 58% lo califica como Muy Buena, un 21% lo califica como Bueno y el restante 21% lo califica como Excelente. No se registraron respuestas de Regular o Malo, lo que permite inferir que el Sistema de Calidad ISO 9000 ha creado valor en la empresa en que se ha implementado, pero talvez no satisface completamente las expectativas creadas.

La pregunta 7 de la encuesta tiene el objetivo de indagar sobre el conocimiento de los empresarios que han certificado ISO 9000 respecto al Cuadro de Mando Integral. Esta pregunta no es analizada como frecuencias, sino que se trata de establecer una media ponderada para encontrar el grado cualitativo de conocimiento sobre el Cuadro de Mando Integral.

	Mucho	Regular	Poco	Nada
Ponderación	4	3	2	1
7) ¿Conoce usted sobre el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard?	2	6	6	5

Tabla 2.3 Resultados de la pregunta 7.

Utilizando la fórmula para la media ponderada:

$$\frac{\sum(f \cdot x)}{\sum f}$$

Donde:  $f$  = frecuencia  
 $x$  = ponderación,

se obtiene que la media ponderada para esta pregunta es 2,26. Este valor nos indica que el grado de conocimiento sobre el Cuadro de Mando Integral de los empresarios encuestados es Poco.

La pregunta 8 está ligada a quienes contestaron positivamente en la 7, y pretende determinar, de los que por lo menos Poco escucharon del Cuadro de Mando Integral, el medio a través del cual lo conocieron. Los resultados son los siguientes:

	Literatura	Noticias	Referencia	Conferencia/Seminario	No lo conocen
8) ¿Cómo conocio al Cuadro de Mando Integral?	5	1	6	2	5
	26.32%	5.26%	31.58%	10.53%	26.32%

Tabla 2.4 Resultados porcentuales a pregunta 8.

En la tabla 2.4 se pueden observar los porcentajes del medio a través del cual los empresarios encuestados se han enterado del Cuadro de Mando Integral. El medio Referencia es el de mayor porcentaje con un 32%, seguido de cerca por la Literatura que últimamente se ha popularizado sobre el tema. Finalmente, se observa que en menor porcentaje las Conferencias y las Noticias sobre el Cuadro de Mando Integral sirven como un medio para difundir esta herramienta de gestión. Sin embargo, hay que destacar que el 27% de los encuestados no conocen sobre el CMI, lo que indica que su difusión todavía no tienen un amplio alcance.

Las preguntas 9 y 10 tienen el propósito de determinar el nivel de difusión e implementación que tiene la Planeación Estratégica dentro de las organizaciones de servicios certificadas ISO 9000. La pregunta 9 pretende encontrar el porcentaje de empresas que ya han implementado la planeación como un proceso estratégico de las empresas. Los resultados indican lo siguiente:

	Si	No
9) ¿Ha desarrollado en su empresa una Planeación Estratégica?	18	1
	94.74%	5.26%

Tabla 2.5 Resultados de pregunta 9.

En la tabla 2.5 se puede identificar con claridad lo ampliamente difundida que se encuentra la Planeación Estratégica en nuestro medio. El 95% de las empresas encuestas ya han desarrollado esta planificación. Sin embargo, es necesario determinar

la efectividad de esta planeación, por lo que la pregunta 10 pretende justamente establecer el nivel de efectividad del proceso.

	Muy Buenos	Buenos	Regulares	Malos	No ha implementado
<b>Ponderación</b>	4	3	2	1	
<b>10) ¿Qué resultados ha conseguido con la Planeación Estratégica?</b>	5	11	2	0	1

Tabla 2.6 Resultados de pregunta 10.

Para el análisis de esta pregunta, nuevamente se vuelve a aplicar la fórmula de la media ponderada con el fin de establecer el nivel cualitativo de la efectividad de la Planeación Estratégica. El valor obtenido para la media ponderada es de 3,17 lo que significa que el resultado a nivel general de la efectividad que ha tenido la Planeación Estratégica en empresas de servicio certificadas ISO 9000 es considerado Bueno por los empresarios.

Conclusiones:

En primer lugar, es necesario aclarar nuevamente sobre la validez estadística de la muestra encontrada. Es claro que para un estudio de este tipo, obtener respuestas de apenas el 40% del universo, no proporciona una validez matemática a las estadísticas. Sin embargo, no es menos cierto que el estudio exploratorio busca hallar las tendencias de reacción frente a la Norma ISO 9000 e identificar factores clave sobre el tema. Con esta aclaración fundamental, existe la percepción de que el objetivo de las encuestas fue cumplido, pues se obtuvieron conclusiones valiosas que tienen el mérito de aportar al desarrollo de la tesis. Cabe añadir que, siguiendo la ley del 80-20 de Pareto, el 80% de los problemas que presente el ISO 9000 se deberán al 20% del total de factores, por lo que creemos que este pequeño pero importante grupo de factores ha sido identificado.

Como una primera conclusión podemos establecer que la mayor fortaleza de la Norma ISO 9000 está en la organización que aporta a la empresa que se involucra por primera vez con un sistema de Calidad. Las empresas ecuatorianas, que han tenido en su evolución un componente familiar tradicionalista muy arraigado, no han sido capaces históricamente de hallar por lo menos una organización que les de fluidez y capacidad de respuesta. El entrar en un proceso de Calidad ISO 9000 les ha permitido organizar sus procesos, definiendo funciones con responsabilidad y autoridad para estandarizar las actividades cotidianas. Es decir, que de un estado primitivo desde el punto de vista empresarial, han logrado dar el primer paso hacia la modernidad y encontrar alternativas para ser más eficientes.

Por otro lado, la Norma ISO 9000 también ha presentado algunos obstáculos a criterio de los empresarios ecuatorianos que han certificado sus empresas bajo este modelo de Calidad. La falta de una estrategia estructurada para alcanzar los objetivos trazados por la organización y la poca importancia que da a los objetivos financieros

son las dos grandes debilidades del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000. Estos aspectos por mejorar son cuestiones estructurales de la Norma y no pueden ser corregidas en forma superficial, sino que requieren de la concepción de un modelo complementario para mejorar. De acuerdo a la bibliografía, los defensores de la ISO 9000, respecto a esta percepción, argumentan que todo sistema de Calidad bien administrado, finalmente refleja una mejora en los estados financieros, sin embargo, es evidente que existen organizaciones certificadas con ISO 9000 que al poco tiempo han sido declaradas en bancarrota, o que simplemente no alcanzan los objetivos económicos planificados, sin desmerecer que su sistema de Calidad opere sin problemas aparentes. No cabe duda de que la Norma no ha concebido la importancia de trazar la Estrategia a largo plazo, considerando diferentes niveles de objetivos a alcanzar en distintas instancias y en diversos plazos; y es ésta la principal falencia que, aunque tarde, ha sido identificada por el sector empresarial ecuatoriano.

Una debilidad de forma en la ISO 9000 es el exceso de papeleo, pero este punto es fácil de mejorarlo con los nuevos *softwares* que han sido desarrollados justamente para aliviar la carga documental. A favor del modelo de Calidad ISO 9000 hay que establecer que la gran mayoría de empresarios ecuatorianos han esperado resultados positivos a corto plazo, y este no es el objetivo de un sistema de Calidad, sino por el contrario, tratar de reforzar la supervivencia de la organización a lo largo del tiempo. Dentro de las respuestas escogidas por los encuestados respecto a debilidades del SGC ISO 9000, han identificado la falta de un sistema de evaluación individual para medir el aporte de cada funcionario a la empresa. Esto es clave porque dentro de los conceptos modernos del *Management*, se ha definido la importancia de conocer el grado de contribución de cada empleado al objetivo de la compañía.

De la encuesta practicada al sector empresarial de servicios, se desprende que en general no se conoce sobre el Cuadro de Mando Integral, el cual puede constituirse en una solución importante a lo que ellos han considerado desventajas de la ISO 9000. Se concluye que no ha existido todavía en Ecuador una difusión de esta herramienta americana de la gestión empresarial. El caso opuesto es la Planeación Estratégica, la cual sí es ampliamente usada por las organizaciones, pero aparentemente el problema es que se ha quedado solo a nivel de planificación y no se ha ejecutado. Es que realmente lo difícil no es el establecer a dónde se quiere llegar, sino el cómo llegar a esta meta. Por este motivo es que se hace necesario fijar la metodología para alcanzar los grandes objetivos que persigue una empresa, esto significa gestionar la Estrategia.

## **2.6 Hipótesis para mejorar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000**

Considerando toda la evaluación realizada a lo largo de este capítulo, se han obtenido importantes conclusiones acerca del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9000 en el Ecuador y su adecuación para mejorar la competitividad de las empresas, especialmente del creciente sector de servicios. En base a lo anterior, se han validado las siguientes conclusiones:

1. La Calidad es la mejor alternativa para mejorar la productividad de una organización, y por consiguiente elevar el nivel competitivo de la misma, tal como lo concibieron los japoneses a mediados del siglo XX, y los americanos en los años 80's, obteniendo el éxito en ambos casos.

2. Todos los conceptos que se desarrollaron a través del movimiento de Calidad a lo largo de la historia han configurado lo que actualmente se conoce como el *Total Quality Management* (TQM), o Administración de la Calidad Total, el cual representa la expresión más pura de la Calidad.

3. Paralelamente al movimiento de la Calidad, se desarrolló un sistema de estandarización que fueron las Normas ISO. La familia de Normas ISO 9000 fue creada para estandarizar el control de la Calidad, y posteriormente evolucionó para asegurar la Calidad dentro de la organización.

4. La versión 2000 de la Norma ISO 9000 se enmarca por primera vez dentro de los conceptos del TQM, y se constituye en la mínima expresión de la Calidad para todo tipo de empresas.

5. La Gestión de la Calidad según la Norma ISO 9001:2000 todavía presenta algunas debilidades estructurales que no han permitido que las empresas usuarias alcancen los niveles de competitividad que han buscado. Estas debilidades, principalmente, tienen que ver con la gestión de la Estrategia, esto quiere decir la fijación de una Planificación a largo plazo y la delineación del camino para alcanzar las metas planeadas.

Por lo tanto, es necesario considerar otras herramientas que se complementen con el Sistema de Calidad ISO 9000 para dotarle a este último de la Estrategia que requiere. Esta herramienta puede ser el Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, el cual consiste de objetivos, metas y planes de acción con una estructura multi-variable, encaminados a trazar una Estrategia para la organización. Sin embargo el Cuadro de Mando Integral, requiere de un proceso de planificación previo; en este sentido, es necesario considerar a la Planeación Estratégica como un complemento necesario y preciso, tanto para el Sistema ISO 9000, como para el Cuadro de Mando Integral. Finalmente para consolidar el modelo complementario, es necesario tomar en cuenta al Despliegue de Directrices como la herramienta que aporta la materialización a nivel operativo de toda la Estrategia, la cual se encuentra abundantemente en el modelo TQM, con lo cual se asegura el conservar la esencia de la Calidad.

Si bien es cierto que herramientas como el Cuadro de Mando Integral y la Planeación Estratégica no han formado parte del movimiento tradicional de la Calidad, no cabe duda de que pertenecen a un movimiento de Occidente que, sin la etiqueta de Calidad, está generando tecnologías cuyo concepto es en esencia de la Calidad. Por ejemplo, el Cuadro de Mando Integral fue desarrollado en la Universidad de Harvard, institución americana en donde se ha investigado y desarrollado el *Management*, que contiene importantes aportes desde y hacia la Calidad tradicional. Por lo tanto, no por el hecho de no llevar la etiqueta de Calidad, se puede desechar estos valiosos aportes que, sin ser pioneros, son soluciones modernas para elevar la competitividad de empresas del siglo XXI.

## **3. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DE GESTION**

### **3.1 Planeación Estratégica**

El proceso de Planeación forma parte de la Administración y difiere de la simple previsión, ya que, mientras la previsión estudia "lo que puede hacerse"; "prevé" las condiciones en que deberá desarrollarse la futura acción administrativa con base en esas previsiones, la planeación fija con precisión "lo que va a hacerse". Por lo tanto, la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización. Algunos autores han dicho que planear es "hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido". Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro. Por eso afirman que planear "consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro."

La Planeación Estratégica se la puede definir como la parte del arte y de la ciencia del *Management* dedicada a "formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales, que permiten a la organización alcanzar sus objetivos" (David, 1997:4).

#### **3.1.1 Antecedentes e importancia**

La Planeación Estratégica fija con precisión "lo que va a hacerse", fija el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operación y determinación de tiempos y números necesarios para realizar. Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es "hacer a través de otros", se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse. El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación. Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo. Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación (Thompson y Strickland, 2001:2-10).

Algunas características que se pueden resaltar de la Planeación Estratégica son:

- Propicia a desarrollar métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce niveles de incertidumbre.
- Prepara a la empresa a las contingencias futuras.
- Mantiene una mentalidad futurista.
- Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Reduce riesgos y aprovecha al máximo oportunidades.
- Decisiones se basan e hechos.
- Establece un modelo o esquema de trabajo.
- Promueve eficiencia eliminando improvisación.
- Proporciona elementos para llevar a cabo el control.
- Dismunuye problemas potenciales y da al administrador mayor rendimiento de tiempo y esfuerzo.
- Permite evaluar alternativas antes de tomar decisiones.
- Aumenta la moral sabiendo que todos los miembros de la empresa saben hacia donde se dirigen sus esfuerzos
- Maximizar y aprovechar tiempo y recursos en todos los niveles de la empresa.

### **3.1.2 Modelos de Planeación Estratégica**

La utilización de un modelo, como marco conceptual, facilita el estudio del proceso de la Planeación Estratégica. Todos los modelos representan algún tipo de proceso. El modelo no garantiza el éxito, pero representa un enfoque claro y práctico para formular, poner en práctica y evaluar estrategias. El modelo muestra las relaciones que existen entre los principales elementos del proceso de la administración estratégica.

Existen diversos modelos reconocidos de Planeación Estratégica, sin embargo los autores que han desarrollado modelos importantes son:

- Steiner
- Aclé Tomasini
- Fred R. David

#### Modelo conceptual de Steiner

George Steiner en su obra *Strategic Planning: What Every Manager Must Know* (1979:5-63), define un modelo para desarrollar el proceso de Planeación Estratégica en una organización. A continuación se describen las partes fundamentales que componen su modelo.

**Propósitos Básicos Socioeconómicos:** Constituyen expectativas fundamentales de diversas partes de la organización en cuanto a rentabilidad, beneficios, motivación,



entrenamiento y otras muchas aspiraciones que una organización compuesta por diversos niveles jerárquicos de funcionarios puede tener. Obviamente el principal propósito es la supervivencia de la compañía a largo plazo, y éste gran objetivo se satisface cuando otros objetivos más específicos han sido cumplidos para contento de sus interesados. El término “básicos” es usado con el afán de darle el carácter vital que requieren este conjunto de objetivos y políticas. La declaración de estos propósitos debe ser formal y comunicada a todo nivel para que sean comprendidos en su importancia. Se deben dejar en claro los recursos con que cuenta la organización para cumplir estas expectativas y comprometerlos para su mejor provecho.

**Valores de la Alta Gerencia:** El estilo que imponga la alta gerencia de la empresa es muy importante para generar liderazgo en el personal y que se motiven para el cumplimiento de metas y objetivos. Steiner plantea la necesidad de crear un liderazgo a través de valores de la alta gerencia que son compartidos por todo el personal bajo el compromiso de un estricto respeto. Así se crea una cultura corporativa en la cual existe la seguridad de quienes están involucrados. La filosofía y moral que los máximos directivos enseñen y ejerzan serán decisivos para mantener alta la moral de los funcionarios. Este conjunto de códigos de ética se constituyen en premisas de la Planeación y rigen el campo de acción de ésta.

**Evaluación de riesgos y oportunidades del medio ambiente tanto interno como externo:**

Todo proceso de Planeación ha incorporado como un elemento intrínseco a los análisis que permiten descubrir oportunidades futuras y potenciales obstáculos que se podrían dar en el futuro. El Plan contiene medidas estratégicas para aprovechar las oportunidades y planes de contingencia para hacer frente a los efectos negativos de riesgos potenciales.

**Estructuración del Plan:** El paso más importante de la Planeación Estratégica es el proceso de determinar los objetivos principales de la organización y políticas y estrategias que gobiernan la adquisición, uso y asignación de recursos para el logro de los objetivos. Esto incluye:

- Misión de la compañía.
- Objetivos a largo plazo.
- Políticas.
- Estrategias.

**Pruebas de factibilidad:** Este es un filtro que existe en las distintas etapas de la Planeación para verificar la adecuación de las intenciones propuestas en el Plan. No es posible hacer una Planeación seria si el grupo directivo se basa únicamente en su percepción, sentimientos, experiencia o intuición. Todas las hipótesis sugeridas en el Plan están sujetas a comprobación antes de que queden establecidas. Las pruebas de factibilidad aportan datos y hechos reales que soportan el establecimiento de los objetivos y aseguran a los directivos que fueron determinados a conciencia.

**Organización para la implementación de la planeación:** Los planes se pueden implementar con éxito cuando existe una estructura organizativa detrás de ellos que

garantice el cumplimiento de la estrategia. Este punto está muy ligado a la dotación de recursos necesarios para desarrollar el Plan.

**Revisión y evaluación:** La efectividad de la Planeación depende en gran medida del control y seguimiento que se realice a su implantación. La revisión periódica constituye una fuente para determinar errores y tomar las decisiones necesarias para enderezar el rumbo a tiempo. Cuando los resultados sean positivos se debe encontrar las fortalezas y explotarlas, mientras que si se da el caso contrario, hay que determinar las causas de la desviación y atacar sus raíces.

**Retroalimentación:** La Planeación es un ciclo que se cierra con la retroalimentación clara y oportuna del estado del proceso. La retroalimentación garantiza la comunicación de aciertos y falencias del Plan para poder actuar sobre los puntos clave que se determinen.

### Modelo de Planeación Estratégica de Acle Tomasini

Alfredo Acle Tomasini es considerado una autoridad latinoamericana en cuanto a procesos de Planeación Estratégica dentro de Sistemas de Calidad, gracias a su obra Planeación Estratégica y Control de Calidad, un Caso Real Hecho en México (1990). Acle Tomasini (1990: 136) adquiere una posición conciliadora respecto a modelos de Planeación Estratégica. Su enfoque toma en cuenta el punto de vista social y humano de los líderes del proceso. Establece que una tarea primordial para el proceso es desarrollar una conciencia de cambio, en otras palabras, busca inducir una nueva actitud de quienes tienen la responsabilidad de tomar decisiones. El autor predica el liderazgo de las principales autoridades para "encender la mecha" del cambio y así entusiasmar a los empleados a continuar con el proceso de Planeación.

Este proceso es cíclico, ya que el liderazgo de los directivos se afianza cuando ellos participan activamente del proceso de Planeación y adquieren un compromiso con el Plan. Para Acle Tomasini (1990:25-67), es necesario dar una inducción a los directivos que participan del Plan acerca de sus conceptos básicos para que ellos sean vectores de difusión para sus subalternos y así ejerzan el liderazgo.

La primera fase que establece este autor mexicano es la formulación de la misión para encontrar el rumbo que tomará la organización. Resulta fundamental que todos quienes son responsables de estructurar el Plan tienen que conocer la misión y acogerla para no desviar esfuerzos en la Planeación. Es claro lo que plantea el autor: "no hay viento favorable para el que no sabe a donde va".

El proceso de Planeación, Acle Tomasini, lo concibe en dos perspectivas:

**El macroescenario:** Asuntos nacionales e internacionales que afecten a la empresa definiéndolos en cualitativos y cuantitativos.

**Microescenario:** Aspectos que se refieren al sector de la industria para determinar los riesgos y las oportunidades que se presenten para la empresa.

En base a estas dos perspectivas, Acle Tomasini considera necesario realizar una evaluación empresarial para conocer el estado actual en que se encuentra la compañía. Se deben tomar en cuenta aspectos como los puntos fuertes y débiles del negocio, calificando los aspectos claves, para concluir si es que la organización está en capacidad de afrontar los riesgos que el negocio ofrece y además evaluar si cuenta con los recursos necesarios para enfrentarlos.

El resultado del proceso de Planeación debe ser un Plan que contenga objetivos estratégicos y planes de acción para cumplirlos a plazos definidos.

### Modelo de la administración estratégica de Fred R. David

Fred David es un autor que presenta un modelo de Planeación Estratégica fiel al estilo práctico norteamericano. Para David (1997:4-9) el punto de partida lógico del Plan es identificar la misión de la compañía, para que de ahí se deriven las políticas y objetivos generales que rigen para toda la organización. Posteriormente se determinan las estrategias necesarias para alcanzar los objetivos. El concepto que maneja David de la administración estratégica es muy amplio y la Planeación es apenas el comienzo de todo. Sin embargo esta pequeña parte es trascendental para el destino de la empresa porque no se conoce el rumbo al que actualmente se dirige la empresa. David (1997:6) cree que “toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias, aún cuando la preparación, redacción y transmisión de estos elementos no hayan sido diseñados de manera consciente”. El Plan Estratégico busca formalizar metodológicamente lo que la empresa hace día a día. David establece que el rumbo que ahora tiene la empresa está determinado, en cierta medida, por la trayectoria que ha venido siguiendo en los últimos años, por lo que el Plan tratará de ajustar el rumbo si es que este no es el correcto, y de ser el adecuado, lo fortalecerá con estrategias frescas. La Planeación Estratégica debe ser una herramienta flexible, dinámica y continuamente utilizada, para ajustarse a la velocidad del mundo de hoy y no permitir que un cambio en sus componentes traiga al piso a todos los demás. La clave para reaccionar oportunamente es el control y evaluación constante y concreto de las estrategias y no esperar los finales de períodos, cuando ya no se puede optar por medidas correctivas. Para David, el proceso de Planeación Estratégica es un círculo continuo que no acaba jamás.

David es muy práctico al tratar de clasificar a la Planeación Estratégica. Según su opinión, no se puede dividir con la nitidez y claridad que muchos autores lo han hecho. Existen tantos estilos como gerentes puedan haber, y el hecho de regirse ortodoxamente a un esquema inamovible le quita el poder de la innovación y creatividad. Quienes están a cargo de establecer los planes, deben imponer su sello personal para identificarse con el Plan y, sobre todo, con su personal. El seguimiento que se haga debe ser realizado con la periodicidad y profundidad que los directivos consideren.

### 3.1.3 Elementos Esenciales de la Planeación Estratégica

Existe abundante bibliografía en cuanto a cuáles son los elementos de la Planeación Estratégica, pero la gran mayoría de autores coinciden en buena parte de los mismos. El autor David (1997:8) presenta una clara y corta descripción de ellos, por lo que en esta sección se resumen sus conceptos.

**Los estrategas:** Son funcionarios de alta jerarquía en la organización, y por tanto son los responsables de trazar el camino que lleve al éxito o al fracaso de una organización. Sus responsabilidades primordiales son las de “crear un contexto para cambiar, fomentar el compromiso y la responsabilidad para equilibrar la estabilidad e innovaciones” (David, 1997:8).

Existen muchos tipos de estrategias, tan diversos como las organizaciones mismas, y estas diferencias se toman en cuenta para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias. Como cualquier persona, los estrategas tienen diferentes actitudes, valores, ética, inclinación a correr riesgos, interés por su responsabilidad social, preocupación por la rentabilidad, interés por las metas a corto o largo plazo y estilo de administrar. Según David, la personalidad de los estrategas imprime un sello particular de acuerdo a su filosofía personal. Para ejemplificar esta situación, David (1997:8) afirma que “algunos estrategas están de acuerdo con Ralph Nader, quien sostiene que las organizaciones tienen una responsabilidad social enorme, mientras que otros están de acuerdo con Milton Friedman, economista que afirma que, las organizaciones no tienen obligación de hacer por la sociedad nada que vaya más allá de lo requerido por la ley”. Sin embargo, todos la mayoría de los estrategas conocen que su primera y más importante responsabilidad radica en producir una utilidad para la organización, que asegure la supervivencia en el futuro. Los estrategas, en definitiva, son los encargados de tomar las decisiones trascendentales para la organización en términos de posibles costos y beneficios (David, 1997:8).

**La declaración de la misión:** La misión de una compañía es “una definición duradera del objeto de una empresa, que la distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados” (David, 1997:8). Esta incluye el propósito de la organización, es decir, responde la pregunta: “¿Cuál es nuestro negocio?”. Además la misión describe las herramientas, valores y enfoque de la organización. Los estrategas son los responsables de establecer, mediante consenso de grupo, la declaración de la misión, tomando en cuenta el alcance de las operaciones presentes, los recursos disponibles, las oportunidades de mercado y retos del futuro.

**Las amenazas y oportunidades externas:** Toda Planeación Estratégica incluye un análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). En el ambiente externo a la organización se identifican amenazas y oportunidades. Para David

(1997:9), estos términos se refieren a “tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro”. Estos dos elementos vitales de un proceso de planeación, están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera. Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y disminuir los impactos negativos de las amenazas. La Planeación debe permitir a la organización dar giros de timón oportunos en el momento en que el panorama exterior cambie bruscamente, por lo que resulta primordial monitorear el ambiente externo permanentemente, especialmente de su industria (David, 1997:9-10).

**Las fuerzas y debilidades internas:** Continuando con el análisis FODA, en el plano interno, se encuentran las fortalezas y debilidades. Estos son elementos que la organización tiene a su alcance controlar. Los procesos internos como producción, comercialización, mantenimiento, finanzas, etc., pueden generar fortalezas o debilidades en la empresa. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en los diferentes procesos de un negocio es una actividad vital de la Planeación Estratégica; para este fin, es necesario compararse con la competencia. El hecho de evaluarse frente a la competencia es una actividad crítica, pero indispensable para conocer el estatus actual de la compañía. A pesar de lo anterior, también es plenamente factible determinar fuerzas y debilidades en comparando áreas dentro de la empresa, para determinar sectores críticos en donde enfocar los esfuerzos de mejoramiento. En definitiva, el propósito de la Planeación Estratégica es encontrar caminos para aprovechar las fortalezas y eliminar o disminuir las debilidades (David, 1997:10).

**Los objetivos a largo plazo:** Para David (1997:10-11), “los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica”. Objetivos a largo plazo son aquellos que generalmente están establecidos para un tiempo mayor a un año, y son esenciales para el cumplimiento de la visión de la organización, porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridad o permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y control con eficacia (David, 1997:11). Los objetivos deben ser desafiantes, alcanzables, mensurables, consistentes y razonables.

**Las estrategias:** De acuerdo a David (1997:11), “las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo”. No son más que un plan integrado de los principales objetivos a mediano y largo plazo, metas y políticas de una organización, que incluye la secuencia coherente de acciones a tomar para alcanzar estos objetivos. Las estrategias que tienen éxito son aquellas formuladas bajo un procedimiento metodológicamente ordenado para asignar los recursos adecuados a las actividades pertinentes que en conjunto permitirán lograr una situación viable. Son cursos alternos de acción para el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación de medios al fin. Estrategia proviene del griego *estrategas* que significa "arte del general".

**Los objetivos anuales:** La secuencia lógica de la Planeación Estratégica determina que los objetivos anuales contienen “las metas que deben alcanzar las

organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo” (David, 1997:11). Para encontrar la alineación que plantea esta metodología entre objetivos a largo plazo y objetivos a corto y mediano plazo, estos últimos deben igualmente ser “mensurables, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad”. De acuerdo al tamaño y distribución logística de la organización, se deben establecer los objetivos anuales a nivel de áreas, departamentos, secciones o divisiones. Todos los procesos de la organización, así como sus áreas que intervienen deben determinar objetivos anuales con el propósito de alinear su actividad con las demás áreas para aportar hacia los objetivos generales de la compañía. David explica que “cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales”, por lo tanto, éstos son muy importantes para llevar a cabo la estrategia, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias. En el momento de preparar presupuestos para asignar los recursos necesarios, es indispensable tomar en cuenta los objetivos anuales para cuantificar la magnitud de los requerimientos.

**Las políticas.** Son el marco dentro del cual se delimita el accionar de la organización para alcanzar los objetivos anuales. Según David (1997:12), “las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de lograr los objetivos enunciados”. Las políticas proporcionan a los estrategas lineamientos para tomar decisiones y constituyen una herramienta para difundir a nivel corporativo las reglas que rigen la actividad de empleados y gerentes. Consecuentemente, las políticas, al igual que los objetivos anuales, son muy importantes para implantar las estrategias porque delinean lo que la organización espera de sus empleados y gerentes. Las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos (David, 1997:12).

### **3.1.4 La Planeación Estratégica dentro de los Sistemas de Calidad**

En vista de que el autor Sarv Singh Soin es uno de los pocos y profundos investigadores que tratan el tema de la Planeación dentro del *Total Quality Management* TQM, esta tesis resume su pensamiento tomando los conceptos esenciales del capítulo “El Proceso de Planeación” de su obra *Control de Calidad Total* (1997:47-89). En esta, Soin define claramente el proceso de planeación dentro de un sistema de Calidad. Dice que es necesario que una organización cuente con un buen proceso de planeación. Este debe ser un “proceso estándar y se debe capacitar a todos en ese proceso”. El objeto de difundir este proceso es que todos los empleados hablen el mismo lenguaje y manejen los conceptos de una forma homogénea. La riqueza de la estandarización de un proceso está en la curva de aprendizaje que adquiere la organización para evitar repeticiones inoficiosas que consumen los recursos.

Según Soin (1997:48), “un buen proceso de planeación constará de un plan de largo alcance y de un plan anual”. Estos dos elementos que ha visualizado el autor, constituyen el referente para el proceso de Planeación dentro de Sistemas de Calidad.

El plan a largo plazo contiene una evaluación del escenario actual de la organización, incluyendo el análisis de FODA y de mercado, para posteriormente establecer la Estrategia para transformar la situación actual en una mejor. La Estrategia está formada por objetivos que se basan en resultados reales, y que deben ser alcanzables pero ambiciosos.

Los planes anuales son subconjuntos del plan a largo plazo y generalmente contienen más detalle. Como todo plan, el anual está constituido por objetivos, metas y acciones encaminadas a cumplir los objetivos. Su nivel de detalle incluye las exposiciones de “cómo, quién y cuándo” de cada objetivo. El autor Soin (1997:48) enfáticamente recomienda que el plan anual sea realizado empleando el concepto de la Administración de Políticas, más conocido como “Hoshin Kanri”, el cual el autor implementó con éxito en la compañía Hewlett-Packard de Asia..

La Estrategia, entendida como la amalgama de los planes de largo plazo y de corto plazo es una paradigma y una herramienta poderosa para conquistar el mercado objetivo (Soin, 1997:48).

#### **3.1.4.1 El Plan a Largo Plazo**

Soin (1997:49) concentra su atención en el Plan Anual, sin embargo, realiza una exposición concreta de los elementos del Plan a Largo Plazo; por lo que esta tesis adopta sus ideas para concatenarlas con el plan Hoshin. Afirma que “la organización debe comprender el propósito de su existencia, el mercado y su competencia, después debe determinar su dirección a largo plazo”. Para Soin, normalmente la mejor planeación se hace cuando se enfoca en un plan de 3 a 5 años. El plan de largo alcance expuesto por Soin debe cubrir los siguientes pasos y áreas:

***Propósito y visión de la compañía o de la organización.-*** El Proceso de Planeación comienza por el entendimiento y declaración de la visión y propósito (misión) de la organización. La visión constituye el futuro de la compañía, el sueño de los accionistas que debe inspirar a todos, en donde se requiere que la organización esté dentro de unos años. El propósito describe la razón de ser fundamental de la empresa, el rumbo que debe tomar y el marco de referencia para la toma de decisiones. Ambos elementos se plantean y formulan en base a un análisis de las ventajas competitivas que la organización presente. Soin recomienda que la visión sea establecida para 5 años y contenga metas específicas para alcanzarse.

***Necesidades y problemas del cliente y canales de distribución.-*** Parte importante de la Planeación es un profundo análisis estadístico de las “necesidades y tendencias de los clientes” (Soin, 1997:49). El objetivo es tratar de entender cuáles son los principales problemas que el cliente está tratando de resolver, para descubrir nuevos segmentos de mercado y determinar su comportamiento a través de un modelo sustentado en datos estadísticos. El enfoque de Singh Soin es que la visión y misión de la compañía están sujetas a constantes cambios por la dinámica del entorno, por lo que

El plan de negocio debe ser un documento que describa la estrategia de la organización y los recursos necesarios para su implementación. Soin (1997:47) recomienda que el plan de negocio debe incluir:

- Necesidades del cliente
- Segmentos del mercado
- Canales de distribución

**Situación competitiva.-** Un buen proceso de Planeación debe considerar a quién se enfrenta, por lo tanto es indispensable comprender a la competencia en cuanto a sus planes, estrategias, ventajas competitivas, productos, fortalezas y debilidades. Así, la organización se puede comparar con sus competidores y hallar los puntos en donde puede fortalecerse en el mercado.

**Productos y servicios.-** Una vez que la organización haya entendido a profundidad las necesidades y expectativas del cliente, en los distintos escenarios y segmentos del mercado, se pueden desarrollar, estructurar y perfeccionar los productos y servicios que se entregarán. Para el éxito de los mismos en el mercado, es adecuado “identificar y planear las tecnologías clave o las competencias fundamentales” (Soin, 1997:50).

**Desarrollo de un plan de sociedades y adquisiciones.-** Como parte de la Planeación hay que tomar en cuenta un capítulo que generalmente las empresas ha esquivado.

Este es el plan para adquisiciones y contrataciones que la organización deba hacer con miras a asegurar la eficacia de sus productos o servicios.

**Análisis financiero.-** Resulta esencial dentro de la Planeación un análisis cabal de los recursos económicos con que se cuenta, esto incluye los ingresos, costos fijos, costos variables, gastos, inversiones, facilidades y otros, y plasmarlo en un presupuesto, que es la manera de planificar un proceso financiero. Esto permitirá proyectar la rentabilidad sobre la inversión en los productos y servicios. Las proyecciones deben hacerse para el mismo tiempo del plan a largo plazo.

**Análisis de problemas potenciales.-** La Planeación debe contar con planes de contingencia para hacer frente a situaciones no consideradas en el plan, pero que pueden ser previstas para evitar efectos críticos. Para esto Soin (1997:50) recomienda hacer un análisis de riesgos y de reacciones de la competencia.

**Plan de cinco años.-** Todos los puntos anteriores se deben compendiar en un plan de 5 años. El Plan debe incluir espacios para el diseño y desarrollo de nuevas tecnologías y productos, desarrollo de la Calidad y del recurso humano.

**Planes anuales.-** Finalmente, Soin (1997:51) recomienda construir el plan anual tomando el concepto de Hoshin. El plan Hoshin es un despliegue parcial del plan de 5 años, por lo que debe considerar los aspectos planeados en éste. Cabe aclarar que el plan Hoshin también se puede aplicar a una planeación más larga que un año, pero para esta investigación se propone el plan Hoshin como el modelo anual.



Como resultado de este proceso de Planeación se espera obtener dos productos: el Plan a largo plazo y el Plan Anual Hoshin. Estos productos interdependientes tienen que ser monitoreados para verificar su grado de cumplimiento y deben ser revisados a intervalos definidos para garantizar la oportuna adecuación a situaciones cambiantes que se susciten.

### 3.1.4.2 El Plan Anual Hoshin Kanri

Junto al Plan a largo plazo, el Plan Anual es la herramienta para asimilar al primero y traducirlo en propósitos específicos a un plazo menor. El Plan Anual posibilita a la organización subir un peldaño cada año para llegar a alcanzar los objetivos del Plan a largo plazo. Siguiendo con los conceptos teóricos de Sarv Singh Soin (1997:51-74) se resumen sus criterios para establecer el Plan Anual en base al proceso de Planeación Hoshin. Soin afirma que la metodología Hoshin Kanri y Nichijo Kanri han tenido un importante éxito en empresas japonesas, especialmente en las que han ganado el Premio Deming.

Soin (1997:51) encuentra los orígenes de la filosofía Hoshin Kanri en las “antiguas tradiciones y la eficiencia militares”. Del idioma nipón, los términos *Hoshin* y *Nichijo Kanri* se traducen al español de la siguiente manera:

*“Hoshin Kanri.-* Hoshin significa objetivos o direcciones, mientras que Kanri significa control o administración. De manera que, en esencia, Hoshin Kanri significa administración de políticas o administración de objetivos. Nosotros sólo lo llamaremos plan Hoshin” (Soin, 1997:51).

*Nichijo Kanri.-* Nichijo significa diario. De allí que Nichijo Kanri significa *administración diaria*. En el ambiente corporativo occidental se podría entender como aspectos fundamentales del negocio. Emplearemos los términos en forma intercambiable, pero preferimos el de *Administración diaria* (Soin, 1997:51).

Según el concepto de Soin, un plan a largo plazo se “ateriza” en los planes anuales mediante la metodología Hoshin Kanri (es preferible llamarlo el Plan Hoshin Anual), sin embargo, el plan no está completo si es que no existe un despliegue a un nivel diario de la organización. Por este motivo se ha determinado la necesidad de incluir el despliegue de estos objetivos a un nivel más bajo, lo que se conoce como Administración diaria del trabajo. Esto se lo analizará en la siguiente sección.

Soin explica como el Plan Hoshin Anual recoge los objetivos clave de la organización, mismos que le permitirán “saltar por encima de la competencia”. El éxito del Plan que consiste en alcanzar los objetivos es un trabajo en equipo que requiere más esfuerzo que lo que la compañía ha realizado hasta el momento, implica la colaboración de los diferentes departamentos. Por lo general, el plan incluye cuatro elementos (Soin, 1997:52-66):

Objetivo  
 Blanco o meta  
 Estrategia  
 Medida del desempeño

PLAN HOSHIN ANUAL			
Objetivo	Blanco / Meta	Estrategia	Medidas de desempeño

Figura 3.1 Plan Hoshin anual. Fuente: Control de Calidad Total de Sarv Singh Soin (1997:56).

A continuación se exponen las definiciones que Soin (1997:59) hace de los elementos de su Plan Hoshin:

*Objetivo.-* Constituye el propósito que se pretende conseguir. Debe ser retador y ambicioso para que signifique un mejoramiento para la organización.

*Blanco/meta.-* Es el valor cuantificable a través de un indicador que establece si se alcanzó o no el objetivo. Todo objetivo debe contener su meta.

*Estrategia.-* Es la descripción de los pasos para alcanzar la meta establecida. Generalmente está constituida por un conjunto de acciones alineadas para contribuir al cumplimiento del objetivo.

*Medida del desempeño.-* Permite determinar el grado de cumplimiento de la estrategia. Informa la manera de calcular el valor determinado como meta y la forma en que se realizan las mediciones para comparar la situación actual frente a la meta.

**Objetivos.-** La determinación de los objetivos es un proceso posterior y consecuente del desarrollo del Plan a Largo Plazo, por lo que se hace necesario considerar previamente algunos aspectos importantes, como visión de la compañía y objetivos a largo plazo, retroalimentación proporcionada por los clientes durante el último período de ejercicio, el panorama económico actual y la experiencia sobre el éxito del plan del año anterior.

Soin (1997:59) ofrece una guía dentro del Plan Hoshin para ubicar los objetivos en base a cuatro categorías que se deben tomar en consideración, abreviadas como CCEE. Estas son las categorías que Soin ha establecido:

“Calidad (C): Incluye aspectos de la satisfacción del cliente y de la Calidad del producto/proceso.

Costo (C): Incluye todos los costos, como: gastos administrativos, costos de manufactura y aspectos de productividad. El corolario de esto son las utilidades que, por supuesto, son de una importancia primordial.

Entrega (E): Incluye las introducciones del nuevo diseño del producto, compromisos de los departamentos de investigación y desarrollo y de manufactura con el producto y la entrega de los productos al cliente.

Educación (E): Capacitación y educación de los recursos humanos y aspectos organizacionales.”

Soin (1997:60-61) asegura que la filosofía del TQC ha clasificado en las cuatro categorías fundamentales, arriba descritas, a los objetivos para el éxito de la empresa. El grado en el que la organización mejore en cada una de estas categorías le asegurará conservarse “vigorosa, saludable y competitiva”. El descuido en cualquiera de estas categorías puede ser causa de profundos problemas.

No existe una cantidad perfecta de objetivos, sin embargo lo ideal es tener pocos (no más de tres por departamento), pero con diversas estrategias para cumplirlos. La premisa es que los líderes se enfoquen en pocos pero significativos objetivos, donde no se pierda de vista lo que la organización pretende.

Los objetivos generales que contienen un cubren un amplio espectro de la actividad de la organización son asignados a funcionarios de un alto nivel, esto es la jerarquización de los objetivos. Este criterio es necesario considerar, pues el éxito en gran medida depende de que el responsable del objetivo realmente esté al alcance de conseguirlo.

**Estrategia.-** De acuerdo a Soin (1997:63), la estrategia es una explicación descriptiva de la metodología para conseguir la meta. Constituye en esencia el plan de acción para lograr el objetivo. La cantidad de estrategias por objetivo depende de la complejidad del objetivo. Si se cuenta con demasiadas estrategias se puede perder la perspectiva del objetivo y caer en un desperdicio de recursos para tratar de controlar lo que se podría hacerlo invirtiendo menos esfuerzo.

La esencia del proceso de planeación de Hoshin se encuentra en la primera etapa del ciclo PHVA propuesto por Deming. Por tanto, el Plan Hoshin forma parte del ciclo de mejoramiento continuo establecido en todo sistema de Calidad.

Un método científico para determinar las estrategias apropiadas es continuar, luego de establecer el plan Hoshin, preparando un diagrama de causa y efecto, en el cual el efecto es el objetivo seleccionado. Con esto se determinan las causas más probables que afectan al objetivo apoyadas por evidencias medibles. A continuación se convierten las causas verificadas en estrategias para el objetivo seleccionado. Finalmente hay que verificar que las estrategias, una vez que se han puesto en práctica, den por resultado el logro del objetivo y de la meta.

**Medidas del desempeño y tipos de medidas del desempeño.-** Para toda meta es necesario contar con una medida de desempeño para poder realizar el monitoreo del

grado de cumplimiento actual respecto a ésta. La medida de desempeño está compuesta por la fórmula de cálculo y las unidades de medida del valor, las cuales son congruentes con las de la meta. Soin (1997:65-66) diferencia dos tipos de medidas del desempeño:

*Medida del desempeño orientada al resultado o del final del proceso.-* Busca medir el producto resultante del proceso de producción o prestación del servicio, o el resultado de un proceso específico.

*Medida del desempeño orientada al proceso o durante el proceso.-* Mide el grado de avance o cumplimiento de las estrategias hasta cumplir con el objetivo fijado.

### **3.1.4.3 La Planeación en el Sistema ISO 9001:2000**

El modelo de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 tiene un enfoque basado en procesos para su desarrollo, implementación y mejora de la eficacia. Esto implica la adopción de un esquema de procesos, identificando sus interrelaciones y midiendo su desempeño. Este modelo de gestión de Calidad se fundamenta en la aplicación del ciclo PHVA a todos sus procesos. Dentro de la etapa de planificación de este ciclo para los procesos, la Norma pide que la organización “establezca los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización” (Norma ISO 9001:2000). Esta frase deja en claro que los objetivos deben estar “atados” a los procesos, o más bien, que los procesos deben contener objetivos medibles para que puedan ser mejorados. Este modelo adopta la percepción de que todo cuanto tiene que ver con la Calidad comienza y termina con el cliente, por lo tanto el modelo está determinado por el cliente, y los objetivos deben apuntar a mejorar su satisfacción.

En el capítulo 2 se analizó la Norma ISO 9000 y se estableció, incluso a través de sus usuarios, que el proceso de planeación que ofrece es muy débil y no toma en cuenta el objetivo final de la organización, ni el camino para llegar a él. Así, en la Norma no se establece la necesidad de que la organización defina su Visión y Estrategia a largo plazo. Estos elementos básicos del proceso de planeación del *Total Quality Management* TQM no han sido tomados en cuenta, así como tampoco la Misión. Como elemento de planeación, la Norma requiere de una Política de Calidad, que debe contener el propósito de la organización, el compromiso de cumplir con los requisitos de la Norma y de mejorar continuamente el Sistema de Gestión de Calidad SGC, establecer y revisar continuamente los objetivos de Calidad. Como se puede deducir, la Política de Calidad es únicamente un marco referencial para determinar ciertas directrices con la que va a funcionar la organización. Otro elemento de la Planificación de la Norma ISO 9001:2000 son los objetivos de Calidad. La Norma, por su enfoque en procesos y dirigida a la satisfacción del cliente, establece objetivos para cumplir con los requerimientos del producto/servicio que se entrega. Dice que estos objetivos deben ser medibles y alienados con la política de Calidad. Definitivamente, la Norma únicamente ha identificado la necesidad de tener objetivos dirigidos a la satisfacción del cliente y a mejorar los procesos de la organización, pero no menciona la necesidad de asegurar la

supervivencia de la empresa a través de los indicadores financieros. Si bien establece que la alta dirección debe proporcionar los recursos necesarios para la ejecución de los procesos, no ha determinado la consecución de activos intangibles para el desarrollo futuro de la organización. En otras palabras, se enfoca en lo presente y no promueve una planificación hacia el futuro, con lo cual no se garantizan los resultados a largo plazo, que son los que más interesan a toda la organización. La Norma, dentro de la Planeación, indica que se deben cumplir con los requisitos generales de la misma, es decir que planifica para implantar el SGC y certificarlo pero no busca resultados más allá de esto. Sus usuarios han identificado esta debilidad de la Norma, como se puede analizar en el numeral 2.5 de este documento. Dentro del capítulo 7 de la Norma, Realización del Producto, se identifica la planificación de la realización del producto. Esta es coherente con su modelo porque si se busca la satisfacción del cliente, hay que enfocarse en entregar un buen producto y esto se realiza planificándolo. Para ello se determinan objetivos de Calidad del producto, tendientes a cumplir sus requisitos, los documentos que ayudarán a estandarizar la operación, las actividades de inspección para asegurar el cumplimiento de requisitos y los registros que proporcionen evidencia de la planificación, así como los recursos para cumplirlos. Esta es una planificación muy puntual hacia un proceso de la organización, pero el concepto que el TQC nos da de Planificación es mucho más profundo y de mayor alcance. La Norma no toma en cuenta a la Estrategia, en otras palabras, una organización puede implementar muy adecuada y eficazmente el SGC ISO 9001:2000 sin tener una Estrategia, es decir un rumbo para ella. Entonces todos los esfuerzos por cumplir con los objetivos inmediatos serán vanos porque éstos no tienen una dirección fija y no apuntan hacia un gran objetivo a largo plazo.

La Planeación en el SGC de la Norma no está estructurado, porque contiene elementos de la planeación a corto plazo, no contiene elementos de la planeación a largo plazo y presenta ciertas características de la administración diaria, especialmente al establecer procedimientos documentados para desarrollar las actividades. En conclusión, como ya se había analizado en el capítulo 2, la Planeación de la Norma es muy débil y requiere de la herramienta que le ayude mejorarla. La Planeación Estratégica, tal como la concibe el TQC, es un elemento sumamente importante para un sistema de Calidad y que puede complementarse perfectamente con el modelo ISO 9001:2000 para crear una sinergia en la organización y alcanzar los objetivos establecidos a todo nivel.

### **3.2 El Despliegue de Directrices**

Como habíamos establecido en la sección 3.1, la Planeación Estratégica analizada desde el punto de vista de un modelo de Calidad reconocido y validado en todo el mundo y aplicada en muchas empresas que han ganado el premio Deming o el Malcolm Baldrige, contiene dos importantes fases conocidas como el Hoshin Kanri y el Nichijo Kanri. El Hoshin Kanri o plan anual fue estudiado en la sección anterior, pero éste realmente está incompleto si no se lo “despliega” a un nivel operacional y además si no “baja” a la Administración Diaria del Trabajo, en donde se despliegan los objetivos

anuales hasta llegar a un control de las actividades diarias. El término Nichijo Kanri se refiere justamente a este despliegue, con el cual se completa el etapa de Planeación de la gestión de una organización.

Sarv Singh Soin es un autor que ha logrado encontrar la conexión ideal entre el Plan Hoshin y la Administración Diaria del Trabajo, a través del proceso de Despliegue de Directrices. Por este antecedente, esta sección resume el proceso planteado por Soin (1997: 52,66-74) para desarrollar hasta un nivel operativo la ejecución de los objetivos generales del Plan Hoshin. Las actividades cotidianas, necesarias para las metas trascendentales, deben ser supervisadas para asegurar que se encuentren bajo control. Los grandes adelantos que obtiene la organización se dan gracias a los pequeños pasos que diariamente generan el progreso de la compañía. Estos micro-elementos de la Estrategia influyen en los costos, motivación, satisfacción del cliente, cuidado ambiental, y otros aspectos que a lo largo del tiempo elevarán la Calidad de la organización.

