

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON MENCIÓN EN  
GERENCIA DE LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE SISTEMA DE  
GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO  
9001:2015 EN LA EMPRESA CONSULTORA MRPROCESSI CÍA. LTDA.**

**JENNIFFER ELIZABETH BARRIGA SANDOVAL**

**DIRECTOR: MSc. FABÍAN CUEVA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**QUITO, ABRIL 2019**

**DIRECTOR:**

MSc. Fabián Cueva

**INFORMANTES:**

MSc. Francisco Vargas

MSc. Irina Verkovitch

## **DEDICATORIA**

A mis padres, porque gracias a su amor y apoyo incondicional durante todos los años de mi vida pude conseguir uno de mis grandes anhelos y sueño, gracias a ellos por confiar en mi he podido culminar una etapa más en mi vida.

A la persona más incondicional en mi vida, que siempre me ha apoyado y estuvo en cada momento a mi lado durante este sueño.

A mi hermano, por ser un amigo en todo momento y un ejemplo de perseverancia y esfuerzo.

***Jennifer Barriga S.***

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre, por ser mi amiga, mi fortaleza y mi apoyo, porque gracias a ella soy la mujer que soy.

A mi padre, por ser un ejemplo de perseverancia y lucha, por enseñarme que los sueños se pueden cumplir si uno los hace con el corazón.

A mis abuelitos porque desde el cielo me acompañan siempre y guían mi camino.

***Jennifer Barriga S.***

## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1. Definición del problema</b> .....	4
<i>1.1.1. Formulación del problema.</i> .....	4
<i>1.1.2. Sistematización del problema.</i> .....	4
<b>1.2. Objetivos</b> .....	5
<b>1.2.1. General.</b> .....	5
<b>1.2.2. Específicos.</b> .....	5
<b>1.3. Justificación</b> .....	5
<b>1.4. Metodología</b> .....	6
<b>1.4.1. Método de investigación.</b> .....	6
<b>1.4.2. Técnicas de recolección de datos.</b> .....	7
<b>1.4.3. Método a seguir.</b> .....	7
<b>2. ENFOQUE DE LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA GESTIÓN POR PROCESOS</b> ....	9
<b>2.1. Evolución histórica de la calidad</b> .....	9
<b>2.2. La Gestión de la Calidad</b> .....	11
<b>2.3. Sistemas de Gestión de la Calidad</b> .....	12
<b>2.4. Estándar ISO 9001</b> .....	13
<b>2.5. La Gestión por Procesos</b> .....	14
<b>2.6. Definiciones relevantes</b> .....	14
<b>3. DEFINICIÓN DE LA BASE PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD</b> .....	16
<b>3.1. Análisis comparativo de teorías utilizadas para el desarrollo de modelos de Gestión de Calidad</b> .....	16
<b>3.1.1. Modelo de Excelencia de Deming.</b> .....	16
<b>3.1.2. Modelo Malcolm Baldrige.</b> .....	22
<b>3.1.3. Modelo de excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM).</b> 25	
<b>3.1.4. Norma Internacional ISO 9001:2015.</b> .....	28
<b>3.1.5. Análisis comparativo de los Modelos de Calidad.</b> .....	37
<b>3.1.6. Selección del modelo a ser desarrollado</b> .....	49

<b>4. GENERALIDADES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CONSULTORA MRPROCESSI CÍA. LTDA.</b> .....	54
<b>4.1. Descripción de la Empresa</b> .....	54
<b>4.1.1. Clientes.</b> .....	55
<b>4.1.2. Proveedores.</b> .....	56
<b>4.2. Misión</b> .....	56
<b>4.3. Visión</b> .....	56
<b>4.4. Valores</b> .....	57
<b>4.5. Organigrama</b> .....	57
<b>4.6. Estructura de Ejecución de Proyectos</b> .....	58
<b>4.7. Objetivos Estratégicos</b> .....	58
<b>4.8. Análisis de la situación actual de la empresa Consultora MRProcessi Cía. Ltda.</b> 58	
<b>4.8.1. Análisis del entorno externo.</b> .....	58
<b>4.8.2. Análisis del entorno interno.</b> .....	62
<b>4.8.3. Análisis global del entorno.</b> .....	65
<b>4.9. Definición de procesos y documentación actual de la empresa Consultora MRProcessi Cía. Ltda.</b> .....	66
<b>4.9.1. Identificación del Catálogo de Procesos vigentes.</b> .....	67
<b>4.9.2. Identificación de la Estructura Documental vigente.</b> .....	68
<b>4.10. Identificación de los elementos de la Norma Internacional ISO 9001:2015 y su aplicabilidad en la empresa Consultora MRProcessi Cía. Ltda.</b> .....	76
<b>5. DISEÑO DEL MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2015</b> .....	85
<b>5.1. ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos</b> .....	85
<b>5.2. Puesta en marcha e implementación interna del modelo propuesto</b> .....	112
<b>5.2.1. Cronograma de implementación interna del modelo.</b> .....	113
<b>5.3. Presupuesto</b> .....	120
<b>5.4. Socialización Interna</b> .....	121
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	122
<b>CONCLUSIONES</b> .....	122
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	123
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	124
<b>ANEXOS</b> .....	130

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Criterios Modelo de Excelencia de Deming .....	17
Tabla 2. Criterios Modelo Malcolm Baldrige .....	22
Tabla 3. Criterios Modelo EFQM .....	25
Tabla 4. Requisitos norma internacional ISO 9001:2015 .....	29
Tabla 5. Cuadro comparativo análisis general de los modelos de calidad .....	40
Tabla 6. Cuadro comparativo operatividad de los modelos de calidad .....	42
Tabla 7. Cuadro comparativo implementación de los modelos de calidad .....	46
Tabla 8. Escala de valoración .....	52
Tabla 9. Resumen de calificación de criterios .....	52
Tabla 10. Calificación de criterios para selección del modelo de gestión de calidad.....	53
Tabla 11. Detalle de productos empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. ....	55
Tabla 12. Identificación de clientes y necesidades .....	56
Tabla 13. Análisis del entorno externo PESTEL .....	59
Tabla 14. Análisis FODA.....	65
Tabla 15. Catálogo de procesos MRProcessi Cía. Ltda. ....	67
Tabla 16. Análisis estructura documental MRProcessi Cía. Ltda. ....	69
Tabla 17. Identificación de los elementos de la norma internacional ISO 9001:2015 y su aplicabilidad.....	77
Tabla 18. Costos de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.....	120

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Gestión de la empresa MRProcessi Cía. Ltda. ....	54
Figura 2. Organigrama de la empresa MRProcessi Cía. Ltda. ....	57
Figura 3. Estructura de Proyectos de la empresa MRProcessi Cía. Ltda. ....	58
Figura 4. CANVAS de la empresa MRProcessi Cía. Ltda. ....	63
Figura 5. Cronograma de Implementación .....	113

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación plantea el desarrollo de una propuesta de implementación de un Modelo de Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma Internacional ISO 9001:2015 en la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. El objetivo principal de la propuesta, es proporcionar a la empresa todas las herramientas que servirán de insumo para la posterior implementación del Sistema de Gestión de Calidad; el mismo que servirá como herramienta para garantizar la satisfacción de los clientes; y, aumentar la competitividad y desempeño de la empresa.