Según Soin (1997:54), “el plan de Administración Diaria, o Aspectos Fundamentales del negocio, se enfoca en mantener la casa en orden”. Este es un proceso de micro-planeación, que no debe ocupar el tiempo y la atención de altos directivos, sino que debe ser llevado a cabo por los involucrados en niveles operativos de la organización.

La figura 3.2 muestra la secuencia de la actividad para generar un Plan Hoshin y un Plan de Administración diaria. Este se encuentra enmarcado dentro del ciclo PHVA que caracteriza a los sistemas de Calidad y mejoramiento continuo.

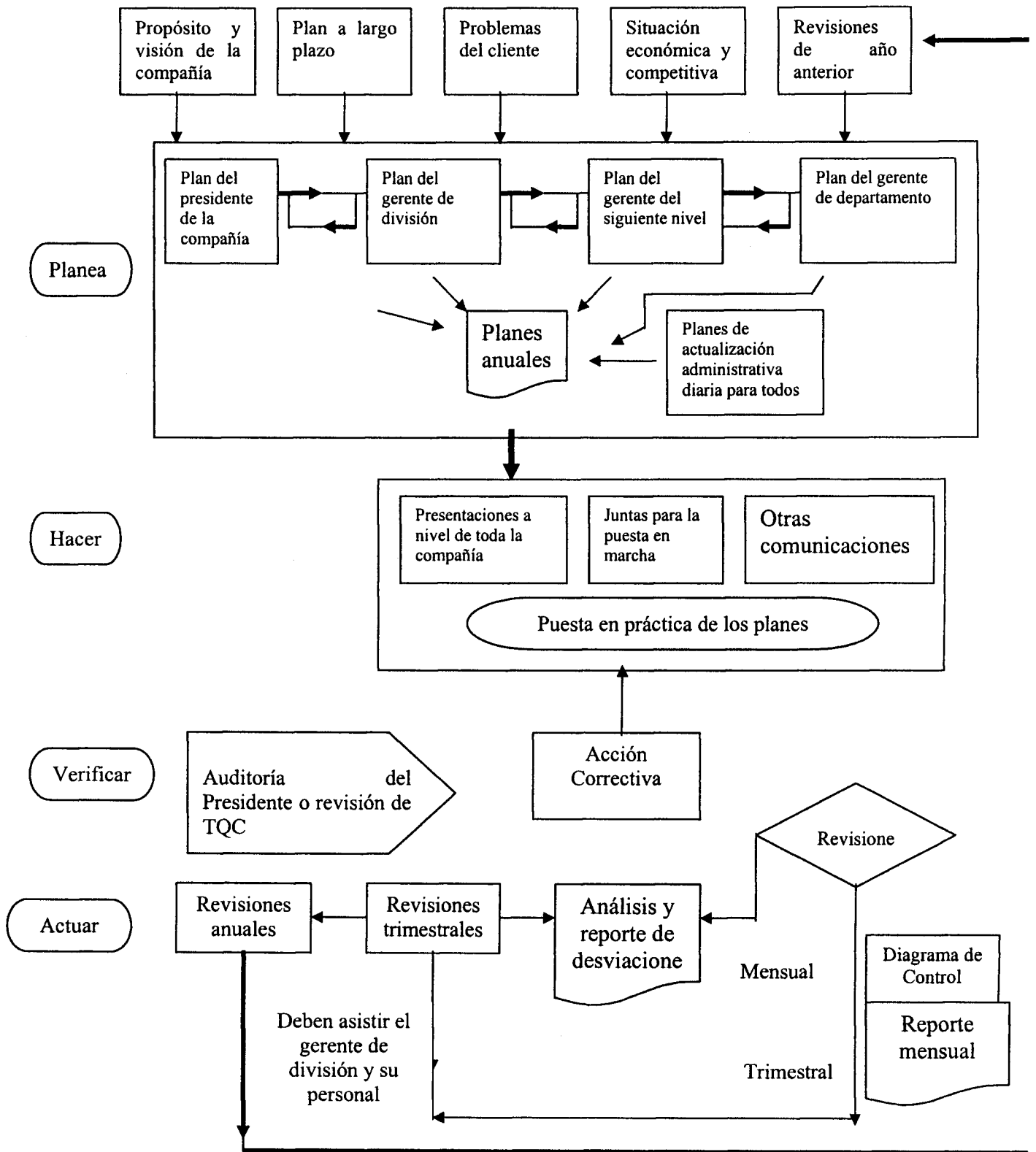


Figura 3.2 Diagrama de flujo de la planeación Hoshin y Nichijo Kanri. Fuente: Control de Calidad Total de Sarv Singh Sooin (1997:53).

Soin logra explicar concretamente la interfuncionalidad de la metodología de Planeación del TQM con estas palabras: “el poder del proceso de planeación Hoshin y de Administración diaria radica en que es un proceso sistemático y estrechamente relacionado. Este proceso asegura tres cosas: en primer lugar, que es posible lograr el plan, debido a que el siguiente nivel se ha comprometido con él. En segundo, que hay una jerarquía de objetivos y estrategias. En tercero, y lo que es más importante, el plan se revisa con regularidad y se hacen correcciones para lograr que la entidad o el barco vuelvan a su curso”. En esencia, este es el Despliegue de Directrices desde el Plan Hoshin hasta la Administración Diaria del Trabajo.

Para entender el Despliegue de Directrices, Soin introduce la metáfora del “efecto de cascada”, para comparar como los objetivos generales del Plan Hoshin descienden desde niveles jerárquicos altos hasta niveles operativos, siendo cada vez más específicos y menos amplios. Por lo tanto, un objetivo de nivel superior se puede desplegar en más de un objetivo de nivel inferior. Conforme el plan Hoshin va descendiendo “como una cascada en la organización”, el ejecutivo de mayor nivel delega parte de sus responsabilidades en un objetivo a un subalterno, quien se hace responsable de aportar con el cumplimiento de esa sección encargada a él. Este proceso de delegación es repetitivo hacia los niveles inferiores. El resultado es que el objetivo general se ha ramificado en varios de menor alcance, cuya suma debe dar como consecuencia el logro del gran objetivo. El concepto se ilustra en la figura 3.3.

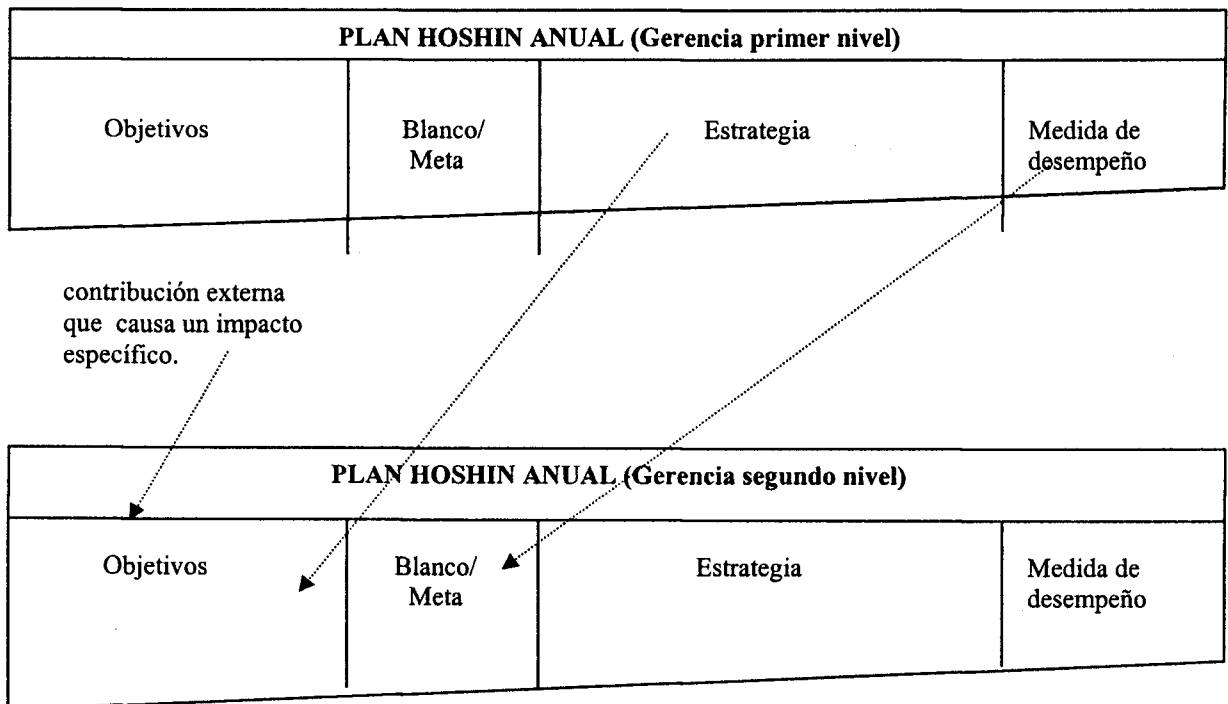


Figura 3.3 Despliegue de los objetivos anuales. Fuente: Control de Calidad Total de Sarv Singh Soin (1997:67).

Soin aclara que no todas las estrategias descienden en cascada a través de todos los niveles de la organización. Pueden existir casos de objetivos que fueron asumidos



íntegramente por un ejecutivo de alto nivel, y que por la responsabilidad e importancia decidió ser el ejecutor. También existen objetivos de un grado de complejidad elevado que se asignan a un equipo interfuncional de para complementar desde varias perspectivas una situación crítica.

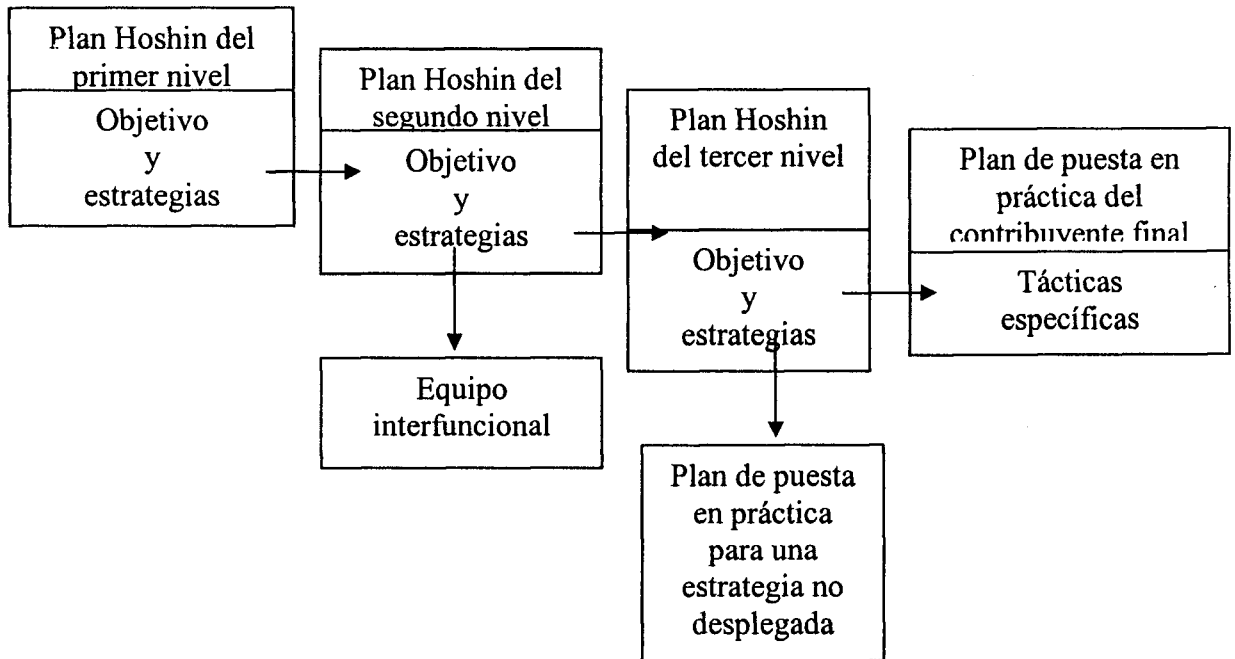


Figura 3.4 Despliegue de objetivos en una organización grande. Fuente: Control de Calidad Total de Sarv Singh Soin (1997:67).

El proceso de Planeación efectivo debe incluir sólo uno o dos objetivos en el primer nivel superior, los cuales deben constituir realmente mejoras importantes para la organización y le deben ayudar a dar un gran salto hacia delante. Si se inicia correctamente el proceso, se facilita el despliegue porque el resto de objetivos se delinean en forma coherente sin perder de vista a los pocos objetivos importantes.

*El impacto de la cascada.*- Durante el proceso de descenso tipo cascada del Plan Hoshin, el número de objetivos puede dispararse drásticamente; para ello es importante insistir en el enfoque que la empresa debe tener para mantener presentes a los pocos objetivos generales y dotarles de un vínculo de la proporción adecuada hacia los niveles inferiores. Pero, por el contrario, si se trata de asignar demasiados objetivos a los niveles superiores, se habrá perdido el enfoque proporcional a su magnitud y el despliegue se hará desordenadamente sin crear la sinergia dentro de la organización.

### 3.2.1 Plan de Administración Diaria

Soin (1997:72) afirma que el éxito del Plan Hoshin comienza con el éxito de los “procesos cotidianos, rutinarios o repetitivos”, que componen el Plan de Administración Diaria. Para que esto ocurra, según Soin, no solo se requiere del esfuerzo de establecer “metas, límites de control y un sistema de supervisión”. En este punto, se hace indispensable la nítida interacción entre los procesos, la adecuada documentación de actividades que requieren ser estandarizadas, el seguimiento y monitoreo constante de las acciones operativas, el control del recurso humano y el descubrimiento de anomalías y desviaciones que requieren de la prevención.

Según Soin (1997:72-76), los elementos más importantes que contiene un proceso de administración diaria del trabajo son:

*“Aspecto.-* Consiste de todos los productos que se van a administrar. “El plan de Administración diaria tiene aspectos que se comprenden bien y que están documentados. Se requiere un mejoramiento mínimo para estos aspectos y la expectativa es que todos los clientes (internos y externos) se sientan felices con el desempeño de estos aspectos. En estas actividades hay muy poca participación de la alta gerencia.

*Metas y límite del control.-* Cada aspecto tendrá una meta y todas las metas tienen un límite de control. Cuando un proceso se desvía fuera de sus límites de control, la desviación se debe analizar y comprender y se debe impedir su recurrencia. Más adelante hablaremos más de este tema.

*Cuándo se revisa.-* Aquí mencionamos el aspecto que se va a revisar o a verificar.

*Sistema de supervisión o fuente de datos.-* Esto enumera en dónde se obtiene la información sobre el desempeño para cada aspecto.

*Propietario.-* Se debe definir con toda claridad la propiedad de la responsabilidad, con el fin de evitar confusiones.”

La administración diaria de los procesos rutinarios críticos para la Calidad tiene la documentación que conlleva a estandarizar estos procesos para que se homologue la actividad. Al realizar esto, la organización asegura que la documentación será observada por los empleados que tienen bajo su responsabilidad una actividad operativa.

### **3.3 Gestión de la Estrategia a través del Cuadro de Mando Integral (CMI)**

¿Qué es el Cuadro de Mando Integrar (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)? ¿Una moda de la administración, o una herramienta de gestión útil y perdurable? Esta interrogante la trataremos de dilucidar en esta sección.

El CMI es un sistema útil para definir un modelo de negocio en indicadores de gestión (factores críticos de éxito) con una visión integral de la organización, para comunicar e implementar la estrategia reflejada en el modelo (Medina Quintana, 2003:42-44). Fue creado para realizar la medición y seguimiento integrado de la organización, equilibrando la gestión con los objetivos, las prioridades y los resultados reales. A través de su metodología, el CMI permite seleccionar los indicadores que guiarán a la empresa hacia la visión, misión y objetivos estratégicos previstos. Esto lógicamente que nos lleva a pensar que previamente se debe haber planificado y delineado una estrategia para implementarla a través del CMI (Ballvé, 2002:70).

El Cuadro de Mando Integral constituye en la actualidad una herramienta sumamente útil y versátil para que las empresas puedan ser dirigidas en el corto, mediano y largo plazo. Los creadores del CMI, Kaplan y Norton, lo definen en forma sencilla:

“La metáfora que podemos utilizar es la de un simulador de vuelo, no la de un Tablero de indicadores. Al igual que un simulador de vuelo, el CMI ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, incluyendo los adelantos, los retrasos y los bucles de feedback que describen la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia”. (Ballvé, 2002:67)

#### **3.3.1 Antecedentes**

La administración es definitivamente un proceso de toma de decisiones de las cuales depende el rumbo que tome una organización. En el capítulo 2 se ha expuesto algunos criterios sobre la administración “antigua”, la de la era industrial o taylorista, la cual se fundamenta en el análisis de los resultados que arroja el modelo tradicional de contabilidad financiera para tomar decisiones. Este modelo que tuvo gran acogida en todo el siglo XX, a excepción del vanguardista Japón que introdujo sus conceptos de Calidad desde mediados de ese siglo, ha sido cuestionado a inicios de la era de la información, justamente con el fin de derrumbar el paradigma de los resultados financieros.

Kaplan y Norton, autores del Cuadro de Mando Integral, han publicado diversas obras en las que describen su herramienta. Para esta tesis se resumen ideas importantes sobre la descripción que ellos han hecho en dos obras: *El Cuadro de Mando Integral* (2000) y *The Strategy-Focused Organization* (2001). La era de la información trajo consigo la incorporación de los conceptos de Calidad y de gestión que han transformado el viejo modelo de toma de decisiones (Kaplan y Norton, 2000:14-15). El proceso de informes financieros ha sido criticado por sus detractores de la nueva corriente de “gestión” porque se caracteriza por “desarrollar y registrar transacciones en plano de igualdad entre entidades independientes” (Kaplan y Norton, 2000:19-20). No es que este modelo no aporte ninguna información al ejecutivo que toma las decisiones, sino que no aporta la información completa para analizar causas y sobre todo entender a la organización en todas sus partes y componentes. ¿Por qué se dice que no toma en cuenta todas sus partes o componentes?”. Partamos del concepto que nos hablan los gurús de la Calidad sobre los elementos de la empresa. Deming estableció claramente quienes son parte de una organización y les llamó los “stakeholders” o en español las partes interesadas. Estas son: accionistas, empleados, proveedores, clientes (Evans y Lindsay, 2000:72-75). El modelo de contabilidad financiera toma en cuenta los resultados solo para el grupo de accionistas, pero se olvida de empleados, proveedores y clientes. Como se estableció en el capítulo 2, la Calidad es un sistema que toma en cuenta en primer lugar al cliente, buscando su satisfacción e intentando excederla. Por lo tanto como primera premisa se tendría que el modelo de toma de decisiones basado en la contabilidad financiera no es coherente con el concepto primario de Calidad, pues se requiere tomar en cuenta primero al cliente. Pero además los paradigmas de la Calidad van más allá y buscan evaluar y gestionar el bienestar de empleados y mantener relaciones duraderas con los proveedores. ¿Cómo mediría esto los estados financieros? No hay manera. El modelo de contabilidad financiera no es capaz de medir activos intangibles, sino solo los tangibles o depreciables (Kaplan y Norton, 2000:20). Pero los nuevos conceptos de la administración dan más importancia a los activos intangibles, al Recurso Humano. La Calidad sí incorpora estos criterios en los costos de la Calidad, en donde se trata de registrar y contabilizar actividades que generan costos para la organización y que están “escondidos” dentro de los procesos, como por ejemplo los re-procesos, los desperdicios de recursos, la capacitación, entre otros tantos. Entonces el arcaico modelo de contabilidad financiera pierde sustento como único método de evaluación del desempeño de una organización y más bien se lo acepta como parte de los resultados que generan valor dentro de una organización. Kaplan y Norton (2000:20) establecen “que estos activos intangibles son más imprescindibles para el éxito que los activos físicos tradicionales”. Además añaden que si estos pudieran ser valorados dentro del modelo de contabilidad financiera, las organizaciones que aumentaran estos activos y capacidades podrían comunicar esta mejora a los empleados, accionistas, acreedores y sociedad. Por el contrario, cuando las empresas disminuyen este tipo de activos, los efectos negativos pueden verse reflejados instantáneamente en pérdidas. Reconociendo que no es tarea fácil valorar este tipo de activos, y partiendo de la premisa de que ellos son el verdadero sustento de una organización, según la corriente del *Management* norteamericano y la ya reconocida filosofía de la Calidad japonesa, los norteamericanos Robert Kaplan y David Norton crearon una síntesis llamada el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard, en inglés). El Cuadro de Mando Integral, CMI, sigue teniendo los indicadores financieros tradicionales, los cuales cuentan la historia de acciones del pasado, propia de la era industrial, pero además se relaciona con otro tipo de perspectivas como son la

perspectiva del cliente, en atención a lo requerido como fundamento de la filosofía de Calidad Total, la perspectiva interna, que evalúa los procesos internos que conllevan a entregar un mejor producto/servicio al cliente y la perspectiva de desarrollo, tanto tecnológico como humano.

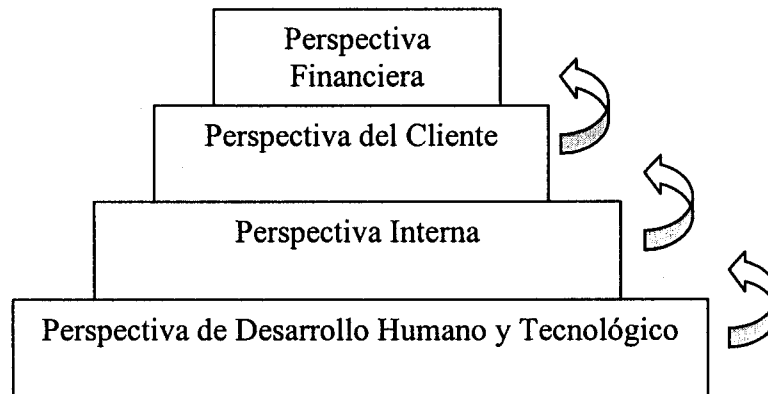


Figura 3.5 Pirámide de relación de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

### 3.3.2 Concepto

Robert Kaplan de Harvard Business School y David Norton de Nolan, Norton and Company, han diseñado una propuesta para gestionar las evaluaciones de gestión a través de un sistema integrado. Estos científicos de la administración han concebido la evaluación de gestión del Cuadro de Mando Integral, que combina tanto los indicadores financieros como los operativos en un sistema integrado de indicadores de gestión o de desempeño. El CMI enfocado a la gestión del rendimiento supone que, ninguna medida por sí sola es adecuada para dirigir una compañía en todos los momentos (Ballvé, 2002:179).

En principio, el Cuadro de Mando Integral nació como una herramienta de control, como sus mismos autores Kaplan y Norton lo reconocen (Kaplan y Norton, 2000:7-11). Sin embargo, la experiencia de implementación de los dos norteamericanos produjo un giro trascendental. Ellos se dieron cuenta que habían creado un poderoso instrumento que posibilita la planificación, control y seguimiento de la Estrategia de una organización.

El CMI es un sistema estratégico de gestión y una versión actualizada mucho más completa y con mucho más valor agregado que la dirección por objetivos. No es una respuesta para el sistema de indicadores diario de la organización, por el contrario, los indicadores del CMI se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores, que se espera que conduzcan a avances competitivos en la organización (Kaplan y Norton, 2000).

Según Kaplan y Norton (2000:38), “El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes”. Estas cuatro perspectivas son:

- La perspectiva financiera, que pregunta: “Si tenemos éxito, ¿cómo atenderemos a nuestros accionistas?”
- La perspectiva del cliente, que pregunta: “Para lograr hacer triunfar a una empresa, ¿cómo debemos atender a nuestros clientes?”
- La perspectiva interna, que pregunta: “Para agradar a nuestros clientes, ¿en qué procesos de gestión tenemos que ser excelentes?”
- La perspectiva de innovación y desarrollo, que pregunta: “Para lograr nuestra visión, ¿en qué y cómo debe la organización continuamente aprender, mejorar, crear valor? (Medina Quintana, 2003:22)”.

El CMI refleja el modelo de negocio que está en la mente de los directivos para poder comunicar e implementar la estrategia. El concepto de Cuadro de Mando Integral puede definirse para cubrir dos objetivos básicos: el primero, alinear a la organización detrás de un modelo de negocio; y el segundo, diagnosticar e informar a los directivos sobre el desempeño de la gestión de la organización.

Kaplan y Norton (2000:21) escriben: “El CMI contempla los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de la organización”. La estrategia indica el camino para conseguir el propósito establecido en la visión y por consiguiente establece los objetivos que se deben ir cumpliendo. Es aquí donde el CMI requiere de la Planeación Estratégica, tratada en la sección 3.1 de este documento, para establecer los objetivos que se incorporarán dentro de las cuatro perspectivas definidas. Como se estableció en las partes esenciales de un sistema de Calidad, en el punto 2.1.2.4 de este documento, el planeamiento es una tarea imprescindible en todo proceso de implementación de Calidad y, por lo tanto, la Planeación Estratégica no puede ser excluida de este proceso. La Planeación Estratégica arroja las directrices que la organización seguirá, es decir, traza el camino que se encarga de caminarlo el Cuadro de Mando Integral porque éste último implementa la Estrategia, la cual representa el trayecto a seguir. No cabe duda que antes de implementar un CMI es necesario realizar una Planeación Estratégica para entender hacia donde se quiere que vaya la organización. Para Kaplan y Norton (2000:21), “el Cuadro de Mando Integral se encarga de expandir el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros. Los ejecutivos de una empresa pueden ahora medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros y la forma en que deben potencializar las capacidades internas y las inversiones en personal y tecnología para mejorar el desempeño. El Cuadro de Mando Integral captura las actividades críticas de creación de valor, creadas por empleados capacitados y motivados de la organización. Mientras sigue reteniendo, a través de la perspectiva financiera un interés por la actuación a corto plazo, el CMI revela claramente los inductores de valor para un desempeño financiero competitivo y duradero a largo plazo”.

El Cuadro de Mando Integral no es pionero en buscar identificar indicadores clave fuera de los financieros. Algunas otras concepciones de administración ya los han tomado en cuenta, sin embargo el CMI presenta un “conjunto equilibrado de indicadores” (Kaplan y Norton, 2000:21) no sólo utilizables para una retroalimentación a la gerencia sobre la actuación de áreas locales a corto plazo, sino que pone énfasis en ligar los indicadores con la estrategia a largo plazo, se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio para alinearse y contribuir con el gran objetivo de la organización. Para esto, “el CMI transforma el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles y medibles” (Kaplan y Norton, 2000:23). Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los internos de los procesos críticos para la Calidad como son innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados pasados y los inductores que impulsan la actuación futura. Además el CMI está equilibrado entre las medidas objetivas y cuantificables de los resultados por una parte y, por otra, los subjetivos y críticos inductores de la actuación hacia delante (Kaplan y Norton, 2000:23).

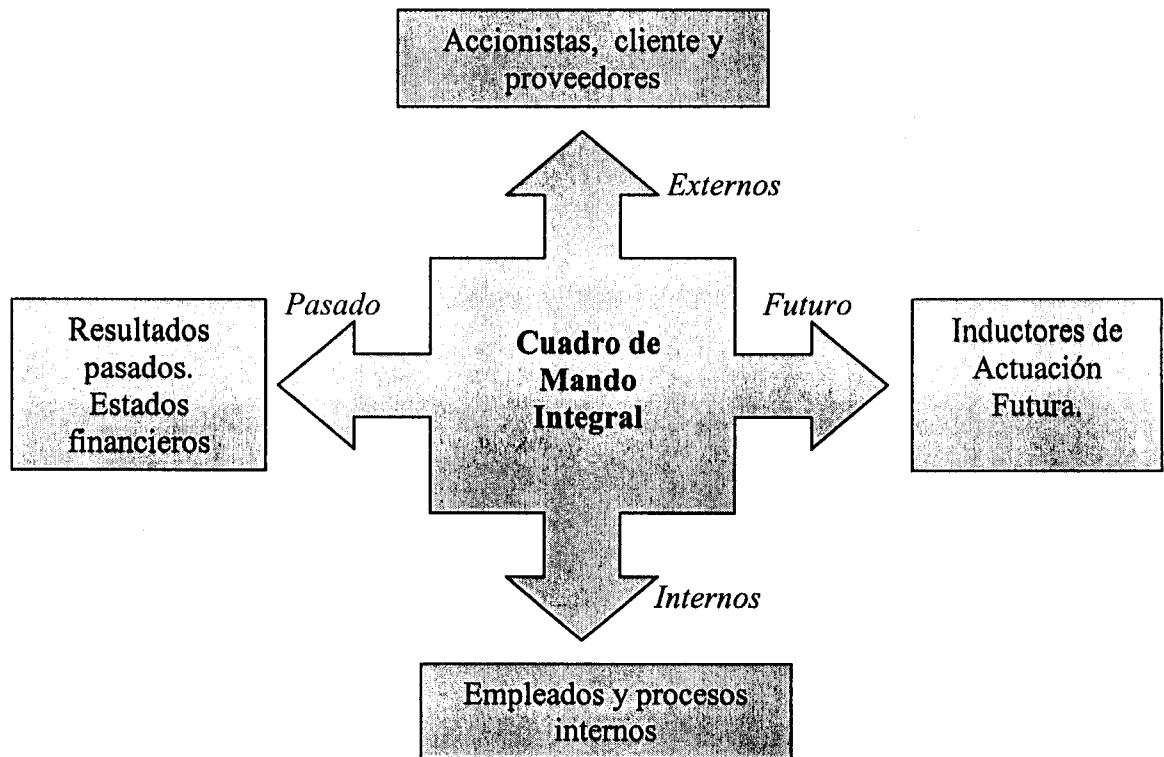


Figura 3.6 Equilibrio del Cuadro de Mando Integral.

En su primera versión, el Cuadro de Mando Integral se constituyó en una herramienta de medición de los procesos tácticos y operativos, ya que no tomaba en cuenta los procesos estratégicos de toma de decisiones. En su relanzamiento hecho por Kaplan y Norton, se ha convertido en un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo (Kaplan y Norton, 2000:21). Como se observa en la figura 3.7, el CMI lleva a cabo procesos decisivos en la toma de decisiones.

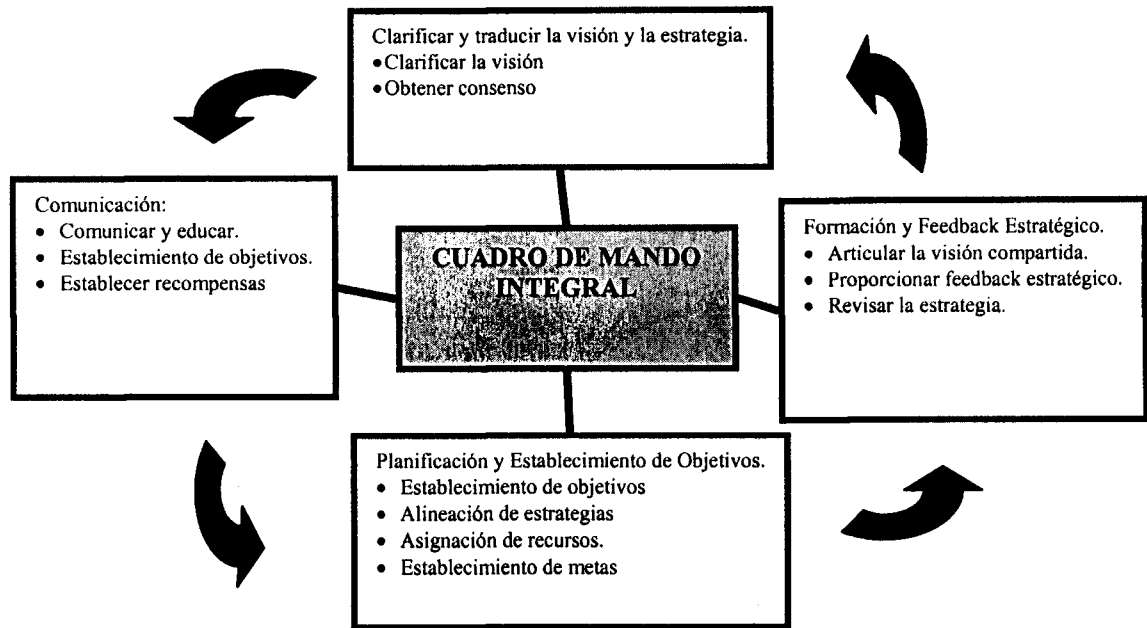


Figura 3.7 CMI como estructura para la acción. Fuente: Kaplan y Norton, 2002:24.

Para Kaplan y Norton, (2000, 23), el Cuadro de Mando Integral debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no solamente como un sistema de control.

A continuación se describen las cuatro perspectivas que plantean los autores Kaplan y Norton. Este es un resumen tomado de su obra: El Cuadro de Mando Integral (2000:59-160), complementado con ideas del tesista sobre la interacción con los modelos de Calidad.

**Perspectiva Financiera:** Los indicadores económicos y financieros de acciones pasadas agregan cierto valor a la toma de decisiones, ya que pueden alertar, aunque sea tardíamente, de circunstancias que están afectando a la solvencia o solidez de la organización. La solvencia está medida a través de la liquidez que la organización mantiene para operar, mientras que la solidez está determinada por los activos tangibles que dispone. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, puesta en práctica y ejecución, está contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, la cual es finalmente el interés de una parte interesada muy importante como son los accionistas y en cierto modo también los empleados. Al incluir esta perspectiva se espera que los accionistas estén conformes con el negocio y éste perdure a largo plazo. Algunos sistemas de Calidad no contemplan de manera explícita la preocupación por los resultados financieros. Los actuales modelos de premios de Calidad contemplan de una manera concreta el desempeño financiero de la organización, sin embargo sistemas ampliamente difundidos como el ISO 9001:2000 son percibidos como que no se enfocan en mejorar la situación financiera de la empresa directamente, sino que justifican su incidencia en el aspecto financiero a través del mejoramiento de los procesos y la satisfacción del cliente. Ante esto, el Cuadro de Mando Integral enfrenta



directamente el problema y fija la importancia de analizar indicadores financieros en la organización.

Perspectiva del Cliente: En esta perspectiva los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado en donde se piensa introducir los productos de la empresa. Los diferentes sistemas de Calidad que existen en el mundo, incluyendo el popular ISO 9000 en su versión 2000, buscan aumentar la satisfacción del cliente como objetivo primordial. Ante esto el CMI se alinea bajo la misma corriente y delimita los espacios del mercado en los que actuará la organización. Establece los objetivos estratégicos para llegar a conquistar ese mercado. Es decir, que esta herramienta puede facilitar a los modelos de Calidad a enfocarse específicamente en aumentar la satisfacción de un “target” de clientes definido y no dispersar esfuerzos. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, su retención, la adquisición de nuevos clientes y el avance de la organización en la conquista del mercado, es decir su mejoramiento en términos de competitividad. El CMI también incluye inductores de segmentos específicos de los clientes fundamentales, que representan factores críticos de cómo quiere el cliente que la empresa se comporte con él. En conclusión, esta perspectiva permite a los gerentes articular la estrategia de cliente basada en el mercado, lo cual proporcionará rendimientos a futuro de categoría superior.

Perspectiva Interna: Esta perspectiva se enfoca en establecer indicadores para medir y gestionar la ejecución de los procesos de los cuales está compuesta la organización. La administración por procesos, que es una teoría y metodología de administración moderna y aceptada por los modelos de Calidad, especialmente por el ISO 9001:2000, está tomada en cuenta dentro del CMI. En este caso, a las organizaciones se las analiza en procesos que pueden ser sub-divididos hasta el nivel de especificación que se requiera para poder gestionarlos y mejorarlos. Esta es una de las mayores fortalezas de la nueva versión del SGC ISO 9000 y desde un comienzo fue identificada como un factor clave del éxito por el CMI. Los ejecutivos de la empresa deben determinar aquellos procesos críticos para la Calidad en los que la empresa se debe desempeñar con excelencia para aumentar la satisfacción del cliente. Así es como se va entendiendo al CMI diagramado en el figura 3.5, en donde la perspectiva de desarrollo humano y tecnológico ayuda a mejorar los procesos internos de la perspectiva interna, en la cual se había identificado los procesos críticos para aumentar la satisfacción del cliente, es decir que se conecta con la perspectiva del cliente. Y finalmente, la perspectiva del cliente que busca aumentar la satisfacción del mismo, lo hace con el objetivo de retener clientes, conquistar mercados y así asegurar la rentabilidad y permanencia de la organización, fijada en la perspectiva financiera. Según Kaplan y Norton, “las medidas de los procesos internos se centran en los procesos de la empresa que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. En este punto el CMI marca una diferencia respecto al modelo de gestión de Calidad ISO 9001:2000: el sistema de Calidad se enfoca en gestionar y mejorar los procesos ya existentes, mientras que el CMI acostumbra a identificar procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y los del cliente. Este factor es el que promueve la innovación dentro de la organización, un tema en el que la ISO 9000 no ha podido ser fuerte, según sus mismos usuarios. El CMI incorpora procesos innovadores a esta perspectiva, que los inductores del éxito

financiero a largo plazo han exigido para crear nuevos productos y servicios, que satisfagan las necesidades de los clientes actuales y futuros. Kaplan y Norton clasifican los procesos de innovación como de “onda larga” pues, su efecto es a plazo mucho mayor que los de “onda corta”, propios de la administración por procesos tradicional establecida por la ISO 9000. Esto se ha identificado como una importante debilidad del SGC ISO 9001:2000.

Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico: Esta perspectiva se enfoca en la formación, capacitación y aprendizaje interno de la organización para posibilitar su crecimiento. La idea de que las organizaciones son entes vivos, por estar constituidas por personas, establecida por Peter Senge en su clásico *La Quinta Disciplina*, es tomada en consideración por esta perspectiva del CMI. Para Kaplan y Norton es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y del cliente utilizando las tecnologías y capacidades actuales, por lo tanto, al crecer las expectativas del negocio debe crecer la capacidad de respuesta que la organización posea. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Las otras tres perspectivas del CMI revelan grandes vacíos entre las capacidades actuales de la organización en cuanto a recursos humanos, tecnológicos y del sistema; por lo tanto, es necesario complementar estas capacidades para asumir los nuevos retos. Esta perspectiva es compatible con el SGC ISO 9001:2000 al pedir a la organización que identifique y provea los recursos necesarios para cumplir los objetivos que se ha trazado.

### **3.2.3 Metodología de Implementación**

En la figura 3.7 extraída del texto base de Kaplan y Norton, *El Cuadro de Mando Integral* (2002), se establecen cuatro fases importantes para la implantación:

1. Clarificar y traducir la Visión y la Estrategia
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
4. Aumentar la retroalimentación y formación estratégica.

La implementación del Cuadro de Mando Integral en un negocio comienza por formar un equipo de la alta dirección que trabaje en tratar de entender las estrategias en las diferentes áreas de la organización y las “atterricen” o traduzcan en objetivos estratégicos específicos (Kaplan y Norton, 2000:23). Para este proceso es necesario que la organización haya realizado su proceso de Planeación Estratégica y haya definido la visión. El trabajo en esta primera etapa consiste en traducir esta visión en objetivos estratégicos. Es importante alcanzar el consenso para definir y clarificar la estrategia. “El proceso de construcción de un CMI clarifica los objetivos estratégicos e identifica los pocos inductores críticos de aquéllos” (Kaplan y Norton, 2000:25). Al alcanzar las decisiones por consenso se crea un compromiso por parte de todos los ejecutivos que participaron, estuvieron inicialmente de acuerdo o no, para apoyar y contribuir al

modelo establecido. Así, los objetivos del CMI se convierten en responsabilidad conjunta del equipo. De esta manera se realiza el trabajo en equipo.

Una vez que se han definido los objetivos estratégicos, se deben comunicarlos a lo ancho y largo de la organización, para que todos estén enterados y participen en ellos. La comunicación debe ser utilizada como el medio para que los empleados estén informados y conozcan objetivos críticos que inducen al éxito. El Cuadro de Mando Integral en este punto deja abierta la posibilidad a la empresa para desplegar o no sus objetivos a niveles tácticos y operativos. Sus creadores, Kaplan y Norton, no han determinado la obligatoriedad de realizar el despliegue, pero tampoco el modelo cierra esta oportunidad. La flexibilidad de CMI permite que si se requiere se descomponga los grandes objetivos en objetivos “hijos”, que contribuyen de una manera ponderada al objetivo “padre” del cual nacieron. Lo importante, en todo caso, es que todos los empleados comprendan los objetivos y sus indicadores estratégicos para poder establecer objetivos locales de sus unidades de negocio alineados con los objetivos estratégicos. En la figura 3.4 se presenta una matriz que muestra cómo se pueden descomponer los objetivos y cómo sus componentes son indicadores, metas, ponderación y plan de acción para cumplirlos.

Los objetivos indican lo que se quiere lograr, mientras que los indicadores establecen la manera de medir el objetivo. También se cuenta con la ponderación, que es el aporte porcentual con que cada objetivo “hijo” contribuye al objetivo de mayor nivel u objetivo “padre”. Como se ve en el ejemplo en que los objetivos 1.1.1 y 1.1.2 aportan al objetivo 1.1. La manera en que aportan no necesariamente debe ser 50% por cada uno, sino que pueden aportar 60% y 40% o cualquier otra combinación que sume el 100% y que sea adecuada a la importancia que cada uno de estos objetivos tienen para con sus objetivos superiores.

	Código	Objetivo	Indicador	Ponderación	Periodicidad	Meta	Plan de Acción
P. Financiera	1						
	1.1						
	1.1.1						
	1.1.2						
	1.2						
	1.2.1						
	1.2.2						
	1.3						
P. del Cliente	2						
	2.1						
	2.2						
	2.2.1						
	2.2.2						
	2.2.3						
	2.3						
	2.4						
P. Interna	3						
	3.1						
	3.1.1						
	3.1.2						
	3.2						
	3.2.1						
	3.2.2						
3.2.3							
P. Desarrollo	4						
	4.1						
	4.2						
	4.3						
	4.3.1						
	4.3.1.1						
	4.3.1.2						
	4.3.2						

Figura 3.8 Matriz para Establecimiento de Objetivos del CMI

La periodicidad es la frecuencia con la que este objetivo va a ser medido y reportado. Por la naturaleza de los objetivos hay algunos que se pueden medir más frecuentes que otros. Por ejemplo los indicadores financieros tradicionales derivados de los estados financieros se pueden medir mensualmente, pues con esta frecuencia se emiten los reportes con la información. La meta es el valor numérico fijado en la misma base de medición del indicador y que representa el valor que el indicador debe alcanzar para conseguir el objetivo. Finalmente, en la matriz se presenta el plan de acción para alcanzar el objetivo. Esto es algo importante porque las empresas deben establecer el camino para llegar al éxito, no sólo decir a dónde se debe llegar sino, lo que es más importante, el cómo llegar. El Cuadro de Mando Integral proporciona las bases para una comunicación vertical en doble sentido que permite informar a los empleados sobre la estrategia y a los directivos recabar información sobre las mejoras que se pueden hacer al catálogo de objetivos.

Para Kaplan y Norton (2000:26), “el CMI causa mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio en la organización. Los directivos de la organización deben establecer objetivos para los indicadores del CMI de 3 a 5 años plazo, que si se alcanzan transformarán la empresa” y le permitirán ubicarse en el lugar en que se soñó al definir la visión. Cuando ya se hayan establecido los objetivos para las perspectivas de clientes, los procesos internos y su desarrollo, los directivos pueden alinear su Calidad estratégica para conseguir los objetivos de corto plazo. En este momento es necesario construir el mapa estratégico de la empresa a través de las relación causa – efecto para ligar los objetivos a largo plazo con los objetivos a corto plazo y con las potenciales acciones que se puedan derivar de su desempeño.

El Cuadro de Mando Integral no sólo llena los vacíos encontrados en la mayoría de sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica la estrategia y gestionarla con una medición estructurada, sino que el CMI permite a toda la organización, especialmente a sus directivos, obtener la retroalimentación necesaria para identificar los puntos fuertes y débiles de la misma y a través de esta información tomar las acciones correctivas tendientes a mejorar en los objetivos que no se pudo alcanzar la meta. Por eso es que se lo compara con un tablero de control, ya que se tiene al alcance de la mano la información global de todos los procesos críticos y los controles para cambiar el rumbo y reajustar esa información negativa. Para ello es necesario para los directivos revisar periódicamente y de manera sistemática los controles del tablero y no dejar que algún indicador se salga de rumbo y sea muy difícil volverlo a enrumbar.

### **3.2.4 Validación del Cuadro de Mando Integral**

El modelo TQC, ampliamente difundido en el mundo y adoptado por las organizaciones que buscan la excelencia y que han alcanzado estándares de Calidad muy altos y son reconocidas en todo el mundo como sinónimo de Calidad, además de haber ganado premios de Calidad, se encuentra totalmente validado científicamente por estar basado en un sólido contenido filosófico, contar con un marco teórico desarrollado a lo largo de los años, para el cual ha habido muchos contribuyentes y haber sido demostrado en innumerables casos de aplicación con excelentes resultados. Este modelo TQC contiene un proceso de planeación muy desarrollado, que es un puntal importante para el éxito que ha tenido este modelos de sistema de Calidad. El proceso de planeación antes mencionado constituye un soporte teórico y práctico relativamente superior a la nueva herramienta llamada Cuadro de Mando Integral, que fue concebida y desarrollada en Estados Unidos.

Cuando el Dr. Deming abandonó Japón a principios de la década de los 80's y se radicó en Estados Unidos, llevando consigo los principios de Calidad implementados con gran éxito en el país asiático, revolucionó la forma de administrar de la primera potencia mundial. Las escuelas de negocios de las más reconocidas universidades norteamericanas empezaron a estudiar sus conceptos y lograron realizar importantes aportes para la administración de Calidad. Dentro de estos aportes está el Cuadro de Mando Integral, desarrollado en la Universidad de Harvard y ahora difundido en todo el mundo. Los orígenes del CMI hay que buscarlos en el proceso de Planeación Estratégica tradicional, en donde el objetivo es hallar un rumbo a largo plazo para la organización. Kaplan y Norton, autores de del CMI, han establecido una metodología de gestión de la Estrategia, de la cual forma parte esencial el CMI, y que comienza justamente con una Planeación Estratégica, definiendo el plan a largo plazo. Posteriormente ellos aplican el CMI, que luego de un prolijo análisis se puede afirmar que no es otro que el Plan Anual o Hoshin Kanri, añadido hasta cierto punto el Despliegue de Directices a un nivel bastante simple. Para afirmar esto basta con analizar los elementos comunes que tiene el CMI y el Plan Anual:

1) Para elaborar el Plan Anual, se deben revisar algunos aspectos que se desarrollaron en el plan a largo plazo, estos son:

- Propósito y visión de la compañía
- Contribuciones específicas del cliente
- Situación económica actual
- Revisión de los planes anuales anteriores

Para elaborar el CMI , Kaplan y Norton proponen revisar estos mismos aspectos, es decir los criterios básicos de la Planeación Estratégica a largo plazo. La única diferencia está en que al propósito le llaman la Misión y a la situación económica le denominan Entorno Económico. Pero sin duda los aspectos a revisarse son los mismos.

2) El Plan Anual se plasma en una matriz que contiene objetivos, estrategias, y medidas de desempeño. De la misma manera, el CMI es una matriz en donde se tienen columnas para identificar los objetivos, indicadores, metas, planes de acción para alcanzar la meta, periodicidad de medición y responsable. Como vemos, el CMI es más explícito y estructurado pero esencialmente es la misma matriz, en donde las estrategias del Hoshin Kanri son los planes de acción del CMI para alcanzar la meta.

3) El Plan Anual debe considerar áreas como la mercadotecnia, finanzas, investigación y desarrollo, manufactura y Calidad, mientras que el CMI ha estructurado sus objetivos en 4 perspectivas: financiera, del cliente, interna y de desarrollo. En definitiva consideran los mismos aspectos, solo que el CMI los tiene estructurados ordenadamente de una manera que se enfoca a satisfacer a las partes interesadas de la organización como son accionistas, clientes, proveedores y empleados.

Por otro lado, el CMI, al igual que el Hoshin Kanri, ha definido la necesidad de desplegar los objetivos hacia niveles tácticos y operativos de la organización. El CMI permite en su matriz o catálogo codificar los objetivos y desplegarlos de “padres” a “hijos”, definiendo para estos últimos una ponderación con la cual contribuyen de acuerdo a su grado de importancia al objetivo “padre”. De la misma manera, el Hoshin Kanri se complementa con el Nichijo Kanri para desplegar los objetivos a niveles inferiores de la organización hasta llegar a la administración diaria del trabajo.

Todo lo anterior evidencia que el CMI se origina y fundamenta en el Proceso de Planeación del TQC, ya desarrollado y validado desde hace mucho tiempo atrás. El CMI presenta un formato más estructurado y moderno, considerando la importancia que han adquirido dentro de los modelos de Calidad la búsqueda de la satisfacción del cliente, pero sin olvidar la supervivencia de la organización reportada en la perspectiva financiera.

### **3.4 Aportes de la Planeación Estratégica, Cuadro de Mando Integral y Despliegue de Directrices al modelo ISO 9001:2000**

Como se había establecido en el capítulo 2, la Norma ISO 9001:2000 es el modelo de gestión de Calidad más difundido en América Latina y por consiguiente en Ecuador, y es por esto que lo hemos tomado como el modelo de referencia para desarrollar un sistema de gestión de Calidad. Sin embargo este modelo presenta algunas debilidades de fondo que inhiben la satisfacción de los usuarios de la Norma. En el capítulo 2 se identificó las principales debilidades del SGC ISO 9001:2000. En este capítulo, hemos buscado encontrar herramientas alternativas que se complementen al modelo ISO 9000 con el objetivo de mejorarlo para que realmente sea una herramienta que mejore la competitividad de la organización.

A continuación se presentan las soluciones a los principales problemas que presenta el SGC ISO 9001:2000:

1) En primer lugar se ha establecido que ISO 9000 no contiene una planeación a largo plazo. En este caso la solución es la realización, incluso previo a tomar la decisión de adoptar un sistema de Calidad ISO 9000, de un proceso de Planeación Estratégica con la participación de los directivos de la organización. En este proceso se establece el rumbo de la organización y la manera de llegar a él. Al realizar la Planeación Estratégica se debe considerar como parte de la Estrategia a largo plazo el implementar el SGC ISO 9001:2000 y mejorar la eficacia del sistema continuamente para alcanzar a futuro niveles de excelencia.

2) Otra debilidad identificada a la Norma ISO 9000 es que no presenta una metodología para alcanzar los objetivos que plantea se deben definir. Ante esto la solución es implementar el Cuadro de Mando Integral, pues justamente es la herramienta para gestionar la Estrategia, es decir para llevar de la mano a la organización hacia sus objetivos. Como ya hemos visto en este capítulo, el CMI presenta de una manera estructurada un sistema de indicadores, a través de los cuales no sólo se busca la satisfacción del cliente sino que también la satisfacción de las partes interesadas de la organización para asegurar su permanencia a lo largo del tiempo. El complemento del CMI con el sistema ISO 9000 es excelente porque la Estrategia es un aspecto que toda organización no puede dejar de tomar en cuenta, y a la vez, ISO 9000 ayuda a implementar esta Estrategia.

3) Al modelo ISO 9000 se le reprocha que no contiene una metodología para recoger los indicadores y presentarlos de una manera estructurada para su análisis de tal manera que se facilite el análisis de causas y la toma de decisiones. El Cuadro de Mando Integral justamente tiene esta función, pues su estructura permite establecer los objetivos importantes para la organización, y presentarlos en un tablero de mando simple para que los directivos tengan en sus manos todo el panorama y situación actual de la organización. Así, la toma de decisiones se facilita porque además se tiene en

cuenta la incidencia que puede existir entre diferentes objetivos al tomar acciones correctivas. Por otro lado, la ISO 9000 ayuda al Cuadro de Mando Integral a tomar decisiones, pues cuenta con la metodología de identificar acciones correctivas y preventivas ante resultados o posibles resultados desviados.

4) Otra debilidad del SGC ISO 9000 es que no contiene una metodología para desplegar y comunicar los objetivos clave de la empresa a niveles operativos de la administración. Para solucionar este inconveniente de la Norma nos ayuda el Despliegue de Directrices hasta el punto de traducir las grandes estrategias en actividades diarias de los empleados. La cascada de los objetivos que contiene el Despliegue de Directrices también es tomado en cuenta por el Cuadro de Mando Integral, con lo cual se verifica que el uso de esta herramienta es fundamental para mejorar al SGC ISO 9000.

5) Otro aporte al SGC ISO 9000 del proceso de planeación es la creación de una cultura de medición. En Ecuador, todos aquellos que han estado cerca de una implementación ISO 9000 pueden dar fe de lo difícil de concienciar a los empleados sobre la importancia de medir los procesos. La implementación de la metodología del Cuadro de Mando Integral es fundamental para acostumbrar al personal a medir y ser medido.

6) También se ha mencionado que la Norma no promueve la innovación, principio fundamental de los modelos de Calidad total. La organización debe estar preparada para el futuro y sólo la innovación y el desarrollo de nuevos productos la hará permanecer en el tiempo y sobrevivir a los nuevos retos. Innovación es el término clave para el mejoramiento de los activos intangibles.

7) Específicamente se ha identificado que la Norma no se preocupa de los resultados financieros. Es verdad que los sistema de Calidad se enfocan más en la satisfacción del cliente, pero como lo demostró el modelo del CMI en la pirámide de las 4 perspectivas, éstas tienen como gran objetivo mejorar los índices financieros después de que se ha satisfecho al cliente.

En conclusión, cuando se ha decidido implementar o ya se trabaja bajo un sistema de Calidad ISO 9001:2000, se debe asegurar la realización de un proceso de Planeación Estratégica para definir qué se quiere que la organización sea a futuro, a través de un Plan a Largo Plazo. Posteriormente viene la etapa de realización de un Plan Anual para lo cual se aprovecha la metodología del Cuadro de Mando Integral, sin el cual no se puede traducir en objetivos y planes de acción específicos toda la Estrategia para el año. Finalmente el Despliegue de Directrices es un proceso para plasmar el Plan Anual en actividades diarias para lo cual se puede aprovechar del mismo Cuadro de Mando Integral y su estructura para desglosar objetivos en cualquier número de niveles alineados con las principales directrices ya establecidas para alcanzar los objetivos a largo plazo. Como hemos dicho, el SGC ISO 9001:2000 es el marco de referencia para gestionar la Calidad, pero la planificación definitivamente trasciende la simple Norma ISO 9000 y debe ser desarrollada en forma especializada.



## 4. APLICACIÓN AL CASO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS “CAPITAL”

CAPITAL es una empresa de servicios de asesoría empresarial que se ha constituido con capitales ecuatorianos con el objetivo de brindar a sus clientes una amplia gama de servicios de gestión en el campo de las finanzas, Calidad, gerencia estratégica, recursos humanos, tecnología y maneja, además, la revista de negocios EKOS.

La organización inició con el nombre de Finanlaw S.A. en 1998 para prestar servicios de tercerización de la gerencia financiera. La pequeña unidad empresarial fue creciendo y expandiendo sus horizontes; en el año 2001 constituye una nueva unidad para brindar servicios de implementación de sistemas de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001. También en este año comienza a operar la unidad de gerencia estratégica para ofrecer servicios de gerencia estratégica y de proyectos. Para entonces la organización funcionaba cobijadas bajo la marca Qualitycorp, misma que adquirió un importante prestigio en el Ecuador.

En el año 2002, la empresa buscó escalar hacia nuevos mercados y cambió su marca a CAPITAL, la cual agrupa a seis unidades de negocio, además de una dedicada a la administración interna de organización. El posicionamiento de esta marca y la administración de la nueva estructura requirió de una rápida reacción por parte de los ejecutivos para comprender la necesidad de establecer un sistema de gestión interna que permita a CAPITAL alcanzar los objetivos trazados. La nueva estructura de la organización, que se consolidó en el 2003, es la siguiente:

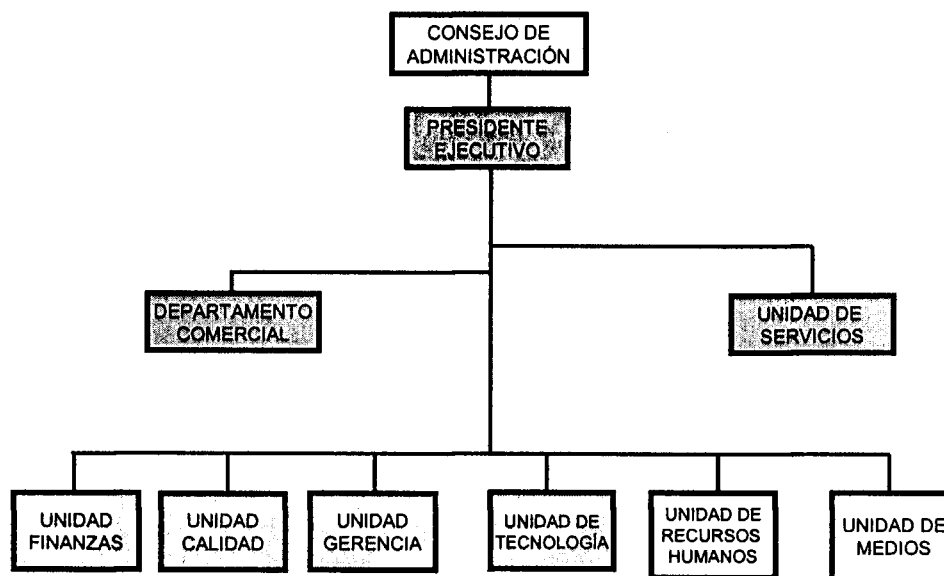


Figura 4.1 Estructura organizacional de la empresa CAPITAL. Propiedad de CAPITAL.

## UNIDAD DE FINANZAS

Esta unidad tiene por objeto apoyar a nuestros clientes en el desarrollo de una verdadera gestión financiera a través de información veraz y oportuna, que permita tomar decisiones y definir estrategias adecuadas para generar mayor valor en su negocio. Los productos que ofrece esta unidad son:

- Diagnóstico Financiero.
- Sistema de Gestión Financiera.
- Outsourcing Financiero.
- Reingeniería y Reestructuración de Pasivos.
- Valoración de Compañías.

## UNIDAD DE CALIDAD

Las organizaciones que han entendido el valor de conducir un negocio bajo estándares de Calidad internacional, encuentran en nuestra organización el mejor aliado para implementar Sistemas de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9000 y Sistemas de Gestión Ambiental bajo la Norma ISO 14000. Los productos que ofrece esta unidad son:

- Diagnóstico de Sistemas de Gestión de Calidad y Gestión Ambiental.
- Asesoría en Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9000 y Sistemas de Gestión Ambiental ISO 14000.
- Organización y Mejoramiento de Procesos.
- Auditorías de Sistemas de Calidad y de Gestión Ambiental.
- Capacitación en Sistemas de Calidad y Ambiental.

## UNIDAD DE GERENCIA

El servicio que presta esta Unidad, permite a la Alta Gerencia de toda empresa contar con una metodología efectiva para asegurar la ejecución real de los objetivos organizacionales propuestos y evaluar el desempeño de los funcionarios. Lo anterior, sobre la base de un diagnóstico completo del negocio, del entorno y la formulación de la estrategia. Los productos que ofrece esta unidad son:

- Diagnóstico Empresarial.
- Sistema Gerencial Estratégico (apoyado en la metodología del Balanced Scorecard).
- Gerencia de Empresas y Proyectos.

## UNIDAD DE MEDIOS

Esta Unidad edita la Revista EKOS, publicación especializada en Economía y Negocios.

La Revista EKOS, a través de su alto contenido técnico y de análisis, ofrece soluciones innovadoras en la toma de decisiones, generando valor agregado para empresarios, profesionales y académicos y contribuyendo así al desarrollo económico del país. Como medio publicitario tiene importantes logros:

- Llega a las plazas más importantes de país.
- Está presente como material de lectura en puntos estratégicos de alta rotación.
- Mantiene una excelente Calidad de impresión.
- Se distribuye mediante suscripciones y puntos de venta especializados.
- Es el mejor medio para proyectar la imagen empresas al mercado ecuatoriano.

#### UNIDAD DE TECNOLOGÍA

Esta unidad ha sido creada con el fin de generar soluciones tecnológicas de última generación para que nuestros clientes cuenten con infraestructura tecnológica y de sistemas de información óptimos, que permitan asegurar el crecimiento ordenado de sus negocios. Los productos que ofrece esta unidad son:

- Diagnóstico de la situación actual de tecnología de información.
- Implementación y servicio de un sistema informático único para toda la organización: ERP (Enterprise Resources Planning).
- Estructuración y ejecución del plan estratégico del Departamento de Sistemas.

#### UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS

Ofrece una Gestión Integral de Manejo de Recursos Humanos, con el fin de que nuestros clientes puedan orientar sus esfuerzos hacia la generación de valor agregado, para sus negocios, con el respaldo de que su personal – el activo más preciado de toda organización. Los productos que ofrece esta unidad son:

- Tercerización de personal.
- Selección de Personal Ejecutivo y Administrativo.
- Administración de Nómina.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Evaluación psicotécnica y psicológica de personal.
- Medición de Clima Laboral.

#### UNIDAD DE SERVICIOS

Esta unidad fue creada para la administración interna de la organización y es responsable de todos los procesos de apoyo a las unidades de negocios. La Unidad de Servicios administra las áreas de Sistemas, Contable-Financiera, Recursos Humanos y Gestión y Control.

Las unidades de Finanzas, Gerencia y Calidad además de ser las más antiguas, venían implementando en su interior un sistema de gestión de Calidad desde hace algún

tiempo. Se decidió que sean éstas las que en primera instancia y junto a la Unidad de Servicios estuvieran incluidas en el alcance del sistema de Calidad ISO 9001:2000. Posteriormente las demás unidades de negocios participarían de este esfuerzo formalmente..

Para estructurar el sistema de gestión de Calidad, CAPITAL arrancó un proceso de Planeación Estratégica a mediados del año 2002, que fue revisado en septiembre del 2003 para reforzar el análisis de la organización.

#### **4.1 Descripción de la Planeación Estratégica de CAPITAL**

La Planeación Estratégica de CAPITAL es realizada por la Alta Dirección, que ante el Sistema de Gestión es el Comité de Calidad, el cual está conformado por todos los líderes de las diferentes unidades de negocio. Las reuniones del Comité de Calidad son periódicas; es en esta instancia donde se toman las decisiones estratégicas para CAPITAL y también donde se asignan los recursos necesarios para alcanzar los objetivos planteados. A continuación se hace una breve descripción de la Plan Estratégico:



Figura 4.2 Estructura de la Planeación Estratégica de CAPITAL. Propiedad de CAPITAL.

## MISIÓN Y POLÍTICA DE CALIDAD DE CAPITAL

CAPITAL provee servicios especializados en gestión empresarial, caracterizados por su innovación y la generación de un alto valor agregado, mediante el trabajo en equipo con los clientes. El conocimiento y experiencia adquiridos, garantizan una contribución real en la posición competitiva del cliente, logrando así relaciones duraderas.

La solidez del Sistema de Gestión Interno asegura la ejecución de los procesos controlados, su mejoramiento continuo, el compromiso y competencia del recurso humano y la consolidación de una organización rentable enfocada permanentemente en la satisfacción de sus clientes.

## VISION DE CAPITAL

Seremos líderes en el Ecuador en Servicios Empresariales Especializados. Al ser reconocidos por la excelencia en el servicio, nos proyectaremos al mercado regional.

## VALORES CORPORATIVOS DE CAPITAL

- Lealtad
- Honestidad
- Compromiso
- Puntualidad
- Actitud Positiva
- Confidencialidad

### **4.1.1 ANÁLISIS FODA DE CAPITAL**

#### AMBIENTE EXTERNO

##### Oportunidades:

1. Mayor control de las entidades gubernamentales en las relaciones mercantiles.
2. Necesidad de aumentar los niveles de competitividad en nuestro país.
3. Apertura de Mercados.
4. Modernización del Estado.
5. Tendencia a tercerizar servicios especializados.
6. Competencia deficiente.
7. Pocas empresas de servicios especializados en el País.
8. Financiamiento externo para aumentar niveles de competitividad.

## AMBIENTE EXTERNO

### Amenazas:

1. Inestabilidad jurídica.
2. Escasez y carestía de recursos.
3. Baja capacidad de remuneración por servicios especializados de gestión.
4. Competencia de asesores independiente.
5. Mal servicio del sector, que hace perder credibilidad.
6. Situación económica del país.
7. Falta de cultura empresarial hacia la contratación de servicios especializados de gestión.
8. Incertidumbre política.

## AMBIENTE INTERNO

### Fortalezas:

1. Alto nivel de contactos.
2. Contar con ejecutivos calificados.
3. Capacidad de innovación.
4. Capacidad instalada en infraestructura y equipos.
5. Experiencia en la Gestión empresarial.
  
6. Diversas Unidades de Negocio especializadas.
  
7. Flexibilidad e innovación por ser organización joven.
8. Contar con un medio de comunicación especializado.
9. Participación en gremios y medios de opinión.
10. Sistema de Gestión Interno.
11. Grado de Satisfacción del Cliente.

### Debilidades:

1. Falta de certificación del Sistema de Calidad.
2. Liquidez.
3. Falta de apoyo a la gestión administrativa – financiera.
4. Gestión integral de RRHH.
5. Capacidad instalada ociosa.
6. No existe Plan de Mercadeo.
7. Falta de motivación del personal.
8. Falta de gestión comercial.
9. Imagen Corporativa.
10. Falta de Plan de Seguridad Industrial.

La Planeación Estratégica de CAPITAL se concibió buscando implementar el gran objetivo, que se estableció en la Visión y que representa la planificación de la

organización a cinco años plazo. La Misión y Política de Calidad se decidió compendiar en un solo texto, pues luego de un profundo análisis, se llegó a la conclusión de que ambos representan el propósito de CAPITAL, el cual lo deben vivir día a día todos quienes formen parte de la empresa.

Con el propósito de cumplir aspectos importantes enmarcados en las Políticas Generales de la Organización, CAPITAL trabajará permanentemente por enmarcar su gestión dentro de los lineamientos del *Total Quality Management* TQM, a través de la implementación de dos herramientas de apoyo para la aproximación hacia el concepto de Calidad tradicional, que son:

1. La Norma ISO 9000:2000 que le permite diseñar, implementar y mantener el Sistema de Gestión de Calidad.

2. El *Balanced Scorecard* que le permite describir y comunicar la Estrategia, así como controlar la Gestión de la Organización y de sus participantes.

#### **4.1.2 El Plan a Largo Plazo de CAPITAL**

Si analizamos el proceso de planeación a largo plazo del modelo TQM, encontramos que CAPITAL ha acogido sus recomendaciones de la siguiente manera:

***Propósito y visión de la compañía o de la organización.-*** CAPITAL estableció en su Planeación Estratégica el elemento de la Visión a 5 años, queriendo llegar a posicionarse como el líder ecuatoriano en servicios especializados de gestión empresarial. El propósito de la compañía se ha delineado en la Misión y Política de Calidad de CAPITAL, siendo éste un solo texto que expresa qué es la compañía y determina el marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de Calidad.

***Necesidades y problemas del cliente y canales de distribución.-*** CAPITAL, dentro de su análisis FODA, se hizo la pregunta ¿qué problemas están tratando de resolver los clientes? Encontró que los clientes buscan empresas serias que presten servicios especializados de alto valor para tercerizar los procesos en los cuales no se sienten fuertes y les generan un costo ineficiente. Este análisis resultó ser muy productivo porque ayudó a determinar el segmento de mercado al cual CAPITAL quiere dirigir sus esfuerzos comerciales; este es el sector de empresas medianas y grandes (ventas de más de un millón de dólares americanos), las cuales requieren mejorar su situación competitiva a través de una relación ganar – ganar con la empresa asesora.

***Situación competitiva.-*** Para CAPITAL ha sido especialmente difícil determinar a sus competidores. Dentro de las amenazas del FODA, la empresa encontró que el mal servicio que prestan muchos asesores independientes o empresas poco serias han hecho perder credibilidad en el mercado a la asesoría. No existe en Ecuador una empresa

similar a CAPITAL, que preste toda la amplia gama de servicios especializados que ofrece, sin embargo, ha identificado a competidores fuertes en algunas áreas especializadas del servicio. La conclusión es que se requiere posicionar la marca CAPITAL como una organización seria, de alto nivel, que apunta a un “target” selecto del mercado.

***Productos y servicios.-*** CAPITAL ha decidido penetrar en el mercado con productos totalmente estructurados para generar confianza en los clientes. Para ello, ha venido desarrollando desde sus inicios las metodologías más adecuadas para presentar al cliente productos innovadores pero seriamente consolidados. Al comienzo de este capítulo se pueden encontrar todos los productos que CAPITAL ofrece. La empresa también ha visto la necesidad de desarrollar tecnologías para complementar la funcionalidad de los servicios ofertados, es por este motivo que ha desarrollado algunos programas informáticos que representen soluciones para los clientes. Un claro ejemplo de este tipo de software es el *Strategic*, el cual fue desarrollado para implementar el Cuadro de Mando Integral. Así mismo, dentro de los planes, se encuentra la posibilidad de desarrollar nuevos softwares o de adquirir un sistema ERP.

***Desarrollo de un plan de sociedades y adquisiciones.-*** CAPITAL ha establecido relaciones a largo plazo con proveedores estratégicos para la prestación del servicio, por ejemplo en el caso del proveedor de internet o en el proveedor de la tercerización de la central telefónica. En este sentido la estrategia de CAPITAL es deshacerse de la mayor cantidad de activos y tercerizar los servicios clave para obtener una buena atención con un costo a largo plazo menor.

***Análisis financiero.-*** CAPITAL tiene un sólido proceso de manejo financiero, para ello ha destinado recursos que componen la Unidad de Servicios. La creación de esta unidad para administrar internamente la organización fue una de las decisiones más acertadas, pues la estrategia es que las unidades de prestación de servicio descarguen sus tareas administrativas y enfoquen sus esfuerzos en atender bien a los clientes, mientras que la Unidad de Servicios se encarga de brindar todo el soporte para que no desgasten energías en procesos internos. Una de las tareas más importantes de la Unidad de Servicios es la de llevar las finanzas de todas las unidades. En vista de que cada unidad de negocios es una razón social diferente y ante la ley aparecen como diferentes empresas, dentro de CAPITAL se administran bajo un mismo proceso gobernado por la Unidad de Servicios. Esto ha permitido homologar el análisis financiero que se realiza, la elaboración de presupuestos, el seguimiento y control del presupuesto y el manejo de la tesorería de las siete unidades de negocio. La Unidad de Servicios se encarga de generar los estados financieros y se los reporta a los Vicepresidentes, que son los líderes de cada Unidad de Negocios. Con esta concepción del modelo de negocio, CAPITAL ha asegurado que un área especializada se encargue del delicado manejo financiero, estandarizando así este proceso y realizando economías de escala en el resto de unidades.

***Análisis de problemas potenciales.-*** Dentro de la Planeación Estratégica de CAPITAL, se realiza un exhaustivo análisis, que es revisado anualmente, de los potenciales problemas que la organización puede presentar. La metodología seguida para el efecto es la de enfatizar en el análisis punto por punto de las debilidades y amenazas que se derivan del FODA. Posteriormente se establecen planes de acción



para enfrentar los posibles problemas que se susciten gracias a las debilidades y amenazas. Es aquí donde el proceso de planeación se apoya en la metodología ISO 9000 para documentar la no conformidad potencial y generar la acción preventiva con el objetivo de asegurar que el problema no vuelva a ocurrir. De esta manera queda fijado un responsable y un plazo para responder ante la Alta Dirección.

**Plan de cinco años.-** Como corolario de la Planeación Estratégica, CAPITAL diseñó su plan estratégico a largo plazo (5 años) con el fin de trazar el camino para llegar a la Visión. Este camino se lo conoce como la Estrategia de CAPITAL e incluye los grandes pasos que la organización debe dar durante un lustro para cumplir con el ideal de sus directivos.

El Plan a Largo Plazo de CAPITAL es el siguiente:

	<b>Objetivo</b>	<b>Plazo</b>
1	Realizar Planeación Estratégica a largo plazo	Octubre 2002
2	Registrar la nueva marca CAPITAL en vez de Qualitycorp	Diciembre 2002
3	Trasladarse a nuevas oficinas más amplias y de mayor lujo	Diciembre 2002
4	Crear la Unidad de Servicios	Enero 2003
5	Implementar y certificar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 en su primera etapa (Finanzas, Calidad y Gerencia)	Agosto 2003
6	Implementar el Balanced Scorecard	Agosto 2003
7	Consolidar el Departamento Comercial	Octubre 2003
8	Instalar un ERP para todo CAPITAL	Diciembre 2003
9	Crear Unidad de Capacitación	Diciembre 2003
10	Crear Unidad de Tecnología	Diciembre 2003
11	Formar la Holding CAPITAL que reúna a todas las unidades	Marzo 2004
12	Implementar y certificar el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 en su segunda etapa (Recursos Humanos, Medios, Capacitación y Tecnología)	Mayo 2004
13	Adaptar un esquema de evaluación individual por competencias al Balanced Scorecard de CAPITAL	Junio 2004
14	Comercializar el servicio global de gestión empresarial	Septiembre 2004
15	Introducir la marca en el mercado de Guayaquil	Diciembre 2004
16	Posicionar la marca CAPITAL en el target definido	Diciembre 2004
17	Introducir el servicio en otras plazas: Cuenca, Manta, Ambato, Machala	Diciembre 2005
18	Ganar el Premio Ecuatoriano a la Excelencia en la Calidad de la CECT	Diciembre 2005
19	Brindar las primeras asesorías en Colombia	Diciembre 2006
20	Consolidarse y ser reconocido como líder en el mercado ecuatoriano	Diciembre 2006
21	Abrir operaciones en Perú, Venezuela y Bolivia	Diciembre 2007
22	Realizar alianzas estratégicas en países de la región andina	Diciembre 2007

Tabla 4.1 Plan a Largo Plazo de CAPITAL.

**Planes anuales.-** El Plan Anual de CAPITAL se encuentra definido en el Catálogo de Objetivos, bajo el modelo del Cuadro de Mando Integral, estructurado en las cuatro perspectivas de este modelo. Esta planificación es revisada anualmente y el análisis de sus resultados se realiza mensualmente en el Comité de Calidad y los objetivos específicos de cada unidad se analizan en los comités técnicos de cada unidad. Cabe destacar que CAPITAL ha constituido los Grupos Primarios como entes para el diálogo, la difusión de la Estrategia, la comunicación de doble vía y el control del desempeño de los procesos. El primer grupo primario es el Comité de Calidad, y además se cuenta con un Comité de Staff y los Comités Técnicos de cada Unidad de Negocios, así como el Comité de la Unidad de Servicios. En la siguiente sección, sobre el Sistema de Calidad de CAPITAL, se mostrará todo el Mapa Estratégico y el Catálogo de Objetivos de la organización que forman parte integral del mencionado sistema.

## **4.2 Descripción del Sistema de Gestión de Calidad de CAPITAL**

CAPITAL ha desarrollado su Sistema de Gestión de Calidad basado en el modelo de la Norma ISO 9001:2000.

El alcance del Sistema de Calidad en su primera etapa comprende a las tres unidades de negocio más antiguas (Finanzas, Calidad y Gerencia) y a todos los procesos de apoyo, cuyo responsable es la Unidad de Servicios. Sin embargo en el mapa de procesos se ha contemplado la manera en que encajarán los nuevos procesos de las unidades de negocios más recientes (Recursos Humanos, Tecnología y Medios), que entrarán al sistema hasta mediados del 2004.

CAPITAL ha excluido ciertas cláusulas de su Sistema, en vista de que no aplican para el caso de la empresa, estas son:

**7.3 DISEÑO Y DESARROLLO:** CAPITAL, es una empresa que proporciona Servicios Especializados en Gestión Empresarial, es decir que los productos no son el resultado del ingenio de diseñadores o desarrolladores, sino más bien el resultado de la uniformidad técnica y conceptual de los Asesores, analizados y estudiados a través de los Comités Técnicos de cada Unidad.

**7.5.2 VALIDACION DE LOS PROCESOS DE PRODUCCION Y DE PRESTACION DEL SERVICIO:** Este requisito no aplica en CAPITAL, ya que la empresa realiza los controles necesarios durante toda la prestación del servicio, para garantizar el cumplimiento de los requisitos de los clientes, establecidos contractualmente. Estas actividades se encuentran respaldadas por las Programaciones Mensuales, las Actas de Asesoría y los Informes Mensuales de Cumplimiento.

7.6 CONTROL DE LOS DISPOSITIVOS DE SEGUIMIENTO Y DE MEDICION: CAPITAL no requiere para la prestación de sus Servicios Especializados equipos de seguimiento y medición que deban garantizar lecturas de control, medición o calibración.

#### 4.2.1 Procesos de CAPITAL y sus Interacciones

Para gestionar los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de la Calidad de CAPITAL se ha establecido el Manual de Procesos (24) que contiene el “Procedimiento de Diagramación de Procesos” (24/US/DA/001), estos documentos son anexos al Manual de Calidad y forman parte integral del mismo.

CAPITAL ha identificado los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Calidad y su aplicación. Estos son:

Número	Proceso
1	Revisión Gerencial
2	Mercadeo y Ventas
3	Planificación Unidad Finanzas
4	Planificación Unidad Calidad
5	Planificación Unidad Gerencia
6	Planificación Unidad Medios
7	Planificación Unidad Recursos Humanos
8	Planificación Unidad de Tecnología
9	Asesoría Unidad Finanzas
10	Asesoría Unidad Calidad
11	Asesoría Unidad Gerencia
12	Asesoría Unidad Medios
13	Asesoría Unidad Recursos Humanos
14	Asesoría Unidad Tecnología
15	Atención al Cliente
16	Recursos Humanos
17	Asignación de Responsabilidad
18	Financiero
19	Administrativo
20	Mejora
21	Gestión de Calidad
22	Sistemas
23	Auditorías de Calidad

Tabla 4.2 Procesos de CAPITAL

La secuencia e interacción entre los procesos está definida en los Mapas y Fichas de Procesos que se encuentran contenidas en el Manual de Procesos (24). CAPITAL ha determinado los criterios, recursos, objetivos y métodos necesarios para asegurar una operación eficaz y el control de los procesos. Estos están definidos en las Fichas correspondientes que se encuentran en el Manual de Procesos (24) y que se anexan en el Anexo D de este documento.

Los procesos del Sistema de Gestión de Calidad son medidos, supervisados y analizados mediante sus indicadores de gestión, que se encuentran detallados en las Fichas de Proceso. La gestión de estos indicadores se realiza con la herramienta Tablero de Mando Integral.

CAPITAL no contrata externamente ningún proceso que afecta a la conformidad de los servicios que ofrece.

El Mapa de Procesos de CAPITAL se ha estructurado en tres niveles: el Estratégico, en donde se toman las decisiones trascendentales para la organización; el Operativo, que contiene a la cadena de valor de la organización partiendo del Cliente y terminando con el Cliente; y el de Apoyo, que contiene a todos los procesos necesarios para que la prestación del servicio se realice de la mejor manera. El Sistema de Calidad cuenta con todos los implementos necesarios para su buen desempeño. El Mapa General de Procesos es el siguiente:

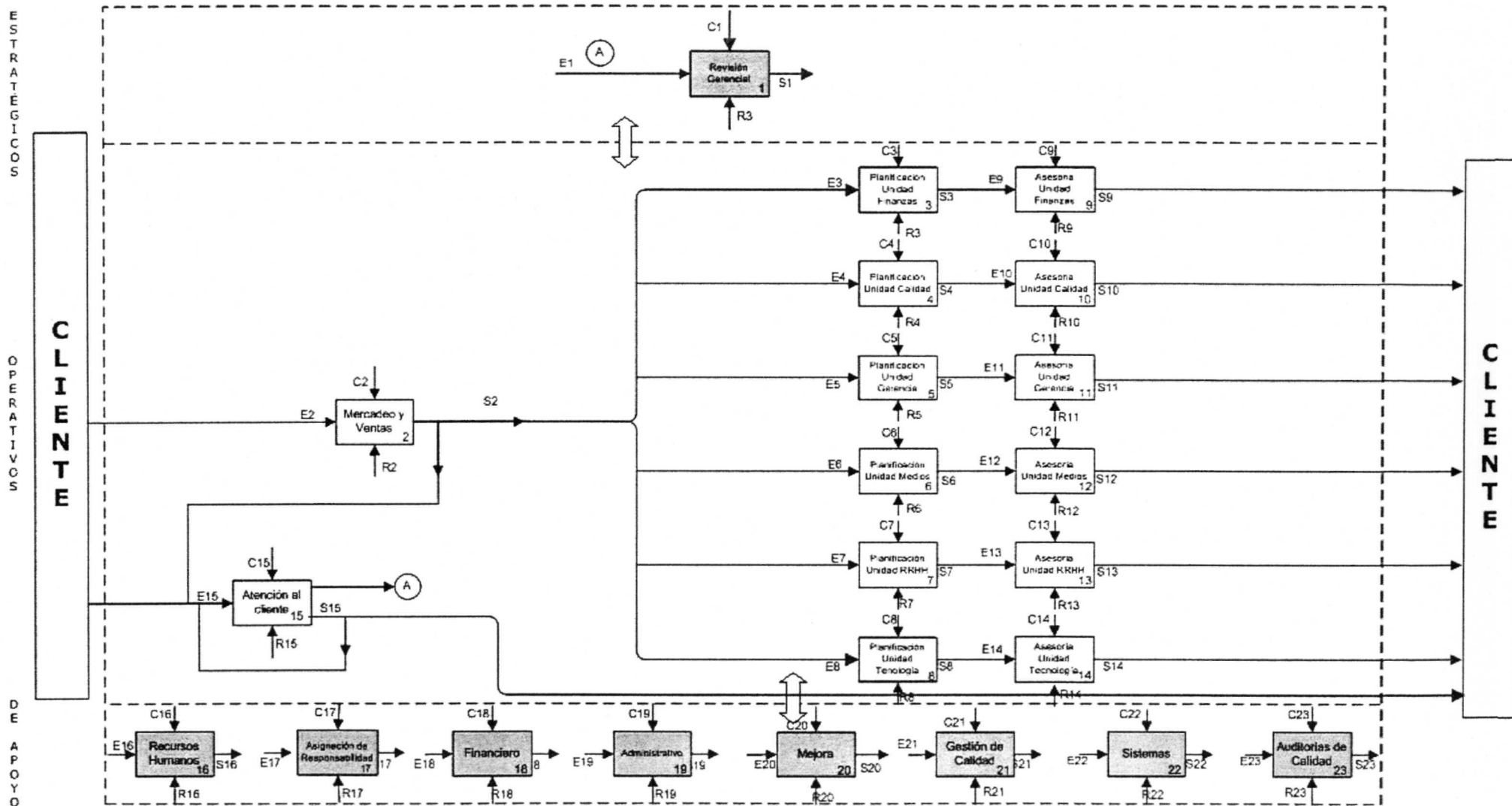


Figura 4.3 Mapa General de Procesos de CAPITAL

En la figura 4.3 se pueden observar los procesos que ha definido CAPITAL para su SGC. En el nivel Estratégico, se encuentra el proceso de Revisión Gerencial, cuyo responsable es el Comité de Calidad e involucra a los análisis y decisiones que éste toma para garantizar la implementación adecuada del sistema en la empresa y para la mejora continua del mismo. Este proceso tiene color gris porque interactúa con todos los demás, pues es el proceso que regula y provee de recursos a todos los demás.

El nivel Operativo consta de los procesos establecidos para la prestación del servicio, e incluye a las unidades que entrarán en la segunda etapa. La cadena de valor comienza tomando en cuenta los requerimientos de clientes en cuanto a asesoría empresarial. Para el efecto existe un proceso de Mercadeo y Ventas, el cual se encarga de llegar al cliente con la información de los servicios ofrecidos por la organización e iniciar la relación de negocios. Este proceso también se encarga de mantener el instrumento legal que rige la relación entre el cliente y CAPITAL: el contrato tipo para la prestación del servicio. Este contrato tipo ha sido elaborado por asesores jurídicos contratados por la empresa y es genérico para ser utilizado por todas las unidades de negocio que prestan el servicio de asesoría. En este contrato quedan claramente establecidas las condiciones del servicio y los objetivos tangibles que se persiguen. Como parte integral del contrato se adjunta la planificación de cumplimiento del servicio, el plazo y la propuesta económica, de tal manera que el cliente conozca completamente el alcance, tiempo y costo del servicio. Previo a la firma del contrato, CAPITAL presenta al cliente una propuesta que incluye los mismos términos del contrato y que sirve para que el cliente analice en primera instancia las condiciones y se negocie las mismas. El Vicepresidente de Unidad establece el costo del proyecto a través de un procedimiento de costeo, en donde se ingresa la planificación en horas de dedicación y de acuerdo al cálculo de un factor, se obtiene el precio que el cliente pagará por el servicio; de esta manera CAPITAL asegura la rentabilidad de todos sus proyectos. Para que CAPITAL pueda presentar una oferta, solicita previamente al cliente que llene un registro llamado "Información Previa al Servicio", que consiste en un formulario de información del cliente que se remite a CAPITAL para que el Vicepresidente de Unidad pueda cuantificar el servicio y preparar la propuesta.

Cuando el contrato ya ha sido firmado, el proceso de Atención al Cliente es responsable de abrir una Ficha del Cliente, incluyendo ahí toda la información sobre el nuevo cliente y la forma de facturación al mismo. En este proceso, el Asistente de Gestión y Control se encarga de comunicarse con el nuevo cliente e indicarle que por su intermedio puede canalizar cualquier duda, reclamo o queja respecto al servicio de CAPITAL. El proceso de Atención al Cliente también se encarga de evaluar mediante encuestas a todos los clientes el grado de satisfacción respecto al servicio que les presta CAPITAL. Esta medición se hace semestralmente y sus resultados son llevados al Comité de Calidad para su análisis y toma de acciones.

El Vicepresidente de Unidad, con el nuevo contrato y dentro del proceso de Planificación de cada Unidad, se encarga de designar a los asesores que atenderán al cliente y les hace conocer sobre las condiciones del contrato, el alcance y la planificación establecida. Esta comunicación se desarrolla en los Comités Técnicos de cada Unidad, en donde quedan aclaradas las dudas respecto al servicio al nuevo cliente. Cuando el asesor ya ha conocido sobre los términos del contrato, realiza su propia planificación con el objetivo de cumplir lo estipulado en el contrato, a través de

cronogramas y listas de productos a entregarse al cliente, y la presenta al Vicepresidente de Unidad para su aprobación; posteriormente la remite al cliente para que conozca los días de visita y las fechas en que recibirá los resultados. Dentro de estos procesos de Planificación de las Unidades, los Asesores y los Vicepresidentes deben asegurar que la planificación sea factible de ser cumplida y que el servicio mantenga la Calidad esperada por el cliente. Por ello la comunicación que existe en los Comités Técnicos es fundamental para que fluya la información. Lo importante de este proceso es que tanto el personal de CAPITAL, como el cliente, expresen su conformidad con la planificación sugerida y que en caso de solicitarlo una de las partes, se re-programe inmediatamente el cronograma y así no se afecte en mayor medida la planificación a largo plazo establecida en el contrato.

Los procesos de Asesoría de las Unidades involucran la prestación del servicio al cliente y el control que sobre el mismo tiene la organización. Para el efecto, los Asesores de CAPITAL se encargan de cumplir con lo establecido en el proceso de Planificación. La organización tiene el compromiso de proveer a los Asesores de todos los recursos necesarios para prestar un servicio de Calidad tales como computador portátil, teléfono, información bibliográfica, etc. Los Vicepresidentes de Unidad son los responsables de ejercer el control del servicio. Para esto, en cada Unidad de acuerdo al tipo de servicio, se tienen establecidas y documentadas las metodologías de control. Los Asesores se encargan de elaborar actas en sus visitas a los clientes y de entregar informes puntuales y periódicos del servicio, aprobados previamente por el Vicepresidente. Además el Vicepresidente de Unidad participa en reuniones gerenciales en las empresas clientes para constar el avance del proyecto y obtener retroalimentación de ellos. Además los Asesores presentan mensualmente al Vicepresidente un informe de actividades en donde detallan la dedicación de sus horas y así la empresa evalúa la eficiencia del funcionario. El Comité Técnico juega un papel muy importante en este proceso porque es el foro de discusión en donde los Asesores comparten ideas y experiencias, consultan al Vicepresidente, presentan sus informes y obtienen ideas importantes para ponerlas en práctica en el servicio. De esta manera, está garantizada la comunicación entre funcionarios, que es básica en este tipo de servicios.

Finalmente se tiene dentro del Mapa de Proceso los procesos de Apoyo, pintados en color gris en la figura 4.3 para representar su interacción con todos los demás; estos son gestionados por la Unidad de Servicios. En primer lugar, CAPITAL ha definido el proceso de Recursos Humanos, que se encarga de asegurar la competencia del personal de la empresa para realizar las actividades que le han sido asignadas. En este proceso se ha establecido una metodología para contratar el personal a través de un proceso de selección. Para esto se han definido perfiles de cargo en base a la educación, formación, habilidades y experiencia requeridas. La Unidad de Servicios, a través del Gerente Administrativo Financiero se encarga de encontrar los candidatos idóneos para el cargo, los cuales pasan por procesos de entrevistas por los Vicepresidentes de Unidad y Presidente Ejecutivo, dependiendo del cargo al que aspiran. Luego se contrata al candidato más idóneo y se le realiza la inducción a CAPITAL. En el primer día de trabajo, el nuevo funcionario recibe información sobre la Estrategia de la empresa y sobre el Sistema de Gestión de Calidad. Para asegurar que todos los funcionarios, nuevos o antiguos, que trabajan en la organización sean competentes para el cargo que desempeñan, CAPITAL ha establecido un Procedimiento de Desarrollo Humano,

mediante el cual los funcionarios reciben formación y capacitación en temas en que el funcionario y su jefe inmediato acuerden que necesita. Para el efecto, anualmente cada funcionario registra sus requerimientos de capacitación y los presenta a su jefe, con quien discute y acuerda las capacitaciones que son indispensables durante el año. La Unidad de Servicios se encarga de reunir todos los requerimientos y elabora un Plan de Capacitación global que es incluido dentro del Presupuesto anual para asegurar la provisión de recursos para brindar al funcionario la capacitación requerida. En el proceso de Recursos Humanos, también está incluida la metodología para calificar la competencia del personal. Esta se realiza semestralmente a través de una reunión entre el funcionario y su jefe para discutir y llenar el registro de Calificación de la Competencia, el cual está fundamentado en la educación, formación, habilidades y experiencia del funcionario. Como conclusión se felicita al funcionario en los puntos fuerte encontrados y se determinan, de cara a las debilidades halladas, las acciones de mejora. Finalmente las evaluaciones de competencia son analizadas por el Comité de Calidad, quien toma acciones generales para elevar la competencia del personal.

El proceso de Asignación de Responsabilidad tiene por objeto informar al personal, tanto nuevo como antiguo de CAPITAL, sobre las responsabilidades y autoridad que tiene dentro de la organización. Para esto, se han desarrollado junto a los perfiles de cargo, Descripciones de Cargo para todos los niveles de la empresa. Estos documentos contienen el propósito básico del cargo, los cargos subordinados y el cargo del jefe inmediato. En su parte medular contiene la descripción detallada de todas las tareas que realiza, cómo las realiza y para qué las realiza, asegurando que los empleados estén informados sobre las funciones del cargo que desempeñan. También contiene este documento una lista de las decisiones que el funcionario puede tomar por sí mismo y de las decisiones que requieren de la aprobación de su jefe.

El proceso Financiero controla las actividades contables y financieras de la organización para proveer de los recursos económicos aprobados por la alta dirección para los demás procesos. CAPITAL, dentro de la Unidad de Servicios, cuenta con un Departamento que se encarga de llevar la contabilidad de todas las unidades de negocio, que por la naturaleza de la organización se han establecido como razones sociales diferentes. Este Departamento se encarga del ingreso de información contable al software dedicado para el efecto y de emitir los estados financieros mensualmente para todas las unidades. Además el Departamento Contable genera semanalmente el Reporte de Cartera, que es un registro electrónico que se lo envía al Gerente Administrativo Financiero, a los Vicepresidentes y al Presidente de CAPITAL. En este informe se incluyen cuentas por cobrar y por pagar, así como el saldo bancario. Con esta información, el Gerente Administrativo Financiero se encarga de aprobar pagos, gestionar cobranzas y manejar la tesorería de la organización. En este proceso también se ha definido la metodología para elaborar el Presupuesto Anual de CAPITAL y de su seguimiento y control para garantizar a los accionistas la rentabilidad planificada a comienzos de año. Además se ha incluido la metodología para realizar inventarios y mantener bajo control los activos de la empresa.

Otro proceso gestionado por la Unidad de Servicios es el Administrativo, en el cual está incluidas las actividades de Compras y de Mantenimiento de la Infraestructura. Dentro de las actividades de Compras, la organización ha establecido el registro y selección de proveedores, mediante el cual la Unidad de Servicios se encarga



de mantener una base de datos de potenciales proveedores y se los registra a través de la información que remiten respecto a alcance del servicio, posventa, precios, experiencia en el mercado, sistema de Calidad, entre otras. El Gerente Administrativo Financiero, con base en esta información, selecciona a los proveedores que pueden ser registrados. Las compras se realizan solamente a proveedores registrados y para ello el solicitante llena un formato de Solicitud de Compra, describiendo precisamente los productos o servicios que requiere. El Gerente Administrativo Financiero o el presidente aprueban la solicitud, previo a la presentación de cotizaciones. Con la solicitud aprobada, las Asistentes Ejecutivas proceden a emitir la Orden de Compra y la envían al proveedor, especificando claramente los ítems a adquirirse. Las facturas y pagos a proveedores son gestionados por el Departamento Contable. Semestralmente se realiza la calificación y re-calificación de proveedores, para lo cual las Asistentes Ejecutivas y el Gerente Administrativo Financiero llenan un formato de calificación al proveedor en base a criterios de tiempos de entrega, puntualidad, servicio posventa, mantenimiento, atención, precios, retroalimentación, y otros. Finalmente se establece si el proveedor requiere elaborar un plan de mejora y presentarlo a CAPITAL. Los proveedores con mejores calificaciones son los que tienen prioridad para la compra, aunque también influye el criterio de precios y facilidades de pago. Dentro del Mantenimiento de Infraestructura, se ha determinado un Plan Anual de Mantenimiento, en donde el personal de limpieza y mensajería está encargado de cumplirlo. Además, en vista de la importancia de la imagen física corporativa para apoyar la Estrategia de CAPITAL, se han definido procedimientos de limpieza, que son realizados por los encargados del aseo. La intención es lograr que las instalaciones de CAPITAL sean la imagen real de la empresa.

CAPITAL ha definido un proceso de Mejora dentro de sus procesos de Apoyo. Este consiste de definir metodologías para el manejo y su análisis de datos con el fin de facilitar la toma de decisiones. Se han definido indicadores de gestión, a partir de los Objetivos de Calidad generales y específicos, estructurados en el Cuadro de Mando Integral. Este proceso está relacionado al Comité de Calidad, que es donde más decisiones se toman, sin embargo se interrelaciona con los demás procesos para recabar información. Para la administración de este proceso se ha definido la metodología del Cuadro de Mando Integral y su software "Strategic", que permite el ingreso de datos y su tabulación para presentar resultados puntuales, tendencias, resultados globales, por unidades o de toda la empresa. El Asistente de Gestión y Control se encarga del ingreso de todos los datos al "Strategic" y, como la información puede ser accesada a través del internet, todos los funcionarios pueden consultar sus resultados. El acceso al software está regulado por claves y niveles de consulta. El Comité de Calidad se reúne mensualmente para analizar los datos e indicadores de gestión que correspondan a ese período a nivel general de toda la empresa. Los indicadores correspondientes a cada unidad son analizados por el Comité Técnico de esa unidad. Cuando el desempeño de los procesos no ha alcanzado a la meta especificada en el objetivo, o cuando la tendencia demuestra que pronto no se alcanzará la meta, se toman acciones correctivas adecuadas para cumplirla. Las Acciones Correctivas y Preventivas son una metodología definida por la Norma ISO 9000 para aprovechar las oportunidades de mejora y corregir desviaciones del sistema. Las No Conformidades pueden aparecer en diferentes momentos, ya sea en auditorías, por incumplimiento de procedimientos, análisis de datos, producto no conforme, quejas del cliente, entre otras, y deben ser gestionadas inmediatamente. Su tratamiento consiste en que el responsable del proceso

donde se detecta la No Conformidad, busque las causas para hallar la raíz del problema y decida la acción tendiente a eliminar la causa raíz del problema. La misma metodología se sigue para las Acciones Preventivas en donde la No Conformidad es potencial y se trata de evitar que ocurra a través de una acción determinada. A las acciones propuestas como correctivas o preventivas se les realiza un seguimiento para verificar su cumplimiento en el plazo previsto y posteriormente se realiza una verificación de la efectividad de la misma.