Inicialmente, se elaboró un marco referencial con el objetivo de sustentar los conceptos en función de la Gestión de Calidad y la Gestión por Procesos ya que son los temas más relevantes en el desarrollo de la investigación.

Posteriormente, se realizó un análisis comparativo de los Modelos de Gestión de Calidad, entre ellos: Deming, Malcom Baldrige, Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM) y la norma internacional ISO 9001:2015; los mismos que sirvieron como referencia para la selección justificada del modelo a ser desarrollado.

Una vez seleccionado el Modelo de Gestión de Calidad que más se adapta a la realidad de la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. se procedió a realizar un análisis externo de la situación actual de la empresa frente a los aspectos Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales; a la vez, se realizó un análisis interno utilizando la herramienta CANVAS, y finalmente se realizó un análisis global de la empresa utilizando la herramienta de estudio de situación de la empresa FODA.

Adicionalmente, se realizó el diagnóstico del estado actual de la documentación existente dentro de la empresa MRProcessi Cía. Ltda. utilizando la estructura de documentación requerida de la norma internacional ISO 9001:2015. De igual manera se estructuró el catálogo de los procesos de la empresa, el mismo que permitió determinar el alcance del Modelo de Gestión de Calidad fundamentado en la norma internacional ISO 9001:2015.

Luego, se realizó el diseño del Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad para la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. específicamente para los procesos

agregadores de valor. Fueron desarrollados todos los formatos que servirán al momento de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad; así mismo, se desarrolló un plan de puesta en marcha, y se elaboró el presupuesto referencial para la implementación del mismo, con la finalidad de entregar todos los insumos necesarios para un despliegue eficiente.

Finalmente, se desarrollaron las respectivas conclusiones y recomendaciones en función del trabajo de investigación realizado y los hallazgos encontrados.

## INTRODUCCIÓN

La industria de servicios y consultoría juega un rol importante, este segmento de la industria es considerado a nivel mundial como un pilar para la productividad y para la economía. Como mencionó Casartelli (2010), la consultoría ha tenido un crecimiento exponencial a partir de los años noventa, con registros más altos que en el resto de las industrias. La contribución de la industria resulta más efectiva en países con altos niveles de competitividad empresarial y de orden institucional. La industria consultora, es una de las mejores vías para promover la innovación, tecnología, ajustes organizacionales y mejores prácticas; esto viabiliza la competitividad y construye eficiencia (Kaplan, 2018). Dado el rol fundamental de los consultores en la competitividad y eficiencia, es necesario entender el papel que juegan los mismos en el desarrollo de innovaciones y mejores prácticas en beneficio de productividad y crecimiento económico a nivel mundial; por ejemplo Kubr (2005), detalló como los roles genéricos y más amplios de un consultor a los siguientes: conseguir los propósitos y objetivos institucionales incluyendo el aseguramiento de la calidad total, resolver los problemas del negocio, identificar y aprovechar nuevas oportunidades, mejorar el aprendizaje e implementar los cambios.

En la sociedad actual la calidad ha tomado un papel predominante en todas las actividades empresariales. Sin embargo, la calidad en las empresas de consultoría no puede ser entendida como un concepto técnico; por el contrario, se la debe abordar como una filosofía de gestión que asegura la prestación de un servicio adecuado (López, 2005a). El cliente es cada vez más exigente, ya no se conforma con la prestación del servicio, sino que exige lo mejor. Además, el marco de acción de las consultorías es sumamente amplio desde el marketing y la administración, hasta las empresas de manufactura y producción en masa; por ello, las consultoras deben responder a los retos que plantea el relacionamiento y la satisfacción con sus clientes (Sonne, 1992).

De modo que la gestión de la calidad se puede implementar por medio de un sistema el cuál es comúnmente denominado Sistema de Gestión de Calidad (Gobierno de Aragón, 2006), este requiere la participación de todos los integrantes de la empresa, los sistemas para la calidad se inician con el principio básico del control total de la calidad, ya que la satisfacción del cliente no puede lograrse mediante la concentración en una sola área de

la empresa por la importancia que cada fase tiene por derecho propio, de esta manera el sistema de calidad es el fundamento del control total de la calidad (James, 2013). Por tanto, la presente investigación hace referencia a la propuesta de implementación de un Modelo que sirva como base para la ejecución de un Sistema de Gestión de Calidad, basado en la norma internacional ISO 9001:2015 para la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda.

Las empresas se enfrentan constantemente a exigencias de competitividad, lo que les promueve a cambiar sus estrategias para lograr posicionamiento en el mercado, factores como exigencias de los grupos de interés, el continuo cambio tecnológico, entre otros, obligan a las mismas a ofrecer mejores servicios y productos para cumplir los requerimientos de los clientes y lograr una mejor eficiencia operacional y económica (Gonzales, 2011), estos retos han propiciado que las empresas adopten nuevos modelos de Sistemas de Gestión de Calidad con un enfoque en procesos, lo cual conlleva un gran compromiso de mejora, garantizando a las empresas una mayor competitividad mejorando su calidad y reduciendo los costos operativos (Heras, Arana, Camisón, Casadesús, & Martiarena, 2008).

La empresa Consultora MRProcessi Cía. Ltda. presta servicios de preparación para la implementación y certificación en Sistemas de Gestión de Calidad, sin embargo, la misma no cuenta con documentación de sus propios procesos. Al ser procesos de una empresa que presta servicios a otras empresas, es complicado definirlos y documentarlos, especialmente realizar una implementación adecuada con la finalidad de que la documentación sirva como herramienta de control del cumplimiento de los mismos. Además de toda la documentación relacionada con procesos, se requiere implementar los respectivos controles, sus indicadores y patrones de medición para tener un adecuado sistema que permita conseguir la excelencia en calidad. Es entonces, de suma importancia que la empresa adquiriera una certificación de tal renombre para que pueda administrar sus operaciones bajo un enfoque de mejora continua; y entregue los servicios a sus clientes con los más altos estándares de calidad.