El proceso de Gestión de Calidad fue creado para gestionar el control documental que exige la Norma ISO 9001:2000 e incluye la metodología para el Control de Documentos, Control de Registros y Norma Fundamental para estandarizar el formato de documentos y registros. Estos controles los realiza el Asistente de Gestión y Control, quien garantiza que los documentos del SGC estén actualizados y disponibles en el sitio de trabajo para cada funcionario y asegura que los formatos de registros sean los vigentes y estén a disposición de los usuarios.

El proceso de Sistemas es muy importante para CAPITAL porque garantiza la seguridad de la información electrónica, que maneja la empresa. Los Asesores mantienen en sus computadores alguna información perteneciente a clientes que es confidencial y requiere de seguridad y confidencialidad. Para esto se ha establecido un procedimiento de respaldo de información de computadores semanal y automática y el respaldo de la información de los servidores en cintas magnéticas que se resguardan en un banco. El acceso a la red tienen las restricciones necesarias para que ningún funcionario pueda acceder a información a la que no está autorizado; esto se controla a través de claves de acceso a la red y del correo electrónico que se cambia periódicamente. En este proceso de Sistemas, también se busca minimizar los tiempos inoperativos de las computadoras, para lo cual se ha establecido un Plan de Mantenimiento Preventivo y acciones de respuesta inmediata ante daños que acorten el tiempo de disponibilidad de las máquinas.

CAPITAL ha establecido un procedimiento de Auditorías Internas, que se encarga de realizar las evaluaciones del estado del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa y verificar el cumplimiento de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000. Las auditorías internas se realizan cada cuatro meses y para su ejecución se ha conformado un grupo de auditores internos, que han aprobado el curso de tres días sobre este tema y que están capacitados para auditar procesos diferentes a los que realizan en su trabajo. El Gerente Administrativo anualmente delinea el Plan de Auditorías internas y es el responsable de nombrar a los auditores que intervendrán. Previo a una auditoría, se nombra al Auditor Líder, quien junto al Gerente Administrativo Financiero elaboran el Plan de Auditoría, determinando el alcance, duración y cronogramas. Los auditores ejecutan este plan a través de entrevistas con los responsables del proceso auditado. Finalmente se elabora un Informe de Auditoría, que establece fortalezas y debilidades del sistema, así como las oportunidades de mejora.

## 4.2.2 Objetivos de Calidad, Metas e Indicadores de Gestión

CAPITAL ha buscado consolidar su Sistema de Gestión Interno con una herramienta que apoye al Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000 en el manejo y gestión de los objetivos de Calidad. Para ello ha determinado al modelo del Cuadro de Mando Integral como su herramienta de gestión de indicadores. De acuerdo a su Planeación Estratégica, es necesario contar con Planes Anuales que se deriven del Plan a Largo Plazo, por esta razón CAPITAL ha determinado al Cuadro de Mando Integral como su Plan Anual, ya que se analizan los resultados mensualmente, pero se revisa el plan cada año. La ventaja que ha establecido la organización de usar esta herramienta, es que puede estructurar los objetivos de la organización en diferentes niveles y no en una forma plana como lo hacen la mayoría de empresas que cuentan con han certificado con la Norma ISO 9000 en Ecuador. Los objetivos se estructuran en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, interna, y de desarrollo humano y tecnológico. Los objetivos del Cuadro de Mando Integral se encuentran totalmente relacionados a los procesos, de tal manera que a cada proceso le corresponde un grupo determinado de objetivos de Calidad, y a su vez, cada objetivo de Calidad corresponde a un proceso y se encarga de medir una parte de la gestión de ese proceso. De esta manera, el desempeño de todos los procesos de CAPITAL está contemplado en algún objetivo del Cuadro de Mando Integral. En las Fichas de Procesos, contenidas en el Anexo D se pueden observar los objetivos específicos que miden la gestión de cada proceso. Pero estos objetivos a su vez aportan a objetivos más generales, llamados “padres”, que miden el desempeño más general de la organización.

Los Objetivos de CAPITAL han sido estructurados en las cuatro perspectivas del negocio, buscando satisfacer los requerimientos de las partes interesadas:

1. Perspectiva Financiera: Los accionistas de CAPITAL esperan una rentabilidad adecuada a su inversión, que garantice la supervivencia de la empresa por muchos años. Los factores clave en esta perspectiva son:

- Margen de rentabilidad
- Facturación
- Aprovechamiento de activos

2. Perspectiva del Cliente: Para que se cumplan con las expectativas de la perspectiva financiera, se debe asegurar la total satisfacción del cliente. El cliente es la razón de existir de la organización y debe ser atendido con el máximo esmero para provocar una relación a largo plazo, y para que en base a los buenos resultados, difunda el prestigio de CAPITAL. Los factores más influyentes en la satisfacción del cliente son:

- Entrega de requerimientos básicos del servicio
- Entrega de requerimientos diferenciadores en el servicio
- Crear una buena imagen de la marca

3. Perspectiva Interna: Para alcanzar la satisfacción de los clientes, los procesos de prestación del servicio de la empresa deben ser de Calidad. Esto quiere decir que

CAPITAL debe gestionar los procesos de la cadena de valor para el cliente sienta que el servicio de la empresa le crea un valor agregado. Los elementos clave de esta perspectiva son:

- Excelencia en la ejecución de los procesos operativos
- Valor Agregado entregado al cliente
- Solidez del tipo de negocio

4. Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico: Los procesos de la organización son realizados por el recurso humano que cuenta con recursos tecnológicos para llevarlos a cabo, por lo tanto para mejorar el desempeño de los procesos, se debe garantizar la competencia del recurso humano y la adecuación de los recursos tecnológicos. El objetivo es buscar la satisfacción de los funcionarios de CAPITAL en la realización de su trabajo. Los factores clave de esta perspectiva son:

- Competencia del Recurso Humano
- Buen ambiente de trabajo
- Recursos Tecnológicos adecuados

Con este modelo CAPITAL no está dedicando todos sus esfuerzos a la búsqueda de situaciones pasadas reflejadas en los estados financieros de la Administración tradicional, sino que toma en cuenta a los inductores de la actuación futura. En este caso, por el tipo de negocio, el principal inductor es el recurso humano, pues el servicio de asesoría se fundamenta en los conocimientos especializados del asesor y la habilidad para transferir los conocimientos hacia los clientes. Bajo esta premisa, CAPITAL busca asegurar la satisfacción de su factor humano, dotándole de los recursos tecnológicos necesarios y la formación y capacitación necesaria para incrementar su competencia, y así ejecutar los procesos de prestación del servicio con excelencia. Solo así los clientes estarán satisfechos y la rentabilidad de la organización estará garantizada. Este es el verdadero valor de tomar en cuenta a los inductores del futuro, sin dejar de lado los resultados del pasado.

El sistema de objetivos delineados en el Cuadro de Mando Integral de CAPITAL obedece a las directrices establecidas por la organización en la Planeación Estratégica. De esta manera se cumple con uno de los requerimientos de la Norma ISO 9000, y es que los objetivos de la empresa estén alineados con la Política de Calidad. En vista de que CAPITAL fusionó su Misión y Política de Calidad en una sola declaración, se ha buscado diseñar el Mapa Estratégico estructurado en cuatro perspectivas, pero cumpliendo con las directrices dictadas por la Misión y Política de Calidad de CAPITAL. A continuación se presenta el Mapa Estratégico de CAPITAL y posteriormente se analiza como cumple con los enunciados de la Misión y Política de Calidad.

## MAPA ESTRATÉGICO DE CAPITAL

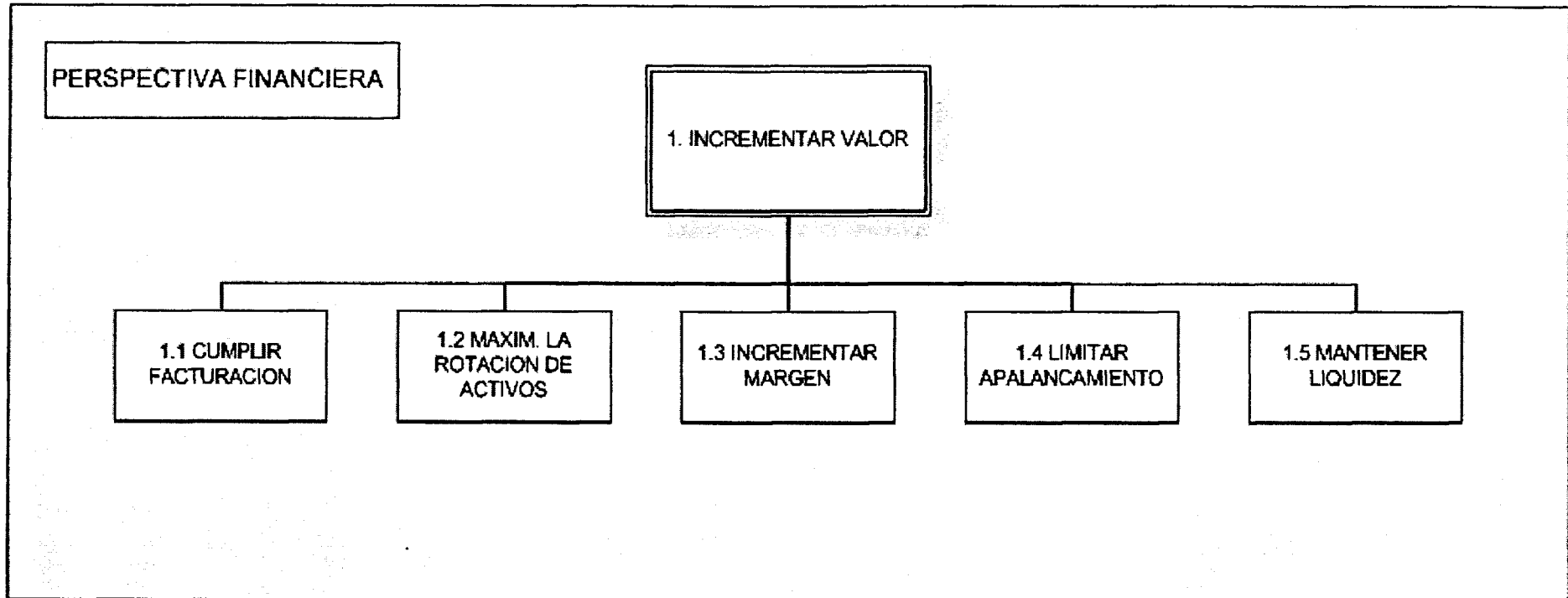


Figura 4.4 Mapa Estratégico de CAPITAL, Perspectiva Financiera

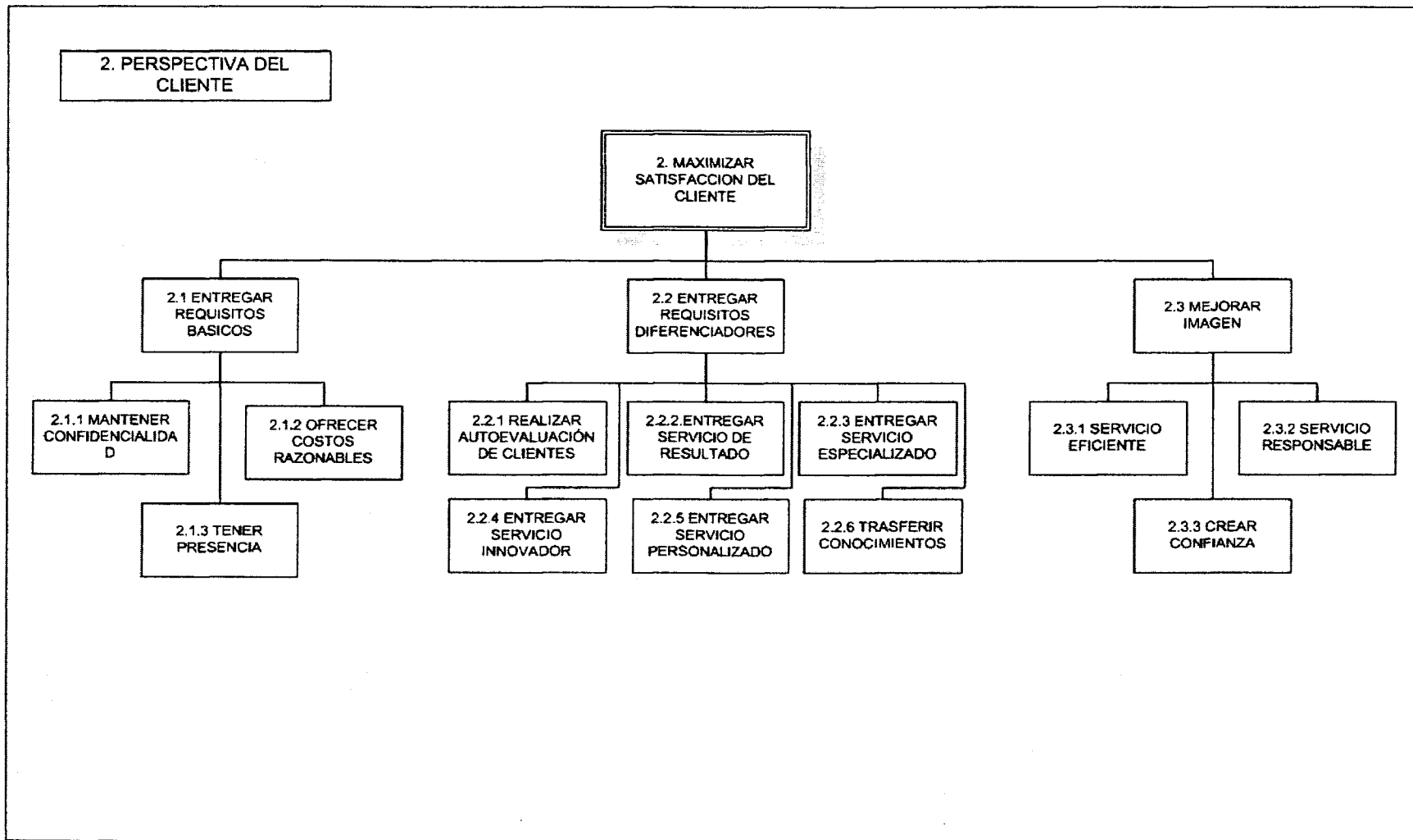


Figura 4.5 Mapa Estratégico de CAPITAL, Perspectiva del Cliente

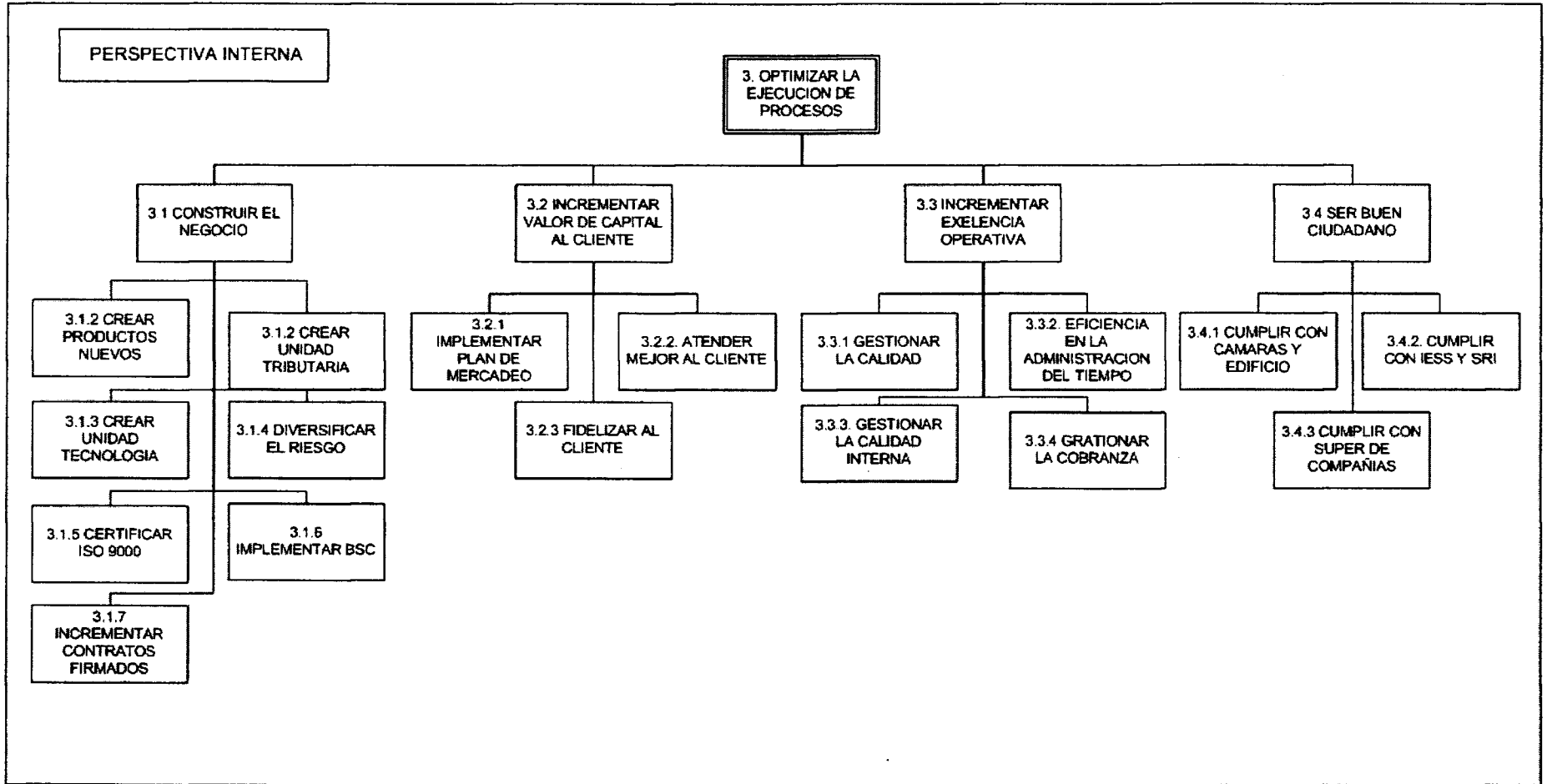


Figura 4.6 Mapa Estratégico de CAPITAL, Perspectiva Interna

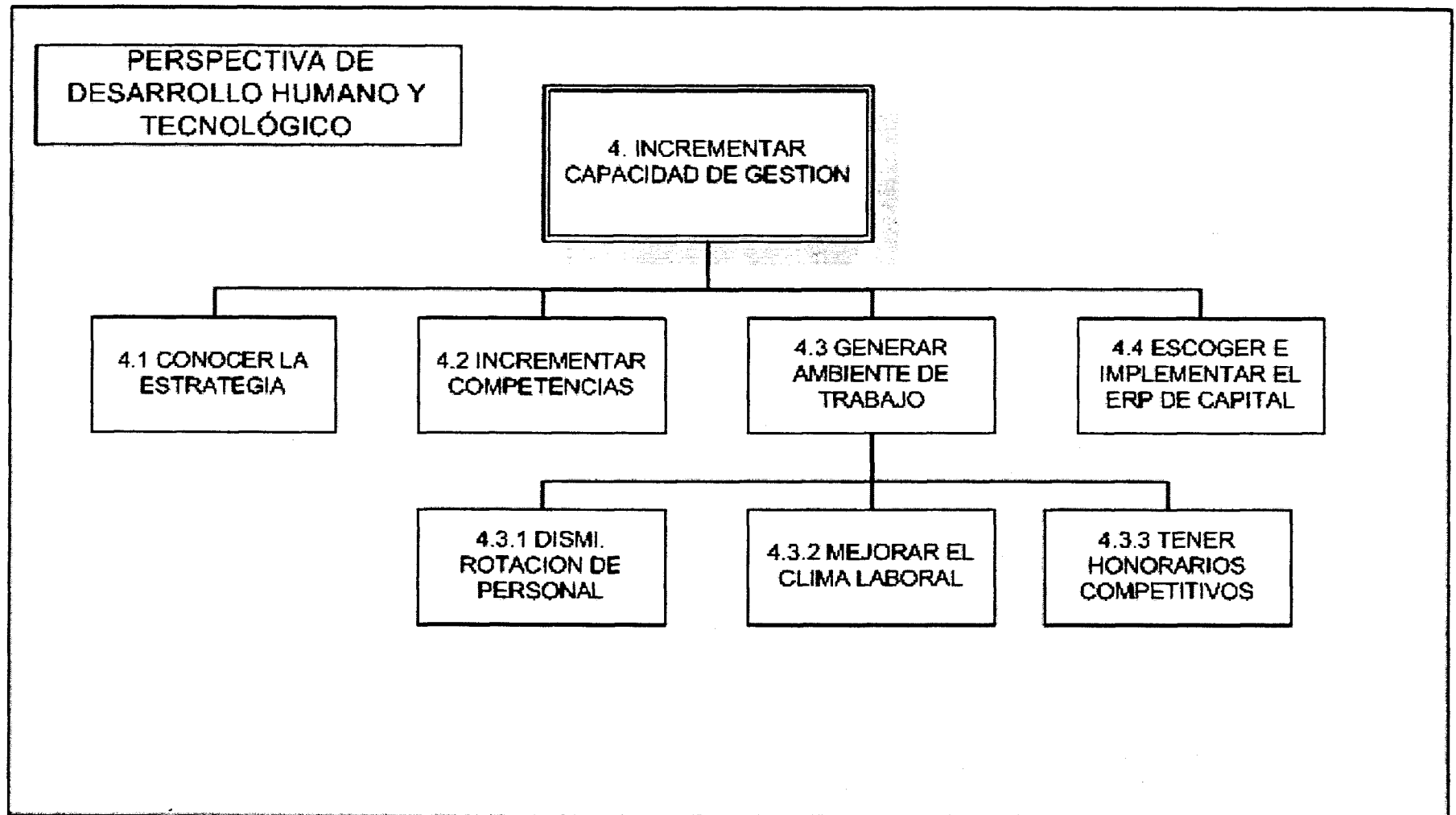


Figura 4.7 Mapa Estratégico de CAPITAL, Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico.



La forma en que estos objetivos del Mapa Estratégico se alinean a la Misión y Política de Calidad es la siguiente:

1. “CAPITAL provee servicios especializados en gestión empresarial...”  
Objetivo 2.2.3: Entregar Servicio Especializado
2. “...caracterizados por su innovación.....”  
Objetivo 2.2.4: Entregar Servicio Innovador
3. “...y la generación de un alto valor agregado mediante el trabajo en equipo con los clientes...”  
Objetivo 3.2: Incrementar Valor de CAPITAL al Cliente  
Objetivo 2.2.1: Realizar Autoevaluación con Clientes
4. “El conocimiento y experiencia adquiridos, garantizan una contribución real en la posición competitiva del cliente, logrando relaciones duraderas.”  
Objetivo 2.2.2: Entregar Servicio de Resultados
5. “La solidez del Sistema de Gestión Interno...”  
Objetivo 3.1.5: Certificar ISO 9000  
Objetivo 3.1.6: Implementar el BSC  
Objetivo 3.3.1: Gestionar la Calidad
6. “...asegura la ejecución de los procesos controlados, su mejoramiento continuo...”  
Objetivo 3: Optimizar la Ejecución de los Procesos
7. “...el compromiso y competencia del recurso humano...”  
Objetivo 4.: Incrementar Capacidad de Gestión
8. “...la consolidación de una organización rentable...”  
Objetivo 1: Incrementar Valor
9. “...enfocada permanentemente en la satisfacción de sus clientes.”  
Objetivo 2: Maximizar la Satisfacción del Cliente

De esta manera se asegura que el propósito de CAPITAL esté contenido totalmente dentro de los objetivos de la organización.

El Plan Estratégico mostrado contiene los objetivos “padres”, sin embargo, éstos se despliegan dentro del Cuadro de Mando Integral a niveles más específicos de la organización, llamados objetivos “hijos”, culminando así el proceso de Despliegue de Directrices de la empresa.

En el Anexo E se muestra el Plan Estratégico global para el año 2003 bajo la estructura del Cuadro de Mando Integral con sus respectivos objetivos, metas, indicadores, periodicidad de medición, responsable y plan de acción para cumplir el objetivo.

El beneficio más importante de implementar el Cuadro de Mando Integral es que al estar estructurados sus objetivos, todos los objetivos “hijos” contribuyen con un peso específico sobre 100 al objetivo “padre” del cual se derivan. La contribución se va haciendo en los diferentes niveles hasta llegar a obtener un “gran” indicador sobre 100 puntos para cada perspectiva, estos son:

- Perspectiva Financiera: Incrementar Valor
- Perspectiva del Cliente: Maximizar la Satisfacción del Cliente
- Perspectiva Interna: Optimizar la Ejecución de los Procesos
- Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico: Incrementar Capacidad de Gestión.

Finalmente, se ha establecido un indicador global para todo CAPITAL que mide el desempeño de todo el Sistema de Gestión Interno de la organización. Este consiste en el aporte que hacen en partes iguales el “gran” indicador de cada una de las cuatro perspectivas. Si es que se considera necesario, se puede variar el peso con que aporta el indicador de una perspectiva y balancear de esta manera los pesos hacia el indicador global, dando más énfasis a una perspectiva. De esta manera, CAPITAL garantiza que todos los objetivos en los diferentes niveles están alineados con la Estrategia corporativa.

Para encontrar el mayor valor de complementar al SGC ISO 9001:2000 y el Cuadro de Mando Integral, es necesario “atar” los procesos del primero con los objetivos de gestión del segundo. Esta labor se ha realizado en dos partes, la una en las Fichas de Proceso, del Anexo D, en donde se han incluido los objetivos de gestión que miden el desempeño de cada proceso. En ellas se puede observar que los objetivos cuentan con el código correspondiente. El otro sitio donde se incluye es en el Catálogo de Objetivos por Funcionario, que se presenta en el Anexo F, en el cual se describe proceso por proceso todos los objetivos por funcionario responsable. Ahí se puede observar que todos los objetivos miden la gestión de por lo menos un proceso, y que todo proceso tiene por lo menos un objetivo de gestión. La estructura se ha complementado de esta manera, siendo la Estrategia una parte integral del Sistema de Calidad, y viceversa. Ambas herramientas funcionan sin obstaculizarse mutuamente ni opacar la importancia el uno del otro, sino que por el contrario, el uno depende del otro para ser eficaz. En el Plan Estratégico, del Anexo E, se puede observar un aspecto importante: los planes de acción del Cuadro de Mando Integral son requisitos que se deben cumplir para el SGC, con lo cual se garantiza que al efectuarse estos planes de acción se está cumpliendo con el Sistema de Calidad y, a la vez, se está ejecutando la Estrategia.

### **4.3 Los Resultados en CAPITAL**

El Sistema de Gestión Interno desarrollado por CAPITAL ha sido, durante el año 2003, un pilar importante para afianzar el crecimiento que ha tenido la organización, tanto a nivel de mercado, como en su estructura interna. Tanto para accionistas, como

para empleados y clientes, el implantar y mantener un Sistema de Gestión estructurado, brinda la tranquilidad de saber que la empresa tiene un rumbo que seguir y que no desviará sus recursos en esfuerzos vanos.

En primer lugar, un paso trascendental para el Mejoramiento Continuo promulgado por CAPITAL, constituyó la certificación ISO 9001:2000 obtenida en Septiembre del 2003 por parte del ICONTEC. En el Anexo G se presenta el Informe de la Auditoría de Certificación emitido por el organismo colombiano. En él se resaltan aspectos de la estructura del sistema, como por ejemplo la aplicación del Modelo de Cuadro de Mando Integral para hacer seguimiento al cumplimiento de metas organizacionales, objetivos de Calidad y desempeño del SGC, además de que determina impactos de los objetivos en el desempeño de la empresa. Otro aspecto resaltado en el informe es la constitución de grupos primarios, para la planificación, control y seguimiento de las actividades del sistema, entre los cuales constan el Comité de Calidad, Comité de Staff, Comités Técnicos y Comité de Servicios.

Otro resultado importante para CAPITAL es el grado de satisfacción de sus clientes. Esta perspectiva es de mucha importancia, pues los clientes son una de las partes interesadas más importantes y más difíciles de satisfacer. De acuerdo a la metodología definida por la organización para evaluar la satisfacción de clientes, se han realizado dos encuestas en este año, una en febrero y otra en agosto, para determinar la satisfacción entre los clientes. Los indicadores globales de satisfacción del cliente para los períodos evaluados, desde que se ha implementado el Sistema de Gestión Interno, son los siguientes:

- Período Agosto 2002 - Enero 2003: 103.21% de cumplimiento
- Período Febrero 2003 – Julio 2003: 100.96% de cumplimiento

Estos resultados demuestran que, a pesar de que las metas para el Período Febrero 2003 – Julio 2003 fueron más exigentes que para el Período Agosto 2002 - Enero 2003, en ambos casos se superaron las metas. En la Tabla 4.3 se observa el porcentaje de cumplimiento de la meta del Objetivo Maximizar la Satisfacción del Cliente, ingresado hasta octubre 2003.

Objetivo para Satisfacción del Cliente	Período	Finanzas	Calidad	Gerencia
Entregar Requisitos Básicos	Ago 02 - Ene 03	109.06%	108.07%	97.92%
	Feb 03 - Jul 03	105.08%	86.78%	112.05%
Entregar Requisitos Diferenciadores	Ago 02 - Ene 03	100.11%	108.07%	99.12%
	Feb 03 - Jul 03	100.91%	93.00%	106.15%
Mejorar Imagen	Ago 02 - Ene 03	97.18%	111.13%	99.98%
	Feb 03 - Jul 03	98.33%	100.00%	109.14%
Total	Ago 02 - Ene 03	101.61%	108.99%	99.04%
	Feb 03 - Jul 03	101.31%	93.19%	108.37%

Tabla 4.3 Resultados de Cumplimiento de Satisfacción de Cliente en CAPITAL.

Como se observa, la única Unidad que no alcanzó la meta establecida fue la de Calidad, sin embargo, para el software “Strategic” que administra los indicadores del Cuadro de Mando Integral, la tolerancia para el cumplimiento de metas es del 10%, lo

que implica que el 93.19% alcanzado por la Unidad de Calidad está dentro de la tolerancia especificada. A pesar de aquello, ya se han diseñado y se están implementando planes de acción para mejorar la satisfacción del cliente en la Unidad de Calidad. Además hay que añadir que cada uno de los objetivos presentados en la Tabla 4.3, están compuestos por objetivos “hijos” cuyas metas para el segundo período fueron más exigentes que para el primero, indicando así, que el valor del indicador no disminuyó, sino que el cumplimiento de la meta no se alcanzó completamente.

Para otra de las partes interesadas, los empleados, los resultados también han sido gratificantes. Su satisfacción es medida en base a la encuesta de clima laboral sobre 5 puntos, que es realizada semestralmente y consulta aspectos como satisfacción respecto a infraestructura física, relación con el jefe, relación con los compañeros, remuneración, sistema de reconocimiento e incentivos, seguridad, entre otras. La encuesta ha sido aplicada al período Enero – Junio 2003. Los resultados se visualizan en la Tabla 4.4.

Satisfacción de Empleados	Período	Finanzas	Calidad	Gerencia	Servicios	Global
Meta	Ene 03- Jun 03	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8
Resultado	Ene 03- Jun 03	3.2	3.8	3.9	3.9	3.7
Porcentaje Cumplimiento	Ene 03- Jun 03	84.21%	100.00%	102.63%	102.63%	97.37%

Tabla 4.4 Resultados de Satisfacción de Empleados.

En el análisis aplicado a esta información se identificó un problema en la Unidad de Finanzas y se establecieron las acciones correctivas encaminadas a solucionar los problemas. También cabe destacar que para la evaluación del segundo semestre del 2003 se elevó la meta a 4 puntos sobre 5, y con esto se exige a la organización a mejorar.

Para el tercer sector de partes interesadas, los accionistas, los indicadores de la perspectiva financiera son los más importantes. El objetivo Incrementar Valor es el que agrupa, a través de un factor, a una serie de indicadores financieros, como cumplir facturación, incrementar margen, limitar apalancamiento, mantener liquidez, maximizar rotación de activos, y algunos otros. En la Tabla 4.5, se presentan los resultados del cumplimiento de indicadores financieros en el año 2003 hasta el mes de agosto 2003. Las metas para estos indicadores están contenidas en el Presupuesto Anual aprobado por la Junta de Accionistas en Diciembre del 2002.

Incrementar Valor	Meta	Resultado	Porcentaje Cumplimiento
Enero 03	100%	87.82%	-12.18%
Febrero 03	100%	93.72%	-6.28%
Marzo 03	100%	103.21%	3.21%
Abril 03	100%	94.75%	-5.25%
Mayo 03	100%	84.46%	-15.54%
Junio 03	100%	94.52%	-5.48%
Julio 03	100%	112.74%	12.74%
Agosto 03	100%	90.41%	-9.59%

Tabla 4.5 Resultados de Satisfacción de Accionistas

Como se observa en la Tabla 4.5, existen algunos meses en que no se han cumplido con todas las expectativas financieras, sin embargo, son dos los meses, Enero y Mayo, en que el cumplimiento estuvo por debajo del nivel de tolerancia del Cuadro de Mando Integral. Las metas de los indicadores económicos han ido subiendo mes a mes desde Enero, haciendo más exigente el cumplimiento de los objetivos. Los análisis que efectúan mensualmente el Comité de Calidad han identificado las acciones a seguir para mejorar estos indicadores. Los accionistas han expresado su conformidad con los resultados obtenidos, tomando en cuenta que el 2003 es el año del gran crecimiento, lo que ha demandado importantes inversiones.

Finalmente, es apropiado mostrar los resultados globales que arrojan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, y el indicador Rendimiento General que mide el desempeño total de la organización en el período Enero – Septiembre 2003. La Tabla 4.6 muestra los resultados generales de la organización.

<b>Rendimiento de Perspectiva</b>	<b>Meta</b>	<b>Resultado</b>	<b>Cumplimiento</b>
Financiera	100.00%	117.26%	17.26%
Cliente	100.00%	103.21%	3.21%
Interna	100.00%	117.15%	17.15%
Desarrollo Humano y Tecnológico	100.00%	107.29%	7.29%
<b>Rendimiento General</b>	<b>100.00%</b>	<b>111.23%</b>	<b>11.23%</b>

Tabla 4.6 Rendimiento General de CAPITAL.

Como se puede observar, los resultados globales de las cuatro perspectivas exceden las metas determinadas, lo que en demuestra la eficacia del Sistema de Gestión Interno, sin querer decir que es suficiente para no continuar perseverando en el mejoramiento continuo de la organización.

El Catálogo de todos los objetivos con sus resultados se encuentra en el Anexo H de este documento.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 Conclusiones

#### 5.1.1 Sobre la Historia y Teoría de Sistemas de Calidad

1. Una de las principales causas de la lamentable ubicación (72) que ocupa el Ecuador en el plano de la Competitividad internacional, es atribuible a la empresa ecuatoriana, la cual se mantiene dentro de esquemas empresariales sumamente tradicionales, sin incorporar nuevos estilos, instrumentos, teorías y experiencias acordes a la Era del Conocimiento y la Información, y de la Competitividad, principalmente relacionados a la Calidad Total.

2. El Japón, desde mediados del siglo XX, y los Estados Unidos, desde los años 80's, son un ejemplo histórico de cómo las empresas deciden incorporar en forma sistemática nuevos paradigmas, acordes con los desafíos de su tiempo. Japón, consiente de su baja productividad y competitividad, acepta implementar el mensaje del Dr. Deming y de Joseph Juran. Estados Unidos no da importancia inicialmente a estos dos ciudadanos americanos, pero posteriormente se reivindica sus aportes y no sólo entienden, sino que los aprovechan capitalizando la experiencia japonesa. Así, históricamente la Calidad fue un pilar fundamental para mejorar la Productividad, y por ende, la Competitividad del sector empresarial de un país.

3. La investigación confirma la importancia del legado histórico que ha dejado el patrimonio teórico-práctico del movimiento mundial de la Calidad: El Pensamiento de los "Padres de la Calidad" (Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa), la experiencia japonesa registrada especialmente por JUSE como Control Total de Calidad CTC, la experiencia americana integrada con la japonesa en términos de *Total Quality Management* TQM, la experiencia de segunda y tercera generación de Japón, Estado Unidos y otros países. Todos ellos han contribuido a configurar un paradigma de la Calidad que es concebido ahora como un componente de la Administración empresarial moderna.

4. Según este estudio, casi paralelamente al movimiento de la Calidad, que se consagra en el TQM, nace y va creciendo el movimiento de la Normalización, liderado por las Normas ISO, como un afán de proporcionar a los clientes, preferentemente internacionales, un "mínimo aseguramiento", mediante la estandarización de los procesos productivos. Este movimiento a lo largo de su historia fue adquiriendo el membrete de la Calidad como un camino eficaz y corto hacia ella, pese a que se caracteriza por ser más bien carente de mecanismos para alcanzar los éxitos que augura. Seguramente los países en vías de desarrollo, incluyendo entre ellos al Ecuador,

presionados por las demandas del comercio exterior, y por lo difícil y largo de la implantación del TQM, dieron gran popularidad y aceptación a las Normas ISO. Estas nacieron en Europa y han sido fieles exponentes de la corriente de estandarización taylorista de la Revolución Industrial europea, que por influencia del éxito japonés y estadounidense gracias a la Calidad, tuvieron que evolucionar hacia estos principios teóricos.

5. En el año 2000, la Norma ISO 9000 da un giro trascendental: se incorpora oficialmente al movimiento de la Calidad, tomando en cuenta principios esenciales del TQM. Este cambio drástico en el paradigma teórico tiene en la práctica diversas implicaciones, que requieren de tiempo para ir haciéndose realidad tanto en las empresas, como en los consultores tradicionales de la Norma ISO 9000. En este punto, es prudente en primer lugar no destruir, sino por el contrario, aprovechar los avances logrados por las empresas gracias a las Normas ISO y, en base a esto, tratar de construir el Sistema de Calidad Total, conforme a los siguientes criterios: buscar necesidades prioritarias, urgentes e importantes ; buscar instrumentos adecuados de Calidad para cubrir esas necesidades, tanto estrictamente pertenecientes al TQM, como al *Management* en general.

6. De acuerdo a la investigación realizada, una de las necesidades críticas y prioritarias en la implantación de la Calidad dentro de una empresa es la Planeación Estratégica y su impacto no sólo en el largo plazo, sino también en el mediano y corto plazo. Este aspecto ha quedado en evidencia luego de identificar a través de encuestas que una debilidad importante en el Sistema ISO 9000 es justamente la planeación, especialmente a largo plazo. La gran aportación del TQM al respecto es el Hoshin Kanri y la Administración Diaria del Trabajo, ambas metodologías muy bien explicadas por el autor Soin. Lamentablemente para la mayoría de las empresas latinoamericanas esta aportación no ha logrado captarse y traducirse suficientemente para modificar la concepción tradicional de administración, como lo expresa el reducido número de empresas latinoamericanas que practican, por ejemplo, el “Despliegue de Directrices”.

7. La exploración realizada en el grupo de empresas de servicios certificadas en Ecuador permite, con cierta relatividad, inferir una tendencia que puede ratificarse en el momento en que las empresas muestren mayor apertura a contar sus experiencias con ISO 9000: la Norma, presenta un modelo de Sistema de Calidad que todavía está en plena maduración (o al menos en Ecuador así se la ha interpretado), y por tanto contiene vacíos en cuanto a mecanismos eficaces para conseguir una gestión de la Calidad efectiva dentro de la organización. Los empresarios que busquen el mejoramiento, más allá de la certificación, están avocados a encontrar estos instrumentos que permitan implantar un Sistema de Calidad con valor agregado.

### **5.1.2 Acerca del Cuadro de Mando Integral**

8. El Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, según la descripción resultante del estudio, puede considerarse, en su etapa de desarrollo avanzado, como otra alternativa para satisfacer la necesidad señalada de optar por nuevas herramientas

operativas para coadyuvar al funcionamiento de los sistemas de Calidad. De él se destacan las siguientes características:

- Es una herramienta “análoga” al Hoshin Kanri en lo que respecta al proceso de planificación del Sistema de Calidad y además ayuda al proceso de control dentro del mismo. Es similar en algunos aspectos a la metodología japonesa, y ha logrado resolver en forma práctica (al estilo norteamericano) ciertas complejidades que el Plan Hoshin usualmente presentaba para el mundo occidental.

- Procede del *Management* norteamericano, una escuela aparentemente diferente al TQM japonés; sin embargo en este mundo del conocimiento globalizado, en donde las corrientes teóricas tienden a acortar distancias y fusionarse, resulta difícil identificar los factores que generaron su “analogía”. Lo que vale la pena destacar es la incorporación de estas nuevas tecnologías administrativas al Movimiento de la Calidad, sin interferir ni profanar su pureza.

- En todo caso, el Cuadro de Mando Integral parece que se presenta al mundo latinoamericano actual de una manera más entendible, sencilla y concreta, quizás porque procede de la cultura del *Management* norteamericano, caracterizado por su practicidad para encontrar soluciones. Sin embargo, su origen no le impide ser considerado como un elemento dentro de un Sistema de Calidad.

9. El aporte que realiza el Cuadro de Mando Integral al Sistema de Gestión Interno es la estructuración de los objetivos de la empresa a través de perspectivas alineadas de acuerdo a los intereses de la organización. Sin embargo, a través de la investigación se ha encontrado pistas de que este modelo ya fue contemplado por el plan Hoshin, contenido en el TQM. El plan Hoshin había definido las categorías de Calidad, Costo, Entrega y Educación (CCEE), para estructurar los objetivos de la empresa en el plan anual. Este punto, lejos de desmerecer al Cuadro de Mando Integral, le otorga mayor validez, pues se puede entender en cierto sentido que este último no está alejado del Movimiento de la Calidad.

10. De acuerdo a la investigación y la experiencia práctica en la empresa de servicios, la Planeación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral se complementan adecuadamente con el TQM y con el sistema ISO 9000 y sus fricciones pueden ser superadas sin dificultad.

11. Las características de la Planeación Estratégica enriquecen al Sistema en base a generar modalidades concretas de planificación a largo, mediano y corto plazo. La planificación a largo plazo debe contener un gran objetivo que persigue la organización dentro de un período de tiempo que depende de su naturaleza y del entorno. El camino para llegar a esta meta es la Estrategia, la cual se puede plasmar en el Cuadro de Mando Integral. La Planificación a corto plazo también puede ser contenida en la estructura del Cuadro de Mando Integral, gracias a su versatilidad.

12. El Despliegue de Directrices es un mecanismo, mediante el cual, se puntualizan los objetivos de procesos en el logro de actividades diarias que contribuyen a alcanzar estos objetivos. El Cuadro de Mando Integral actualmente permite, por su estructura, desplegar objetivos hasta un nivel de individualizar las operaciones elementales cotidianas, validando así el uso de esta metodología como aporte al modelo de Gestión.



13. En suma, se ha pretendido diseñar un Sistema de Gestión Interno compuesto por el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, la Planeación Estratégica, el Cuadro de Mando Integral y el Despliegue de Directrices. Recogiendo los diagramas conceptuales de autores y entrevistados en esta investigación, se trata de idealizar al Sistema de acuerdo a la Figura 5.1:

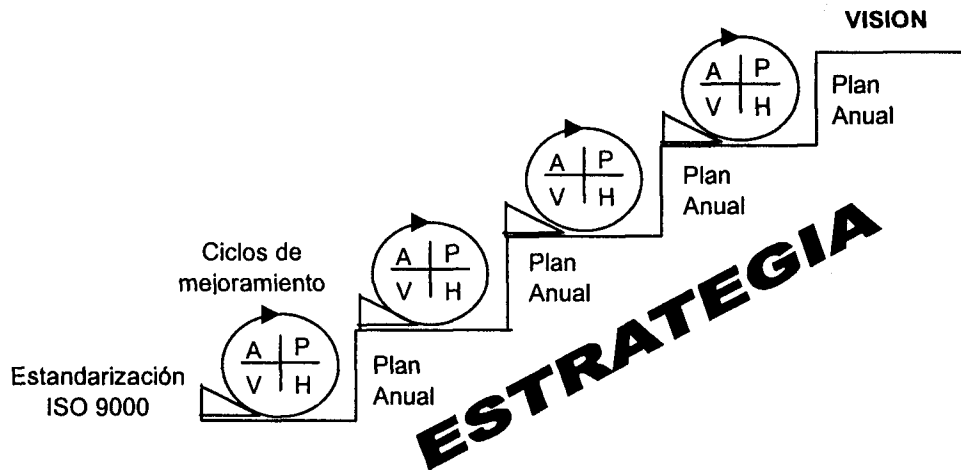


Figura 5.1 Modelo del Sistema de Gestión Interno.

Este modelo establece la consecución de la Visión de la empresa a través del mejoramiento continuo; sin embargo, éste no es un camino lineal, sino que es una escalera, cuyos escalones son los planes anuales que de lograrse permiten el paso a la meta final. Toda esta serie de escalones planificados para llegar a la Visión forman al Estrategia de la empresa. La subida de escalones se realiza gracias al ciclo de mejoramiento, conocido como PHVA, el cual es un elemento esencial de la Norma ISO 9000 y de todo Sistema de Calidad moderno. Pero para “acuñar” o sostener al ciclo de mejoramiento, se estandarizan los procesos a través de la Norma ISO 9000, versión 2000, con lo cual la organización se asegura de que el paso sea hacia delante y no hacia atrás.

### 5.1.3 Sobre la Experimentación en CAPITAL

14. Los elementos anteriormente señalados se han tratado de aplicar y experimentar en una empresa ecuatoriana de servicios, llamada CAPITAL. El experimento se inicia a mediados del año 2002 y ha continuado hasta la fecha. Un experimento de esta naturaleza por supuesto que requiere de bastante más tiempo para verificar y validar sus resultados. De acuerdo a la información recabada hasta el momento, podemos afirmar que, a pesar de las limitaciones, los resultados apuntan a ser promisorios.

15. Esta investigación ha propuesto la manera en que CAPITAL ha ido solucionando los vacíos existentes en el Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, implementando la Estrategia a través del Cuadro de Mando Integral. Así ha logrado enfrentar con cierto éxito a la falta de una metodología para alcanzar los objetivos a largo plazo y la carencia de gestión de resultados financieros, que fueron las principales debilidades identificadas en el modelo ISO 9000.

16. La construcción teórico-práctica del Sistema de Gestión Interno, en base al modelo planteado y la experimentación realizada en CAPITAL, demuestran que diversas metodologías y herramientas del *Management* contemporáneo no se oponen, sino que por el contrario, se complementan. El Sistema ISO 9001:2000 es de origen europeo; el Cuadro de Mando Integral es fiel exponente del *Management* norteamericano, al igual que la Planeación Estratégica; el Despliegue de Directrices es elemento del Movimiento de Calidad japonés. Todas estas son soluciones administrativas diseñadas para el siglo XXI, que crean sinergia al momento de ser acopladas adecuadamente en un Sistema de Gestión. Sus orígenes, utilización y patrocinadores son de diferente índole y no interesan al momento de aplicarlos, pero al fin de cuentas, son herramientas que con o sin la etiqueta de Calidad, se integran y llevan a la mejora de los niveles de Productividad y Competitividad.

17. El funcionamiento complementario del Sistema de Calidad y la Estrategia en una organización fue conceptualizado en una metáfora por David Norton, uno de los creadores del Cuadro de Mando Integral, en el seminario dictado en Quito en Octubre del 2003: “El Sistema de Calidad nos enseña a pescar, pero la Estrategia nos dice en donde pescar”. Con esto se concluye que el uno no es eficaz sin el otro.