De manera que el desarrollo de esta investigación se realizó por el interés de proporcionar a la empresa consultora una ventaja competitiva sobre las demás consultoras y generar una cultura de calidad en la ejecución de las operaciones. Por otra parte, establecer un indicador de crecimiento que permita dimensionar el progreso positivo de la empresa en

aspectos económicos, de satisfacción del cliente y de ventas. En este sentido las empresas han modificado sus estrategias para buscar ser más competitivas y de esta manera satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes; por lo que han tenido que realizar grandes esfuerzos para implementar estrategias enfocadas en la gestión de la calidad. Uno de los pilares fundamentales de la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 es la documentación requerida. Existen requisitos mínimos y documentos obligatorios, los cuales deben cumplir los estándares de la norma internacional ISO 9001:2015. Es así que dentro de una empresa que quiere certificarse en un Sistema de Gestión de Calidad, sea cual sea su giro de negocio, deben existir procesos y procedimientos documentados, con la finalidad de establecer si la misma se rige bajo principios de planificación, operación y control del cumplimiento de los mismos y si la empresa está cumpliendo con los estándares documentados (UNE-EN ISO 9001, 2015a).

## 1. GENERALIDADES

### 1.1. Definición del problema

En base a lo que antecede, el problema central estaría fundamentado en la pérdida de mercado, por no ser una empresa que cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad y actualmente existen empresas consultoras que ya han implementado diferentes modelos de Calidad con el objetivo de retener o captar nuevos mercados.

*1.1.1. Formulación del problema.* ¿Cómo se puede implementar un modelo para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad en la Empresa Consultora MRProcessi Cía. Ltda.?

*1.1.2. Sistematización del problema.* A continuación, se detallan las preguntas que forman parte de la sistematización del problema.

- ¿Cuál es la situación actual de la empresa MRProcessi Cía. Ltda?
- ¿Qué definiciones teóricas van a permitir el sustento para realizar el Diseño de un Modelo de Gestión de Calidad?
- ¿Cuáles son los procesos establecidos y estructura documental actual de la Empresa Consultora MRProcessi Cía. Ltda?
- ¿La implementación de la norma internacional ISO 9001:2015 permitirá una interacción eficiente de los procesos dentro de la Empresa Consultora MRProcessi Cía. Ltda?
- ¿Un Sistema de Gestión de Calidad adecuado permitirá a la Empresa Consultora MRProcessi Cía. Ltda realizar una gestión empresarial con estándares de calidad y excelencia?
- ¿La implementación de un Sistema de Gestión de Calidad permitirá establecer una estructura documental adecuada a nivel de toda la empresa?

## **1.2. Objetivos**

**1.2.1. General.** Desarrollar un modelo de Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma internacional ISO 9001:2015 en la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. en el año 2019, con la finalidad de proporcionar a la misma los instrumentos documentales necesarios para que desarrolle sus actividades dentro de estándares de calidad adecuados.

**1.2.2. Específicos.** A continuación, se detallan los objetivos específicos que forman parte de la investigación a desarrollar.

- Conceptualizar definiciones teóricas que permitan establecer una base que sirva de sustento para el desarrollo del Modelo de Gestión de Calidad.
- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. para obtener una línea base antes de la implementación del Modelo de Gestión de Calidad.
- Realizar un diagnóstico del estado actual de la documentación existente de calidad y procesos dentro de la empresa MRProcessi Cía. Ltda.
- Identificar los procesos necesarios para la generación de un Modelo de Gestión de Calidad fundamentado en la norma internacional ISO 9001:2015.
- Diseñar y elaborar la estructura documental necesaria para la implementación del modelo, con la finalidad de proporcionar los requisitos mínimos para la posterior implementación de un Sistema de Gestión de Calidad por parte de la empresa MRProcessi Cía. Ltda.
- Elaborar un plan de puesta en marcha e implementación del Sistema de Gestión de Calidad para la empresa MRProcessi Cía. Ltda.

## **1.3. Justificación**

Por esta razón la empresa MRProcessi Cía. Ltda. requiere la implementación de los sistemas de aseguramiento de calidad que le permitirán tener beneficios que den un valor agregado a sus clientes diferenciándose de la competencia y de esta forma garantizará su permanencia y crecimiento en el mercado. Para la empresa MRProcessi, la factibilidad

de esta investigación se puede fundamentar en implementaciones de Sistema de Gestión de Calidad en empresas consultoras que prestan servicios de la misma índole. Como lo mencionaron Tang & Kam (1999), a pesar de que no muchas empresas consultoras se encuentran certificadas en ISO 9001, pues el estándar fue desarrollado y tuvo más acogida para el sector manufacturero; de forma creciente las empresas consultoras se encuentran certificándose en esta norma con la finalidad de obtener varios beneficios entre los que se resaltan: mejor imagen, mayor eficiencia y administración, mejor comunicación, reducción de riesgos, cumplimiento de políticas y el inicio de un sistema de administración de la calidad total. Partiendo de los supuestos anteriores, se pueden inferir, que la empresa MRProcessi Cía. Ltda. al realizar la implementación del Sistema de Gestión de Calidad propuesto y obtener la certificación ISO 9001:2015, logrará prestar servicios de calidad y satisfacer de mejor forma a sus clientes, además de tener mayor prestigio e imagen. Además, como mencionaron Tsim, Yeung, & Leung (2002), las empresas pueden obtener también una mejor comunicación y mayores niveles de seguridad, confianza y calidad.

Finalmente, MRProcessi Cía. Ltda. está constituida y considerada como una PYME; a pesar de esto, como lo detallaron Poksinska, Eklund, & Dahlgaard (2006), los beneficios de la implementación de una norma ISO 9001 en organizaciones pequeñas, produce esencialmente los mismos beneficios que en organizaciones grandes, como son mejoramiento de la calidad, mejor control, mayor nivel de calidad, reducción de costos y mejoramiento de la imagen corporativa.

#### **1.4. Metodología**

El desarrollo del modelo para la implementación tiene un propósito descriptivo y utilizará un enfoque cualitativo para poder analizar por completo la norma internacional ISO 9001:2015, sus requerimientos y su viabilidad de implementación en una empresa de prestación de servicios.

**1.4.1. Método de investigación.** Se utiliza un enfoque cualitativo debido a que se conseguirá el objetivo de establecer un modelo de un Sistema de Gestión de Calidad se

requerirá analizar los aspectos, lineamientos y requerimientos establecidos en la norma internacional ISO 9001:2015 vigente (Creswell, 2013).

Para el desarrollo del modelo, se utilizarán dos métodos de investigación: 1) descriptivo, pues permitirá analizar la situación actual de la empresa y establecer su línea base y brecha para el desarrollo del modelo; y, 2) inductivo, para poder analizar la situación particular de la empresa MRProcessi, y decantar en una propuesta general aplicable a las empresas de prestación de servicios de consultoría para poder elevar los niveles de productividad y rentabilidad en el mercado (Cook & Reichardt, 1986).

**1.4.2. Técnicas de recolección de datos.** A continuación, se detallan las técnicas de recolección de datos a ser utilizadas.

**1.4.2.1. Fuentes primarias.** Las fuentes primarias que se utilizarán para esta investigación, serán encuestas, entrevistas y grupos focales con el objetivo de recabar información directa. Además, se utilizará la norma ISO 9001.

**1.4.2.2. Fuentes secundarias.** La información que se utilizará para la presente investigación, serán los manuales documentados de procesos, entregables relacionados a consultorías de preparación a empresas que buscan obtener certificaciones de calidad. Además, se utilizarán estudios científicos relacionados con la implementación de la norma ISO 9001 en empresas de servicios de consultoría.

**1.4.2.3. Procesamiento de datos.** El procesamiento de los datos, será clasificando y organizando en un informe final que contendrá tablas, cuadros e ilustraciones gráficas.

**1.4.3. Método a seguir.** Para poder cumplir con el objetivo del presente estudio se seguirá el siguiente proceso:

Paso 1 – Identificación y extracción de información de la empresa: Consiste en recolectar los documentos aplicables relacionados con calidad, procesos y lineamientos de servicio al cliente.

Paso 2 – Identificación y extracción de mejores prácticas: Se investigará y recolectará mejores prácticas aplicables para la elaboración de modelos de gestión de calidad.

Paso 3 – Se desarrollará el modelo de gestión de calidad para la empresa: Se fundamentará en la mejor práctica seleccionada en el punto anterior como marco de referencia.

Paso 4 – Análisis e interpretación de resultados: Esta fase será realizada utilizando varios recursos bibliográficos entre libros, páginas web y publicaciones investigativas aplicables.

## **2. ENFOQUE DE LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA GESTIÓN POR PROCESOS**

La calidad ha sido considerada tradicionalmente como una variable fundamental en todas las industrias, pues se encuentra relacionada directamente con la productividad. La calidad, es una práctica que se ha venido aplicando a lo largo de los años; si bien es cierto, con distintos enfoques, pero de forma continua.

### **2.1. Evolución histórica de la calidad**

Para poder abordar la evolución histórica de la calidad, nos debemos adentrar en el pasado para poder entender su concepción. Se puede evidenciar, que varios autores determinan el punto de partida de la calidad en diferentes épocas de la historia. Por ejemplo, Prieto (2015), realizó un análisis histórico, en donde divide la evolución de la calidad por etapas; en su análisis determina que el inicio de la calidad parte desde una etapa llamada detección – corrección que consiste principalmente en realizar una inspección de todos los productos terminados con la finalidad de corregir las deficiencias encontradas en los mismos. Por otra parte, Torres, Ruiz, Solís, Martínez, & Barraza (2012), mencionaron que la calidad tuvo sus inicios en las prácticas de elaboración de productos de la civilización Babilónica y los Fenicios en donde se aplicaban estrictas prácticas para evitar la fabricación de productos defectuosos. Sin embargo, también mencionan que posteriormente inició una etapa de inspección durante la época medieval, en donde se aplicaban figuras de “inspectores” para controlar que no existan productos defectuosos.

En cambio, Arias (2012), menciona que la primera etapa de la calidad inicia con las técnicas de inspección implementadas en el año 1910 en la organización Ford; en donde, se implementaban equipos de inspectores pero no para controlar productos defectuosos, sino para comparar los productos contra las especificaciones establecidas, por lo que esta práctica se puede considerar como una inspección más avanzada. Entre otros enfoques, Managementmania (2016) determinó los inicios de la calidad en los inicios del siglo 20 con el control estadístico de la calidad inspirado por William Sealy Gosset quién

desarrolló alrededor de 22 análisis científicos relacionados con el control estadístico de procesos (Philip, 2011).

Del análisis realizado acerca de la historia de la calidad, existen factores comunes entre los diversos autores; sin embargo, prevalecen ciertas diferencias. La evolución más detallada corresponde a Torres et al. (2012), en donde partiendo de la inspección, menciona que la siguiente etapa fue el control de la calidad, iniciado en los años 20 y que constituyó un método de inspección fusionado con mejora de la calidad, que más tarde con la contribución de Shewhart incluyó técnicas estadísticas para eliminar las causas de los defectos. Posteriormente, se refiere al aseguramiento de la calidad como tercera etapa iniciada en los años 40, el cual consistía en desarrollar productos estadísticamente controlados, que cumplan las especificaciones técnicas; y, al mismo tiempo eliminar las causas de los defectos. Luego, mencionó que en los años 90 aparece la gestión de la calidad total como cuarta etapa; la misma, consistía en enfocarse en las necesidades del cliente y traducirlas a especificaciones que los productos cumplan de forma controlada; además, hacía énfasis en el compromiso de todos los colaboradores. Finalmente, detallaron que la quinta etapa inicia en el año 1999 con enfoques de excelencia en donde se implementan premios de calidad a las organizaciones que cumplan de mejor forma con las especificaciones del cliente. Es importante recalcar, además, que, en los años 2000, la calidad empezó a considerarse como un requisito indispensable, dando paso al auge de la implementación de las normas ISO, particularmente el grupo ISO 9000. Arias (2012), coincide completamente con las etapas explicadas por Torres et al. (2012) al mencionar las siguientes: inspección, control de la calidad, aseguramiento de la calidad y gestión de la calidad total pero excluyendo a la etapa de excelencia. Un enfoque similar lo presentó Dale (2015), el cual menciona como etapas principales: Inspección, muestreo estadístico, enfoque organizacional en calidad, y a partir de los 80 el enfoque de calidad dirigido hacia el cliente.

Prieto (2015), por otro lado aparte de coincidir con Torres et al. (2012) en las fases de inspección y calidad total, detalló una etapa posterior a la inspección llamada “prevención” en donde se evitaba problemas y se enfocaba en la satisfacción del cliente. Además, propone dos etapas finales: la etapa “rey cliente” caracterizada por la medición y enfoque en la satisfacción del cliente; y, la etapa “calidad concertada” caracterizada en una calidad conjunta entre empresa, cliente y proveedores. Así mismo,

(Managementmania, 2016b) determinó además de las etapas antes mencionadas, que a partir de los años 80 se desarrolló el modelo fundamentado en la investigación científica de la satisfacción del cliente y su percepción de calidad, llamado “modelo Kano”.