#### **5.1.4 Recomendaciones**

18. Del intento de todas las conclusiones anteriores se pueden derivar algunas recomendaciones mínimas, pero necesarias, de parte del autor de la presente tesis:

18.1. Dado el reducido número de empresas latinoamericanas que entienden y aplican a plenitud el TQM y la diversidad de tecnologías que están en boga en torno a la Calidad, es necesario desarrollar en todos los sectores del país (universidades, consultores, promotores del gobierno, gremios empresariales, etc.) un consenso de integración, de comunicación mutua para aprovechar las experiencias de las diversas iniciativas y lograr así ir acercándose a la ortodoxia del TQM, probado exitosamente en los países orientales cuando presentaban realidades relativamente parecidas a la del Ecuador actual. Dentro de este contexto parece que los Sistemas bajo Normas ISO 9000 tienen en el Ecuador una misión propedéutica y educativa previa al ejercicio cabal del TQM. Así mismo, otros logros de la tecnología administrativa, como por ejemplo la Planeación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral pueden ayudar a cubrir necesidades urgentes e importantes y a descifrar áreas análogas del TQM. Habrá que inventar grupos de diálogo y de experimentación conjunta (como la iniciativa de los clusters) para tratar de elevar el decaído nivel competitivo del Ecuador.

18.2. Este primer intento de experimentación del Cuadro de Mando Integral en empresas que optaron inicialmente por las Normas ISO 9000, objeto de esta tesis, deberá seguir profundizándose y ampliándose a otras áreas no solo en empresas medianas y pequeñas, sino también en grandes. La validación de esta adaptación contenida en el documento se podrá realizar una vez que se haya realizado la suficiente experimentación en una serie de empresas.

18.3. El modelo presentado en este trabajo no es estático, sino más bien dinámico. Consecuentemente deberá continuarse estudiando nuevas alternativas de herramientas. El Sistema de Calidad ISO 9000 se actualiza cada seis años, la próxima revisión será en el 2006, por lo que hay que prever las posibles modificaciones que se realizarán. El , sin duda, se seguirá acercando a los principios del TQM, por lo que el Sistema de Gestión Interno presentado en esta tesis estará enmarcado cada vez más dentro de la misma línea teórica-filosófica. El Cuadro de Mando Integral y la Planeación Estratégica también están en constante evolución y, por tanto, sujetos a posibles actualizaciones.

18.4. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy flexible, que permite a sus usuarios incorporar diferentes perspectivas de acuerdo a la naturaleza del negocio en que se implemente. Por ejemplo, se puede hablar de una nueva perspectiva, que tome en consideración la satisfacción de otra parte interesada, como son los proveedores, el cual no ha sido considerado en este trabajo. La adaptación es específica para cada tipo de empresa pues, hay que tomar en consideración los inductores del desempeño futuro, en base a la importancia de las partes interesadas.

18.5 La corriente mundial en cuanto a sistemas de gestión está llevando a las empresas a establecer Sistemas Integrados, que incluyen gestión de calidad, ambiental, de seguridad y salud ocupacional, y de atención social. Es necesario realizar alcances a este estudio para encontrar como se puede adecuar un Sistema Integrado con el modelo sugerido. Para estos casos, el Cuadro de Mando Integral deberá tomar en cuenta las nuevas perspectivas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acle Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control de la Calidad, Un Caso Real Hecho en México, Editorial Grijalbo, México, 1990.
- AENOR. Estadísticas y Gráficas sobre la Calidad en España, Forum Calidad en Suplemento Cinco Días, España, 2003. Recopilado: 20 Julio 2003.
- Aguirre Garza, David e Iván Zaleta Bustos. “La Calidad en el Servicio como Elemento Estratégico”, Consultoría de Sistemas, México, 2002. Recopilado: 6 Julio 2003 de Biblioteca Virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad.
- Arosemana, Guillermo. De la Pobreza a la Riqueza. Cómo el Ecuador puede alcanzar la prosperidad en menos de una generación, IDE, Primera Edición, Guayaquil, 2002.
- Asbun, David. “Calidad en el Servicio”, HP Services, México, 2002. Recopilado: 8 Julio 2003 de Biblioteca Virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad.
- Ballvé Alberto. Cuadro de Mando, Gestión 2000, Barcelona, 2002.
- Bounds Yorks, Adams. “Más allá de la Administración de Calidad Total hacia el Paradigma Emergente”, Gestión y Estrategia Edición Internet. Recopilado: 7 Julio 2003 de [www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc13.htm](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc13.htm).
- Cañedo Andalia Rubén, “Elementos Conceptuales Útiles para la Implementación de los Sistemas de Calidad”. Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas, Editorial Ciencias Médicas, La Habana, 1997. Recopilado: 6 Julio 2003 de [www.infomed.sld.cu/revistas/aci/vol15\\_s\\_97/sup03197.htm](http://www.infomed.sld.cu/revistas/aci/vol15_s_97/sup03197.htm).
- Chowdhury, Subir. Management siglo XXI. Financial Times, Prentice Hall, España, 2002.
- Contreras, Marcelo. “Ventajas y Desventajas del ISO 9000”. México, 2002. Recopilado: 7 Julio 2003 de Biblioteca Virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad.
- Córdova Rodríguez, Ivone. “¿Por qué no han tenido éxito los programas de Calidad en México?”, Motores USA, México, 2002. Recopilado: 9 Julio 2003 de Biblioteca Virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad.
- Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total. Criterios para el Desempeño de la Excelencia Administrativa, Premio Nacional de la Calidad 2002.

- CREA. “Diferentes Sistemas de Gestión de la Calidad”. Recopilado: 7 Julio 2003 de [www.crea.es/guia/calidad/c12.html](http://www.crea.es/guia/calidad/c12.html).
- CREA. “Evolución de la Calidad en el Tiempo”. Recopilado: 7 Julio 2003 de [www.crea.es/guia/calidad/cl.html](http://www.crea.es/guia/calidad/cl.html).
- Cuesta Gómez A., Moreno Ruiz J., Gutiérrez Morti R. La Calidad de la Asistencia Hospitalaria, Doyma, Madrid, 1986.
- Dalgleish, Scott. ISO 9000: “More hindrance than help”, *Quality*, vol. 41, Oct 2002. Recopilado: 5 Agosto 2003 de Ebsco Research Database.
- David, Fred. Conceptos de Administración Estratégica, Quinta Edición, Perason Educación, México, 1997.
- Deming, W. Edwards. Quality Productivity and Competitive Position, MIT Press, Boston, 1982.
- Deming, W. Edwards. Out of the Crisis, SPC Press, Boston, 1982.
- Deming, W. Edwards. The New Economics for Industry, Government, Education, 2da. Edición, MIT Press, Boston, 2000.
- Drucker, Peter. La Gerencia, El Ateneo, Buenos Aires, 1973.
- EFQM. “About EFQM”. Recopilado: 24 Julio 2003 de [www.efqm.org/human\\_resources/about.htm](http://www.efqm.org/human_resources/about.htm).
- Evans, James y W. Lindsay. La Administración y el Control de la Calidad, Cuarta Edición, Thompson Editores, México, 1999.
- Falconi Campos, Vicente. TQC Control de la Calidad Total (Al Estilo Japonés), Universidad Federal de Minas Gerais, Río de Janeiro, 1992.
- Fernández, René. “Calidad para la Competitividad”, en *Revista Futuro con Calidad*, no. 18, Quito, Abril 2003.
- Guerrero Gonzales, Juan. “El Aprendizaje Continuo, una de las cuatro dimensiones del Balanced Scorecard – BSC”, Universidad Católica de Santa María, Perú. Recopilado: 7 Julio 2003 de Biblioteca Virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad.
- Hernández Sampieri, Roberto et al. Metodología de la Investigación, Tercera Edición, McGraw Hill Interamericana, México 2002.
- ICONTEC. “Breve Panorama de la ISO 9000 e ISO 14000”. Recopilado: 11 Julio 2003 de [www.icontec.org.co/contents/e-mag/files/encuestacerti/ISO.pdf](http://www.icontec.org.co/contents/e-mag/files/encuestacerti/ISO.pdf).

- ICONTEC. ISO 9000:2000 Guía para las Pequeñas Empresas, Icontec, Bogotá, 2001.
- Idris, et al. “Integrating Resource-Based View and Stakeholder Theory in Developing the Malaysian Excellence Model: A Conceptual Framework”, Singapore Management Review ,vol. 25, 2003. Recopilado: 8 Julio 2003 de Ebsco Research Database.
- Improven Consultores. “Calidad Total-EFQM-ISO 9000 Diferencias y Similitudes”. Recopilado: 7 Julio 2003 de [www.improven-consultores.com/paginas/documentos\\_gratuitos/iso\\_efqm.php](http://www.improven-consultores.com/paginas/documentos_gratuitos/iso_efqm.php).
- International Organization for Standardization ISO. “Quality Management Principles”. Recopilado: 7 Agosto 2003 de [www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/iso9000/qmp.html](http://www.iso.ch/iso/en/iso9000-14000/iso9000/qmp.html).
- International Organization for Standardization ISO. Norma ISO 9000:1994, Icontec, Bogotá, 1994.
- International Organization for Standardization ISO. Norma ISO 9001:2000, Icontec, Bogotá, 2000.
- Investigación Revista Ekos. “Competitividad: El secreto está en ser más productivo”, en Revista Ekos, no. 110, Quito, junio del 2003.
- Irulegui Rodríguez, Agustín. “Quality Management on ISO 9000”, UIP, Cuba, 2002. Recopilado: 6 Julio 2003 de Biblioteca Virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad.
- Iversen, Wes. “Eliminate ISO 9000?”, Quality, vol. 41 ejemplar 7, Jul 2002. Recopilado: 8 Julio 2003 de Ebsco Research Database.
- Iversen, Wes. “Silent ISO Majority”, Quality, vol. 41 ejemplar 9, Sep 2002. Recopilado: 8 Julio 2003 de Ebsco Research Database.
- Kaplan, Robert y David Norton. El Cuadro de Mando, Segunda Edición, Gestión 2000, Barcelona 2000.
- Kaplan, Robert y David Norton. The Strategy-Focused Organization, Harvard Business School Publishing Corp., Boston, 2001.
- Lee, S.M., B.H. Rho y S.G. Lee. “Impact of Malcolm Baldrige National Quality Award Criteria on organizational quality performance”, International Journal of Production Research, vol. 41, Jun 2003. Recopilado: 9 Julio 2003 de Ebsco Research Database.
- López Díaz, Agustín. “Sistemas de Calidad “Lean””, Schneider Electric, México, 2002. Recopilado el 7 Julio 2003 de Biblioteca Virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad.

- Mani, T.P., N. Murugan y C. Rajendran. “Classical approach to contemporary TQM: an integrated conceptual TQM model as perceived in Tamil classical literature”, *Total Quality Management & Business Excellence*, vol. 14, Jul 2003. Recopilado: 8 Julio 2003 de Ebsco Research Database.
- Manoochehr, Najmi y Dennis Kehoe. “The role of performance measurement systems in promoting quality development beyond ISO 9000”, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, 2001. Recopilado: 8 Julio 2003 de Ebsco Research Database.
- Manotas, Perla. “Conferencia sobre la Norma ISO 9001”, Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total, Quito, Abril 2003. Mantero Gianella, Carlos. “Los Principios y la Calidad”, IGEPMA, Perú. Recopilado: 7 Julio 2003 de Biblioteca Virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad.
- Mason, Robert y Douglas Lind. Estadística para Administración y Economía, Octava Edición, Alfaomega, México, 1998.
- Medina Quintana, Jorge. “Aproximación al Cuadro de Mando Integral”, en *Revista Ekos*, no. 112, Quito, Agosto 2003.
- Monar, Fernando. “La Gestión por Compromisos, o cuando los Objetivos se ponen al Servicio de los Clientes”, Ayuntamiento de Calvia, España, 2003. Recopilado el 11 Julio 2003 de Biblioteca Virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad.
- Packard Thomas. “TQM and Organization Development”, Abstract de *Total Quality Management in the Social Services* de Burton Gummer y Philip McCallion. Recopilado: 24 Julio 2003 de [www.improve.org/tqm.html](http://www.improve.org/tqm.html).
- Quality Magazine. “Who’s the enemy?”, *Quality*, vol. 41 ejemplar 9, Sep 2002. Recopilado: 8 Julio 2003 de Ebsco Research Database.
- Qualitylink. “Estadísticas de Calidad”, 2003. Recopilado: 12 de julio 2003 de [www.qualitylink.com.mx/qlestadistica16.html](http://www.qualitylink.com.mx/qlestadistica16.html).
- Rigaiñ Cedeno, Alberto. “Cómo salir del puesto setenta y dos”, en *Revista EKOS*, no. 107, Quito, marzo 2002.
- Rivera Guerrero Ignacio. “Problemas para el Aseguramiento de la Calidad”, *Visión*, México, 2002. Recopilado: 10 Julio 2003 de Biblioteca Virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad.
- Sixtos, Paticio. “Planeación Estratégica”, UNAM, México, 2002. Recopilado: 16 Julio 2003 de Biblioteca Virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad.
- Senge, Peter M. La Quinta Disciplina, Ediciones Juan Granica, Barcelona, 1992.

- Soin, Sarv Singh. Control de Calidad Total, McGraw-Hill, México, 1997.
- Steiner, George. Strategic Planning: What Every Manager Must Know, The Free Press, New York, 1979.
- Thompson, Arthur y Strickland A. Administración Estratégica, Undécima Edición, McGraw-Hill, México, 2001.
- Tigani, Daniel. “El Llamado a la Excelencia”, en Revista Futuro con Calidad, no. 20, Quito, Junio 2003.
- Velasco, Fernando. Ecuador: Subdesarrollo y Dependencia, Editorial El Conejo, Quito, 1983.
- Villanueva, Celia Irma. “Bases Teóricas y Metodológicas del Modelo de Calidad Total”, UANL, México, 2002. Recopilado: 7 Julio 2003 de Biblioteca Virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad.
- Weiner, Roberto. “Cambios en el ISO 9001:2000”, GAL Electronics, Israel. Recopilado: 7 Julio 2003 de Biblioteca Virtual Fundación Latinoamericana para la Calidad.
- Westgard J.O., Bony P.L. Total Quality Control: Evaluation of Quality Management Systems, Lab Med, 1989.
- Wright C.C., Whittington D.W. Quality Assurance: An Introduction for Health Care Professionals, Churchill Livingstone, Singapore, 1992.



## **ANEXOS**

## **ANEXO A.- GUIA PARA ENTREVISTAS DIRIGIDA A EMPRESAS CERTIFICADORAS**

1. ¿En qué estado se encuentra la gestión de Calidad de en el Ecuador?
2. ¿Cómo se encuentra la certificación ISO 9000 en el mercado? ¿Hay una tendencia a crecer?
3. ¿Cuáles son las nuevas tendencias de gestión de Calidad que incursionan en Latinoamérica y en el Ecuador?
4. ¿Qué tipo de empresas son las que ahora incursionan con más fuerza en las certificaciones?
5. ¿Qué fortalezas y debilidades presenta el SGC ISO 9000 en el Ecuador?
6. ¿Cree usted que ISO garantiza la consecución de los objetivos planteados? ¿La ISO 9000 gestiona la Estrategia de la organización?
7. Según su criterios cuáles son las ventajas y debilidades que presenta ISO 9000 vs. los modelos de los premios de Calidad.
8. Proporcione estadísticas sobre empresas certificadas en Ecuador.
9. ¿Tiene algo más que añadir sobre la gestión de Calidad en el país?

# **ANEXO B.- REPORTES DE ENTREVISTA CON EMPRESAS CERTIFICADORAS**

## **REPORTE DE VISITA**

Empresa: Bureau Veritas Quality International BVQI

Fecha: 9 de julio del 2003

Hora: 18h00

Nombre del entrevistado: Ing. Pablo Vallejo Tejada

Cargo: Gerente de Certificación

Tiempo de entrevista: 1h10

Tema: Panorama de ISO 9000 en Ecuador

### **1. ¿En qué estado se encuentra la gestión de Calidad de Calidad en el Ecuador?**

En Ecuador la gestión de Calidad se encuentra circunscrita a la Norma ISO 9000, la cual es la herramienta más práctica para aplicar gestionar la Calidad en una empresa. El Ecuador no es un país desarrollado y lo que debemos buscar es empezar por algo y ese mínimo es la certificación ISO 9000. Claro que también hay escépticos que prefieren la Calidad Total, pero esa es una teoría que para entrar en el Ecuador le falta mucho por la cuestión cultural, ya que los ecuatorianos no somos precisamente los más apegados a la disciplina y la mística de trabajo. En definitiva la Calidad en Ecuador significa ISO 9000.

### **2. ¿Cómo se encuentra la certificación ISO 9000 en el mercado? ¿Hay una tendencia a crecer?**

Definitivamente ha ido en crecimiento. En primer lugar la metodología ISO 9000 plantea que las empresas deben renovar sus certificaciones con la versión anterior, entonces lo común que sucede en las empresas es que si ya invirtieron una vez, al menos deben mantener el certificado. También sucede que ahora existen fondos internacionales, especialmente europeos, que apoyan la certificación ISO a las PYMES. Así por ejemplo, el año pasado se certificaron como 20 PYMES de una sola auspiciado por fondos internacionales. También la CORPEI ha venido ayudando a empresas exportadoras a financiar la ISO. A nivel regional, es decir de los países andinos, el Ecuador está en tercer lugar en número de certificaciones, pero si el número de certificaciones dividimos para el PIB, entonces Ecuador es primero a nivel andino. También vale la pena decir que la tendencia a crecer en número de certificaciones puede ser una moda o una corriente que arrastra a muchas empresas, sin embargo, normalmente en el camino de la implementación se dan cuenta que puede tener cosas útiles para la empresa.

### **3. ¿Cuáles son las nuevas tendencias de gestión de Calidad que incursionan en Latinoamérica y en el Ecuador?**

Los sistemas de Calidad en la actualidad tienden a ser sistemas integrados de gestión que cubren todo lo que es gestión de Calidad, gestión ambiental, seguridad industrial, salud ocupacional y responsabilidad social. Todos esos ámbitos que cubren los sistemas integrados de gestión son pilares para la eficaz administración de la organización. Si una empresa dice que solamente le interesa adaptar una de estas partes de la gestión, está evidenciando que su interés es novelaría, porque hay que mirar a todo el sistema integrado como un edificio y cada uno de los campos es una columna de hormigón. Si le quitamos a una, el edificio se puede caer. Entonces lo que siempre recomendamos a clientes es que implementen sistemas integrados, claro que no se puede hacer todo a la vez, por lo que les proponemos ir haciéndolo poco a poco. Siempre el primer paso es implementar la Calidad a través de la Norma ISO 9000, con eso aseguran establecer los procesos y organizarse internamente. Después deberían certificarse ISO 14000 para asegurar que la gestión ambiental está tomada en cuenta. Todas las empresas aplican para manejar ISO 14000, obviamente las de manufactura son en las que adquiere más importancia, pero las de servicios también manejan desechos y deben tener planes de contingencia. Luego viene la seguridad industrial y salud ocupacional dada por la norma OSHAS 18000. Esta es muy importante porque la salud de los empleados debe tomarse en consideración. Para manufacturas es importante evidenciar la preocupación por la seguridad industrial. Finalmente la norma AS8000 habla de la responsabilidad social, es decir el tener satisfechos a los empleados y tener una cultura de civismo ante la sociedad. Estos 4 puntos los debería considerar toda empresa. Además que si ya estableció la gestión para uno de ellos, implementar los otros es más fácil porque ya existe la estructura organizacional. El modelo Europeo EFQM presenta estos cuatro componentes dentro de su alcance.

4. ¿Qué tipo de empresas son las que ahora incursionan con más fuerza en las certificaciones?

Al principio las certificaciones ISO 9000 fueron para empresas manufactureras o empresas grandes como las petroleras o grandes fábricas, esto debido seguramente a los costos de implementar el sistema de gestión. Ahora con el apoyo de organismos internacionales, las PYMES han entrado fuertemente en certificación. También han entrado las empresas de servicios, porque en la Norma ISO 9000 se enfoca mucho en el cliente y provee controles adecuados para atender al cliente. En Ecuador hay todavía un gran mercado para ISO 9000 ya que menos del 5% del total de empresas han certificado con esta norma. Un sector que está creciendo rápidamente es de la educación, ya que las escuelas municipales en Quito obtuvieron la certificación, y las universidades también están trabajando para certificarse. Otro sector que crece en certificaciones es el hotelero ya que ahora hay una cultura por certificarse para obtener reconocimiento internacional que es lo que más interesa a los hoteles. En general en el campo turístico el terreno es propicio para certificar, porque además se convierte en una cadena porque los paquetes turísticos se venden como un combo y deben estar certificados todos sus componentes, así que no hay que sorprenderse si los restaurantes, agencias de viajes, resorts, etc empiezan a certificar para ofrecer planes completos a los viajeros.

5. ¿Qué fortalezas y debilidades presenta el SGC ISO 9000 en el Ecuador?

La ISO 9000 no garantiza el éxito de una empresa, ésta es solo una herramienta para la gestión. Al ser una herramienta todo depende del uso que uno le dé. En manos expertas puede ayudar a construir un edificio, pero en manos inexpertas la herramienta

puede ser utilizada para la destrucción. La ISO 9000 es como un cincel y martillo y la empresa es el artista que va moldeando a su gusto la figura del sistema de Calidad. El modelo ISO 9000 es como un seguro contra accidentes, éste no asegura que no sufra un accidente, lo que asegura es estar protegido para que cuando ocurra un accidente se atienda de inmediato el problema y se minimicen las pérdidas. La pregunta no es si ISO tiene ventajas o no porque nosotros somos los que le creamos ventajas o desventajas. Claro que como modelo tiene puntos fuertes y también débiles. Dentro de los fuertes se puede determinar a la organización interna que se consigue, la estandarización de los procesos es siempre el primer paso. Con la estandarización por lo menos aseguramos un mínimo de Calidad, y eso es mejor que nada. La versión 2000 de ISO 9000 contempla un modelo completo de gestión de Calidad en donde ya se toma en cuenta al cliente, y la retroalimentación que pueda dar. Claro que también tiene debilidades, tal vez la parte más débil son los resultados. Es decir, no porque tenga ISO le van a subir las ventas a una empresa ni va a ganar más plata. Ahí hay una distorsión del concepto por parte de los empresarios noveleros que esperan al día siguiente obtener mayor utilidad. Si creo que le falta a la ISO 9000 una manera de medir los resultados y decir cómo se van a alcanzar los objetivos. Esta parte es básica y si es algo en lo que se podría mejorar a futuro.

6. ¿Cree usted que ISO garantiza la consecución de los objetivos planteados? ¿La ISO 9000 gestiona la Estrategia de la organización?

Teóricamente sí gestiona la Estrategia y los objetivos, etc. Lo que le falta es hacer más énfasis en ellos. Es necesario un mecanismo de lograr alcanzar un objetivo. Cuando no se alcanza un objetivo repetidamente, la ISO propone revisarlo y que se lo ponga como un control con sus respectivos límites de especificación. Pero igual eso no garantiza que lo vamos a alcanzar. Definitivamente la estrategia tiene que tener más énfasis en la ISO 9000.

7. Según su criterios, ¿cuáles son las ventajas y debilidades que presenta ISO 9000 vs. los modelos de los premios de Calidad?

En el Ecuador no han tenido mucha acogida los modelos de premios de Calidad básicamente porque están hechos para otra realidad. El modelo Malcolm Baldrige es inaplicable al Ecuador, las empresas que han optado no han llegado ni al 30% del puntaje porque ahí se toma en cuenta un crecimiento económico de la organización y resulta que eso es muy difícil en un país con una economía tan inestable. Las realidades son diferentes, aquí las empresas luchan por sobrevivir, mientras que en países desarrollados las empresas se dan “el lujo” de poder encontrar aspectos que las diferencien y les pongan en un plano superior a sus competidores. Yo pienso que dentro de los próximos 20 años se unificarán los sistemas de Calidad, ambiental seguridad, responsabilidad, etc., para hacer un solo sistema integrado de gestión y probablemente también se unifique con los criterios de Calidad total para tener un solo sistema y criterio de Calidad. Obviamente que se tiene que dar una flexibilidad suficiente para que produzca los resultados adecuados de acuerdo a cada realidad en que se encuentre la empresa. Yo podría decir que el TQM no funciona en Ecuador definitivamente por el aspecto de disciplina. En Japón tuvo éxito porque su cultura es de disciplina, mística y compromiso total con la empresa, mientras que en Latinoamérica y en países del mediterráneo europeo la gente es más informal y le cuesta mucho organizarse bajo esquemas rígidos. Sin embargo conozco algunas empresas ecuatorianas que ya estarían

listas para entrar en los sistemas integrados, lo que puede ser un interesante paso hacia adelante en lo que es Calidad en el Ecuador.

#### 8. Proporcione estadísticas sobre empresas certificadas en Ecuador

Lo que puede decir es que en Ecuador menos del 5% de compañías están certificadas ISO 9000, por lo que el mercado es muy interesante para continuar certificando empresas. BVQI no tiene estadísticas que proporcionar.

#### 9. ¿Tiene algo más que añadir sobre la de Calidad en el país?

Las empresas del sector turístico y de gestión educación son las que más están buscando la certificación en la actualidad. El sector de universidades, colegios y escuelas requieren evidenciar por parte de un tercero su organización interna. El sector de hoteles, restaurantes, agencias de viaje, etc. son las que buscan garantizar a sus clientes la Calidad.

## REPORTE DE VISITA

Empresa: ICONTEC

Fecha: 11 de julio del 2003

Hora: 11h00

Nombre del entrevistado: Sra. María Claudia Vélez

Cargo: Gerente Ecuador

Tiempo de entrevista: 1h00

Tema: Panorama de ISO 9000 en Ecuador

### 1. ¿En qué estado se encuentra la gestión de Calidad de Calidad en el Ecuador?

En Ecuador, la preocupación por la gestión de Calidad está arrancando, si bien ha habido proyectos interesantes, pero el crecimiento más intenso recién está comenzando. Ecuador va por el camino correcto que ya lo ha seguido Colombia y que ha hecho mejorar sustancialmente su industria y en general sus empresas. En Ecuador en un principio hubo apatía por la ISO 9000, porque talvez creyeron que iba a ser una moda como lo habían sido algunas otras herramientas que llegaron, pero ahora los empresarios se han dado cuenta que de verdad es un instrumento que ayuda mucho a organizarse internamente y a entregar mejor producto o servicio al cliente.

### 2. ¿Cómo se encuentra la certificación ISO 9000 en el mercado? ¿Hay una tendencia a crecer?

Definitivamente que sí. El crecimiento que existe en Ecuador es importante porque antes solo el sector industrial habían entrado en certificaciones, pero ahora vemos que hay otro tipo de empresas que incursionan en la Calidad.

### 3. ¿Cuáles son las nuevas tendencias de gestión de Calidad que incursionan en Latinoamérica y en el Ecuador?

Ahora las empresas están solicitando no solo certificaciones ISO 9000, sino también certificaciones ambientales, en alimentos, etc. Se puede decir que hay una búsqueda de la especialización en el tipo de certificaciones. Por ejemplo la empresas del sector automotriz piden que se les certifiquen con QS9000, las de alimentos están pidiendo las HACCP. Existen empresas de tecnología que quieren certificarse con normas especiales. Tenemos la expectativa de que el Gobierno impulse las certificaciones ISO 9000 para ayudar a mejorar la productividad de las empresas y eso beneficiará a la economía nacional.

### 4. ¿Qué tipo de empresas son las que ahora incursionan con más fuerza en las certificaciones?

El sector que más está creciendo en certificaciones es el de la PYMES. Antes la implementación de un sistema de Calidad era bastante costoso, pero ahora se ha abaratado el costo y las PYMES han visto la conveniencia de implementar la ISO 9000. Dentro de los sectores, pues el de seguros es uno que se ha interesado bastante en implementar ISO 9000. También los negocios de alimentos y bebidas como bares, restaurantes y hoteles están incursionando en ISO 9000. La educación es otro sector

que tiende a crecer en certificaciones. El mercado para ISO 9000 es muy heterogéneo. Algunos empresarios creen que la ISO 9000 es solo para exportadores o para empresas grandes, pero estamos haciendo un trabajo de difusión para aclarar que es un sistema para todo tipo de empresas.

#### 5. ¿Qué fortalezas y debilidades presenta el SGC ISO 9000 en el Ecuador?

Desde su nacimiento la Norma ISO 9000 ayudó en lo interno, a organizarse y documentar las actividades de los manuales y procedimientos. Ahora la versión 2000 es mucho más sólida porque busca la satisfacción del cliente, lo que le hace apearse más a quienes mantienen la empresa: los clientes. Otra fortaleza de la norma en su nueva versión es el enfoque en procesos, lo que facilita internamente establecer las responsabilidades y la organización se hace más liviana. Por otra parte la mejora continua a través de los indicadores creo que es la mayor fortaleza de la norma ISO 9000. También tiene debilidades, dentro de las que más me han comentado los empresarios, se encuentran, el gran papeleo que se requiere para el mantenimiento del sistema. Muchos me han dicho que es un sistema efectivo pero muy burocrático que exige de un gran costo interno para mantenerlo. Otra debilidad que me han informado es que los empresarios quieren certificarse a muy corto plazo, es decir, apenas empiezan ya quieren certificarse y como el camino es largo para ir haciéndole sólido al sistema, ellos se desaniman. Por eso siempre me gusta explicarles a los empresarios que esto no es una aventura fugaz, sino realmente la implantación de un sistema a largo plazo para su empresa. Yo creo que también tiene otra debilidad y es costo que tiene para las empresas, a pesar de que se ha ido abaratando por la creciente oferta de servicios de asesoría y de empresas certificadoras. Otra debilidad que he notado es que los empresarios no encuentran una metodología de medir los resultados, porque ellos saben que han mejorado, pero no logran determinar cuanto. Me parece que en Ecuador no hay la costumbre de establecer indicadores y de hacerles seguimiento permanente, las empresas son muy subjetivas para medirse.

#### 6. ¿Cree usted que ISO garantiza la consecución de los objetivos planteados? ¿La ISO 9000 gestiona la Estrategia de la organización?

ISO 9000 no garantiza la consecución de los resultados, porque solo es un estándar que dice qué se debe hacer pero no dice cómo. Los “cómos” son lo que cada empresa debe buscar para realizarlo. Una empresa puede tener ISO 9000 y estar haciendo un producto sin Calidad. Los clientes le van a reclamar y le van a obligar a mejorar, pero la forma de mejorar su producto es lo que la empresa debe gestionar porque nadie le va a decir. En cuanto a la Estrategia, ISO la gestiona de una manera indirecta, es decir plantea que se creen los elementos, pero no dicen cómo gestionarlos. La ISO 9000 es un modelo de gestión en dónde nosotros decimos cómo lograr los resultados, por eso cada empresa debe tener la iniciativa de encontrar ese “cómo”.

#### 7. Según su criterios, ¿cuáles son las ventajas y debilidades que presenta ISO 9000 vs. los modelos de los premios de Calidad?

No estoy muy al tanto de los modelos de Calidad, pero sé que ISO 9000 versión 2000 se ha acercado mucho a la Calidad total.



8. Proporcione estadísticas sobre empresas certificadas en Ecuador

Entrega la dirección de la página web de Icontec en donde se pueden consultar las estadísticas.

9. ¿Tiene algo más que añadir sobre la de Calidad en el país?

Que el Icontec ha entrado con mucha fuerza en el país y es una ayuda a la gestión de Calidad en Ecuador.

## REPORTE DE VISITA

Empresa: Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total

Fecha: 11 de julio del 2003

Hora: 16h30

Nombre del entrevistado: Ing. Galo Montaña

Cargo: Director Ejecutivo

Tiempo de entrevista: 2h00

Tema: Panorama de ISO 9000 en Ecuador

### 1. ¿En qué estado se encuentra la gestión de Calidad de Calidad en el Ecuador?

En Ecuador predomina la empresa familiar, tradicional que no ha adoptado nuevos métodos de administración. El esquema de administración es funcional, y así han administrado por muchos años y se ha heredado de generación en generación. No existe una administración por procesos ni una administración de los recursos humanos con motivación. Tampoco creo que existe un enfoque en los resultados, se administra para sobrevivir. A los empresarios ecuatorianos les gusta lo inmediato, no son partícipes de la filosofía de Calidad total que plantea un trabajo duro, sostenido, de lucha diaria, sistemático, no ejercen el liderazgo en todos los niveles. Creen que al hablar de liderazgo se habla solo del presidente de la compañía y nada más. Esto debería ser al contrario, porque el liderazgo debe empezar por la cabeza y desplegarse a todos los niveles de la organización. Se debe entender que los procesos son interfuncionales y que manejándoles alineados hacia los resultados, se pueden conseguir las metas planeadas. Pero otro problema es que no han creado un plan estratégico a largo plazo. En Ecuador no se gestiona la estrategia de ninguna manera. Tampoco creo que las empresas estén realizando un mejoramiento continuo, lo que tienen son ciertos tiempos de motivación en donde realizan algunos planes interesantes pero el entusiasmo se les acaba pronto y vuelven a lo mismo de antes. El Gobierno no ha apoyado al sector empresarial en este tipo de iniciativas para mejorar la productividad y la competitividad. Hay que hacer un liderazgo visionario, enfoque en clientes para buscar ir más allá de su satisfacción, excediendo las expectativas, esa es la manera de asegurar la supervivencia a largo plazo de la organización. Se debe trabajar mucho en la innovación, en el aprendizaje de la empresa. Las empresas que han ganado premios han enseñado que el camino es largo, de 5 a 10 años para obtener el premio, eso no lo entienden en el Ecuador.

### 2. ¿Cómo se encuentra la certificación ISO 9000 en el mercado? ¿Hay una tendencia a crecer?

Tengo la percepción de que sí hay una tendencia a crecer en el número de certificaciones ISO 9000 básicamente porque los empresarios ecuatorianos son cómodos y buscan lo mínimo necesario. En el mundo el Reino Unido es el país con más número de certificaciones porque ahí nació la ISO. Las normas ISO son formales y eso va con la cultura de los anglosajones que buscan la formalidad en sus actividades.

### 3. ¿Cuáles son las nuevas tendencias de gestión de Calidad que incursionan en Latinoamérica y en el Ecuador?

La Norma ISO 9000, en su versión 2000 tiene avances muy importantes, uno de ellos es que se enfoca en el cliente, aunque eso no sea suficiente para garantizar la gestión de Calidad, sin embargo se ha inclinado hacia los principios de los modelos de Calidad de los premios. ISO está convergiendo hacia los criterios de excelencia del premio Baldrige, del EFQM de Europa o del Deming de Japón. Yo creo que en unos 10 años se unificarán todos los premios y sistemas de Calidad incluyendo el ISO 9000 y se creará un solo modelo de Calidad, porque la realidad es que hay un solo modelo con diferentes formas de evaluarlo. En conclusión hay 7 criterios básicos esenciales que debe tener todo modelo de Calidad para ser tal, y la nueva ISO 9000 los tiene. Hay que decir que los premios de Calidad van mucho más allá de ISO, de hecho en el Malcolm Baldrige, una ISO 9000 bien implementada apenas le aporta 300 puntos sobre 1000, lo que quiere decir que se necesita mucho más que ISO 9000 para demostrar excelencia. Hay la creencia errónea que los premios de Calidad son solo para empresas grandes, pero la verdad es que están diseñados para todo tipo de empresa, sean grandes, medianas o pequeñas, de servicios o de manufactura, esa es una virtud del modelo de Calidad de los premios. Hasta ahora en Ecuador no se ha podido entregar el premio de Calidad porque ninguna empresa ha superado los 500 puntos, pero hay algunas empresas que vienen haciendo las cosas bien desde hace más de 5 años y creo que este año ya podremos ganar el premio.

4. ¿Qué tipo de empresas son las que ahora incursionan con más fuerza en las certificaciones?

Las PYMES son las que están entrando en un esquema de normalización, lo que les ayuda a organizarse internamente y a demostrar ante terceros la preocupación por la Calidad.

5. ¿Qué fortalezas y debilidades presenta el SGC ISO 9000 en el Ecuador?

La norma ISO 9000 es un instrumento más de los muchos que existen en la actualidad, eso sí debo decir que es el más popular en Europa y Latinoamérica, y claro lógicamente en Ecuador. Ninguno de estos instrumentos es la panacea, son solo instrumentos que los debemos utilizar en forma adecuada, porque también pueden ser mal utilizados, entonces no sirven para nada. La norma ISO 9000 versión 2000 es un modelo de lo más básico en cuanto a Calidad por lo que ha sido bien acogido en Ecuador. La primera debilidad que yo le encuentro a ISO 9000 es que no gestiona el liderazgo sistemático y sostenido en la empresa, por eso es que las empresas certifican y bajan los brazos en cuanto a lucha por la Calidad. Otra debilidad de ISO 9000 es que no incluye la creación de un Plan Estratégico a largo plazo en donde se presenten elementos importantes como el entorno, el despliegue de las directrices hasta el nivel operativo, y algunos otros. Una fortaleza que tiene la ISO 9000 es que ayuda a la normalización. En el mejoramiento continuo, se dan pasos y en cada grada de la escalera se realiza un ciclo PDCA y luego se pasa al siguiente escalón, pero para que la rueda del ciclo no se vaya para atrás y en vez de subir un escalón bajemos, hay que poner una cuña en la rueda, esa es la estandarización y en eso sí ayuda la ISO 9000. Por eso la ISO 9000 es parte del mejoramiento continuo y no al revés como nos han intentado decir. Los japoneses han desarrollado su normalización interna y por eso no necesitan de la externa que es la ISO 9000, ellos han desarrollado sus propias normas dependiendo de cada empresa. Los premios promueven la ejemplaridad, y eso es hacer más de un ciclo de mejoramiento. Peter Senge en su libro La Quinta Disciplina dice

que las empresas competitivas son las que aprenden y la estandarización ayuda a acuñar este proceso para que el aprendizaje se ancle en la organización, esa puede ser una fortaleza de ISO 9000. La versión 2000 de ISO 9000 ya enfoca al cliente y a los procesos, lo que es un avance y por lo tanto también es una fortaleza. Un peligro que hay con ISO 9000 es que si todo se normaliza, se trabaja “by the book”, y eso elimina la creatividad y la innovación, además crea una inercia negativa para no evolucionar hacia las nuevas tendencias. Es decir, que el problema es que se puede llegar a ser un sistema muy rígido que no proponga la mente abierta para el cambio. Un liderazgo atento busca la diferenciación sobre la estandarización y eso se consigue con Calidad. Claro que la ISO 9000 y la estandarización son un primer paso, es “poner la casa en orden”. Otro problema de ISO 9000 es que enseña a ser inmediatista, a los 6 meses las empresas ya quieren el certificado y luego muere todo el entusiasmo. Con los premios se busca que el camino sea largo y la lucha por la Calidad sea una tarea de todos los días. El mejoramiento continuo debe ser un camino asintótico al infinito y por ello nunca se puede decir que se alcanzó lo suficiente, siempre habrá un paso más que dar. Para las pequeñas empresas ISO 9000 definitivamente es un buen avance, pero ese esfuerzo no es suficiente. Lo que no plantea ISO 9000 es la excelencia, es decir ir más allá de las expectativas del cliente, para satisfacerlas y darle algo más; en ISO 9000 se conforma con cumplir lo que espera. Otra cuestión que no plantea ISO 9000 y sí plantean los premios es la administración de la innovación, esto es el aprendizaje interno de la empresa. En conclusión, ISO 9000 tiene su más importante debilidad en implementar el Plan Estratégico a largo plazo y eso es como que la empresa navegue sin brújula, entonces necesita de algo más para llegar a ser efectiva. El Cuadro de Mando Integral es un instrumento valioso para llenar ese vacío que tiene la ISO 9000. Los empresarios actualmente se basan en medir los resultados a través de la Contabilidad Clásica, pero no existe ahí una forma de medir la lealtad y la motivación, por eso el BSC es una herramienta que si está bien diseñada, nos ayuda a medir cosas que van más allá de lo típico, y esos son los costos de la Calidad. Definitivamente creo que el BSC sí es un paso importante en ISO 9000. Dentro del premio Malcolm Baldrige, el criterio cuarto es el tablero de instrumentos, es decir la Medición. Se debe medir todo lo que se pueda y hacerlo en forma creativa para no basarse en la Contabilidad Clásica. Es importante medir los ciclos de producción, desde la percepción en el mercado hasta la obtención del producto final.

6. ¿Cree usted que ISO garantiza la consecución de los objetivos planteados? ¿La ISO 9000 gestiona la Estrategia de la organización?

No, ISO 9000 es un instrumento que ayuda a implementar los criterios básicos de Calidad, pero no dice cómo hacerlo. ISO puede ayudar a proponer un Plan Estratégico, pero no a gestionarlo, es decir no dice cómo lograrlo. Lo que se necesita es que haya una metodología para desplegar el Plan desde los niveles más altos que es en donde se propone hasta los niveles operativos en el trabajo diario. Sino se logra esto, el Plan quedará en papel y no habrá manera de conseguir los objetivos planeados. Es necesario que las empresas que se van por la ISO 9000 encuentren esa herramienta que les ayude a plasmar su Estrategia. Ahora, en Ecuador hay empresas que tienen ISO 9000 y ni siquiera tienen un Plan Estratégico, esas están peor, más lejos de la Calidad.

7. Según su criterios, ¿cuáles son las ventajas y debilidades que presenta ISO 9000 vs. los modelos de los premios de Calidad?

La Revolución Industrial de estos años se llama Calidad Total. El modelo de excelencia del Premio Malcolm Baldrige es uno de los más populares que instrumentan la Calidad total en las organizaciones. Este se actualiza cada año por el NIST, que es un instituto en EEUU para la normalización y la gestión de Calidad. La idea es que a ISO 9000 hay que irle añadiendo ciertas cosas para llegar al modelo de Calidad del premio Baldrige. De tal manera todo converge hacia un solo sistema de Calidad.

8. Proporcione estadísticas sobre empresas certificadas en Ecuador

La Corporación Ecuatoriana de la Calidad Total no ha hecho un estudio estadístico sobre las empresas con ISO 9000, pero yo creo que debe hacer alrededor de unas 500 empresas ya certificadas en Ecuador. No sé más sobre estadísticas.

9. ¿Tiene algo más que añadir sobre la de Calidad en el país?

Me parece muy interesante el tema de esta tesis, está por el camino correcto al darle a los empresarios la posibilidad de contar con una metodología para sacarle provecho al ISO 9000 y conseguir los resultados que se han propuesto.

**ANEXO C.- FORMATO DE ENCUESTA PARA EMPRESAS DE  
SERVICIOS**

# ENCUESTA PARA EMPRESAS DE SERVICIOS

Sírvase llenar esta encuesta, cuya información servirá como base para la realización de la tesis de grado del Ing. Alvaro Burgos en la Maestría en Calidad y Productividad del Tec de Monterrey.

**Objetivo de la Encuesta:** Conocer fortalezas y debilidades percibidas al implantar un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9000 en una empresa de servicios del Ecuador.

<b>1) A qué sector pertenece su empresa:</b>	<input type="checkbox"/>	Turismo	<input type="checkbox"/>	Financiero	<input type="checkbox"/>	Transporte
	<input type="checkbox"/>	Seguros	<input type="checkbox"/>	Educación	<input type="checkbox"/>	Otros
	<input type="checkbox"/>	Servicios Comunitarios	<input type="checkbox"/>	Comunicaciones/ Tecnología	<input type="checkbox"/>	Técnicos/ Profesionales

<b>2) Enumere los principales servicios que presta su empresa.</b>	
1.	2.
3.	4.

<b>3) ¿Ha certificado su empresa con la Norma ISO 9000?</b>	<input type="checkbox"/>	Sí	<input type="checkbox"/>	No
¿Con qué versión?	<input type="checkbox"/>	ISO 9000:94	<input type="checkbox"/>	ISO 9001:2000
¿En qué fecha obtuvo el certificado?				

<b>4) Escoja y califique de 1 a 5, los 5 aspectos más importantes en que le ayudó el SGC ISO 9000 a mejorar su empresa, siendo 5 lo mejor y 1 lo menor.</b>	
4.1 Identificó y delimitó los procesos	<input type="text"/>
4.2 Estandarizó los procedimientos de sus operaciones	<input type="text"/>
4.3 Ayudó a plantear una Estrategia en la organización	<input type="text"/>
4.4 Permitió alcanzar los objetivos planteados por la alta gerencia	<input type="text"/>
4.5 Aumentó la satisfacción de sus clientes	<input type="text"/>
4.6 Mejoró la comunicación interna	<input type="text"/>
4.7 Aumentaron sus ventas	<input type="text"/>
4.8 Disminuyeron los desperdicios y re-procesos	<input type="text"/>
4.9 Bajaron los costos	<input type="text"/>
4.10 Permitió a cada funcionario conocer sus responsabilidades	<input type="text"/>

5) En términos generales califique de 1 a 5 cómo percibe la mejoría causada por la implementación del SGC ISO 9000 en su empresa.

     1       2       3       4       5

6) Escoja y califique de 1 a 5, las 5 debilidades más importantes que tiene el SGC ISO 9000, siendo 5 la que más carece y 1 la que menos carece.

- 6.1 Es un sistema en que existe mucho papeleo
- 6.2 No produce resultados positivos a corto plazo
- 6.3 No indica la manera de alcanzar los objetivos planeados
- 6.4 No indica la manera de gestionar la Estrategia
- 6.5 No toma en cuenta los resultados financieros
- 6.6 No contiene una metodología para evaluar el desempeño individual
- 6.7 No presenta una metodología para sintetizar y evaluar los resultados
- 6.8 Reduce la flexibilidad de la organización interna de la empresa
- 6.9 Altos costos de certificación y mantenimiento del sistema de Calidad
- 6.10 Reduce la creatividad e innovación de la organización


7) ¿Conoce usted sobre el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard?

Mucho       Regular       Poco       Nada

8) ¿Cómo conoció al Cuadro de Mando Integral?

Literatura       Noticias       Referencia       Conferencia/Seminario

9) ¿Ha desarrollado en su empresa una Planeación Estratégica?

	Si		No
--	----	--	----

10) ¿Qué resultados ha conseguido con la Planeación Estratégica?

Muy buenos       Buenos       Regulares       Malos

11) Indique qué mejoras haría Ud. a la gestión del sistema bajo Norma ISO 9000

12) ¿Cuáles son los riesgos que podrían perjudicar el SGC ISO 9000 en su empresa?

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**



**ANEXO D.- FICHAS DE PROCESO DEL SGC DE CAPITAL**





# MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/032  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 1 de 2

**UNIDAD DE SERVICIOS  
GESTIÓN Y CONTROL**

**FICHA DE PROCESO  
CAPITAL**

RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas CAPITAL	Computadoras Software específicos	Gerente Administrativo Responsable de Sistemas	Presupuesto CAPITAL

COD.	OBJETIVOS	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)
	Objetivos BSC Capital	Indicadores BSC Capital

**TLP = Todos los procesos**

RESPONSABLE
Comité de Calidad



# MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: 24/US/DA/008  
 CLAUSULA ISO: 4.1  
 REVISIÓN: 3  
 PÁGINA: 1 de 2

## UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

## FICHA DE PROCESO REVISIÓN GERENCIAL

ELABORADO POR:

REVISADO POR:

APROBADO POR:

P. AVALOS

A. BURGOS

R. DUEÑAS

FECHA:

FECHA:

FECHA:

PROCESO SUPERIOR: 0 CAPITAL

CLÁUSULAS ISO: 5.1, 5.3, 5.4, 5.6, 6.1

PROPOSITO: Evaluar el desempeño del SGC y tomar las decisiones trascendentales para asegurar adecuación y mejorar eficacia.