## **2.2. La Gestión de la Calidad**

Varios autores han conceptualizado la calidad en torno a las características del producto o servicio que una empresa provee a sus clientes, es decir prestando énfasis en la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades ya sean expresadas o no por sus clientes; y, formando relaciones de largo plazo con los mismos (Andersson, 2013). Además, tradicionalmente se enfocaban en determinar la calidad a través del nivel en el que la empresa satisface su nicho de mercado cubriendo la demanda existente de sus productos (Tigani, 2006). En todo caso, una premisa unánime es que la calidad es uno de los aspectos más importantes en los negocios, pues está directamente asociado con varios factores, entre ellos la confianza y el precio justo (Arikkök, 2016). Es así entonces, que como mencionó Knowles (2011), la calidad es el fin mientras que la gestión de la calidad es el enfoque y proceso que se sigue para llegar a la misma.

ETI Group (2005) explicó “La gestión de la calidad es exitosa cuando el costo del Sistema es más bajo que el costo de los defectos y el servicio pobre”. Todos hemos experimentado un servicio que no cumple nuestras expectativas alguna vez, en nuestro día a día recibimos servicios de distintas empresas y distinta índole, los cuales provienen de distintas culturas organizacionales entre las cuales existen proveedores de servicios que ponen énfasis en la experiencia del cliente o su satisfacción; mientras existen otros proveedores a los cuales no les importan estos aspectos. Las organizaciones exitosas entienden el poder del impacto que puede tener el tipo de servicio y la manera en la que se lo presta sobre el futuro del negocio; pues se esfuerzan por primero entender las especificaciones que tienen en mente el cliente y posteriormente por cumplirlas (Dale, 2015). Entonces; para la gestión de la calidad, el enfoque no será únicamente la calidad del producto y servicio como tales, sino también los medios para poder lograrlo; se utilizan para este efecto varias técnicas de administración, de control estadístico y de mejoramiento de procesos para conseguir productos y servicios de calidad consistente (Kim-Soon, 2012). Finalmente, y de la mano de lo antes mencionado UNIDO (2016), resaltó que para que la calidad sea

gestionada adecuadamente se requerirá obligatoriamente un enfoque en el cliente, análisis de los procesos, conformar equipos para la ejecución de proyectos de calidad, documentar y analizar problemas de calidad, gestionar el cambio e implementar el cambio.

En consecuencia, se entiende que la Gestión de la Calidad está en manos de cada miembro de la empresa después del impulso por parte de la dirección, con el objetivo de obtener la calidad requerida por el cliente al mínimo costo posible (López, 2005b). Por su parte Summers (2003), mencionó que la Gestión de la Calidad es cambiante, se basa en el grado de entendimiento de las necesidades y requisitos de los clientes que a la final son traducidos en sus expectativas. De esta manera, el sistema de gestión de la calidad pretende cubrir las expectativas de los clientes ya sean internos o externos a través de acuerdos y esfuerzos conjuntos.

### **2.3. Sistemas de Gestión de la Calidad**

Toda organización que requiere implementar un Sistema de Gestión de Calidad, requiere implementar un conjunto de métodos y herramientas con la finalidad de lograr una implementación exitosa; además, es imprescindible que se establezcan sus procesos adecuadamente con la finalidad de lograr mejoramiento continuo y como consecuencia la satisfacción de los clientes. Un sistema de Gestión de la Calidad es una técnica utilizada para comunicar a los empleados que se requiere producir, determinar la calidad deseada de productos y servicios, y para promover el cumplimiento de las especificaciones de calidad (Harbour & Kieffer, 2006). “Los sistemas de gestión de calidad son ampliamente utilizados para demostrar que las organizaciones tienen claramente definidos y bien administrados sus procesos con la finalidad de proveer productos y servicios, que cumplan los requerimientos de los clientes y los regulatorios” (UNIDO, 2016). De la misma manera AIM SINGLE ECAR (2016), concuerda en que los sistemas de gestión de calidad son asegurar que los productos y servicios cumplen con: las regulaciones, los objetivos organizacionales y las regulaciones; y, además incrementan la satisfacción del cliente y lograr mejoramiento continuo; estos criterios concuerdan con la investigación de ETI Group (2005), quienes determinaron la importancia de los procesos y su afectación a los productos y servicios desarrollados.

## **2.4. Estándar ISO 9001**

Una manera común que tienen las organizaciones de demostrar que se encuentran cumpliendo todas las especificaciones de calidad establecidas es la certificación ISO 9001. La finalidad principal de la certificación es proporcionar confiabilidad a todos los grupos de interés de que el Sistema de Gestión de Calidad se encuentra cumpliendo con todos los requerimientos establecidos en la norma (UNIDO, 2016). A pesar de que la norma ISO 9001 fue desarrollada inicialmente enfocada en la manufactura y producción en masa, de forma creciente se encuentra siendo aplicada en la industria de servicios (Sonne, 1992). Los estándares de calidad para empresas de servicios pueden ser muy variados dependiendo inclusive de su giro de negocio, sin embargo cada empresa puede desarrollar sus propios términos y políticas de calidad; las mismas que en empresas exitosas van encaminadas a estándares fundamentados en sistemas claros de gestión de calidad y entrenamiento a los clientes internos (TÜVRheinland, 2012). Besta (2004), detalla la estructura de un Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001, en donde hace énfasis especial en la estructura documental constituida por: políticas, manuales, procedimientos, instrucciones, registros y formularios. Así mismo, ETI Group (2005), recalcó la importancia de tener una estructura documental del sistema de gestión que permita que los documentos estén disponibles para todos en todo momento y su actualización sea controlada.

Kim-Soon (2012), ratificó los puntos tratados anteriormente en su estudio acerca de las prácticas de gestión de calidad; en donde aseguran que es una filosofía que se fundamenta en la documentación apropiada, un enfoque holístico de procesos y mejora continua para conseguir competitividad versus la industria. Esta competitividad, ha sido estudiada y probada en varios estudios científicos en el sector de manufactura; sin embargo, en el sector de servicios se encuentra dando resultados similares; se ha demostrado grandes beneficios, incremento de calidad en productos y servicios; y, además mejoramiento en el desempeño de las organizaciones (Psomas, Pantouvakis, & Kafetzopoulos, 2013). Ratificó esto Anoye (2015), quién demostró en su estudio que el 91% de organizaciones certificadas en ISO 9001 se encuentran experimentando mejoras en la calidad de sus productos y servicios a partir de la certificación. Además, Fonseca (2014), demostró que el crecimiento de las organizaciones certificadas en ISO 9001 hasta el año 2012 ha sido exponencial.

Finalmente, Blind & Hipp (2003), determinaron que la viabilidad de implementación de la norma ISO 9001 en empresas de servicios está fundamentada en: la correcta distinción de productos, servicios y procesos; la cantidad de información y su nivel de documentación; el rol del capital humano en la provisión de servicios; y, la innovación de los servicios a través del mejoramiento de los procesos. Es así entonces que se define como pilar vital de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 a los procesos y procedimientos que se identifiquen y documenten.

## **2.5. La Gestión por Procesos**

Mendes (2012), describió que una vez que se define la importancia que tiene la calidad para un negocio, se necesita evaluar si la jerarquía de procesos se encuentra bien establecida y encaminada a conseguir esa calidad tan deseada. ETI Group (2005), detalla claramente la importancia de un enfoque orientado a procesos, en un Sistema de Gestión de Calidad; en donde la transversalidad de los procesos y la visión holística de los mismos es fundamental. Es evidente entonces que el enfoque basado en procesos no puede ser tomado a la ligera cuando se implementa un Sistema de Gestión de Calidad. Por principio, este enfoque de procesos será constituido por tres premisas: 1) establecer la secuencia de actividades para obtener los resultados esperados, establecer la responsabilidad clave de ejecución de cada actividad; e identificar la interacción de todos los procesos (Cegesti, 2008). Finalmente, se ratifica esto con el estudio de implementación de ISO 9001 realizado por Habánik & Jambor (2014), en donde detalla la importancia de los mapas de procesos, diagramas y vínculos entre los procesos de la organización para poder cimentar bien la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.

## **2.6. Definiciones relevantes**

### **- Calidad**

Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (UNE-EN ISO 9001, 2015b).

- **Acreditación**

Es el reconocimiento formal por una parte independiente, que la organización opera acorde estándares internacionales (ISO, 2015).

- **Enfoque en el cliente**

Satisfacer y exceder las necesidades del cliente es el primer enfoque de la gestión de la calidad (ISO, 2015).

- **Control de calidad**

Es una herramienta correctiva enfocada en la calidad de la salida del proceso (AIM SINGLE ECAR, 2016).

- **Proceso**

Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.(UNE-EN ISO 9001, 2015b).

- **Procedimiento**

Es la descripción de cómo se ejecuta un proceso (AIM SINGLE ECAR, 2016).

- **ISO 9000**

Grupo de normas que contiene explicación detallada de los principios y lineamientos para asegurar la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad que asegure la calidad del trabajo. La norma más conocida del grupo es la ISO 9001 (ISO, 2015).

- **Sistema**

Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan (UNE-EN ISO 9001, 2015b).

- **Control**

Conjunto de actividades que se emprenden, para medir y examinar los resultados obtenidos en el periodo, para evaluarlos y para decidir las medidas correctivas que sean necesarias (UNNE, 2016).

- **Mejora**

Esfuerzo continuo para transformar algo de un estado a otro (Garc, 2013).

### **3. DEFINICIÓN DE LA BASE PARA EL DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD**

En este capítulo, se desarrolló una investigación y un análisis comparativo de las principales prácticas para desarrollar modelos de gestión de calidad y finalmente después de un análisis exhaustivo, se seleccionó el modelo más adecuado para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda.

#### **3.1. Análisis comparativo de teorías utilizadas para el desarrollo de modelos de Gestión de Calidad**

En la actualidad existen diversos modelos de Gestión de Calidad, que han sido desarrollados y utilizados como base dentro de muchas empresas a nivel mundial, para alcanzar sus objetivos o metas planteadas. Para este análisis comparativo, se tomaron como referencia varios modelos, entre ellos: Deming, Malcom Baldrige, Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM) y la norma internacional ISO 9001:2015; cada uno de los modelos ha sido analizado en función de sus criterios de aplicación, con la finalidad de seleccionar el más óptimo para la presente investigación.

**3.1.1. Modelo de Excelencia de Deming.** Modelo desarrollado en Japón en 1951 por la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE), este modelo es una recopilación de prácticas japonesas en función del control de la calidad total; uno de los principales objetivos del modelo es comprobar que la empresa implemente controles de calidad para obtener mejores resultados (Camisón, Cruz, & González, 2007).

El modelo de excelencia de Deming, está compuesto por diez criterios de evaluación en función de la gestión de calidad de la empresa, mismos que se detallan a continuación:

Tabla 1. *Criterios Modelo de Excelencia de Deming*

No.	Criterio	Descripción	Subcriterios
1	Políticas y Objetivos	Establecen las políticas de dirección, calidad y control de calidad y como deben ser transmitidos (Juran & Godfrey, 2001).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Políticas de calidad y de control de calidad, y su lugar en la gestión global del negocio</li> <li>- Claridad de las políticas (objetivos y menciones prioritarias)</li> <li>- Métodos y procesos para el establecimiento de las políticas</li> <li>- Relación de las políticas con los planes a corto y largo plazo</li> <li>- Comunicación de las políticas, comprensión y gestión para alcanzarlas</li> <li>- Liderazgo de los ejecutivos y mandos (González, 2009).</li> </ul>
2	Organización	Evalúa la manera como la empresa está organizada para llevar a cabo el control de calidad (Juran & Godfrey, 2001).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idoneidad de la estructura organizativa para el control de calidad y situación de compromiso de los empleados</li> <li>- Claridad de la autoridad y responsabilidad</li> <li>- Situación de la coordinación interdepartamental</li> <li>- Situación de las actividades de comités y equipos de proyectos</li> <li>- Situación de las actividades del personal</li> <li>- Relaciones con compañías asociadas (Aguayo, 1990).</li> </ul>
3	Información	Evalúa los sistemas utilizados para transmitir la información, la forma en como es gestionada,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idoneidad de la recogida y comunicación de información externa</li> </ul>

No.	Criterio	Descripción	Subcriterios
		<p>evaluada y utilizada (González, 2009).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idoneidad de la recogida y comunicación de información interna</li> <li>- Situación de la aplicación de técnicas estadísticas para el análisis de los datos</li> <li>- Idoneidad de la conservación de la información</li> <li>- Situación de la utilización de la información</li> <li>- Situación de la utilización de los ordenadores para el proceso de los datos (González, 2009).</li> </ul>
4	Estandarización	<p>Evalúa el uso que se hace de los estándares para la mejora de la tecnología de la empresa (Santo Díaz &amp; Others, 2013)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idoneidad del sistema de estándares</li> <li>- Procedimientos para establecer, revisar y eliminar estándares</li> <li>- Rendimiento actual en el establecimiento, revisión y eliminación de estándares</li> <li>- Contenidos de los estándares</li> <li>- Situación de la utilización y adherencia a los estándares</li> <li>- Situación del desarrollo, manejo y utilización sistemática de tecnologías (Santo Díaz &amp; Others, 2013).</li> </ul>
5	Educación y su diseminación	<p>Analiza el grado en que el concepto de control de calidad y las técnicas estadísticas han sido comprendidas y son utilizadas, de igual forma se analiza la utilidad de los círculos de calidad (Santo Díaz &amp; Others, 2013).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planes de formación y entrenamiento y sus resultados</li> <li>- Situación de la concienciación en calidad, concienciación en gestión de trabajos y entendimiento del control de calidad</li> </ul>