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Proc. de Revisión del Sistema de Gestión de Calidad	Acta de Revisión del sistema
Procedimiento para Comité de Staff	Resultados de Cumplimiento de Objetivos Generales.
	Cronograma de Revisión Anual
	Objetivos de Calidad
	Acta del Comité de Staff

DESDE	ENTRADA	No. Entrada
S 23.1	Informe de Auditoría	E 1.1
S 21.3	Análisis de Datos de Procesos	E 1.2
S 20.1	Estado de Acciones Correctivas	E 1.3
S 20.2	Estado de Acciones Preventivas	E 1.4
S 20.3	Recomendaciones para la Mejora (Seguimiento)	E 1.5
S 15.1	Resumen de Reclamos	E 1.6
TLP	Necesidad de Recursos	E 1.8
S 1.5	Revisiones Previas (Acta)	E 1.9
S 16.4	Resultado Medición Clima Organizacional	E 1.10
S 15.2	Reporte satisfacción al Cliente	E 1.11
	Control de Producto no conforme	E 1.12
TLP	Cambios que afecten al SGC	E 1.13
S 20.4	Control de no Conformidades	E 1.14

**REVISIÓN  
GERENCIAL**  
1

No. SALIDA	SALIDA	HACIA
S 1.1	Política y Objetivos de Calidad	TLP
S 1.2	Presupuesto Anual	TLP
S 1.3	Planificación de la Calidad	TLP
S 1.4	Asignación de recursos	TLP

S 1.5	Revisiones Previas (Acta)	E 1.10
S 1.6	Acciones Correctivas Acciones Preventivas	TLP
S 1.7	Mejora del Producto	TLP
S 1.8	Mejoramiento de Clima Organizacional	TLP
S 1.9	Acta de Revisión del Sistema	TLP E. 20.7
S 1.10	Decisiones Tomadas	TLP



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/008  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 3  
**PÁGINA:** 2 de 2

**UNIDAD DE SERVICIOS  
GESTIÓN Y CONTROL**

**FICHA DE PROCESO  
REVISIÓN GERENCIAL**

RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas CAPITAL	Teléfono Computadora (mail) Fax	Comité de Calidad Comité de Staff	Presupuesto Anual

COD.	OBJETIVOS	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)
1.	Incrementar Valor	FACTOR
2.	Maximizar Satisfacción del cliente	FACTOR
3.	Optimizar la ejecución de Procesos	FACTOR
3.1.2	Crear Unidad Tributaria	% de Cumplimiento del plan
3.1.3	Crear Unidad de Tecnología de Información	% de Cumplimiento del plan
3.1.5	Certificar ISO 9000	% de cumplimiento del plan
3.1.6	Implementar BSC	% de cumplimiento del plan
4.	Incrementar Capacidad de Gestión	FACTOR
4.4	Escoger e implementar el ERP para CAPITAL	% cumplimiento del Plan

**TLP = Todos los procesos**

**RESPONSABLE**

Comité de Calidad



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/009  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 1 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO MERCADERO Y VENTAS

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

P. AVALOS

A. BURGOS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

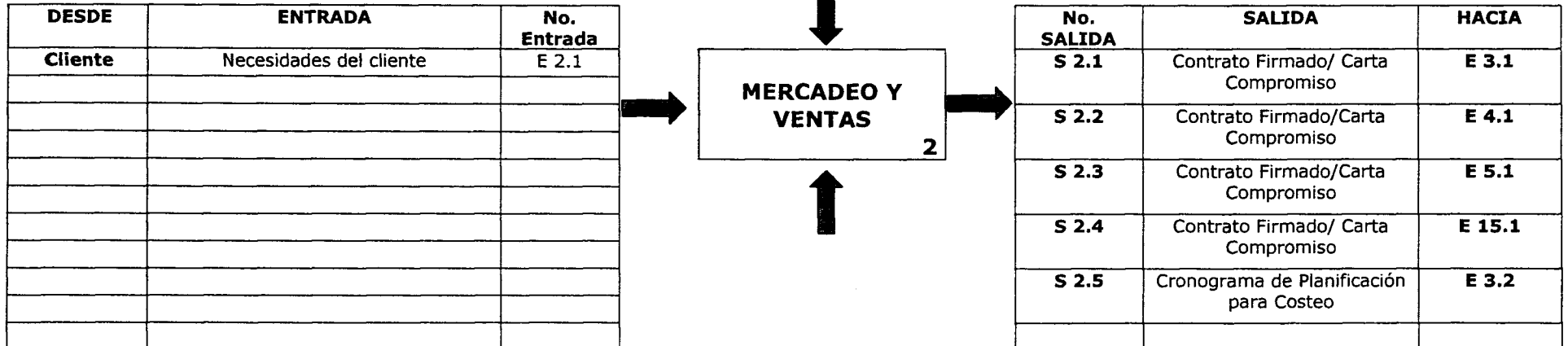
**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 0 CAPITAL

**CLÁUSULAS ISO:** 7.2, 5.2, 8.2.1

**PROPOSITO:** Determinar y revisar los requisitos relacionados con el producto para asegurar que se entregue al cliente un producto que lo satisfaga.

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Proc. de Elaboración y Modificación de Contratos	Información Previa al Servicio Unidad Gerencia
Proc. para Comercialización de Productos	Información Previa al Servicio Unidad Finanzas
Procedimiento para pago de Comisiones	Información Previa al Servicio Unidad Calidad
Lineamientos para sondear oportunidades de Negocio	Informe de Comisiones por Ventas Totales
Instructivo para llenar el reporte de visita.	Informe de Comisiones por Ventas Totales
Procedimiento de costeo de Proyectos	Cobradas
	Informe de Comisiones por Ventas
	Referidas Cobradas: Nuevas y Existentes
	Reporte de Visita
	Cronograma de Planificación para Costeo
	Hoja de Costeo





## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/009  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO MERCADERO Y VENTAS


<b>S 2.6</b>	Cronograma de Planificación para Costeo	<b>E 4.2</b>
<b>S 2.7</b>	Cronograma de Planificación para Costeo	<b>E 5.2</b>

RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas de CAPITAL	Computadores	Todo el personal	Presupuesto Anual

COD.	OBJETIVOS	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)
1.1	Cumplir Facturación	Valor en USD
1.3.1	Incrementar margen Bruto	Utilidad Bruta Acumulada / Facturación Acumulada
1.3.2	Incrementar margen Operativo	Utilidad Operativa Acumulada / Facturación Acumulada
2.1.2	Ofrecer costos razonables	Calificación sobre 5
3.1.1	Crear productos nuevos	# de productos
3.1.4.1	Minimizar el riesgo sectorial	Facturación del sector / facturación Total
3.1.4.2	Minimizar riesgo en grupos	Facturación de grupos / facturación Total
3.1.7	Incrementar contratos Firmados	Valor en USD
3.2.1.1.1	Evento de lanzamiento	% Cumplimiento
3.2.1.1.2	Capacitaciones Abiertas	# de capacitaciones
3.2.1.1.3	Participación en gremios	# de Gremios
3.2.1.1.4	Publicar artículos y/o participar en programas de opinión	# de artículos
3.2.1.2	Plan de publicidad	% de cumplimiento del Plan
3.2.3	Fidelizar al Cliente	% de Contratos Renovados
3.3.2.4.	Increm. Eficiencia En Ventas	# de Horas Funcionario

<b>RESPONSABLE</b>
Presidente Ejecutivo



# MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: 24/US/DA/010  
 CLAUSULA ISO: 4.1  
 REVISIÓN: 3  
 PÁGINA: 1 de 2

## UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

## FICHA DE PROCESO PLANIFICACIÓN UNIDAD FINANZAS

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

A. BURGOS

R. DUEÑAS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 0 CAPITAL

**CLÁUSULAS ISO:** 5.4.1, 7.1

**PROPÓSITO:** Planificar las actividades de prestación del servicio de la Unidad de Finanzas para entregar productos estructurados a los Clientes.

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Procedimiento para Planificación y Control de Prestación del Servicio Unidad Finanzas	Acta de Asesoría Unidad Finanzas
Procedimiento para el funcionamiento de Comité Técnico Unidad de Finanzas	Registro de conformidad de reportes
	Informe de Actividades de Asesores
	Planificación Mensual por Asesor
	Cronograma de cumplimiento de contrato
	Acta del Comité Técnico de Finanzas



RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas CAPITAL	Computadores Software Office	Vicepresidente Unidad Finanzas Gerente de Producto Asesores Senior Asesor Junior	Presupuesto Unidad Finanzas





## MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: 24/US/DA/010  
CLAUSULA ISO: 4.1  
REVISIÓN: 3  
PÁGINA: 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO PLANIFICACIÓN UNIDAD FINANZAS

COD.	OBJETIVOS	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)
3.3.1.1	Cumplir cronogramas con los Clientes	% de Cumplimiento
3.3.2.1	Increm. Eficiencia en Horas no Facturadas	# de Horas funcionario
3.3.2.2	Increm, Eficiencia Administrativa	# de Horas funcionario
3.3.2.3	Increm. Eficiencia en horas facturadas	# de Horas funcionario

TLP = Todos los procesos

#### RESPONSABLE

Vicepresidente Unidad Finanzas



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/011  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 3  
**PÁGINA:** 1 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO PLANIFICACIÓN UNIDAD CALIDAD

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

A. BURGOS

P. MANOTAS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 0 CAPITAL

**CLÁUSULAS ISO:** 5.4.1, 7.1

**PROPÓSITO:** Planificar las actividades de prestación del servicio de la Unidad de Calidad para entregar productos estructurados a los Clientes.

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Proc. para Asesoría y Control de Prestación del Servicio Unidad Calidad	Cronograma detallado Actividades ISO 9001
	Programa de Mejoramiento y Organización de Procesos
	Programación Mensual de Actividades
	Acta de Asesoría Unidad Calidad
	Registro de Asistencia a Capacitación
	Informe Mensual de Cumplimiento
	Registro de Asistencia a Capacitación conjunta

DESDE	ENTRADA	No. Entrada
<b>S 2.2</b>	Contrato/ Carta de Compromiso	<b>E 4 .1</b>
<b>S 2.6</b>	Cronograma de Planificación para Costeo	<b>E 4.2</b>

**PLANIFICACION  
UNIDAD  
CALIDAD**  
4

No. SALIDA	SALIDA	HACIA
<b>S 4.1</b>	Asignación de Responsabilidades	<b>E 10.1.1</b>
<b>S 4.2</b>	Cronograma de actividades	<b>E 10.2.1</b>
<b>S 4.3</b>	Asignación de Responsabilidades	<b>E 10.3.1</b>
<b>S 4.4</b>	Cronograma de actividades	<b>E 10.4.1</b>

RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas CAPITAL	Computadoras Video Beam Software Office Software Visio	Vicepresidente de Unidad Calidad Gerente de Producto Asesores Senior Asesores Junior	Presupuesto Unidad Calidad



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/011  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 3  
**PÁGINA:** 2 de 2

**UNIDAD DE SERVICIOS  
GESTIÓN Y CONTROL**

**FICHA DE PROCESO  
PLANIFICACIÓN UNIDAD CALIDAD**

<b>COD.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)</b>
3.3.1.1	Cumplir cronogramas con los Clientes	% de Cumplimiento
3.3.2.1	Incremento de Eficiencia en Horas no Facturadas	# de Horas funcionario
3.3.2.2	Incremento de Eficiencia Administrativa	# de Horas funcionario
3.3.2.3	Incremento de Eficiencia en horas facturadas	# de Horas funcionario

**TLP = Todos los procesos**

<b>RESPONSABLE</b>
--------------------

Vicepresidente Unidad Calidad
-------------------------------



# MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: 24/US/DA/012  
 CLAUSULA ISO: 4.1  
 REVISIÓN: 3  
 PÁGINA: 1 de 2

## UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

## FICHA DE PROCESO PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

A. BURGOS

M. MORILLO

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 0 CAPITAL

**CLÁUSULAS ISO:** 5.4.1, 7.1

**PROPÓSITO:** Planificar las actividades de prestación del servicio de la Unidad de Gerencia para entregar productos estructurados a los Clientes.

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Procedimiento de Planificación y Control del servicio Unidad Gerencia	Cronograma de Actividades
Procedimiento para el Comité Técnico de Gerencia	Hoja de Control de Asistencia
	Acta de Actividades Realizadas
	Informe de Avance de la Asesoría

DESDE	ENTRADA	No. Entrada
S 2.3	Contrato Firmado/Carta Compromiso	E 5.1
S 2.7	Cronograma de Planificación para Costeo	E 5.2

**PLANIFICACION  
UNIDAD  
GERENCIA**  
5

No. SALIDA	SALIDA	HACIA
S 5.1	Cronograma de Actividades	E 11.1.1
S 5.2	Cronograma de Actividades	E 11.2.1

RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas Capital	Computadoras Video Beam Software Office Software Strategic	Vicep. de Unidad Gerencia Gerente de Producto Asesores Senior Asesores Junior	Presupuesto Unidad de Gerencia



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/012  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 3  
**PÁGINA:** 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA

<b>COD.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)</b>
3.3.1.1	Cumplir cronogramas con los Clientes	% de Cumplimiento
3.3.2.1	Incremento de Eficiencia en Horas no Facturadas	# de Horas funcionario
3.3.2.2	Incremento de Eficiencia Administrativa	# de Horas funcionario
3.3.2.3	Incremento de Eficiencia en horas facturadas	# de Horas funcionario

**TLP = Todos los procesos**

<b>RESPONSABLE</b>
Vicepresidente Unidad Gerencia



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/013  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO DIAGNÓSTICO FINANCIERO

**ELABORADO POR:**

A. BURGOS

**FECHA:**

**REVISADO POR:**

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**APROBADO POR:**

R. DUEÑAS

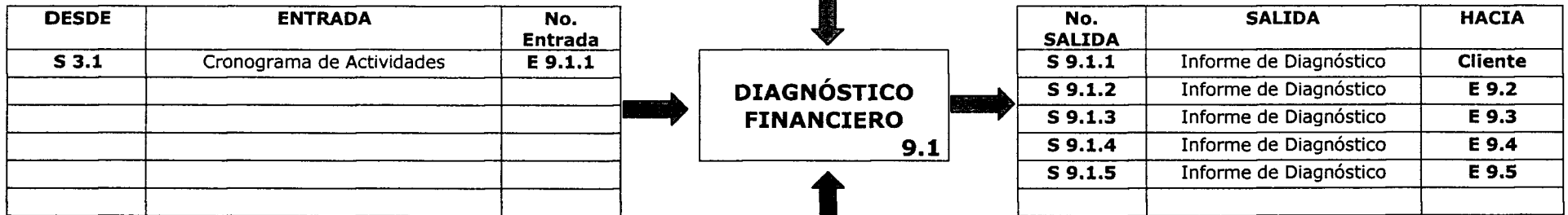
**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 9 FINANCIERO

**CLÁUSULAS ISO:** 7.5

**PROPÓSITO:** Establecer los controles para la verificación y el seguimiento de la Prestación del Servicio de la Unidad de Finanzas

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Procedimiento para Planificación y Control de Prestación del Servicio Unidad Finanzas	Acta de Asesoría Unidad Finanzas Registro de conformidad de reportes
Proced. para Diagnóstico Financiero	Planificación Mensual por Asesor
Procedimiento de Análisis Financiero	Cronograma de cumplimiento de contrato
Procedimiento para el funcionamiento de Comité Técnico Unidad de Finanzas	Diagnóstico Financiero-Finanzas Diagnóstico Financiero-Contabilidad
Procedimiento para Evaluación de Cursos	Acta del Comité Técnico de Finanzas Evaluación de cursos
Proced. para Control de Producto no Conforme	Reporte de Producto no conforme Control de Producto no conforme.



**DIAGNÓSTICO FINANCIERO**

9.1

No. SALIDA	SALIDA	HACIA
S 9.1.1	Informe de Diagnóstico	Cliente
S 9.1.2	Informe de Diagnóstico	E 9.2
S 9.1.3	Informe de Diagnóstico	E 9.3
S 9.1.4	Informe de Diagnóstico	E 9.4
S 9.1.5	Informe de Diagnóstico	E 9.5

RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/013  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO DIAGNÓSTICO FINANCIERO

Oficinas CAPITAL	Computadores Software Office	Vicepresidente Unidad Finanzas Gerente de Producto Asesores Senior Asesor Junior	Presupuesto Unidad Finanzas
------------------	---------------------------------	---	-----------------------------

<b>COD.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)</b>
2.1.1	Mantener confidencialidad	Calificación sobre 5
2.1.3	Tener presencia	Calificación sobre 5
2.2.2	Entregar Servicio de resultado	Calificación sobre 5
2.2.3	Entregar servicio especializado	Calificación sobre 5
2.2.4	Entregar servicio Innovador	Calificación sobre 5
2.2.5	Entregar servicio Personalizado	Calificación sobre 5
2.2.6	Transferir Conocimientos	Calificación sobre 5
2.3.1	Servicio Eficiente	Calificación sobre 5
2.3.2	Servicio Responsable	Calificación sobre 5
2.3.3	Crear confianza	Calificación sobre 5
3.2.2	Atender Mejor al Cliente	Calificación sobre 5 (ASESOR)
3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME
3.3.1.3	Maximizar Contratos sin reclamos	% de contratos sin reclamos

**TLP = Todos los procesos**

#### RESPONSABLE

Vicepresidente Unidad Finanzas



# MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/014  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 1 de 2

## UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

## FICHA DE PROCESO OUTSOURCING FINANCIERO

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

A. BURGOS

R. DUEÑAS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

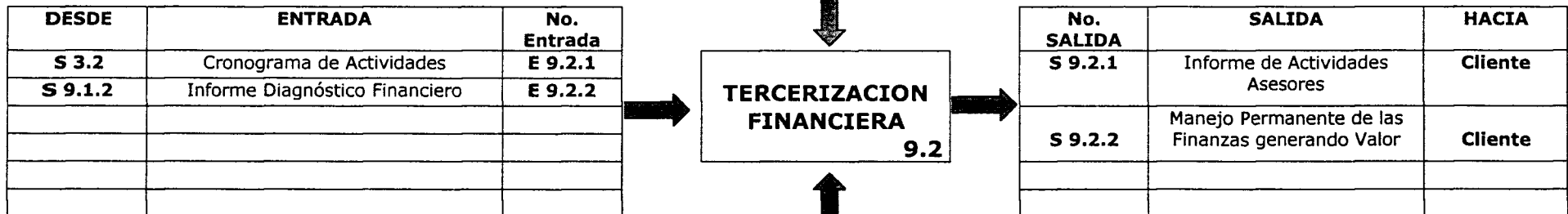
**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 9 ASESORÍA UNIDAD FINANZAS

**CLAUSULAS ISO:** 7.5, 8.2.3, 8.2.4

**PROPÓSITO:** Establecer los controles para la verificación y el seguimiento de la Prestación del Servicio de la Unidad de Finanzas

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Procedimiento para Planificación y Control de Prestación del Servicio Unidad Finanzas	Informe de Actividades Asesores
Procedimiento de Tercerización Financiero	Registro de conformidad de reportes
Procedimiento de Análisis Financiero	Planificación Mensual por Asesor
Procedimiento para el Manejo de Tesorería	Cronograma de cumplimiento de contrato
Procedimiento para el funcionamiento de Comité Técnico Unidad de Finanzas	Acta del Comité Técnico de Finanzas
Procedimiento para Evaluación de Cursos	Evaluación de cursos
Proced. para Control de Producto no Conforme	Reporte de Producto no conforme
	Control de Producto no conforme.



RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas CAPITAL	Computadores Software Office	Vicepresidente Unidad Finanzas Gerente de Producto Asesores Senior Asesor Junior	Presupuesto Unidad Finanzas





## MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: 24/US/DA/014  
CLAUSULA ISO: 4.1  
REVISIÓN: 2  
PÁGINA: 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO OUTSOURCING FINANCIERO

COD.	OBJETIVOS	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)
2.1.1	Mantener confidencialidad	Calificación sobre 5
2.1.3	Tener presencia	Calificación sobre 5
2.2.2	Entregar Servicio de resultado	Calificación sobre 5
2.2.3	Entregar servicio especializado	Calificación sobre 5
2.2.4	Entregar servicio Innovador	Calificación sobre 5
2.2.5	Entregar servicio Personalizado	Calificación sobre 5
2.2.6	Transferir Conocimientos	Calificación sobre 5
2.3.1	Servicio Eficiente	Calificación sobre 5
2.3.2	Servicio Responsable	Calificación sobre 5
2.3.3	Crear confianza	Calificación sobre 5
3.2.2	Atender Mejor al Cliente	Calificación sobre 5 (ASESOR)
3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME
3.3.1.3	Maximizar Contratos sin reclamos	% de contratos sin reclamos

**TLP = Todos los procesos**

<b>RESPONSABLE</b>
Vicepresidente de Unidad Finanzas



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/015  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 1 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

A. BURGOS

R. DUEÑAS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 9 ASESORÍA UNIDAD DE FINANZAS

**CLÁUSULAS ISO:** 7.5, 8.2.3, 8.2.4

**PROPÓSITO:** Establecer los controles para la verificación y el seguimiento de la Prestación del Servicio de la Unidad de Finanzas

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Procedimiento para Planificación y Control de Prestación del Servicio Unidad Finanzas	Informe de Actividades Asesores
Procedimiento de Sistema de Gestión Financiera	Registro de conformidad de reportes
Procedimiento de Análisis Financiero	Planificación Mensual por Asesor
Procedimiento para el Manejo de Tesorería	Cronograma de cumplimiento de contrato
Procedimiento para la Elaboración y Seguimiento de Presupuestos	Acta del Comité Técnico de Finanzas
Procedimiento para el funcionamiento de Comité Técnico Unidad de Finanzas	Evaluación de cursos
Evaluación de Cursos.	Reporte de Producto no conforme
Proced. para Control de Producto no Conforme	Control de Producto no conforme.

DESDE	ENTRADA	No. Entrada
S 3.3	Cronograma de Actividades	E 9.3.1
S 9.1.3	Diagnóstico Financiero	E 9.3.2

**SISTEMA DE  
GESTION  
FINANCIERA**  
9.3

No. SALIDA	SALIDA	HACIA
S 9.3.1	Informe de Actividades de Asesores	Cliente
S 9.3.2	Sistema de Gestión Estructurado	Cliente





## MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: 24/US/DA/015  
CLAUSULA ISO: 4.1  
REVISIÓN: 2  
PÁGINA: 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA

RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas CAPITAL	Computadores Software Office	Vicepresidente Unidad Finanzas Gerente de Producto Asesores Senior Asesor Junior	Presupuesto Unidad Finanzas

COD.	OBJETIVOS	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)
2.1.1	Mantener confidencialidad	Calificación sobre 5
2.1.3	Tener presencia	Calificación sobre 5
2.2.2	Entregar Servicio de resultado	Calificación sobre 5
2.2.3	Entregar servicio especializado	Calificación sobre 5
2.2.4	Entregar servicio Innovador	Calificación sobre 5
2.2.5	Entregar servicio Personalizado	Calificación sobre 5
2.2.6	Transferir Conocimientos	Calificación sobre 5
2.3.1	Servicio Eficiente	Calificación sobre 5
2.3.2	Servicio Responsable	Calificación sobre 5
2.3.3	Crear confianza	Calificación sobre 5
3.2.2	Atender Mejor al Cliente	Calificación sobre 5 (ASESOR)
3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME
3.3.1.3	Maximizar Contratos sin reclamos	% de contratos sin reclamos

TLP = Todos los procesos

RESPONSABLE
Vicepresidente de Unidad Finanzas



# MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/016  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 1 de 2

## UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

## FICHA DE PROCESO REESTRUCRUTACION DE PASIVOS

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

A. BURGOS

R. DUEÑAS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 9 ASESORÍA UNIDA FINANZAS

**CLÁUSULAS ISO:** 7.5

**PROPÓSITO:** Establecer los controles para la verificación y el seguimiento de la Prestación del Servicio de la Unidad de Finanzas

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Procedimiento para Planificación y Control de Prestación del Servicio Unidad Finanzas	Acta de Asesoría Unidad Finanzas
Procedimiento para la Reestructuración de Pasivos	Registro de conformidad de reportes
Procedimiento de Análisis Financiero	Planificación Mensual por Asesor
Procedimiento para la Elaboración y Seguimiento de Presupuestos	Cronograma de cumplimiento de contrato
Procedimiento para el funcionamiento de Comité Técnico Unidad de Finanzas	Acta del Comité Técnico de Finanzas
Procedimiento para Evaluación de Cursos	Evaluación de cursos
Proced. para Control de Producto no Conforme	Reporte de Producto no conforme
	Control de Producto no conforme.

DESDE	ENTRADA	No. Entrada
S 3.4	Cronograma de actividades	E 9.4.1
S 9.1.4	Informe de Diagnóstico Financiero	E 9.4.2

### REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS 9.4

No. SALIDA	SALIDA	HACIA
S 9.4.1	Acta de Asesoría Unidad Finanzas	Cliente
S 9.4.2.	Pasivos Reestructurados	Cliente

RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas CAPITAL	Computadores Software Office	Vicepresidente Unidad Finanzas Gerente de Producto Asesores Senior Asesor Junior	Presupuesto Unidad Finanzas



## MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: 24/US/DA/016  
CLAUSULA ISO: 4.1  
REVISIÓN: 2  
PÁGINA: 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO REESTRUCTURACION DE PASIVOS

COD.	OBJETIVOS	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)
2.1.1	Mantener confidencialidad	Calificación sobre 5
2.1.3	Tener presencia	Calificación sobre 5
2.2.2	Entregar Servicio de resultado	Calificación sobre 5
2.2.3	Entregar servicio especializado	Calificación sobre 5
2.2.4	Entregar servicio Innovador	Calificación sobre 5
2.2.5	Entregar servicio Personalizado	Calificación sobre 5
2.2.6	Transferir Conocimientos	Calificación sobre 5
2.3.1	Servicio Eficiente	Calificación sobre 5
2.3.2	Servicio Responsable	Calificación sobre 5
2.3.3	Crear confianza	Calificación sobre 5
3.2.2	Atender Mejor al Cliente	Calificación sobre 5 (ASESOR)
3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME
3.3.1.3	Maximizar Contratos sin reclamos	% de contratos sin reclamos

TLP = Todos los procesos

#### RESPONSABLE

Vicepresidente de Unidad Finanzas



# MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/031  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 1 de 2

## UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

## FICHA DE PROCESO VALORACIÓN DE COMPAÑÍAS

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

A. BURGOS

R. DUEÑAS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

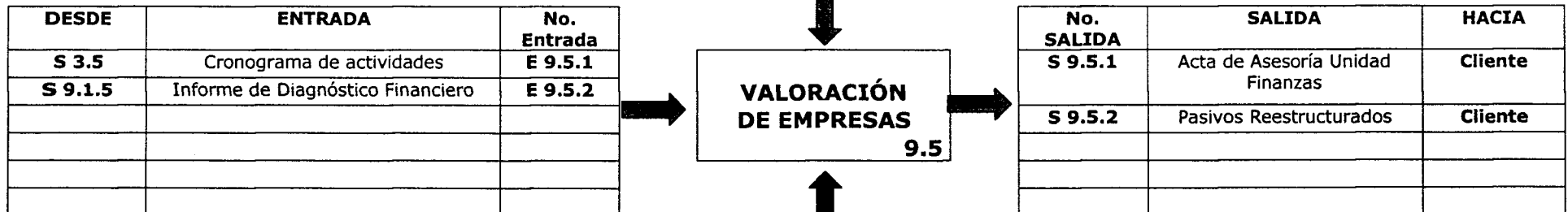
**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 9 ASESORÍA UNIDA FINANZAS

**CLÁUSULAS ISO:** 7.5

**PROPOSITO:** Establecer los controles para la verificación y el seguimiento de la Prestación del Servicio de la Unidad de Finanzas

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Procedimiento para Planificación y Control de Prestación del Servicio Unidad Finanzas	Acta de Asesoría Unidad Finanzas
Procedimiento para Valoración de Empresas	Registro de conformidad de reportes
Procedimiento de Análisis Financiero	Planificación Mensual por Asesor
Procedimiento para la Elaboración y Seguimiento de Presupuestos	Cronograma de cumplimiento de contrato
Procedimiento para el funcionamiento de Comité Técnico Unidad de Finanzas	Acta del Comité Técnico de Finanzas
Procedimiento para Evaluación de Cursos	Evaluación de cursos
Proced. para Control de Producto no Conforme	Reporte de Producto no conforme
	Control de Producto no conforme.



RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas CAPITAL	Computadores Software Office	Vicepresidente Unidad Finanzas Gerente de Producto Asesores Senior Asesor Junior	Presupuesto Unidad Finanzas



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/031  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO VALORACIÓN DE COMPAÑÍAS

<b>COD.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)</b>
2.1.1	Mantener confidencialidad	Calificación sobre 5
2.1.3	Tener presencia	Calificación sobre 5
2.2.2	Entregar Servicio de resultado	Calificación sobre 5
2.2.3	Entregar servicio especializado	Calificación sobre 5
2.2.4	Entregar servicio Innovador	Calificación sobre 5
2.2.5	Entregar servicio Personalizado	Calificación sobre 5
2.2.6	Transferir Conocimientos	Calificación sobre 5
2.3.1	Servicio Eficiente	Calificación sobre 5
2.3.2	Servicio Responsable	Calificación sobre 5
2.3.3	Crear confianza	Calificación sobre 5
3.2.2	Atender Mejor al Cliente	Calificación sobre 5 (ASESOR)
3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME
3.3.1.3	Maximizar Contratos sin reclamos	% de contratos sin reclamos

**TLP = Todos los procesos**

#### RESPONSABLE

Vicepresidente de Unidad Finanzas



# MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/017  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 1 de 2

## UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

## FICHA DE PROCESO DIAGNÓSTICO SGC

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

A. BURGOS

P. MANOTAS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 10 ASESORIA UNIDAD CALIDAD

**CLÁUSULAS ISO:** 7.5, 8.2.3, 8.2.4

**PROPÓSITO:** Establecer los controles para la verificación y el seguimiento de la Prestación del Servicio de la Unidad de Calidad

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Proc. para diagnóstico calidad	Lista de Verificación Manufactura
Proc. para el Comité Técnico de la Unidad de Calidad	Lista de Verificación Servicios
Procedimiento para Evaluación de Cursos	Planeación del Sistema de Calidad
	Acta de Comité Técnico
	Evaluación de cursos
Proced. para Control de Producto no Conforme	Autorización par entrega de Producto no Conforme

DESDE	ENTRADA	No. Entrada
S 4.1	Asignación de Responsabilidades	E 10.1.1

**DIANÓSTICO  
SGC  
10.1**

No. SALIDA	SALIDA	HACIA
S 10.1.1	Informe diagnóstico	Cliente
S 10.1.2	Cronograma de Actividades	Cliente
S 10.1.3	Informe diagnóstico	E 10.2.2
S 10.1.4	Cronograma de Actividades	E 10.2.3

RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas CAPITAL	Computadoras Video Beam Software Office Software Visio	Vicepresidente de Unidad Calidad Gerente de Producto Asesores Senior Asesores Junior	Presupuesto Unidad Calidad





## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/017  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO DIAGNÓSTICO SGC

<b>COD.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)</b>
2.1.1	Mantener confidencialidad	Calificación sobre 5
2.1.3	Tener presencia	Calificación sobre 5
2.2.2	Entregar Servicio de resultado	Calificación sobre 5
2.2.3	Entregar servicio especializado	Calificación sobre 5
2.2.4	Entregar servicio Innovador	Calificación sobre 5
2.2.5	Entregar servicio Personalizado	Calificación sobre 5
2.2.6	Transferir Conocimientos	Calificación sobre 5
2.3.1	Servicio Eficiente	Calificación sobre 5
2.3.2	Servicio Responsable	Calificación sobre 5
2.3.3	Crear confianza	Calificación sobre 5
3.2.2	Atender Mejor al Cliente	Calificación sobre 5 (ASESOR)
3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME
3.3.1.3	Maximizar Contratos sin reclamos	% de contratos sin reclamos

**TLP = Todos los procesos**

#### RESPONSABLE

Vicepresidente Unidad Calidad



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/018  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 1 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO IMPLANTACIÓN SGC

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

A. BURGOS

P. MANOTAS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 10 ASESORÍA UNIDAD DE CALIDAD

**CLÁUSULAS ISO:** 7.5, 8.2.3, 8.2.4

**PROPÓSITO:** Establecer los controles para la verificación y el seguimiento de la Prestación del Servicio de la Unidad de Calidad

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Procedimiento para Asesoría y Control de Prestación del Servicio Unidad Calidad	Cronograma detallado Actividades ISO 9001
Procedimiento para el Comité Técnico de la Unidad de Calidad	Programa de Mejoramiento y Organización de Procesos
Procedimiento para la medición del Grado de Satisfacción de Clientes	Programación Mensual de Actividades
Procedimiento para Evaluación de Cursos	Acta de Asesoría Unidad Calidad
	Registro de Asistencia a Capacitación
	Informe Mensual de Cumplimiento
	Registro de Asistencia a Capacitación conjunta
	Programación Mensual de Actividades
	Evaluación de cursos
Proced. para Control de Producto no Conforme	Autorización par entrega de Producto no Conforme

DESDE	ENTRADA	No. Entrada
S 4.2	Cronograma de Actividades	E 10.2.1
S 10.1.3	Informe diagnóstico	E 10.2.2
S 10.1.4	Cronograma de Actividades	E 10.2.3

**IMPLANTACION  
SGC  
10.2**

No. SALIDA	SALIDA	HACIA
S 10.2.1	Actividades de Asesoría	Cliente
S 10.2.2	Acta de Actividades	Cliente
S 10.2.3	Capacitación	Cliente
S 10.2.4	Programación Mensual	Cliente
S 10.2.5	Inf. de cumplimiento mensual	Cliente

RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS



## MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: 24/US/DA/018  
CLAUSULA ISO: 4.1  
REVISIÓN: 2  
PÁGINA: 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO IMPLANTACIÓN SGC

Oficinas CAPITAL	Computadoras Video Beam Software Office Software Visio	Vicepresidente de Unidad Calidad Gerente de Producto Asesores Senior Asesores Junior	Presupuesto Unidad Calidad
------------------	---	--	----------------------------

COD.	OBJETIVOS	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)
2.1.1	Mantener confidencialidad	Calificación sobre 5
2.1.3	Tener presencia	Calificación sobre 5
2.2.2	Entregar Servicio de resultado	Calificación sobre 5
2.2.3	Entregar servicio especializado	Calificación sobre 5
2.2.4	Entregar servicio Innovador	Calificación sobre 5
2.2.5	Entregar servicio Personalizado	Calificación sobre 5
2.2.6	Transferir Conocimientos	Calificación sobre 5
2.3.1	Servicio Eficiente	Calificación sobre 5
2.3.2	Servicio Responsable	Calificación sobre 5
2.3.3	Crear confianza	Calificación sobre 5
3.2.2	Atender Mejor al Cliente	Calificación sobre 5 (ASESOR)
3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME
3.3.1.3	Maximizar Contratos sin reclamos	% de contratos sin reclamos

TLP = Todos los procesos

<b>RESPONSABLE</b>
Vicepresidente de Unidad Calidad



# MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/019  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 1 de 2

## UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

## FICHA DE PROCESO DIAGNÓSTICO MEJORAMIENTO DE PROCESOS

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

A. BURGOS

P. MANOTAS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** ASESORÍA UNIDAD CALIDAD

**CLÁUSULAS ISO:** 7.5, 8.2.3, 8.2.4

**PROPÓSITO:** Establecer los controles para la verificación y el seguimiento de la Prestación del Servicio de la Unidad de Calidad

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Proc. para diagnóstico de Mejoramiento de Procesos	Lista de Verificación para Mejoramiento de Procesos
Procedimiento para el Comité Técnico de la Unidad de Calidad	Planeación del Sistema de Organización y Mejoramiento de Procesos
Procedimiento para la medición del Grado de Satisfacción de Clientes	Acta de Comité Técnico
Procedimiento para la Evaluación de cursos	Encuesta Servicio a Clientes
	Encuesta Servicio Diagnóstico
	Evaluación de Cursos
Proced. para Control de Producto no Conforme	Autorización par entrega de Producto no Conforme

DESDE	ENTRADA	No. Entrada
S 4.3	Asignación de Responsabilidades	E 10.3.1

**DIAGNÓSTICO  
MEJORAMIENTO  
DE PROCESOS  
10.3**

No. SALIDA	SALIDA	HACIA
S 10.3.1	Informe diagnóstico	Cliente
S 10.3.2	Cronograma de Actividades	Cliente
S 10.3.3	Informe diagnóstico	E 10.4.2
S 10.3.4	Cronograma de Actividades	E 10.4.3

RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas CAPITAL	Computadoras Video Beam Software Office Software Visio	Vicepresidente de Unidad Calidad Gerente de Producto Asesores Senior Asesores Junior	Presupuesto Unidad Calidad



## MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: 24/US/DA/019  
CLAUSULA ISO: 4.1  
REVISIÓN: 2  
PÁGINA: 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO DIAGNÓSTICO MEJORAMIENTO DE PROCESOS

COD.	OBJETIVOS	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)
2.1.1	Mantener confidencialidad	Calificación sobre 5
2.1.3	Tener presencia	Calificación sobre 5
2.2.2	Entregar Servicio de resultado	Calificación sobre 5
2.2.3	Entregar servicio especializado	Calificación sobre 5
2.2.4	Entregar servicio Innovador	Calificación sobre 5
2.2.5	Entregar servicio Personalizado	Calificación sobre 5
2.2.6	Transferir Conocimientos	Calificación sobre 5
2.3.1	Servicio Eficiente	Calificación sobre 5
2.3.2	Servicio Responsable	Calificación sobre 5
2.3.3	Crear confianza	Calificación sobre 5
3.2.2	Atender Mejor al Cliente	Calificación sobre 5 (ASESOR)
3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME
3.3.1.3	Maximizar Contratos sin reclamos	% de contratos sin reclamos

**TLP = Todos los procesos**

#### RESPONSABLE

Vicepresidente de Unidad Calidad



# MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/020  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 1 de 2

## UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

## FICHA DE PROCESO DIAGNÓSTICO SGC

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

A. BURGOS

P. MANOTAS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

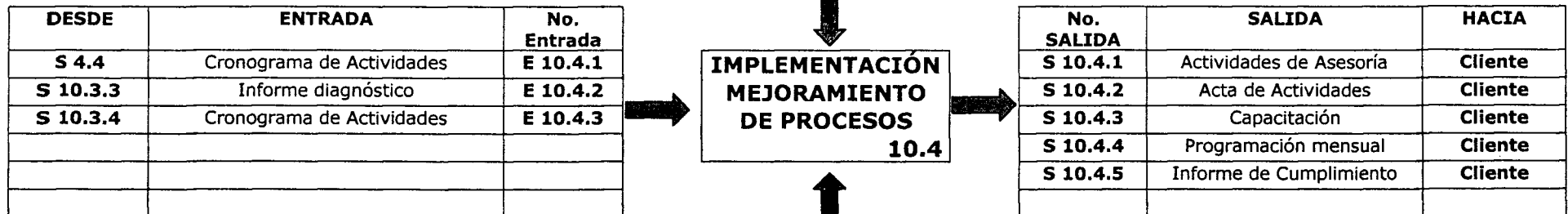
**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 10 ASESORÍA UNIDAD DE CALIDAD

**CLÁUSULAS ISO:** 7.5, 8.2.3, 8.2.4

**PROPÓSITO:** Establecer los controles para la verificación y el seguimiento de la Prestación del Servicio de la Unidad de Calidad

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Procedimiento para el Comité Técnico de la Unidad de Calidad	Acta Comité Técnico
Proc. para diagnóstico de Mejoramiento de Procesos	Lista de Verificación para Mejoramiento de Procesos
Procedimiento para la medición del Grado de Satisfacción de Clientes	Planeación del Sistema de Organización y Mejoramiento de Procesos
Procedimiento para la Evaluación de cursos	Encuesta Servicio a Clientes
	Encuesta Servicio Diagnóstico
	Evaluación de Cursos
Proced. para Control de Producto no Conforme	Autorización par entrega de Producto no Conforme



RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas CAPITAL	Computadoras Video Beam Software Office Software Visio	Vicepresidente de Unidad Calidad Gerente de Producto Asesores Senior Asesores Junior	Presupuesto Unidad Calidad



## MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: 24/US/DA/020  
CLAUSULA ISO: 4.1  
REVISIÓN: 2  
PÁGINA: 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO DIAGNÓSTICO SGC

COD.	OBJETIVOS	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)
2.1.1	Mantener confidencialidad	Calificación sobre 5
2.1.3	Tener presencia	Calificación sobre 5
2.2.2	Entregar Servicio de resultado	Calificación sobre 5
2.2.3	Entregar servicio especializado	Calificación sobre 5
2.2.4	Entregar servicio Innovador	Calificación sobre 5
2.2.5	Entregar servicio Personalizado	Calificación sobre 5
2.2.6	Transferir Conocimientos	Calificación sobre 5
2.3.1	Servicio Eficiente	Calificación sobre 5
2.3.2	Servicio Responsable	Calificación sobre 5
2.3.3	Crear confianza	Calificación sobre 5
3.2.2	Atender Mejor al Cliente	Calificación sobre 5 (ASESOR)
3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME
3.3.1.3	Maximizar Contratos sin reclamos	% de contratos sin reclamos

TLP = Todos los procesos

<b>RESPONSABLE</b>
Vicepresidente de Unidad Calidad



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/021  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 1 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO EVALUACIÓN EMPRESARIAL

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

A. BURGOS

M. MORILLO

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 11 ASESORÍA UNIDAD DE GERENCIA

**CLÁUSULAS ISO:** 7.5, 8.2.3,8.2.4

**PROPÓSITO:** Establecer los controles para la verificación y el seguimiento de la Prestación del Servicio de la Unidad de Gerencia

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Procedimiento de Planificación y Control del Servicio Unidad Gerencia	Cronograma de Actividades Hoja de Control de Asistencia
Procedimiento de Evaluación de Empresas	Acta de Actividades Realizadas
Procedimiento para el Comité Técnico de la Unidad de Gerencia	Informe de Avance de la Asesoría Registro de Requerimiento de Información
Procedimiento para la medición del Grado de Satisfacción de Clientes	Registro de Información Recibida Registro de Información Requerida Faltante
Procedimiento para la Evaluación de cursos	Reporte de Evaluación empresarial Acta de comité técnico de la Unidad de Gerencia
	Informe de Actividades de Asesores
	Encuesta Servicio a Clientes
	Encuesta Servicio Diagnóstico
	Evaluación de Cursos
Proced. para Control de Producto no Conforme	Reporte de Producto no conforme Control de Producto no conforme.

DESDE	ENTRADA	No. Entrada
S 5.1	Cronograma de Actividades	E 11.1.1

**EVALUACIÓN  
EMPRESARIAL**

**11.1**

No. SALIDA	SALIDA	HACIA
S 11.1.1	Informe Evaluación Empresarial	Cliente
S 11.1.2	Cronograma de Implementación SGE	Cliente
S 11.1.3	Informe de Diagnóstico	E 11.2.2
S 11.1.4	Cronograma de actividades de Implementación del SGE Propuesto	E 11.2.3





## MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: 24/US/DA/021  
CLAUSULA ISO: 4.1  
REVISIÓN: 2  
PÁGINA: 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO EVALUACIÓN EMPRESARIAL

RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficina Unidad Gerencia	computadoras impresora Software Office Software "Strategic"	Vicepresidente de Unidad Gerente de Producto Asesor Senior Asesor Junior	Presupuesto Unidad Gerencia

COD.	OBJETIVOS	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)
2.1.1	Mantener confidencialidad	Calificación sobre 5
2.1.3	Tener presencia	Calificación sobre 5
2.2.2	Entregar Servicio de resultado	Calificación sobre 5
2.2.3	Entregar servicio especializado	Calificación sobre 5
2.2.4	Entregar servicio Innovador	Calificación sobre 5
2.2.5	Entregar servicio Personalizado	Calificación sobre 5
2.2.6	Transferir Conocimientos	Calificación sobre 5
2.3.1	Servicio Eficiente	Calificación sobre 5
2.3.2	Servicio Responsable	Calificación sobre 5
2.3.3	Crear confianza	Calificación sobre 5
3.2.2	Atender Mejor al Cliente	Calificación sobre 5 (ASESOR)
3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME
3.3.1.3	Maximizar Contratos sin reclamos	% de contratos sin reclamos

TLP = Todos los procesos

RESPONSABLE
Vicepresidente de Unidad Gerencia



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/022  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 1 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO IMPLEMENTACIÓN SGE

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
A. BURGOS	M. MORILLO	R. DUEÑAS
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

<b>PROCESO SUPERIOR:</b> 10 ASESORÍA UNIDAD DE GERENCIA	<b>CLÁUSULAS ISO:</b> 7.5, 8.2.3, 8.2.4
<b>PROPÓSITO:</b> Establecer los controles para la verificación y el seguimiento de la Prestación del Servicio de la Unidad de Gerencia	

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Procedimiento de Planificación y Control del Servicio Unidad Gerencia	Cronograma de Actividades Hoja de Control de Asistencia
Procedimiento para desarrollo e implementación del SGE	Acta de Actividades Realizadas Informe de Avance de la Asesoría
Instructivo para el desarrollo, ejecución, y evaluación del SGE	Evaluación de la Etapa de Planeación Estratégica Hoja de Declaración de la Misión
Procedimiento para el Comité Técnico de la Unidad de Gerencia	Matriz de Competitividad Análisis de la Cadena de valor
Procedimiento para la medición del Grado de Satisfacción de Clientes	Análisis de Relaciones Interdepartamentales Análisis por División o por Área
Procedimiento para la Evaluación de cursos	Hoja de Declaración preliminar de la Visión Matriz FODA: determinación de Propósitos Estratégicos
	Hoja de Determinación de Temas Estratégicos Preliminares
	Hoja de Elaboración del Mapa Estratégico Preliminar
	Mapa Estratégico Organizacional
	Hoja de formulación del catálogo de Objetivos
	Hoja de catálogos Generales
	Hoja de Estructuración Estratégica
	Hoja de Asignación de pesos individuales
	Manual de Aplicación del SGE
	Hoja de datos de acceso al Sistema
	Acta de Decisiones Tomadas
	Acta Comité Técnico de la Unidad de Gerencia
	Informe Actividades asesores
	Informe de Tiempo Unidad Gerencia
	Encuesta Servicio a Clientes



# MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: 24/US/DA/022  
 CLAUSULA ISO: 4.1  
 REVISIÓN: 2  
 PÁGINA: 2 de 2

## UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

## FICHA DE PROCESO IMPLEMENTACIÓN SGE

	Encuesta Servicio Diagnóstico
	Evaluación de Cursos
Proced. para Control de Producto no Conforme	Reporte de Producto no conforme
	Control de Producto no conforme.

DESDE	ENTRADA	No. Entrada
S 5.2	Cronograma de actividades	E 11.2.1
S 11.1.3	Informe de Evaluación	E 11.2.2
S 11.1.4	Cronograma de actividades de Implementación del SGE Propuesto	E 11.2.3

**IMPLEMENTACIÓN  
SGE  
11.2**

No. SALIDA	SALIDA	HACIA
S 11.2.1	Informe SGE	Cliente
S 11.2.2	Software Implementado	Cliente

RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficina Unidad Gerencia	computadoras impresora Software Office Software "Strategic"	Vicepresidente de Unidad Gerente de Producto Asesor Senior Asesor Junior	Presupuesto Unidad Gerencia

COD.	OBJETIVOS	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)
2.1.1	Mantener confidencialidad	Calificación sobre 5
2.1.3	Tener presencia	Calificación sobre 5
2.2.2	Entregar Servicio de resultado	Calificación sobre 5
2.2.3	Entregar servicio especializado	Calificación sobre 5
2.2.4	Entregar servicio Innovador	Calificación sobre 5
2.2.5	Entregar servicio Personalizado	Calificación sobre 5
2.2.6	Transferir Conocimientos	Calificación sobre 5
2.3.1	Servicio Eficiente	Calificación sobre 5
2.3.2	Servicio Responsable	Calificación sobre 5
2.3.3	Crear confianza	Calificación sobre 5
3.2.2	Atender Mejor al Cliente	Calificación sobre 5 (ASESOR)
3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME
3.3.1.3	Maximizar Contratos sin reclamos	% de contratos sin reclamos

TLP = Todos los procesos

RESPONSABLE
Vicepresidente de Unidad Gerencia



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/023  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

P. AVALOS

A. BURGOS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

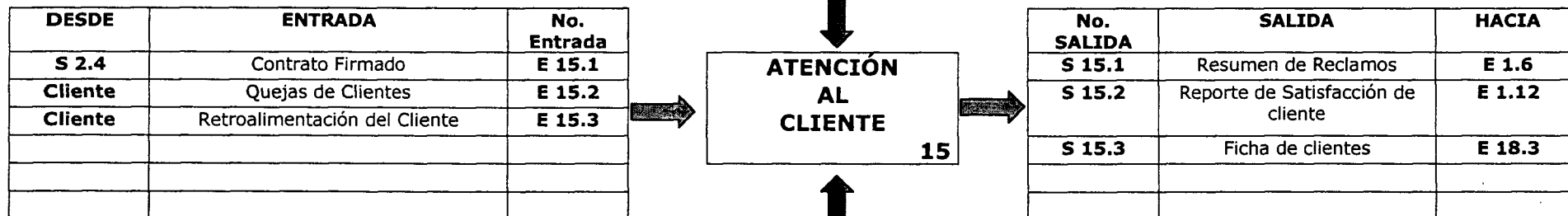
**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 0 CAPITAL

**CLÁUSULAS ISO:** 5.2, 7.2.3, 8.2.1

**PROPÓSITO:** Establecer un canal de comunicación con el cliente para atender sus reclamos y medir el grado de satisfacción del cliente.