No.	Criterio	Descripción	Subcriterios
6	Aseguramiento de la calidad	Evalúa el sistema de dirección para garantizar la calidad y fiabilidad de los productos y servicios (Juran & Godfrey, 2001).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación del soporte y motivación hacia el autodesarrollo y autorrealización</li> <li>- Situación del entendimiento y utilización de los conceptos y métodos estadísticos</li> <li>- Situación del desarrollo de los círculos de control de calidad y de las sugerencias de mejora</li> <li>- Situación del soporte del desarrollo de los recursos humanos en compañías asociadas (Santo Díaz &amp; Others, 2013).</li> <li>- Situación de la gestión del sistema de aseguramiento de la calidad</li> <li>- Situación del diagnóstico de control de calidad</li> <li>- Situación del desarrollo de nuevos productos y tecnología (incluidas las actividades de análisis de la calidad, despliegue de la calidad y revisiones del diseño)</li> <li>- Situación del control del proceso</li> <li>- Situación del análisis de los procesos y de su mejora (incluidos los estudios de la capacidad de procesos)</li> <li>- Situación de la inspección, evaluación de la calidad y auditoría de ésta</li> <li>- Situación de la gestión de los equipos de producción, instrumentos de medida y</li> </ul>

No.	Criterio	Descripción	Subcriterios
			proveedores (Juran & Godfrey, 2001).
7	Gestión y control	Se evalúa los procedimientos para el mantenimiento y mejora de la calidad (González, 2009).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rotación del ciclo de gestión (PDCA)</li> <li>- Métodos para determinar los puntos de control</li> <li>- Situaciones de control interno</li> <li>- Situación de la toma de medidas temporales y permanentes</li> <li>- Situación de sistemas de gestión operativos para costes, cantidades, entregas, etc</li> <li>- Relación entre el sistema de aseguramiento de la calidad y otros sistemas de gestión operativos (González, 2009).</li> </ul>
		Evalúa la forma cómo se seleccionan y analizan los problemas críticos o no relativos a la calidad y cuál es el uso que se hace de estos análisis (Juran & Godfrey, 2001).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Métodos de selección de temas (problemas importantes y asignación de prioridades)</li> <li>- Enlace entre los métodos analíticos y la tecnología intrínseca</li> <li>- Situación de la utilización de métodos estadísticos para el análisis</li> </ul>
8	Mejora		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilización de los resultados de los análisis</li> <li>- Situación de la confirmación de resultados de mejoras y su transferencia a actividades de mantenimiento y control</li> <li>- Contribución de las actividades de los círculos de control de calidad (Juran &amp; Godfrey, 2001).</li> </ul>
9	Resultados	Evalúa los resultados producidos en la calidad de	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados tangibles (como calidad, entrega, coste,</li> </ul>

No.	Criterio	Descripción	Subcriterios
10	Planes para el futuro	<p>productos y servicios a partir de la implementación del control de calidad (Aguayo, 1990).</p> <p>Evalúa si los puntos fuertes y débiles en la situación actual son adecuadamente reconocidos, y en qué modo se realiza la planificación para la mejora de la calidad (Carro &amp; González, 2001).</p>	<p>beneficio, seguridad y medio ambiente)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados (efectos) intangibles</li> <li>- Métodos para medir y mantener resultados (efectos)</li> <li>- Satisfacción de los clientes y de los empleados</li> <li>- Influencia en compañías asociadas</li> <li>- Influencia en las comunidades locales e internacionales (Aguayo, 1990).</li> <li>- Situación del aseguramiento de las situaciones actuales</li> <li>- Planes futuros para mejorar problemas</li> <li>- Proyección de cambios en el entorno social y en los requisitos de los clientes, y planes futuros basados en estos cambios proyectados</li> <li>- Relaciones entre la filosofía de gestión, la visión y los planes a largo plazo</li> <li>- Continuidad de las actividades de control de calidad</li> <li>- Concreción de los planes futuros (Carro &amp; González, 2001).</li> </ul>

Como mencionaron Juran & Godfrey (2001), el modelo de excelencia de Deming, no es un modelo preestablecido ya que permite que cada empresa realice una autoevaluación para definir su situación actual, es decir permite que las empresas establezcan sus propios retos y objetivos durante la implementación de este modelo. Por otra parte, Camisón et al., (2007), manifestaron que este modelo proporciona beneficios a las empresas tales

como: estabilización y mejora de la calidad, mejora de la productividad (reducción de costos), incremento en las ventas, incremento de los beneficios como entrenamiento y promoción, implementación de planes directivos y de negocio, consecución de objetivos del equipo directivo, trabajo en equipo, aumento en la motivación, adquisición de habilidades directivas en todos los miembros de la empresa y finalmente la mejoran de la calidad de sus productos y servicios; algunos de estos beneficios se pueden ver corroborados a través de la aplicación práctica y los resultados obtenidos de la implementación del modelo de Deming en el estudio realizado por Jagtap & Teli (2015). Finalmente, a través de estos hallazgos podemos inferir que la implementación de este modelo termina viéndose reflejado en la mejora continua y en la satisfacción de los clientes.

**3.1.2. Modelo Malcolm Baldrige.** El Modelo Malcolm Baldrige fue desarrollado en Estados Unidos en el año 1987, con el objetivo de ayudar a las empresas norteamericanas a mejorar su productividad y competitividad, este modelo es utilizado como una herramienta de trabajo para la planificación, formación y evaluación de los sistemas de gestión de Calidad Total dentro de las empresas (González, 2009).

Por otro lado, Pastor et al., (2013) mencionaron que el Modelo Malcolm Baldrige, es una herramientas que permite a las empresas evaluar y mejorar su desempeño mediante la aplicación de los siete criterios básicos del modelo, los mismos que en conjunto forman un sistema para el desempeño de excelencia.

A continuación, se detallan los siete criterios y diecinueve subcriterios que forman parte del modelo:

Tabla 2. *Criterios Modelo Malcolm Baldrige*

No.	Criterio	Descripción	Subcriterios
1	Liderazgo	Contempla como la alta dirección obtiene su liderazgo contribuyendo a la mejora de la competitividad y resultados de la empresa (Omachonu & Ross, 2014).	- Liderazgo alta dirección - Buen gobierno y responsabilidad social (Pastor et al., 2013).