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Procedimiento Registro de Clientes	Ficha de Registro Clientes
Procedimiento de Atención de Reclamos de Clientes	Atención de Reclamos
Procedimiento para la Medición del Grado de Satisfacción de Clientes	Resumen de Reclamos
	Encuesta de Servicio a Clientes
	Encuesta de Servicio de Diagnóstico



RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas CAPITAL	Teléfono Computadora (mail) Fax	Todo el Personal Asistente de Control y Gestión Gerente Administrativo Financiero	Presupuesto Anual



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/023  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 2 de 2

**UNIDAD DE SERVICIOS  
GESTIÓN Y CONTROL**

**FICHA DE PROCESO  
ATENCIÓN AL CLIENTE**

<b>COD.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)</b>
2.2.1	Realizar Auto evaluación de Clientes	Calificación sobre 5
3.3.1.2	Enviar y procesar encuestas	% de Cumplimiento
3.3.1.7	Maximizar Reclamos Satisfechos	Reclamos Satisfechos / Total Reclamos

**RESPONSABLE**

Asistente de Gestión y Control



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/024  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 1  
**PÁGINA:** 1 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO RECURSOS HUMANOS

<b>ELABORADO POR:</b> P. AVALOS	<b>REVISADO POR:</b> A. BURGOS	<b>APROBADO POR:</b> R. DUEÑAS
<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>	<b>FECHA:</b>

<b>PROCESO SUPERIOR:</b> 0 CAPITAL	<b>CLÁUSULAS ISO:</b> 6.2 6.4
<b>PROPOSITO:</b> Garantizar que el personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto sea Competente.	

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Procedimiento de Selección de Personal	Resultado de Entrevista
Procedimiento de Inducción al Personal	Lista de Verificación para Inducción
Procedimiento de Desarrollo Humano	Detección de Necesidades de Capacitación
	Plan Anual de Capacitación por Unidad
Procedimiento de Calificación de la Competencia del Personal	Registro de capacitación
	Solicitud de Capacitación Específica
Política de Vacaciones	Calificación Total de la Competencia
Proc. para la Medición de Clima Organizacional	Cronograma de Vacaciones del Personal
Procedimiento para la evaluación de cursos	Solicitud de Vacaciones
Proc. Requerimiento a Funcionarios	Encuesta de Medición de Clima Organizacional
Organigrama I funcional	Evaluación de Cursos



RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/024  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 1  
**PÁGINA:** 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO RECURSOS HUMANOS

Oficinas CAPITAL

Computadores  
Software Oficce

Gerente Administrativo  
Financiero  
Asistentes Ejecutivas  
Asistente de Gestión y control

Presupuesto CAPITAL

<b>COD.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)</b>
4.1	Conocer las estrategia	Prueba sobre 5
4.2	Incrementar Competencias	Calificación sobre 5
4.3.1	Disminuir Rotación de personal	% porcentaje de funcionarios que siguen
4.3.2	Mejorar el Clima Laboral	Calificación sobre 5
4.3.3	Tener honorarios competitivos	% contra estudio de Price Waterhouse

#### RESPONSABLE

Gerente Administrativo Financiero



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/007  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 3  
**PÁGINA:** 1 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDAD

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

P. AVALOS

A. BURGOS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 0 CAPITAL

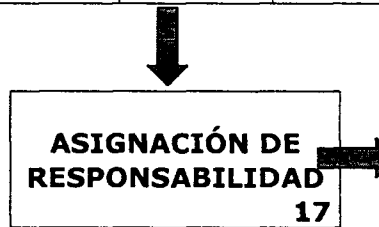
**CLÁUSULAS ISO:** 5.5.1

**PROPÓSITO:** Asegurar que las responsabilidades y autoridades estén definidas y son comunicadas dentro de la organización.

#### CONTROLES DOCUMENTOS

Procedimiento para Elaboración de Perfiles y Descripciones de Cargo	Perfil Y Descripción de Cargo de Asesor Junior de la Unidad de Gerencia
Descripción de Cargo de Vicepresidente de Unidad Finanzas	Perfil Y Descripción de Cargo de Asistente Ejecutiva
Descripción de Cargo de Vicepresidente de Unidad Calidad	Perfil Y Descripción de Cargo de Mensajero
Descripción de Cargo de Vicepresidente de Unidad Gerencia	Perfil Y Descripción de Cargo de Responsable de Sistemas
Descripción de Cargo de Encargado de Aseo	Perfil Y Descripción de Cargo de Asesor Senior de la Unidad de Calidad
Descripción de Cargo de Gerente Administrativo Financiero	Perfil Y Descripción de Cargo de Asesor Junior de la Unidad de Calidad
Descripción de Cargo de Asesor Senior Unidad Finanzas	Perfil Y Descripción de Cargo de Asesor de negocios
Descripción de Cargo de Asesor Junior Unidad Finanzas	Perfil Y Descripción de Cargo de Jefe de Comercial
Descripción de Cargo de Responsable de Contabilidad y cobranzas	Perfil Y Descripción de Cargo de Gerente de Producto Unidad de Finanzas
Descripción de Cargo de Asistente de Contabilidad	Perfil Y Descripción de Cargo de Gerente de Producto Unidad de Calidad
Descripción de Cargo de Asistente de Facturación y Cobranzas	Perfil Y Descripción de Cargo de Gerente de Producto Unidad de Gerencia
Descripción de Cargo de Asistente de Gestión y Control	Perfil Y Descripción de Cargo de Asistente Administrativa - Recepcionista
Perfil Y Descripción de Cargo de Asesor Senior de la Unidad de Gerencia	Matriz de responsabilidades des SGC

DESDE	ENTRADA	No. Entrada
TLP	Requerimiento de Personal	E 17.1
TLP	Personal sin conocimiento de sus Responsabilidades	E 17.2



No. SALIDA	SALIDA	HACIA
S 17.1	Perfil del Cargo	TLP
S 17.2	Personal conocedor de sus Responsabilidades	TLP

RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas CAPITAL	Teléfono Computadora (mail) Fax	Gerente Administrativo Financiero Todo el Personal	Presupuesto Anual





## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/007  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 3  
**PÁGINA:** 2de 2

**UNIDAD DE SERVICIOS  
GESTIÓN Y CONTROL**

**FICHA DE PROCESO  
DE RESPONSABILIDAD**

<b>COD.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)</b>
4.2	Incrementar Competencias	Calificación Sobre 5

**TLP = Todos los procesos**

<b>RESPONSABLE</b>
Gerente Administrativo Financiero



# MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/025  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 1  
**PÁGINA:** 1 de 2

## UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

## FICHA DE PROCESO FINANCIERO

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

P. AVALOS

A. BURGOS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 0 CAPITAL

**CLÁUSULAS ISO:**

**PROPOSITO:** Asegurar la adecuada la provisión y control sobre los recursos financieros de la organización para garantizar la rentabilidad.

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Procedimiento General de Manejo Financiero	Facturas a clientes
Manual Contable	

DESDE	ENTRADA	No. Entrada
TLP	Información contable	E 18.1
19.3	Facturas de Proveedores	E 18.2
S 15.3	Ficha de Clientes	E 18.3
Bancos	Información bancaria	E 18.4

**FINANCIERO**  
18

No. SALIDA	SALIDA	HACIA
S 18.1	Facturas a Clientes	Cliente
S 18.2	Cobros a Clientes	Cliente
S 18.3	Estados Financieros	20.8
S 18.4	Reporte de Inventario	20.9
S 18.5	Reporte de Cartera	20.10
S 18.6	Presupuesto Anual	TLP

RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas CAPITAL	Teléfono Computadora (mail) Fax	Gerente Administrativo Financiero Responsable de Contabilidad Asistentes de Cont.	Presupuesto Anual



## MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: 24/US/DA/025  
CLAUSULA ISO: 4.1  
REVISIÓN: 1  
PÁGINA: 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO FINANCIERO

COD.	OBJETIVOS	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)
1.2	Maximizar la rotación de Activos	((Facturación últimos 6 meses) x2)/ Act. Total
1.4	Limitar Apalancamiento	Pasivo Total / Activo Total
1.5	Mantener Liquidez	# de meses de Gasto en CASH
3.3.4	Gestionar la Cobranza	% de Cumplimiento del envío del Reporte
3.4.1	Cumplir con Cámaras y Edificio	% de Cumplimiento Puntual
3.4.2	Cumplir con IESS y SRI	% de Cumplimiento Puntual
3.4.3	Cumplir con Superint. de Compañías	% de Cumplimiento Puntual

#### RESPONSABLE

Gerente Administrativo Financiero



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/026  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 1  
**PÁGINA:** 2 de 2

### UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

### FICHA DE PROCESO ADMINISTRATIVO

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

P. AVALOS

A. BURGOS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

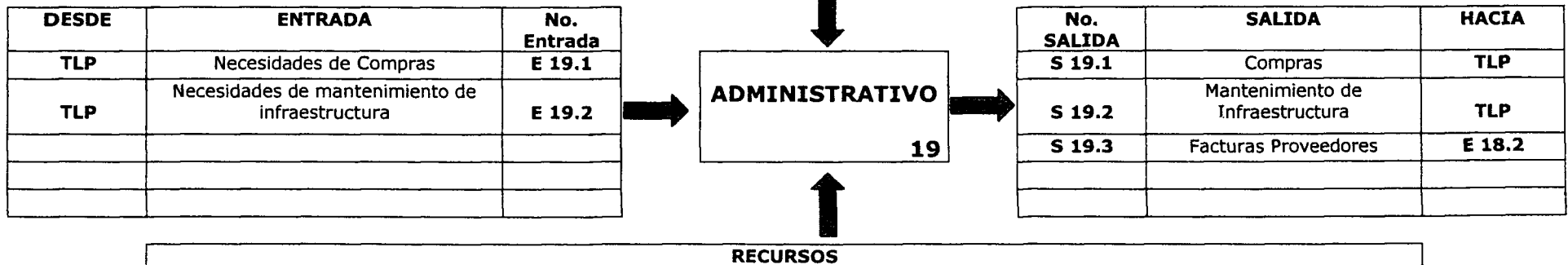
**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 0 CAPITAL

**CLÁUSULAS ISO:** 6.3, 7.4

**PROPÓSITO:** Proporcionar la infraestructura necesaria para el apropiado desarrollo de las actividades del personal y asegurar que los productos adquiridos cumplen con los requisitos especificados.

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Proc. para Mantenimiento de Infraestructura	Calendario de Mantenimiento de Preventivo de Infraestructura
Proc. para Registro y Selección de Proveedores	Información de Proveedores
Proc. para Calificación y Recalificación de Proveedores	Selección de Proveedores
Procedimiento de Compras	Directorio de Proveedores
Procedimiento de Aseo de Oficina	Calificación de Proveedores
Proc. de Aprobación de Gastos de Viaje	Solicitud de Compra de Insumo o Equipo
	Orden de Compra
	Solicitud de Compra Servicio
	Registro entrega de suministro
	Control de reclamos a Proveedores de Servicios
	Control de Servicio Post- Venta
	Registro Control de Limpieza
	Solicitud de Gastos de Viaje
	Tarifas aprobadas para Gastos de Viajes Nacionales





CAPITAL

## MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: 24/US/DA/026  
CLAUSULA ISO: 4.1  
REVISIÓN: 1  
PÁGINA: 2 de 2

**UNIDAD DE SERVICIOS  
GESTIÓN Y CONTROL**

**FICHA DE PROCESO  
ADMINISTRATIVO**

<b>FÍSICOS</b>	<b>TÉCNICOS</b>	<b>HUMANOS</b>	<b>FINANCIEROS</b>
Oficinas CAPITAL	Teléfono Computadora (mail) Fax	Gerente Administrativo Financiero Todo el Personal Mensajero Encargados de Limpieza	Presupuesto Anual

<b>COD.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)</b>
4.3.2	Mejorar el Clima laboral	Calificación sobre 5
	Incrementar Eficiencia en compras	Solicitudes Atendidas a tiempo /Total de Solicitudes

**RESPONSABLE**

Gerente Administrativo Financiero



# MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/027  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 1 de 2

## UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

## FICHA DE PROCESO MEJORA

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

P. AVALOS

A. BURGOS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 0 CAPITAL

**CLÁUSULAS ISO:** 8.4, 8.5

**PROPOSITO:** Garantizar la recopilación y análisis de datos para el mejoramiento continuo de la eficacia del SGC

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Proced. de Acciones Correctivas	Solicitud de Acción Correctiva o Preventiva
Proced. de Acciones Preventivas	Control de No Conformidades
Proced. de Análisis de Datos y Mejora	Acta de la Unidad de Servicios
Proced. para Control de Producto no Conforme	Reporte de Producto no conforme
	Control de Producto no conforme.

DESDE	ENTRADA	No. Entrada
TLP	Desempeño de los Procesos	E 20.1
TLP	Análisis de Datos	E 20.2
S 23.1	Informe de Auditoría	E 20.3
S 1.1	Política y Objetivos de Calidad	E 20.4
TLP	Necesidad de Acciones Correctivas	E 20.5
TLP	Necesidad de Acciones Preventivas	E 20.6
S 1.9	Acta de revisión del sistema	E 20.7
S 18.3	Estados Financieros	E 20.8
S 18.4	Reporte de Inventario	E 20.9
S 18.5	Reporte de Cartera	E 20.10



No. SALIDA	SALIDA	HACIA
S 20.1	Estado de acciones correctivas	E 1.4
S 20.2	Estado de acciones preventivas	E 1.5
S 20.3	Recomendaciones para la mejora	E 1.7
S 20.4	Control de no conformidades	E 1.14
S 20.5	Control de Producto no Conforme	TLP

RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas CAPITAL	Teléfono Computadora (mail) Fax	Gerente Administrativo Financiero Todo el Personal	Presupuesto Anual



## MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/027  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 1 de 2

**UNIDAD DE SERVICIOS  
GESTIÓN Y CONTROL**

**FICHA DE PROCESO  
MEJORA**

<b>COD.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)</b>
3.3.1.6	Tomar Acciones Correctivas	% Acciones Correctivas Cumplidas

<b>RESPONSABLE</b>
Gerente Administrativo Financiero

**TLP = Todos los procesos**



# MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/028  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 2 de 2

## UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

## FICHA DE PROCESO GESTIÓN DE CALIDAD

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

P. AVALOS

A. BURGOS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 0 CAPITAL

**CLÁUSULAS ISO:** 4.2.3, 4.2.4

**PROPOSITO:** Proporcionar la información documentada y controlada del SGC

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Norma Fundamental	Lista Maestra de documentos Activos
Proced. de control de Documentos	Registro Control de Documentos Internos
Proced. de Control de Registros de Calidad	Listado de Documentos Externos
	Control de Documentos Externos
	Información para Control de Registros por Área
	Lista Maestra de Registros Activos



RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas CAPITAL	Teléfono Computadora (mail) Fax	Comité de Calidad Gerente Administrativo Financiero Asistente de Control y Gestión	Presupuesto Anual





CAPITAL

## MANUAL DE PROCESOS

CÓDIGO: 24/US/DA/028

CLAUSULA ISO: 4.1

REVISIÓN: 2

PÁGINA: 2 de 2

**UNIDAD DE SERVICIOS  
GESTIÓN Y CONTROL**

**FICHA DE PROCESO  
GESTIÓN DE CALIDAD**

<b>COD.</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)</b>
3.3.3	Gestionar la Calidad Interna	Calificación sobre 5 (Encuesta Unidad de Servicios)

**TLP = Todos los procesos**

**RESPONSABLE**

Comité de Calidad



# MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/029  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 2  
**PÁGINA:** 1 de 2

## UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

## FICHA DE PROCESO SISTEMAS

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

P. AVALOS

A. BURGOS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

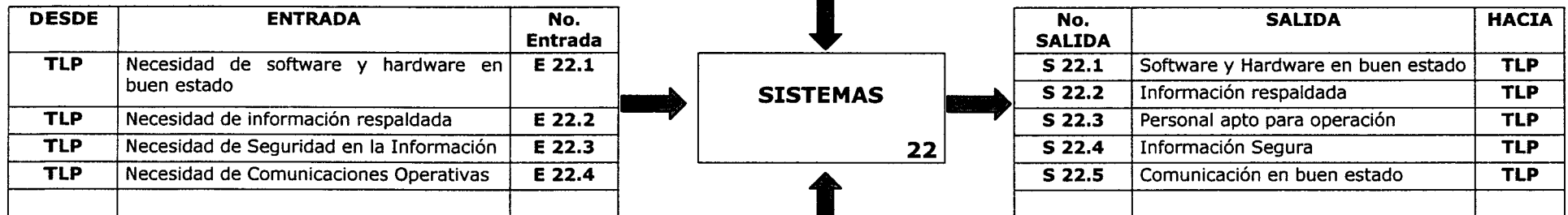
**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 0 CAPITAL

**CLÁUSULAS ISO:** 4.2, 6.3

**PROPOSITO:** Proporcionar seguridad a la información electrónica y a los equipos de computo y a el software de la organización.

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Procedimiento Sistemas	Solicitud de Soporte Técnico de Sistemas
	Cronograma anual de Mantenimiento Preventivo de Computadoras



RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas CAPITAL	Computadoras Software específicos	Gerente Administrativo Responsable de Sistemas	Presupuesto Anual

COD.	OBJETIVOS	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)
4.3.4.1	Cumplir con plan de mantenimiento de Equipos de Computo	% de cumplimiento del Plan
4.3.4.2	Disminuir tiempos inoperativos de Equipos	(Solicitud de soporte técnico a tiempo/ Solicitudes de Soporte totales) X 100

**TLP = Todos los procesos**

**RESPONSABLE**

Gerente Administrativo Financiero



# MANUAL DE PROCESOS

**CÓDIGO:** 24/US/DA/030  
**CLAUSULA ISO:** 4.1  
**REVISIÓN:** 1  
**PÁGINA:** 1 de 2

## UNIDAD DE SERVICIOS GESTIÓN Y CONTROL

## FICHA DE PROCESO AUDITORIAS INTERNAS

**ELABORADO POR:**

**REVISADO POR:**

**APROBADO POR:**

P. AVALOS

A. BURGOS

R. DUEÑAS

**FECHA:**

**FECHA:**

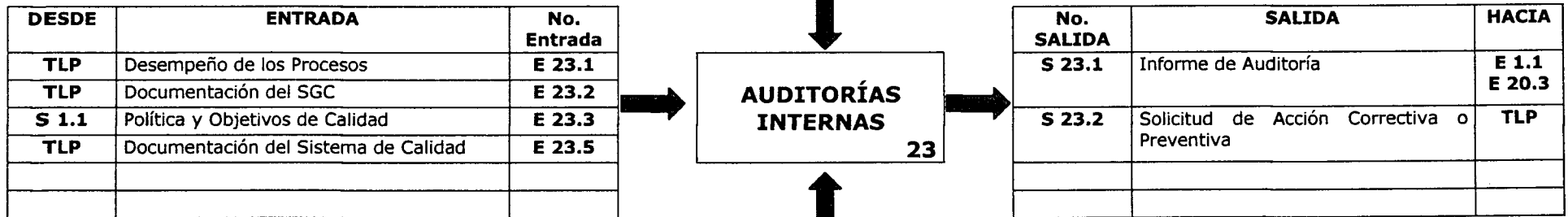
**FECHA:**

**PROCESO SUPERIOR:** 0 CAPITAL

**CLÁUSULAS ISO:** 8.2.2

**PROPOSITO:** Garantizar que el SGC es conforme con los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 y que ha sido implementado eficazmente.

CONTROLES	
DOCUMENTOS	REGISTROS
Procedimiento de Auditoría Interna	Plan Anual de Auditorías
Lineamientos para Auditorías Internas	Programa para la Ejecución de la Auditoría
Instructivo para Calificación de Auditores Internos	Listas de Verificación
	Informe de Auditoría
	Listado de Auditores Internos Calificados



RECURSOS			
FÍSICOS	TÉCNICOS	HUMANOS	FINANCIEROS
Oficinas de CAPITAL	Computadora Software Office	Comité de Calidad Representante de la Dirección Auditores Internos de Calidad	Presupuesto Anual

COD.	OBJETIVOS	SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN (INDICADORES)
3.3.1.5	Realizar auditorias internas	% de Auditorias Programadas realizadas

**RESPONSABLE**  
Comité de Calidad

## ***ANEXO E.- PLAN ESTRATÉGICO 2003 DE CAPITAL***











**CAPITAL: PERSPECTIVA INTERNA**

COD	OBJETIVOS	INDICADOR	SIG	CALC	PERIOD.	PESOS	PLAN DE ACCION	Unidad	Responsable	METAS												
										Semestre 1						Semestre 2						
										Trimestre 1			Trimestre 2			Trimestre 3			Trimestre 4			
Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic											
<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>																						
3.1	OPTIMIZAR LA EJECUCION DE PROCESOS	FACTOR	+	PON		100																
3.1	CONSTRUIR EL NEGOCIO	FACTOR	+	PON		30																
3.1.1	Crear productos nuevos	# DE PRODUCTOS	+	SUM	Anual	15	Elaborar y aplicar el procedimiento para Creacion de Nuevos Productos.	Finan	VP													1
								Calidad	VP													1
								Gerencia	VP													1
								RRHH	Ger.													1
								Medios	Ger.													1
3.1.2	Crear unidad tributaria	% CUMP. PLAN	+	PROM	Anual	10	Cumplir con el Plan de Negocios de esta unidad	Servicios	PE													100
3.1.3	Crear unidad tecnología de información.	% CUMP. PLAN	+	PROM	Anual	15	Cumplir con el Plan de Negocios de esta unidad	Servicios	PE													100
3.1.4	Diversificar el riesgo	FACTOR	+	PON	Trimestral	15																
3.1.4.1.	Minimizar el riesgo sectorial	FACT. SECTOR / FACT. TOTAL	-	PROM	Semestral	50	Decision del CAD para establecer la participacion de ventas en un sector	Finan	VP						0.3							0.3
								Calidad	VP						0.3							0.3
								Gerencia	VP						0.3							0.3
								RRHH	Ger.						0.3							0.3
3.1.4.2.	Minimizar riesgo en grupos economicos	FACT. GRUPOS / FACT. TOTAL	-	PROM	Semestral	50	Decision del CAD para establecer la participacion de ventas en grupos	Finan	VP						0.3							0.3
								Calidad	VP						0.3							0.3
								Gerencia	VP						0.3							0.3
								RRHH	Ger.						0.3							0.3
3.1.5	Certificar ISO 9000	% CUMP. PLAN	+	PROM	Mensual	15	Cumplir con cronograma de implementacion del SGC.	Servicios	As. Gest y Contr	70	70	70	80	80	80	90	90	90	100	100	100	100
3.1.6	Implementar BSC	% CUMP. PLAN	+	PROM	Mensual	15	Cumplir con cronograma de imolementacion del BSC.	Servicios	As. Gest y Contr	70	70	70	80	80	80	90	90	90	100	100	100	100
3.1.7	INCREMENTAR CONTRATOS FIRMADOS	VALOR U\$D	+	SUM	Trimestre	15	Cumplir el presupuesto de contratos firmados a futuro.	Finan	VP			2,000			23,500			37,000				34,500
								Calidad	VP			40,000			40,000			30,000				30,000
								Gerencia	VP			6,000			28,500			34,500				38,500
								RRHH	Ger.			40,000			40,000			60,000				60,000
								Medios	Ger.			37,032			62,743			70,370				78,759
								Servicios	Jefe Com.			15,524			38,810			62,097				85,384











**ANEXO F.- CATALOGO DE OBJETIVOS POR  
FUNCIONARIO**





# DE PROCESO	PROCESO	COD	OBJETIVOS	INDICADOR	PERIODO	Unidad	Responsable	CONTRIBUYENTES	Semestre 1				Semestre 2					
									Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4			
2	MERCADEO Y VENTAS	3.2.3	Fidelizar al cliente	% RENOV. CONTRATO	Anual	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD									50%		
2	MERCADEO Y VENTAS	3.3.2.4	Increment. Eficiencia en Horas de Ventas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD						20	20	20	20	20	20
2	MERCADEO Y VENTAS	1.1	CUMPLIR FACTURACION	VALOR USD	Mensual	Medios	GERENTE											
2	MERCADEO Y VENTAS	1.3.1	INCREMENTAR MARGEN Bruto	UTIL.BRUTA ACUMULADO/ FACTURACION ACUMULADO	Mensual	Medios	GERENTE	Presidente Ejecutivo, Jefe Comercial	21.300.00	21.300.00	21.300.00	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
2	MERCADEO Y VENTAS	1.3.2	INCREMENTAR MARGEN operativo	UTIL.OPERT. ACUMULADO/ FACTURACION ACUMULADO	Mensual	Medios	GERENTE		0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
2	MERCADEO Y VENTAS	3.1.1	Crear productos nuevos	# DE PRODUCTOS	Anual	Medios	GERENTE		0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
2	MERCADEO Y VENTAS	3.1.7	INCREMENTAR CONTRATOS FIRMADOS	VALOR USD	Trimestre	Medios	GERENTE	Presidente Ejecutivo, Jefe Comercial										1
2	MERCADEO Y VENTAS	3.2.1.1.3	Participación en Gremios	# GREMIOS	Anual	Medios	GERENTE		37.032		82.743			70.376			78.788	
2	MERCADEO Y VENTAS	3.2.1.1.4	Publicar artículos y/o Participar en programas de opinión	# ARTICULOS	Trimestral	Medios	GERENTE											1
2	MERCADEO Y VENTAS	3.2.3	Fidelizar al cliente	% RENOV. CONTRATO	Anual	Medios	GERENTE											50%
2	MERCADEO Y VENTAS	1.1	CUMPLIR FACTURACION	VALOR USD	Mensual	RRHH	GERENTE	Presidente Ejecutivo, Jefe Comercial	15.800.00	15.500.00	15.500.00	*****	*****	*****	*****	*****	*****	*****
2	MERCADEO Y VENTAS	1.3.1	INCREMENTAR MARGEN Bruto	UTIL.BRUTA ACUMULADO/ FACTURACION ACUMULADO	Mensual	RRHH	GERENTE		0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50
2	MERCADEO Y VENTAS	1.3.2	INCREMENTAR MARGEN operativo	UTIL.OPERT. ACUMULADO/ FACTURACION ACUMULADO	Mensual	RRHH	GERENTE		0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30
2	MERCADEO Y VENTAS	3.1.1	Crear productos nuevos	# DE PRODUCTOS	Anual	RRHH	GERENTE											1
2	MERCADEO Y VENTAS	3.1.4.1.	Minimizar el riesgo sectorial	FACT. SECTOR / FACT. TOTAL	Semestral	RRHH	GERENTE											0.3
2	MERCADEO Y VENTAS	3.1.4.2.	Minimizar riesgo en grupos economicos	FACT. GRUPOS / FACT. TOTAL	Semestral	RRHH	GERENTE											0.3
2	MERCADEO Y VENTAS	3.1.7	INCREMENTAR CONTRATOS FIRMADOS	VALOR USD	Trimestre	RRHH	GERENTE	Presidente Ejecutivo, Jefe Comercial			40.000		40.000		80.000		80.000	
2	MERCADEO Y VENTAS	3.2.1.1.2	Capacitaciones Abiertas	# CAPACITACIONES	Anual	RRHH	GERENTE											0.7
2	MERCADEO Y VENTAS	3.2.1.1.3	Participación en Gremios	# GREMIOS	Anual	RRHH	GERENTE											1
2	MERCADEO Y VENTAS	3.2.1.1.4	Publicar artículos y/o Participar en programas de opinión	# ARTICULOS	Trimestral	RRHH	GERENTE											1
2	MERCADEO Y VENTAS	3.2.3	Fidelizar al cliente	% RENOV. CONTRATO	Anual	RRHH	GERENTE											50%
2	MERCADEO Y VENTAS	3.1.7	INCREMENTAR CONTRATOS FIRMADOS	VALOR USD	Trimestre	Servicios	Jefe Comercial											
2	MERCADEO Y VENTAS	3.2.1.1.1	Evento Lanzamiento	% CUMPLIMIENTO	Anual	Servicios	Jefe Comercial				15.524		36.810		62.087		85.384	
2	MERCADEO Y VENTAS	3.2.1.1.2	Capacitaciones Abiertas	# CAPACITACIONES	Anual	Servicios	Jefe Comercial						100					0.7
2	MERCADEO Y VENTAS	3.2.1.1.3	Participación en Gremios	# GREMIOS	Anual	Servicios	PRESIDENTE EJECUTIVO											1
2	MERCADEO Y VENTAS	3.2.1.1.4	Publicar artículos y/o Participar en programas de opinión	# ARTICULOS	Trimestral	Servicios	PRESIDENTE EJECUTIVO											2
2	MERCADEO Y VENTAS	3.2.1.2	Plan Publicidad	% CUM. PLAN	Trimestral	Servicios	Jefe Comercial											80
2	MERCADEO Y VENTAS	3.3.2.4	Increment. Eficiencia en Horas de Ventas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Servicios	Jefe Comercial											80
3	PLANIFICACION UNIDAD FINANZAS	3.3.1.1	Cumplir Cronogramas con los clientes	% DE CUMPLIMIENTO	Mensual	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
3	PLANIFICACION UNIDAD FINANZAS	3.3.2.1	Increment. Eficiencia en Horas no Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD							10	10	10	10	10
3	PLANIFICACION UNIDAD FINANZAS	3.3.2.1	Increment. Eficiencia en Horas no Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Finanzas	ASESOR JUNIOR							15	15	15	15	15
3	PLANIFICACION UNIDAD FINANZAS	3.3.2.1	Increment. Eficiencia en Horas no Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Finanzas	ASESOR SENIOR 1							15	15	15	15	15
3	PLANIFICACION UNIDAD FINANZAS	3.3.2.1	Increment. Eficiencia en Horas no Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Finanzas	ASESOR SENIOR 2							15	15	15	15	15
3	PLANIFICACION UNIDAD FINANZAS	3.3.2.1	Increment. Eficiencia en Horas no Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Finanzas	GERENTE DE PRODUCTO							15	15	15	15	15
3	PLANIFICACION UNIDAD FINANZAS	3.3.2.2	Increment. Eficiencia Administrativa	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD							50	50	50	50	50

# DE PROCESO	PROCESO	COD	OBJETIVOS	INDICADOR	PERIODO	Unidad	Responsable	CONTRIBUYENTES	Semestre 1				Semestre 2					
									Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4			
3	PLANIFICACIÓN UNIDAD FINANZAS	3.3.2.1	Increment. Eficiencia Administrativa	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Finanzas	ASESOR JUNIOR					35	35	35	35	35	35	35
3	PLANIFICACIÓN UNIDAD FINANZAS	3.3.2.2	Increment. Eficiencia Administrativa	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Finanzas	ASESOR SENIOR 1					35	35	35	35	35	35	35
3	PLANIFICACIÓN UNIDAD FINANZAS	3.3.2.2	Increment. Eficiencia Administrativa	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Finanzas	ASESOR SENIOR 2					35	35	35	35	35	35	35
3	PLANIFICACIÓN UNIDAD FINANZAS	3.3.2.2	Increment. Eficiencia Administrativa	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Finanzas	GERENTE DE PRODUCTO					35	35	35	35	35	35	35
3	PLANIFICACIÓN UNIDAD FINANZAS	3.3.2.3	Increment. Eficiencia en Horas Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD					80	80	80	80	80	80	80
3	PLANIFICACIÓN UNIDAD FINANZAS	3.3.2.3	Increment. Eficiencia en Horas Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Finanzas	ASESOR JUNIOR					130	130	130	130	130	130	130
3	PLANIFICACIÓN UNIDAD FINANZAS	3.3.2.3	Increment. Eficiencia en Horas Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Finanzas	ASESOR SENIOR 1					130	130	130	130	130	130	130
3	PLANIFICACIÓN UNIDAD FINANZAS	3.3.2.3	Increment. Eficiencia en Horas Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Finanzas	ASESOR SENIOR 2					130	130	130	130	130	130	130
3	PLANIFICACIÓN UNIDAD FINANZAS	3.3.2.3	Increment. Eficiencia en Horas Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Finanzas	GERENTE DE PRODUCTO					130	130	130	130	130	130	130
4	PLANIFICACIÓN UNIDAD CALIDAD	3.3.2.1	Cumplir Cronogramas con los clientes	% DE CUMPLIMIENTO	Mensual	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
4	PLANIFICACIÓN UNIDAD CALIDAD	3.3.2.1	Increment. Eficiencia en Horas no Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD					10	10	10	10	10	10	10
4	PLANIFICACIÓN UNIDAD CALIDAD	3.3.2.1	Increment. Eficiencia en Horas no Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Calidad	ASESOR JUNIOR					15	15	15	15	15	15	15
4	PLANIFICACIÓN UNIDAD CALIDAD	3.3.2.1	Increment. Eficiencia en Horas no Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Calidad	ASESOR SENIOR 1					15	15	15	15	15	15	15
4	PLANIFICACIÓN UNIDAD CALIDAD	3.3.2.1	Increment. Eficiencia en Horas no Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Calidad	ASESOR SENIOR 2					15	15	15	15	15	15	15
4	PLANIFICACIÓN UNIDAD CALIDAD	3.3.2.2	Increment. Eficiencia Administrativa	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD					30	30	30	30	30	30	30
4	PLANIFICACIÓN UNIDAD CALIDAD	3.3.2.2	Increment. Eficiencia Administrativa	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Calidad	ASESOR JUNIOR					35	35	35	35	35	35	35
4	PLANIFICACIÓN UNIDAD CALIDAD	3.3.2.2	Increment. Eficiencia Administrativa	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Calidad	ASESOR SENIOR 1					35	35	35	35	35	35	35
4	PLANIFICACIÓN UNIDAD CALIDAD	3.3.2.2	Increment. Eficiencia Administrativa	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Calidad	ASESOR SENIOR 2					35	35	35	35	35	35	35
4	PLANIFICACIÓN UNIDAD CALIDAD	3.3.2.3	Increment. Eficiencia en Horas Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD					120	120	120	120	120	120	120
4	PLANIFICACIÓN UNIDAD CALIDAD	3.3.2.3	Increment. Eficiencia en Horas Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Calidad	ASESOR JUNIOR					130	130	130	130	130	130	130
4	PLANIFICACIÓN UNIDAD CALIDAD	3.3.2.3	Increment. Eficiencia en Horas Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Calidad	ASESOR SENIOR 1					130	130	130	130	130	130	130
4	PLANIFICACIÓN UNIDAD CALIDAD	3.3.2.3	Increment. Eficiencia en Horas Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Calidad	ASESOR SENIOR 2					130	130	130	130	130	130	130
5	PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA	3.3.2.1	Cumplir Cronogramas con los clientes	% DE CUMPLIMIENTO	Mensual	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
5	PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA	3.3.2.1	Increment. Eficiencia en Horas no Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Gerencia	ASESOR JUNIOR 1					15	15	15	15	15	15	15
5	PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA	3.3.2.1	Increment. Eficiencia en Horas no Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Gerencia	ASESOR JUNIOR 2					15	15	15	15	15	15	15
5	PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA	3.3.2.1	Increment. Eficiencia en Horas no Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Gerencia	ASESOR JUNIOR 3					15	15	15	15	15	15	15
5	PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA	3.3.2.1	Increment. Eficiencia en Horas no Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Gerencia	ASESOR SENIOR					15	15	15	15	15	15	15
5	PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA	3.3.2.1	Increment. Eficiencia en Horas no Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD					10	10	10	10	10	10	10
5	PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA	3.3.2.2	Increment. Eficiencia Administrativa	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD					30	30	30	30	30	30	30
5	PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA	3.3.2.2	Increment. Eficiencia Administrativa	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Gerencia	ASESOR JUNIOR 1					35	35	35	35	35	35	35
5	PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA	3.3.2.2	Increment. Eficiencia Administrativa	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Gerencia	ASESOR JUNIOR 2					35	35	35	35	35	35	35
5	PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA	3.3.2.2	Increment. Eficiencia Administrativa	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Gerencia	ASESOR JUNIOR 3					35	35	35	35	35	35	35
5	PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA	3.3.2.2	Increment. Eficiencia Administrativa	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Gerencia	ASESOR SENIOR					35	35	35	35	35	35	35
5	PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA	3.3.2.3	Increment. Eficiencia en Horas Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD					130	130	130	130	130	130	130
5	PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA	3.3.2.3	Increment. Eficiencia en Horas Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Gerencia	ASESOR JUNIOR 1					130	130	130	130	130	130	130
5	PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA	3.3.2.3	Increment. Eficiencia en Horas Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Gerencia	ASESOR JUNIOR 2					130	130	130	130	130	130	130

# DE PROCESO	PROCESO	COD	OBJETIVOS	INDICADOR	PERIODO	Unidad	Responsable	CONTRIBUYENTES	Semestre 1				Semestre 2					
									Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4			
5	PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA	3.3.2.3	Incrementar Eficiencia en Horas Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Gerencia	ASESOR JUNIOR 3					130	130	130	130	130	130	130
5	PLANIFICACIÓN UNIDAD GERENCIA	3.3.2.3	Incrementar Eficiencia en Horas Facturadas	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Gerencia	ASESOR SENIOR					130	130	130	130	130	130	130
9.1	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	2.1.1	Mantener confidencialidad	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.1	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	2.1.3	Tener presencia	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.1	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	2.2.2	Entregar servicio de resultado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.1	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	2.2.3	Entregar servicio especializado	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.1	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	2.2.4	Entregar servicio innovador	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.1	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	2.2.5	Entregar servicio personalizado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.1	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	2.2.6	Transferir conocimientos	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.1	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	2.3.1	Servicio Eficiente	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.1	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	2.3.2	Servicio Responsable	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.1	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	2.3.3	Crear confianza	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.1	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	3.2.2	Atender mejor al cliente	CALIFICACIÓN SOBRE 5 (ASESOR)	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.1	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	3.3.1.3	Maximizar contratos sin reclamos	% CONTRATOS SIN RECLAMOS	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				80%	80%		80%			80%
9.1	DIAGNÓSTICO FINANCIERO	3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME	Mensual	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior	15%	15%	15%	15%	15%	15%	10%	10%	10%	10%
9.2	TERCERIZACIÓN FINANCIERA	2.1.1	Mantener confidencialidad	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.2	TERCERIZACIÓN FINANCIERA	2.1.3	Tener presencia	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.2	TERCERIZACIÓN FINANCIERA	2.2.2	Entregar servicio de resultado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.2	TERCERIZACIÓN FINANCIERA	2.2.3	Entregar servicio especializado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.2	TERCERIZACIÓN FINANCIERA	2.2.4	Entregar servicio innovador	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.2	TERCERIZACIÓN FINANCIERA	2.2.5	Entregar servicio personalizado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.2	TERCERIZACIÓN FINANCIERA	2.2.6	Transferir conocimientos	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.2	TERCERIZACIÓN FINANCIERA	2.3.1	Servicio Eficiente	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.2	TERCERIZACIÓN FINANCIERA	2.3.2	Servicio Responsable	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.2	TERCERIZACIÓN FINANCIERA	2.3.3	Crear confianza	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.2	TERCERIZACIÓN FINANCIERA	3.2.2	Atender mejor al cliente	CALIFICACIÓN SOBRE 5 (ASESOR)	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.2	TERCERIZACIÓN FINANCIERA	3.3.1.3	Maximizar contratos sin reclamos	% CONTRATOS SIN RECLAMOS	Trimestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				80%	80%		80%			80%
9.2	TERCERIZACIÓN FINANCIERA	3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME	Mensual	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior	15%	15%	15%	15%	15%	15%	10%	10%	10%	10%
9.3	SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA	2.1.1	Mantener confidencialidad	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.3	SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA	2.1.3	Tener presencia	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.3	SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA	2.2.2	Entregar servicio de resultado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.3	SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA	2.2.3	Entregar servicio especializado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.3	SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA	2.2.4	Entregar servicio innovador	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.3	SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA	2.2.5	Entregar servicio personalizado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.3	SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA	2.2.6	Transferir conocimientos	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20
9.3	SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA	2.3.1	Servicio Eficiente	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesor Senior, Asesor Junior				4.00						4.20

# DE PROCESO	PROCESO	COD	OBJETIVOS	INDICADOR	PERIODO	Unidad	Responsable	Semestre 1		Semestre 2					
								CONTRIBUYENTES							
								Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4	
9.3	SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA	2.3.2	Servicio Responsable	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior			4.00			4.20	
9.3	SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA	2.3.3	Crear confianza	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.3	SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA	3.2.2	Atender mejor al cliente	CALIFICACIÓN SOBRE 5 (ASESOR)	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.3	SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA	3.3.1.3	Maximizar contratos sin reclamos	% CONTRATOS SIN RECLAMOS	Trimestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior						80%	
9.3	SISTEMA DE GESTIÓN FINANCIERA	3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME	Mensual	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior	80%		80%		80%		
9.4	REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS	2.1.1	Mantener confidencialidad	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior	15%	15%	15%	15%	15%	10%	
9.4	REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS	2.1.3	Tener presencia	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.4	REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS	2.2.2	Entregar servicio de resultado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.4	REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS	2.2.3	Entregar servicio especializado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.4	REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS	2.2.4	Entregar servicio innovador	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.4	REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS	2.2.5	Entregar servicio personalizado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.4	REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS	2.2.6	Transferir conocimientos	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.4	REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS	2.3.1	Servicio Eficiente	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.4	REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS	2.3.2	Servicio Responsable	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.4	REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS	2.3.3	Crear confianza	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.4	REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS	3.2.2	Atender mejor al cliente	CALIFICACIÓN SOBRE 5 (ASESOR)	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.4	REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS	3.3.1.3	Maximizar contratos sin reclamos	% CONTRATOS SIN RECLAMOS	Trimestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior						80%	
9.4	REESTRUCTURACIÓN DE PASIVOS	3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME	Mensual	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior	15%	15%	15%	15%	15%	10%	
9.5	VALORACIÓN DE EMPRESAS	2.1.1	Mantener confidencialidad	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.5	VALORACIÓN DE EMPRESAS	2.1.3	Tener presencia	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.5	VALORACIÓN DE EMPRESAS	2.2.2	Entregar servicio de resultado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.5	VALORACIÓN DE EMPRESAS	2.2.3	Entregar servicio especializado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.5	VALORACIÓN DE EMPRESAS	2.2.4	Entregar servicio innovador	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.5	VALORACIÓN DE EMPRESAS	2.2.5	Entregar servicio personalizado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.5	VALORACIÓN DE EMPRESAS	2.2.6	Transferir conocimientos	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.5	VALORACIÓN DE EMPRESAS	2.3.1	Servicio Eficiente	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.5	VALORACIÓN DE EMPRESAS	2.3.2	Servicio Responsable	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.5	VALORACIÓN DE EMPRESAS	2.3.3	Crear confianza	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.5	VALORACIÓN DE EMPRESAS	3.2.2	Atender mejor al cliente	CALIFICACIÓN SOBRE 5 (ASESOR)	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.5	VALORACIÓN DE EMPRESAS	3.3.1.3	Maximizar contratos sin reclamos	% CONTRATOS SIN RECLAMOS	Trimestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior						80%	
9.5	VALORACIÓN DE EMPRESAS	3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME	Mensual	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior	15%	15%	15%	15%	15%	10%	
9.1	DIAGNÓSTICO SGC	2.1.1	Mantener confidencialidad	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.1	DIAGNÓSTICO SGC	2.1.3	Tener presencia	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.1	DIAGNÓSTICO SGC	2.2.2	Entregar servicio de resultado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.1	DIAGNÓSTICO SGC	2.2.3	Entregar servicio especializado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	
9.1	DIAGNÓSTICO SGC	2.2.4	Entregar servicio innovador	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior		4.00				4.20	

# DE PROCESO	PROCESO	COD	OBJETIVOS	INDICADOR	PERIODO	Unidad	Responsable	CONTRIBUYENTES									
								Semestre 1				Semestre 2					
								Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4			
10.1	DIAGNOSTICO SGC	2.2.5	Entregar servicio personalizado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.1	DIAGNOSTICO SGC	2.2.6	Transferir conocimientos	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.1	DIAGNOSTICO SGC	2.3.1	Servicio Eficiente	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.1	DIAGNOSTICO SGC	2.3.2	Servicio Responsable	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.1	DIAGNOSTICO SGC	2.3.3	Crear confianza	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.1	DIAGNOSTICO SGC	3.2.2	Atender mejor al cliente	CALIFICACIÓN SOBRE 5 (ASESOR)	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.1	DIAGNOSTICO SGC	3.3.1.3	Maximizar contratos sin reclamos	% CONTRATOS SIN RECLAMOS	Trimestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior			80%	80%		80%		80%	
10.1	DIAGNOSTICO SGC	3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME	Mensual	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior	15%	15%	15%	15%	15%	10%	10%	10%	10%
10.2	IMPLANTACIÓN SGC	2.1.1	Mantener confidencialidad	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.2	IMPLANTACIÓN SGC	2.1.3	Tener presencia	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.2	IMPLANTACIÓN SGC	2.2.2	Entregar servicio de resultado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.2	IMPLANTACIÓN SGC	2.2.3	Entregar servicio especializado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.2	IMPLANTACIÓN SGC	2.2.4	Entregar servicio innovador	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.2	IMPLANTACIÓN SGC	2.2.5	Entregar servicio personalizado	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.2	IMPLANTACIÓN SGC	2.2.6	Transferir conocimientos	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.2	IMPLANTACIÓN SGC	2.3.1	Servicio Eficiente	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.2	IMPLANTACIÓN SGC	2.3.2	Servicio Responsable	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.2	IMPLANTACIÓN SGC	2.3.3	Crear confianza	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.2	IMPLANTACIÓN SGC	3.2.2	Atender mejor al cliente	CALIFICACIÓN SOBRE 5 (ASESOR)	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.2	IMPLANTACIÓN SGC	3.3.1.3	Maximizar contratos sin reclamos	% CONTRATOS SIN RECLAMOS	Trimestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior			80%	80%		80%		80%	
10.2	IMPLANTACIÓN SGC	3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME	Mensual	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior	15%	15%	15%	15%	15%	10%	10%	10%	10%
10.3	DIAGNOSTICO MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.1.1	Mantener confidencialidad	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.3	DIAGNOSTICO MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.1.3	Tener presencia	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.3	DIAGNOSTICO MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.2.2	Entregar servicio de resultado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.3	DIAGNOSTICO MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.2.3	Entregar servicio especializado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.3	DIAGNOSTICO MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.2.4	Entregar servicio innovador	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.3	DIAGNOSTICO MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.2.5	Entregar servicio personalizado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.3	DIAGNOSTICO MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.2.6	Transferir conocimientos	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.3	DIAGNOSTICO MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.3.1	Servicio Eficiente	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.3	DIAGNOSTICO MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.3.2	Servicio Responsable	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.3	DIAGNOSTICO MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.3.3	Crear confianza	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.3	DIAGNOSTICO MEJORAMIENTO DE PROCESOS	3.2.2	Atender mejor al cliente	CALIFICACIÓN SOBRE 5 (ASESOR)	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.3	DIAGNOSTICO MEJORAMIENTO DE PROCESOS	3.3.1.3	Maximizar contratos sin reclamos	% CONTRATOS SIN RECLAMOS	Trimestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior			80%	80%		80%		80%	
10.3	DIAGNOSTICO MEJORAMIENTO DE PROCESOS	3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME	Mensual	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior	15%	15%	15%	15%	15%	10%	10%	10%	10%
10.4	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.1.1	Mantener confidencialidad	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	
10.4	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.1.3	Tener presencia	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Cantidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior				4.00				4.20	

# DE PROCESO	PROCESO	COD	OBJETIVOS	INDICADOR	PERIODO	Unidad	Responsable	CONTRIBUYENTES		Semestre 1				Semestre 2							
								Asesor Senior	Asesor Junior	Trimestre 1		Trimestre 2		Trimestre 3		Trimestre 4					
10.4	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.2.2	Entregar servicio de resultado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
10.4	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.2.3	Entregar servicio especializado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
10.4	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.2.4	Entregar servicio innovador	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
10.4	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.2.5	Entregar servicio personalizado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
10.4	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.2.6	Transferir conocimientos	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
10.4	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.3.1	Servicio Eficiente	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
10.4	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.3.2	Servicio Responsable	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
10.4	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.3.3	Crear confianza	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
10.4	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	3.2.2	Atender mejor al cliente	CALIFICACIÓN SOBRE 5 (ASESOR)	Semestral	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
10.4	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	3.3.1.3	Maximizar contratos sin reclamos	% CONTRATOS SIN RECLAMOS	Trimestral	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													80%	80%
10.4	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME	Mensual	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													15%	15%
11.1	EVALUACIÓN EMPRESARIAL	2.1.1	Mantener confidencialidad	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.1	EVALUACIÓN EMPRESARIAL	2.1.3	Tener presencia	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.1	EVALUACIÓN EMPRESARIAL	2.2.2	Entregar servicio de resultado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.1	EVALUACIÓN EMPRESARIAL	2.2.3	Entregar servicio especializado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.1	EVALUACIÓN EMPRESARIAL	2.2.4	Entregar servicio innovador	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.1	EVALUACIÓN EMPRESARIAL	2.2.5	Entregar servicio personalizado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.1	EVALUACIÓN EMPRESARIAL	2.2.6	Transferir conocimientos	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.1	EVALUACIÓN EMPRESARIAL	2.3.1	Servicio Eficiente	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.1	EVALUACIÓN EMPRESARIAL	2.3.2	Servicio Responsable	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.1	EVALUACIÓN EMPRESARIAL	2.3.3	Crear confianza	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.1	EVALUACIÓN EMPRESARIAL	3.2.2	Atender mejor al cliente	CALIFICACIÓN SOBRE 5 (ASESOR)	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.1	EVALUACIÓN EMPRESARIAL	3.3.1.3	Maximizar contratos sin reclamos	% CONTRATOS SIN RECLAMOS	Trimestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													80%	80%
11.1	EVALUACIÓN EMPRESARIAL	3.3.1.4	Minimizar Producto No Conforme	% PRODUCTO CONFORME	Mensual	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													15%	15%
11.2	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.1.1	Mantener confidencialidad	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.2	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.1.3	Tener presencia	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.2	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.2.2	Entregar servicio de resultado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.2	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.2.3	Entregar servicio especializado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.2	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.2.4	Entregar servicio innovador	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.2	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.2.5	Entregar servicio personalizado.	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.2	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.2.6	Transferir conocimientos	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.2	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.3.1	Servicio Eficiente	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.2	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.3.2	Servicio Responsable	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.2	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	2.3.3	Crear confianza	CALIFICACIÓN SOBRE 5	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.2	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	3.2.2	Atender mejor al cliente	CALIFICACIÓN SOBRE 5 (ASESOR)	Semestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													4.00	4.20
11.2	IMPLEMENTACIÓN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	3.3.1.3	Maximizar contratos sin reclamos	% CONTRATOS SIN RECLAMOS	Trimestral	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD													80%	80%



# DE PROCESO	PROCESO	COD	OBJETIVOS	INDICADOR	PERIODO	Unidad	Responsable	Semestre 1				Semestre 2						
								CONTRIBUYENTES				CONTRIBUYENTES						
								Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4			
19	ADMINISTRATIVO	3.3.5	Incrementar Eficiencia en Compras	(Solicitudes atendidas a tiempo / total de solicitudes) x 100	Trimestral	Servicios	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Asistentes Ejecutivas										
18	FINANCIERO	3.4.1	CUMPLIR CON CAMARAS Y EDIFICIO	%CUMPLIMIENTO PUNTUAL	Mensual	Servicios	RESPONSABLE DE CONTABILIDAD		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
18	FINANCIERO	3.4.2	CUMPLIR CON JEFS Y SRI	%CUMPLIMIENTO PUNTUAL	Mensual	Servicios	RESPONSABLE DE CONTABILIDAD		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
18	FINANCIERO	3.4.3	CUMPLIR CON SUPER DE COMPAÑIAS	%CUMPLIMIENTO PUNTUAL	Adqui	Servicios	RESPONSABLE DE CONTABILIDAD		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
19	ADMINISTRATIVO	4.3.2	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	CALIFICACION SOBRE 5	Semestral	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD						3.8					4
19	ADMINISTRATIVO	4.3.2	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	CALIFICACION SOBRE 5	Semestral	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD						3.8					4
19	ADMINISTRATIVO	4.3.2	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	CALIFICACION SOBRE 5	Semestral	Personas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD						3.8					4
19	ADMINISTRATIVO	4.3.2	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	CALIFICACION SOBRE 5	Semestral	Medios	GERENTE						3.8					4
19	ADMINISTRATIVO	4.3.2	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	CALIFICACION SOBRE 5	Semestral	RRHH	GERENTE						3.8					4
19	ADMINISTRATIVO	4.3.2	MEJORAR EL CLIMA LABORAL	CALIFICACION SOBRE 5	Semestral	Servicios	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO						3.8					4
20	MEJORA	3.3.1.6	Tomar Acciones Correctivas	% ACCIONES CORRECTIVAS CUMPLIDAS	Mensual	Calidad	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
20	MEJORA	3.3.1.6	Tomar Acciones Correctivas	% ACCIONES CORRECTIVAS CUMPLIDAS	Mensual	Finanzas	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Gerente de Producto, Asesores Senior, Asesores Junior	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
20	MEJORA	3.3.1.6	Tomar Acciones Correctivas	% ACCIONES CORRECTIVAS CUMPLIDAS	Mensual	Gerencia	VICEPRESIDENTE DE UNIDAD	Asesores Senior, Asesores Junior	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
20	MEJORA	3.3.1.6	Tomar Acciones Correctivas	% ACCIONES CORRECTIVAS CUMPLIDAS	Mensual	Servicios	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Personal Administrativo	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
21	GESTIÓN DE LA CALIDAD	3.3.3	GESTIONAR LA CALIDAD INTERNA	CALIFICACION SOBRE 5 (ENCUESTA U de Servicios)	Semestral	Servicios	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO											
22	SISTEMAS	4.3.4.1	Cumplir con plan de mantenimiento de Equipos de Computo	% de cumplimiento del Plan	Semestral	Servicios	RESPONSABLE SISTEMAS						3.5					4
22	SISTEMAS	4.3.4.2	Disminuir tiempos inoperativos de Equipos	(Solicitar de soporte técnico a tiempo/ Solicitudes de Soporte totales) X 100	Trimestral	Servicios	RESPONSABLE SISTEMAS											100
23	AUDITORIAS INTERNAS	3.3.1.5	Realizar Auditorías Internas	% AUDITORIAS PROG. REALIZADAS	Semestral	Servicios	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Auditorías Internas						100				100
2	MERCADEO Y VENTAS	3.3.2.2	Incrementar Eficiencia Administrativa	# DE HORAS FUNC.	Mensual	Servicios	Jefe Comercial							70	70	70	70	70



**ANEXO G.- INFORME DE AUDITORIA DE CERTIFICACIÓN  
ISO 9001:2000 REALIZADA POR ICONTEC**

# CERTIFICADO ICONTEC DE GESTION DE CALIDAD

## INFORME DE AUDITORIA

### 1. INFORMACION GENERAL

**EMPRESA:** CAPITAL (NOVACONSUL CIA. LTDA;  
FINANLAW S.A.; INTERQUALITY CIA. LTDA.)

**LOCALIZACIÓN:** Avenida Amazonas 736 y Naciones Unidas,  
Edificio la Previsora Piso 8 Oficina 802. Quito  
Ecuador.

**ALCANCE:** PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE GESTION  
EMPRESARIAL EN: FINANZAS, GERENCIA Y  
CALIDAD.

**CÓDIGO SECTOR:** EA: 35-1

**CRITERIOS:** ISO 9001:2000

**TIPO DE AUDITORIA:** OTORGAMIENTO

**FECHA DE LA AUDITORIA:** 22 - 25 de Septiembre de 2003

**REPRESENTANTE DE LA EMPRESA/  
CARGO** ALVARO BURGOS  
GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

**AUDITOR LIDER:** ANTONIO GARCIA

**AUDITOR(ES):**

**ESPECIALISTA:** ALVARO PERDOMO

#### AUTORIZACIÓN PARA COMUNICAR ESTE INFORME:

Este informe se comunicará después de la auditoría únicamente a la empresa y no será divulgado a terceros sin su autorización.

(CODIGO INFORME)

## 2. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA

- Determinación del grado de conformidad del sistema de gestión de calidad con los criterios de establecidos en la norma ISO 9001:2000.
- Evaluación de la capacidad del sistema de gestión de calidad para asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente, legales y reglamentarios del producto.
- Evaluación de la eficacia del sistema de gestión de calidad para lograr los objetivos especificados
- Identificar mejoramientos potenciales en el sistema de gestión de calidad

## 3. CONCLUSIONES DEL EQUIPO AUDITOR:

### 3.1 ACTIVIDADES DESARROLLADAS:

- ✓ Análisis del manual de calidad el 16 de Septiembre de 2003. Los resultados se presentan en el Registro de Análisis de la Descripción del Sistema. El manual se adecua a los requisitos de la norma ISO 9001:2000.
- ✓ Elaboración del Plan de Auditoría, el cual fue remitido al representante de la empresa el 16 de Septiembre de 2003.
- ✓ Para la evaluación de la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad con los requisitos establecidos en la norma NTC – ISO 9001: 2000 se desarrolló la auditoría en la sede administrativa de la organización, ubicada en la ciudad de Quito.
- ✓ Las evidencias correspondientes se recogieron mediante inspección, consulta de documentos y entrevistas con las personas responsables del sistema de gestión de la calidad en la organización.
- ✓ Evaluación de la estructuración del Sistema de Gestión de la Calidad con el enfoque por procesos. Para el desarrollo de la auditoria en cada proceso se aplico la técnica de P: planear, H: hacer, V: verificar, A: actuar.
- ✓ Verificación del cumplimiento de los requisitos en los procesos operativos, realizando auditorías principalmente en los siguientes contratos:

### UNIDAD DE FINANZAS

Número de contrato	FIN-CTR-007-02	FIN-COT-007-03	FIN-COT-009-03
Descripción del contrato	Tercerización Financiera	Diagnóstico Financiero	Diagnóstico Financiero
Nombre del cliente	Remeco	Uribe y Schwarzkopf	ICARO
Código interno	FIN-CTR-007-02	FIN-COT-007-03	FIN-COT-009-03

Objeto del Contrato	Tercerización del manejo financiero de la empresa, con el apoyo del departamento contable y de cobranza de Remeco.	Diagnóstico de gestión financiera, presupuesto anuales y presupuestos de obra, gestión de tesorería, análisis de flujos de proyectos, gestión de contraloría, análisis financiero	Diagnóstico de gestión financiera, presupuesto anuales y presupuestos de obra, gestión de tesorería, análisis de flujos de proyectos, gestión de contraloría, análisis financiero
Fecha de inicio	1 de mayo 2002	26-03-2003	15-8-2003
Fecha de finalización	noviembre 2004	26-05-2003	15-10-2003

#### UNIDAD CALIDAD

Número de contrato	26	22	25
Descripción del contrato	Implementación del SGC	Implementación del SGC	Implementación del SGC
Nombre del cliente	Fabricables	Gráficas Paola	Quantum S.A.
Código interno asignado	Swisscontact	Swisscontact	CAL-CTR-003-03
Localización (ciudad)	Quito	Quito	Quito
Objeto del Contrato	Implmentación del Sistema de Gestión de Calidad previo a la obtención de la certificación ISO 9001:2000	Implmentación del Sistema de Gestión de Calidad previo a la obtención de la certificación ISO 9001:2000	Implmentación del Sistema de Gestión de Calidad previo a la obtención de la certificación ISO 9001:2000
Fecha de inicio	06/01/2003	04/01/2003	28-abril-2003
Fecha de finalización	06/01/2004	04/01/2004	30-abril-2004

#### UNIDAD DE GERENCIA

Número de contrato	GR-CTR-004-03	GR-COT-063-02
Descripción del contrato	Sistema Gerencial Estratégico	Sistema Gerencial Estratégico
Nombre del cliente	Banco Solidario	ICARO
Código interno asignado	GER-CTR-004-03	GR-COT-063-02
Localización	Quito	Quito
Objeto del Contrato	Asesoría en la actualización del Sistema Gerencial Estratégico vigente y en su correspondiente ejecución y evaluación durante los años 2003 y 2004, lo que incluye el arrendamiento del software especializado "Strategic".	Desarrollar e implementar en ICARO un sistema Gerencial Estratégico que proporcione criterios para la toma de decisiones. Incluye la provisión del software especializado Strategic
Fecha de inicio	16 enero 2003	23 enero 2003
Fecha de finalización	diciembre 2004	diciembre 2003

✓ Durante la auditoría se identificaron 3 NCm y 2 observaciones.

### 3.2 ASPECTOS RELEVANTES:

- ✓ Aplicación del Modelo de Cuadro de Mando Integral a través del cual se definen y hace seguimiento al cumplimiento de las metas organizacionales, objetivos de calidad y desempeño del SGC. Adicionalmente permite relacionar a manera de causa-efecto los diferentes objetivos e indicadores y determinar el impacto de éstos en la organización determinando la eficacia del SGC.
- ✓ Comités Staff, de Calidad y Técnico porque permite hacer seguimiento a la gestión comercial de la organización, mantenimiento y mejora del SGC, seguimiento a los proyectos, análisis de datos, seguimiento al PNC, y acciones correctivas y preventivas.
- ✓ Revisión Gerencial por el grado de detalle con el cual se analizaron los resultados del SGC, lo que permitió definir acciones encaminadas al mejoramiento de los procesos y SGC.
- ✓ Unidad de Finanzas, Registro de conformidad de reportes porque identifica los “entregables” (productos) acordados con cada cliente y garantiza el seguimiento al cumplimiento de los mismos.
- ✓ Informe de Tiempo Unidades, lo cual permite medir la productividad de los profesionales y de la organización como tal.
- ✓ Retroalimentación mensual a la Gerencia de las empresas en el avance del sistema de gestión de calidad, lo cual permite la toma de acciones oportunas por parte de la organización asesorada para el logro de la certificación del SGC.

### 3.3 ASPECTOS POR MEJORAR:

Mapa de Procesos del SGC, con el fin de detallar los procesos estratégicos de la organización incluyendo procesos de Planeación Corporativa, la Dirección y el Control de Gestión de la Organización.

Redefinir las salidas de los Procesos de Asesoría Unidad Gerencia, Asesoría Unidad Finanzas y Asesoría Unidad Calidad con el fin de presentar como valor agregado los productos entregados a los clientes de CAPITAL resaltantes de los mismos. Igualmente, unificar el proceso de Asignación de Responsabilidades con el proceso Recursos Humanos.

Asegurar la identificación sistemática de los “entregables” (subproductos) incluidos en los diferentes contratos que se establecen en la Unidad de Gerencia con el fin de hacer medible el avance y cumplimiento de los contratos.

Para los productos que se entregan en cada contrato hacer más explícitas las actividades de verificación y validación requeridas, los criterios de aceptación correspondientes y los registros que se conservan para proporcionar evidencia de que los mismos cumplen los requisitos, dado que con base en estos productos los clientes de CAPITAL toman decisiones vitales en sus organizaciones.

Definir Planes de Calidad específicos para proyectos especiales como el caso de SWISSCONTACT, con el fin de formalizar qué responsables procedimientos,

actividades y recursos se deben aplicar al mismo de manera particular.

Incluir en el seguimiento y medición del proceso Asesoría Calidad indicadores de avance de los proyectos relacionados con la utilización de los recursos: p.e. ejecución de horas de asesoría en calidad frente al avance en la implementación del SGC.

Especificar en el documento “Perfil y Descripción de Cargo” el tipo de formación requerida para el cargo, con el fin de facilitar la evaluación de las competencias requeridas en los cargos que afectan la calidad del servicio.

En la Unidad de Gerencia, asegurar que se planifican y documentan las acciones que se toman como resultado del análisis del indicador % cumplimiento cronogramas.

Identificación y aplicación de acciones correctivas como resultado del tratamiento del producto no conforme, con el fin de tomar acciones correctivas según la criticidad, recurrencia y costos asociados al control de producto no conforme y no para todos los productos no conformes.

Reenfocar el indicador del proceso de Atención al Cliente “% cumplimiento” con el fin de determinar a través de éste que tan significativos son los resultados de la evaluación de la satisfacción, basado en la determinación de los clientes que respondieron la encuesta frente al total de clientes actuales. Igualmente, en los casos en los cuales se obtengan calificaciones particularmente “bajas” visitar al cliente con el fin de identificar cual es la problemática.

#### 3.4 CONFIABILIDAD DE LA AUDITORIA INTERNA

Se han desarrollado dos ciclos de auditoría interna (Abril y Junio de 2003) para verificar la aplicación de los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 con base en lo establecido en el Procedimiento de Auditoría Interna 23/US/DA/001.

Las auditorías se desarrollaron por procesos e incluyeron todos los procesos del sistema de gestión de calidad. El primer ciclo se realizó para verificar el “cumplimiento documental” del SGC, y el segundo ciclo para verificar la aplicación del SGC.

Las auditorías se desarrollaron con auditores internos calificados de acuerdo con el Instructivo para la calificación de Auditores Internos 23/US/DA/003.

Los hallazgos se trataron de acuerdo con al Procedimiento de Acciones Correctivas 20/PE/DA/001.

Se concluye que la auditoría interna fue confiable, sin embargo se debe profundizar en el grado de detalle de las Listas de Verificación 23/US/DA/001-3 con el fin de asegurar que el SGC cumple los requisitos de la Norma ISO 9001:2000 y se mantiene de forma eficaz.

#### 3.5 RESULTADO DEL SEGUIMIENTO DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS DE LA AUDITORIA ANTERIOR

(No aplica para preauditoria o auditoria de otorgamiento)

#### 4. PERFIL DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD

Numeral	REQUISITOS DEL SISTEMA	NA	C	NO CONFORMIDADES					
				Detectadas		Solucionadas		Pendientes	
				NNCM	NNCm	NNCM	NNCm	NNCM	NNCm
4	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD								
4.1	Requisitos Generales		C						
4.2	Requisitos de la documentación		C						
5	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN								
5.1	Compromiso de la Dirección		C						
5.2	Enfoque al cliente		C						
5.3	Política de Calidad		C						
5.4	Planificación		C						
5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación		C						
5.6	Revisión por la Dirección		C						
6	GESTION DE LOS RECURSOS								
6.1	Provisión de recursos		C						
6.2	Recursos Humanos				1		1		
6.3	Infraestructura		C						
6.4	Ambiente de trabajo		C						
7	REALIZACIÓN DEL PRODUCTO								
7.1	Planificación para la realización del producto		C						
7.2	Procesos relacionados con el cliente				1				1
7.3	Diseño y desarrollo		C						
7.4	Compras				1		1		
7.5	Producción y prestación del servicio		C						
7.6	Control de los dispositivos de seguimiento y de medición		C						
8	MEDICION, ANÁLISIS Y MEJORA								
8.1	Generalidades		C						
8.2	Seguimiento y medición		C						
8.3	Control de producto no conforme		C						
8.4	Análisis de datos		C						
8.5	Mejora		C						

NA = No aplicable C = Conforme NNCM = Número de no conformidades mayores NNCm = Número de no conformidades menores

**5. INFORMACION COMPLEMENTARIA:**

Los reclamos son atendidos de acuerdo con el Procedimiento 15/US/DA/003 de Atención de Quejas y Reclamos.

La empresa excluye los requisitos de Diseño y Desarrollo, Validación de los Procesos de Producción y Prestación del Servicio, y Control de Equipos de Seguimiento y Medición, Numerales 7.3,7.5.2 y 7.6 de la Norma ISO 9001:2000.

**6. OTORGAMIENTO / RENOVACION**

**6.1 CONCEPTO DEL EQUIPO AUDITOR**

Otorgar el certificado para el alcance definido en el presente informe.

Nombre: ANTONIO GARCIA Firma: *Antonio P.* Fecha: Sep -26 / 03

**6.2 PROPUESTA DEL COMITÉ DE CERTIFICACIÓN** (No aplicable para preauditoria o auditoria de seguimiento)

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Recomendación:  Aprobar  Aplazar  Denegar

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**7. ANEXOS QUE FORMAN PARTE DEL PRESENTE INFORME**

- Anexo 1. Solicitudes de Acción Correctiva ( F0104-0002-05)
- Anexo 2. Plan de acción presentado por la Empresa ( si no utilizó F0104-0002-05)



**ANEXO H.- RESULTADOS DEL SISTEMA DE GESTION  
INTERNO DE CAPITAL**

### Reporte de Ene/03 a Oct/03

✓	RENDEIMIENTO GENERAL	(100)	(103.02)	(3.01%)	%
/	FINANCIERA	(100)	(91.18)	(8.81%)	%
/	INCREMENTAR VALOR	(100)	(91.18)	(8.81%)	FACTOR
X	CUMPLIR FACTURACION	(596,581.16)	(432,365.04)	(27.52%)	VALOR USD
X	CAPITAL	(596,581.16)	(432,365.04)	(27.52%)	VALOR USD
X	UNID. CALIDAD	(186,999.16)	(96,452.31)	(48.42%)	VALOR USD
X	UNID. FINANZAS	(244,482)	(187,363.01)	(23.36%)	VALOR USD
X	UNID. GERENCIA	(165,100)	(148,549.72)	(10.02%)	VALOR USD
✓	MAX. ROTACION ACTIVOS	(1.21)	(1.32)	(9.77%)	((FACT.ULT.6 MES)*2)/ACT.TOT
✓	CAPITAL	(1.21)	(1.32)	(9.77%)	((FACT.ULT.6 MES)*2)/ACT.TOT
✓	UNID. CALIDAD	(1.15)	(1.4)	(21.46%)	((FACT.ULT.6 MES)*2)/ACT.TOT
✓	UNID. FINANZAS	(1.36)	(1.26)	(7.2%)	((FACT.ULT.6 MES)*2)/ACT.TOT
✓	UNID. GERENCIA	(1.66)	(1.65)	(0.3%)	((FACT.ULT.6 MES)*2)/ACT.TOT
✓	UNID. SERVICIOS	(0.65)	(0.98)	(49.54%)	((FACT.ULT.6 MES)*2)/ACT.TOT
X	INCREM. MARGEN	(100)	(39.03)	(60.96%)	FACTOR
X	MARG. BRUTO	(0.59)	(0.39)	(34.94%)	UTIL. BRUT. ACUM/FACT. ACUM.
X	CAPITAL	(0.59)	(0.39)	(34.94%)	UTIL. BRUT. ACUM/FACT. ACUM.
X	UNID. CALIDAD	(0.59)	(-0.05)	(108.16%)	UTIL. BRUT. ACUM/FACT. ACUM.
✓	UNID. FINANZAS	(0.59)	(0.57)	(3.83%)	UTIL. BRUT. ACUM/FACT. ACUM.
✓	UNID. GERENCIA	(0.59)	(0.64)	(7.16%)	UTIL. BRUT. ACUM/FACT. ACUM.
X	MARG. OPERATIVO	(0.29)	(-0.15)	(149.11%)	UTIL. OPERAT. ACUM/FACT. ACUM.
X	CAPITAL	(0.29)	(-0.15)	(149.11%)	UTIL. OPERAT. ACUM/FACT. ACUM.
X	UNID. CALIDAD	(0.29)	(-0.84)	(377%)	UTIL. OPERAT. ACUM/FACT. ACUM.
X	UNID. FINANZAS	(0.29)	(0.18)	(37.66%)	UTIL. OPERAT. ACUM/FACT. ACUM.
X	UNID. GERENCIA	(0.29)	(0.2)	(32.66%)	UTIL. OPERAT. ACUM/FACT. ACUM.

✓	✓	LIMITAR APALANCAMIENTO	(19.89)	(8.8)	(55.77%)	PASIV. FINANCIERO/ACT. TOT.
✓	✓	CAPITAL	(19.89)	(8.8)	(55.77%)	PASIV. FINANCIERO/ACT. TOT.
	✓	UNID. SERVICIOS	(19.89)	(8.8)	(55.77%)	PASIV. FINANCIERO/ACT. TOT.
✓	✓	MANTENER LIQUIDEZ	(0.25)	(0.3)	(17.36%)	# MESES EGRESOS EN CASH
✓	✓	CAPITAL	(0.25)	(0.3)	(17.36%)	# MESES EGRESOS EN CASH
	✗	UNID. CALIDAD	(0.25)	(0.1)	(60%)	# MESES EGRESOS EN CASH
	✓	UNID. FINANZAS	(0.27)	(0.84)	(207.27%)	# MESES EGRESOS EN CASH
	✗	UNID. GERENCIA	(0.25)	(0.22)	(9.99%)	# MESES EGRESOS EN CASH
	✗	UNID. SERVICIOS	(0.25)	(0.03)	(86.8%)	# MESES EGRESOS EN CASH
✓	✓	CLIENTE	(100)	(106.6)	(6.6%)	%
✓	✓	MAXIMIZAR SATISFACCION DEL CLIENTE	(100)	(106.6)	(6.6%)	FACTOR
✓	✓	ENTREGAR REQUISITOS BASICOS	(100)	(108.79)	(8.79%)	FACTOR
✓	✓	MANTENER CONFIDENCIALIDAD	(4)	(4.67)	(16.91%)	CALIFICACION SOBRE 5
	✓	CAPITAL	(4)	(4.67)	(16.91%)	CALIFICACION SOBRE 5
	✓	UNID. CALIDAD	(4)	(4.4)	(10%)	CALIFICACION SOBRE 5
	✓	UNID. FINANZAS	(4)	(4.75)	(18.75%)	CALIFICACION SOBRE 5
	✓	UNID. GERENCIA	(4)	(4.88)	(21.99%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	✓	OFRECER COSTOS RAZONABLES	(3.79)	(3.61)	(4.82%)	CALIFICACION SOBRE 5
	✓	CAPITAL	(3.79)	(3.61)	(4.82%)	CALIFICACION SOBRE 5
	✗	UNID. CALIDAD	(3.8)	(3)	(21.05%)	CALIFICACION SOBRE 5
	✓	UNID. FINANZAS	(3.8)	(3.63)	(4.47%)	CALIFICACION SOBRE 5
	✓	UNID. GERENCIA	(3.8)	(4.22)	(11.05%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	✓	TENER PRESENCIA	(4)	(4.75)	(18.83%)	CALIFICACION SOBRE 5
	✓	CAPITAL	(4)	(4.75)	(18.83%)	CALIFICACION SOBRE 5
	✓	UNID. CALIDAD	(4)	(4.5)	(12.5%)	CALIFICACION SOBRE 5
	✓	UNID. FINANZAS	(4)	(4.88)	(21.99%)	CALIFICACION SOBRE 5
	✓	UNID. GERENCIA	(4)	(4.88)	(21.99%)	CALIFICACION SOBRE 5

✓	ENTREGAR REQUISITOS DIFERENCIADORES	(100)	(104.69)	(4.69%)	FACTOR	
✓	REALI.AUTOEV.CLIENTES	(4)	(4.02)	(0.66%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	CAPITAL	(4)	(4.02)	(0.66%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	UNID. CALIDAD	(4)	(3.75)	(6.25%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	UNID. FINANZAS	(4)	(4.16)	(4%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	UNID. GERENCIA	(4)	(4.17)	(4.24%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	ENTREGAR SERVICIO DE RESULTADOS	(4)	(3.91)	(2.24%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	CAPITAL	(4)	(3.91)	(2.24%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✗	UNID. CALIDAD	(4)	(3.4)	(15%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	UNID. FINANZAS	(4)	(4)	(0%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	UNID. GERENCIA	(4)	(4.33)	(8.25%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	ENTREGAR SERVICIO ESPECIALIZADO	(4)	(4.49)	(12.41%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	CAPITAL	(4)	(4.49)	(12.41%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	UNID. CALIDAD	(4)	(4.67)	(16.75%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	UNID. FINANZAS	(4)	(4.38)	(9.49%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	UNID. GERENCIA	(4)	(4.44)	(11%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	ENTREGAR SERVICIO INNOVADOR	(4)	(4.12)	(3%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	CAPITAL	(4)	(4.12)	(3%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	UNID. CALIDAD	(4)	(4.44)	(11%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	UNID. FINANZAS	(4)	(4.25)	(6.25%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	UNID. GERENCIA	(4)	(3.67)	(8.25%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	ENTREGAR SERVICIO PERSONALIZADO	(4)	(4.3)	(7.74%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	CAPITAL	(4)	(4.3)	(7.74%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	UNID. CALIDAD	(4)	(4)	(0%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	UNID. FINANZAS	(4)	(4.38)	(9.49%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	UNID. GERENCIA	(4)	(4.55)	(13.74%)	CALIFICACION SOBRE 5	
✓	TRANSFERIR CONOCIMIENTOS	(4)	(4.34)	(8.58%)	CALIFICACION SOBRE 5	

✓	CAPITAL	(4)	(4.34)	(8.58%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	UNID. CALIDAD	(4)	(4.17)	(4.24%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	UNID. FINANZAS	(4)	(4.25)	(6.25%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	UNID. GERENCIA	(4)	(4.61)	(15.25%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	MEJORAR IMAGEN	(100)	(108.23)	(8.23%)	FACTOR
✓	SERVICIO EFICIENTE	(4)	(4.12)	(3.16%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	CAPITAL	(4)	(4.12)	(3.16%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	UNID. CALIDAD	(4)	(3.83)	(4.24%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	UNID. FINANZAS	(4)	(3.88)	(3%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	UNID. GERENCIA	(4)	(4.67)	(16.75%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	SERVICIO RESPONSABLE	(4)	(4.46)	(11.5%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	CAPITAL	(4)	(4.46)	(11.5%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	UNID. CALIDAD	(4)	(4.67)	(16.75%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	UNID. FINANZAS	(4)	(4.38)	(9.49%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	UNID. GERENCIA	(4)	(4.33)	(8.25%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	CREAR CONFIANZA	(4)	(4.41)	(10.33%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	CAPITAL	(4)	(4.41)	(10.33%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	UNID. CALIDAD	(4)	(4.33)	(8.25%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	UNID. FINANZAS	(4)	(4.13)	(3.24%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	UNID. GERENCIA	(4)	(4.78)	(19.5%)	CALIFICACION SOBRE 5
✓	INTERNA	(100)	(105.61)	(5.61%)	%
✓	OPTIM. EJEC. PROCESOS	(100)	(105.61)	(5.61%)	FACTOR
✓	CONSTRUIR EL NEGOCIO	(100)	(108.2)	(8.2%)	FACTOR
✓	DIVERSIF. RIESGO	(100)	(142.77)	(42.77%)	FACTOR
✓	MINIM. RIESGO SECT.	(0.3)	(0.21)	(28.88%)	FACT. SECT/FACT. TOT.
✓	CAPITAL	(0.3)	(0.21)	(28.88%)	FACT. SECT/FACT. TOT.
✓	UNID. CALIDAD	(0.3)	(0.14)	(53.33%)	FACT. SECT/FACT. TOT.

✓	UNID. FINANZAS	(0.3)	(0.27)	(9.99%)	FACT. SECT/FACT. TOT.
✓	UNID. GERENCIA	(0.3)	(0.23)	(23.33%)	FACT. SECT/FACT. TOT.
✓	MINM. RIEGO GRUP. ECON.	(0.3)	(0.13)	(56.66%)	FACT. GRUPO/FACT. TOT.
✓	CAPITAL	(0.3)	(0.13)	(56.66%)	FACT. GRUPO/FACT. TOT.
✓	UNID. CALIDAD	(0.3)	(0.02)	(93.33%)	FACT. GRUPO/FACT. TOT.
✓	UNID. FINANZAS	(0.3)	(0.14)	(53.33%)	FACT. GRUPO/FACT. TOT.
✓	UNID. GERENCIA	(0.3)	(0.23)	(23.33%)	FACT. GRUPO/FACT. TOT.
✓	CERTIF. ISO 9000	(82)	(84.5)	(3.04%)	% CUMPL. PLAN
✓	CAPITAL	(82)	(84.5)	(3.04%)	% CUMPL. PLAN
✓	UNID. SERVICIOS	(82)	(84.5)	(3.04%)	% CUMPL. PLAN
✗	IMPLEM BSC	(82)	(70)	(14.63%)	% CUMPL. PLAN
✗	CAPITAL	(82)	(70)	(14.63%)	% CUMPL. PLAN
✗	UNID. SERVICIOS	(82)	(70)	(14.63%)	% CUMPL. PLAN
✓	INCREM CONTR. FIRMAD.	(357,731)	(363,614)	(1.64%)	VALOR U\$D
✓	CAPITAL	(357,731)	(363,614)	(1.64%)	VALOR U\$D
✓	UNID. CALIDAD	(110,000)	(105,740)	(3.87%)	VALOR U\$D
✓	UNID. FINANZAS	(62,500)	(123,100)	(96.96%)	VALOR U\$D
✓	UNID. GERENCIA	(69,000)	(105,430)	(52.79%)	VALOR U\$D
✗	UNID. SERVICIOS	(116,231)	(29,344)	(74.75%)	VALOR U\$D
✓	INCREM. VALOR CAPITAL CLIENTE	(100)	(120.38)	(20.38%)	FACTOR
✓	IMPLEM. PLAN. MERCAD.	(100)	(126.66)	(26.66%)	FACTOR
✓	PLAN PROMOCIONN	(100)	(133.33)	(33.33%)	FACTOR
✓	PUB. ARTIC. Y/O PROG. OPINION	(12)	(16)	(33.33%)	# ARTICULOS Y/O PROGRAM.
✓	CAPITAL	(12)	(16)	(33.33%)	# ARTICULOS Y/O PROGRAM.
✗	UNID. CALIDAD	(3)	(0)	(100%)	# ARTICULOS Y/O PROGRAM.
✓	UNID. GERENCIA	(3)	(3)	(0%)	# ARTICULOS Y/O PROGRAM.
✓	UNID. SERVICIOS	(6)	(13)	(116.66%)	# ARTICULOS Y/O PROGRAM.


✓	PLAN PUBLICIDAD	(83.33)	(100)	(20%)	% CUMPL PLAN
✓	CAPITAL	(83.33)	(100)	(20%)	% CUMPL PLAN
✓	UNID. SERVICIOS	(83.33)	(100)	(20%)	% CUMPL PLAN
✓	ATEND. MEJOR CLIENT.	(4)	(4.46)	(11.58%)	CALIF. SOBRE 5 (ASESOR)
✓	CAPITAL	(4)	(4.46)	(11.58%)	CALIF. SOBRE 5 (ASESOR)
✓	UNID. CALIDAD	(4)	(4.38)	(9.74%)	CALIF. SOBRE 5 (ASESOR)
✓	UNID. FINANZAS	(4)	(4.4)	(10%)	CALIF. SOBRE 5 (ASESOR)
✓	UNID. GERENCIA	(4)	(4.59)	(14.99%)	CALIF. SOBRE 5 (ASESOR)
✓	INCRE. EXCELENCIA OPERATIVA	(100)	(97.83)	(2.16%)	FACTOR
✓	GESTIONAR LA CALIDAD	(100)	(109.34)	(9.34%)	FACTOR
✓	CUMP. CRON. CLIENT.	(100)	(92.02)	(7.97%)	% CUMPL.
✓	CAPITAL	(100)	(92.02)	(7.97%)	% CUMPL.
✓	UNID. CALIDAD	(100)	(102.91)	(2.91%)	% CUMPL.
✗	UNID. FINANZAS	(100)	(85.63)	(14.36%)	% CUMPL.
✗	UNID. GERENCIA	(100)	(87.52)	(12.48%)	% CUMPL.
✗	ENVIAR Y PROCESAR ENCUESTAS	(100)	(79.31)	(20.69%)	% DE CUMPLIMIENTO
✗	CAPITAL	(100)	(79.31)	(20.69%)	% DE CUMPLIMIENTO
✗	UNID. SERVICIOS	(100)	(79.31)	(20.69%)	% DE CUMPLIMIENTO
✓	MAXIMIZAR CONTRATOS SIN RECLAMOS	(80)	(95.4)	(19.25%)	% CONTRATOS SIN RECLAMOS
✓	CAPITAL	(80)	(95.4)	(19.25%)	% CONTRATOS SIN RECLAMOS
✓	UNID. CALIDAD	(80)	(100)	(25%)	% CONTRATOS SIN RECLAMOS
✓	UNID. FINANZAS	(80)	(93.63)	(17.04%)	% CONTRATOS SIN RECLAMOS
✓	UNID. GERENCIA	(80)	(92.58)	(15.73%)	% CONTRATOS SIN RECLAMOS
✓	MINIM. PROD. NO CONFORME	(3)	(0.2)	(93.33%)	% PRODUCTO CONFORME
✓	CAPITAL	(3)	(0.2)	(93.33%)	% PRODUCTO CONFORME
✓	UNID. CALIDAD	(3)	(0.2)	(93.33%)	% PRODUCTO CONFORME
✓	UNID. FINANZAS	(3)	(0.3)	(90%)	% PRODUCTO CONFORME


<input checked="" type="checkbox"/>	UNID. GERENCIA.....	(3)	(0.1)	(96.66%)	PRODUCTO CONFORME.....
<input checked="" type="checkbox"/>	REALIZAR AUDITORIAS INTERNAS.....	(100)	(100)	(0%)	AUDIT.PROG. REALIZADAS.....
<input checked="" type="checkbox"/>	CAPITAL.....	(100)	(100)	(0%)	AUDIT.PROG. REALIZADAS.....
<input checked="" type="checkbox"/>	UNID. SERVICIOS.....	(100)	(100)	(0%)	AUDIT.PROG. REALIZADAS.....
<input checked="" type="checkbox"/>	TOMAR ACCIONES CORRECT.....	(100)	(85.42)	(14.57%)	ACCION.CORREC.CUMPL.....
<input checked="" type="checkbox"/>	CAPITAL.....	(100)	(85.42)	(14.57%)	ACCION.CORREC.CUMPL.....
<input checked="" type="checkbox"/>	UNID. CALIDAD.....	(100)	(76.18)	(23.81%)	ACCION.CORREC.CUMPL.....
<input checked="" type="checkbox"/>	UNID. FINANZAS.....	(100)	(81.66)	(18.33%)	ACCION.CORREC.CUMPL.....
<input checked="" type="checkbox"/>	UNID. GERENCIA.....	(100)	(98.7)	(1.29%)	ACCION.CORREC.CUMPL.....
<input checked="" type="checkbox"/>	UNID. SERVICIOS.....	(100)	(85.14)	(14.85%)	ACCION.CORREC.CUMPL.....
<input checked="" type="checkbox"/>	MAXIM. RECLAM. SATISF.....	(100)	(100)	(0%)	(RECLAM. SATISF./TOTAL DE RECL.....
<input checked="" type="checkbox"/>	CAPITAL.....	(100)	(100)	(0%)	(RECLAM. SATISF./TOTAL DE RECL.....
<input checked="" type="checkbox"/>	UNID. CALIDAD.....	(100)	(100)	(0%)	(RECLAM. SATISF./TOTAL DE RECL.....
<input checked="" type="checkbox"/>	UNID. FINANZAS.....	(100)	(100)	(0%)	(RECLAM. SATISF./TOTAL DE RECL.....
<input checked="" type="checkbox"/>	UNID. GERENCIA.....	(100)	(100)	(0%)	(RECLAM. SATISF./TOTAL DE RECL.....
<input checked="" type="checkbox"/>	EFICIE.ADMIN.TIEMPO.....	(100)	(98.66)	(1.33%)	FACTOR.....
<input checked="" type="checkbox"/>	INCRE. EFICIE. HORAS NO FACTURADAS.....	(996)	(923.7)	(7.25%)	# DE HORAS.....
<input checked="" type="checkbox"/>	CAPITAL.....	(996)	(923.7)	(7.25%)	# DE HORAS.....
<input checked="" type="checkbox"/>	UNID. CALIDAD.....	(436)	(251.7)	(42.27%)	# DE HORAS.....
<input checked="" type="checkbox"/>	UNID. FINANZAS.....	(280)	(434.5)	(55.17%)	# DE HORAS.....
<input checked="" type="checkbox"/>	UNID. GERENCIA.....	(280)	(237.5)	(15.17%)	# DE HORAS.....
<input checked="" type="checkbox"/>	INCRE. EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.....	(2,660)	(3,119)	(17.25%)	# DE HORAS FUNC.....
<input checked="" type="checkbox"/>	CAPITAL.....	(2,660)	(3,119)	(17.25%)	# DE HORAS FUNC.....
<input checked="" type="checkbox"/>	UNID. CALIDAD.....	(1,260)	(1,882.5)	(49.4%)	# DE HORAS FUNC.....
<input checked="" type="checkbox"/>	UNID. FINANZAS.....	(720)	(646)	(10.27%)	# DE HORAS FUNC.....
<input checked="" type="checkbox"/>	UNID. GERENCIA.....	(680)	(590.5)	(13.16%)	# DE HORAS FUNC.....
<input checked="" type="checkbox"/>	INCRE. EFICIENCIA HORAS FACTURADAS.....	(6,932)	(6,840.1)	(1.32%)	# DE HORAS FUNC.....



[-] [-] /	CAPITAL.....	(6,932)	(6,840.1)	(1.32%)	# DE HORAS FUNC.....
[-] [-] X	UNID. CALIDAD.....	(1,892)	(1,494.8)	(20.99%)	# DE HORAS FUNC.....
[-] [-] ✓	UNID. FINANZAS.....	(2,440)	(2,638.8)	(8.14%)	# DE HORAS FUNC.....
[-] [-] ✓	UNID. GERENCIA.....	(2,600)	(2,706.5)	(4.09%)	# DE HORAS FUNC.....
[-] [-] X	INCRE. EFICIENCIA EN VENTAS.....	(416)	(366.5)	(11.89%)	# DE HORAS FUNC.....
[-] [-] X	CAPITAL.....	(416)	(366.5)	(11.89%)	# DE HORAS FUNC.....
[-] [-] ✓	UNID. CALIDAD.....	(176)	(273.5)	(55.39%)	# DE HORAS FUNC.....
[-] [-] X	UNID. FINANZAS.....	(160)	(45)	(71.87%)	# DE HORAS FUNC.....
[-] [-] X	UNID. GERENCIA.....	(80)	(48)	(40%)	# DE HORAS FUNC.....
[-] [-] /	GESTION. CALIDAD INTER.....	(3.5)	(3.35)	(4.28%)	CALIF. SOBRE 5 (ENCUE. US).....
[-] [-] /	CAPITAL.....	(3.5)	(3.35)	(4.28%)	CALIF. SOBRE 5 (ENCUE. US).....
[-] [-] /	UNID. SERVICIOS.....	(3.5)	(3.35)	(4.28%)	CALIF. SOBRE 5 (ENCUE. US).....
[-] [-] /	GESTINAR LA COBRANZA.....	(100)	(92)	(7.99%)	% CUMP. ENVI. REPORT.....
[-] [-] /	CAPITAL.....	(100)	(92)	(7.99%)	% CUMP. ENVI. REPORT.....
[-] [-] /	UNID. SERVICIOS.....	(100)	(92)	(7.99%)	% CUMP. ENVI. REPORT.....
[-] [-] X	INCREM.EFICIEN.COMPRAS.....	(100)	(69.05)	(30.95%)	(SOLICTUD.ATEND.A TIEMPO / TOT.....
[-] [-] X	CAPITAL.....	(100)	(69.05)	(30.95%)	(SOLICTUD.ATEND.A TIEMPO / TOT.....
[-] [-] X	UNID. SERVICIOS.....	(100)	(69.05)	(30.95%)	(SOLICTUD.ATEND.A TIEMPO / TOT.....
[-] [-] X	SER UN BUEN CIUDADANO.....	(100)	(33.32)	(66.67%)	FACTOR.....
[-] [-] X	CUMPLIR CON CAMARAS Y EDIFICIO.....	(100)	(16.54)	(83.45%)	% CUMPL. PUNTUAL.....
[-] [-] X	CAPITAL.....	(100)	(16.54)	(83.45%)	% CUMPL. PUNTUAL.....
[-] [-] X	UNID. SERVICIOS.....	(100)	(16.54)	(83.45%)	% CUMPL. PUNTUAL.....
[-] [-] X	CUMPLIR CON IESS Y SRI.....	(100)	(47.71)	(52.28%)	% CUMPL. PUNTUAL.....
[-] [-] X	CAPITAL.....	(100)	(47.71)	(52.28%)	% CUMPL. PUNTUAL.....
[-] [-] X	UNID. SERVICIOS.....	(100)	(47.71)	(52.28%)	% CUMPL. PUNTUAL.....
[-] [-] ✓	DESARROLLO HUMANO Y TECNOLOGIA.....	(100)	(108.71)	(8.71%)	%.....
[-] [-] ✓	INCREM.CAPACIDAD DE GESTION.....	(100)	(108.71)	(8.71%)	FACTOR.....

✓	CONOCER LA ESTRATEGIA.....	(3.8)	(3.84)	(1.21%)	PRUEBA SOBRE 5.....
✓	CAPITAL.....	(3.8)	(3.84)	(1.21%)	PRUEBA SOBRE 5.....
✓	UNID. CALIDAD.....	(3.8)	(3.62)	(4.73%)	PRUEBA SOBRE 5.....
✓	UNID. FINANZAS.....	(3.8)	(4.38)	(15.26%)	PRUEBA SOBRE 5.....
✓	UNID. GERENCIA.....	(3.8)	(4.12)	(8.42%)	PRUEBA SOBRE 5.....
✗	UNID. SERVICIOS.....	(3.79)	(3.26)	(14.09%)	PRUEBA SOBRE 5.....
✓	INCREMENTAR COMPETEN.....	(3.5)	(4.01)	(14.59%)	CALIFI. SOBRE 5.....
✓	CAPITAL.....	(3.5)	(4.01)	(14.59%)	CALIFI. SOBRE 5.....
✓	UNID. CALIDAD.....	(3.5)	(3.79)	(8.49%)	CALIFI. SOBRE 5.....
✓	UNID. FINANZAS.....	(3.5)	(3.61)	(3.21%)	CALIFI. SOBRE 5.....
✓	UNID. GERENCIA.....	(3.5)	(4.5)	(28.57%)	CALIFI. SOBRE 5.....
✓	UNID. SERVICIOS.....	(3.5)	(4.13)	(18.1%)	CALIFI. SOBRE 5.....
✓	GENERAR AMBIENTE DE TRABAJO.....	(100)	(110.34)	(10.34%)	FACTOR.....
✓	DISMIN. ROTACION DE PERSONAL.....	(70)	(87.82)	(25.45%)	% DE FUNCIONARIOS QUE SIGUEN.....
✓	CAPITAL.....	(70)	(87.82)	(25.45%)	% DE FUNCIONARIOS QUE SIGUEN.....
✓	UNID. CALIDAD.....	(70)	(83.33)	(19.04%)	% DE FUNCIONARIOS QUE SIGUEN.....
✓	UNID. FINANZAS.....	(70)	(100)	(42.85%)	% DE FUNCIONARIOS QUE SIGUEN.....
✓	UNID. GERENCIA.....	(70)	(83.33)	(19.04%)	% DE FUNCIONARIOS QUE SIGUEN.....
✓	UNID. SERVICIOS.....	(70)	(84.62)	(20.88%)	% DE FUNCIONARIOS QUE SIGUEN.....
✓	MEJORAR EL CLIMA LABORAL.....	(3.8)	(3.7)	(2.63%)	CALIFICACION SOBRE 5.....
✓	CAPITAL.....	(3.8)	(3.7)	(2.63%)	CALIFICACION SOBRE 5.....
✓	UNID. CALIDAD.....	(3.8)	(3.8)	(0%)	CALIFICACION SOBRE 5.....
✗	UNID. FINANZAS.....	(3.8)	(3.2)	(15.78%)	CALIFICACION SOBRE 5.....
✓	UNID. GERENCIA.....	(3.8)	(3.9)	(2.63%)	CALIFICACION SOBRE 5.....
✓	UNID. SERVICIOS.....	(3.8)	(3.9)	(2.63%)	CALIFICACION SOBRE 5.....
✓	MANTEN.TEC.OPERATIV.....	(100)	(111.11)	(11.11%)	FACTOR.....
✓	DISMIN.TIEMPOS INOPERATIVOS EQUIP.....	(90)	(100)	(11.11%)	(SOLIC.SOPORTE TEC.A TIEMPO/SO.....

  CAPITAL..... (90) ..... (100) ..... (11.11%) ... (SOLIC.SOPORTE TEC.A TIEMPO/SO..

  UNID. SERVICIOS..... (90) ..... (100) ..... (11.11%) ... (SOLIC.SOPORTE TEC.A TIEMPO/SO..