No.	Criterio	Descripción	Subcriterios
2	Planteamiento Estratégico	Examina cómo la empresa realiza la planificación y la actuación estratégica, el desarrollo de planes, el cambio de planes si lo requieren las circunstancias y miden los logros conseguidos (K. Torres, Ruiz, Solís, & Martínez, 2013).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de estrategias</li> <li>- Despliegue de estrategias (K. Torres et al., 2013).</li> </ul>
3	Orientación hacia el cliente y el mercado	Evalúa cómo la empresa desarrolla una estrategia orientada al cliente y al mercado; análisis de expectativas del cliente (K. Torres et al., 2013).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento del cliente y del mercado</li> <li>- Relaciones con el cliente y satisfacción (K. Torres et al., 2013).</li> </ul>
4	Medición, análisis y gestión del conocimiento	Examina si la empresa realiza una gestión, un uso efectivo, un análisis, y una mejora de los datos y de la información que apoya los procesos claves y el sistema de gestión de los resultados (Camisón et al., 2007).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medición de análisis y evaluación del desempeño organizacional</li> <li>- Gestión de la información y del conocimiento (Camisón et al., 2007).</li> </ul>
5	Orientación hacia las personas	Evalúa cómo la empresa desarrolla el máximo potencial de su recurso humano (Omachonu & Ross, 2014).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemas de trabajo</li> <li>- Aprendizaje y motivación de las personas</li> <li>- Bienestar y satisfacción de las personas (Omachonu &amp; Ross, 2014).</li> </ul>
6	Gestión de procesos	Examina los aspectos claves de la gestión por procesos, incluyendo el diseño orientado hacia los clientes, los procesos productivos y	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos de creación de valor</li> <li>- Procesos de soporte y planeamiento operativo (Pastor et al., 2013).</li> </ul>

No.	Criterio	Descripción	Subcriterios
7	Resultados	<p>la entrega del servicio (Juran &amp; Godfrey, 2001).</p> <p>Evalúa los resultados de la empresa y las mejoras en todas las áreas claves: satisfacción del cliente, recursos humanos, proveedores, alianzas estratégicas y resultados operacionales (Juran &amp; Godfrey, 2001).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados de producto y servicios</li> <li>- Resultados de orientación hacia el cliente</li> <li>- Resultados financieros y de mercado</li> <li>- Resultados de la orientación hacia las personas</li> <li>- Resultados de la eficacia organizacional</li> <li>- Resultados de liderazgo y responsabilidad social (Pastor et al., 2013).</li> </ul>

Como mencionaron Pastor et al., (2013), este modelo evalúa la calidad y la excelencia de las empresas, se fundamenta principalmente en el liderazgo hacia el cliente, en la medición de indicadores y la forma de mantener las ventajas competitivas. Este modelo está orientado básicamente hacia los resultados frente a los procedimientos o herramientas y permite que las empresas desarrollen enfoques creativos, y flexibles. Por otro lado, González (2009), consideró que el modelo Malcolm Baldrige se centra en la implicación de todos y cada uno de los componentes de la empresa; es decir tanto en la producción como en la distribución de los productos y servicios. Este modelo de excelencia se centra en la mejora de la gestión en función de la valoración de la satisfacción del cliente. Finalmente, los beneficios que las empresas pueden obtener de la aplicación de este modelo se traduce generalmente en la mejora en las relaciones de los empleados, en una mayor productividad, en una mayor satisfacción de los clientes, en un incremento en la cuota de mercado y en una mejora en la rentabilidad (Camisón et al., 2007). En consecuencia, del análisis realizado, se puede inferir que el Modelo Malcolm Baldrige se centra fundamentalmente en una orientación hacia la dirección estratégica y en la satisfacción del cliente como pilar fundamental para su éxito empresarial.

**3.1.3. Modelo de excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM).** El modelo fue creado en el año 1991 por iniciativa de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad y por el apoyo de la Organización Europea para la Calidad, con el objetivo de convertirse en una herramienta práctica para ayudar a las empresas a implantar el Sistema de Gestión de Calidad Total. El modelo es utilizado por las empresas en la planificación, en la definición de las estrategias, en el seguimiento de los programas conseguidos y en la corrección de los errores y de deficiencias (González, 2009). Este modelo fue desarrollado partiendo de la experiencia de los modelos de Deming y Malcolm Baldrige, siendo un modelo básico cimentado en la premisa de que los resultados superiores de la empresa se obtienen implicando a las personas en la mejora de los procesos, la inclusión de la innovación y el aprendizaje como claves de la ventaja competitiva (Camisón et al., 2007).

El Modelo EFQM, busca identificar los puntos fuertes y puntos débiles de una empresa, por lo que ha fundamentado su aplicación en nueve criterios, cinco de ellos que referencian lo que hace la organización y los cuatro restantes en función de lo que la empresa logra.

A continuación, se definen y analizan los criterios y subcriterios en los que se basa el modelo EFQM:

Tabla 3. *Criterios Modelo EFQM*

No.	Criterio	Descripción	Subcriterios
1	Liderazgo	Indica cómo el comportamiento y las actuaciones del equipo de dirección y de todos los demás líderes de la organización estimulan, apoyan y fomentan una cultura de gestión de la calidad total (Tarí, 2000).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia</li> <li>- Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento</li> <li>- Los líderes se implican con los grupos de interés externos</li> </ul>

No.	Criterio	Descripción	Subcriterios
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización</li> <li>- Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz (Tará, 2000).</li> </ul>
2	Política y estrategia	<p>Analiza cómo se refleja el concepto de gestión de la calidad total en la política y estrategia de la empresa, cómo ésta incorpora los principios de la calidad total a la formulación, implantación, revisión y mejora de su política y estrategia, y cómo las convierte en planes y acciones (Camisón et al., 2007).</p> <p>Estudia cómo la empresa gestiona todo el potencial de su personal empleado con objeto de mejorar el negocio de forma continuada (de Nieves Nieto &amp; Ros McDonnell, 2006).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo</li> <li>- La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades</li> <li>- La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan</li> <li>- La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan (Camisón et al., 2007).</li> <li>- Los planes de gestión de personas apoyan la estrategia de la organización</li> <li>- Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas de la organización</li> <li>- Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad</li> <li>- Las personas se comunican eficazmente en toda la organización</li> <li>- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización (de Nieves</li> </ul>
3	Personas		

No.	Criterio	Descripción	Subcriterios
			Nieto & Ros McDonnell, 2006).
4	Alianzas y recursos	Se centra en cómo se gestionan, utilizan y conservan eficazmente los recursos de la empresa y las relaciones con los proveedores, en apoyo de la política y la estrategia, así como la forma en que se gestiona el conocimiento y la tecnología (K. Torres et al., 2013).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar las alianzas externas</li> <li>- Gestionar los recursos económicos y financieros</li> <li>- Gestionar los edificios, equipos y materiales</li> <li>- Gestionar la tecnología</li> <li>- Gestionar la información y el conocimiento (K. Torres et al., 2013).</li> </ul>
5	Procesos, productos y servicios	Refleja cómo se identifican los procesos, especialmente los críticos para el éxito, con la finalidad de gestionarlos y revisarlos de manera sistemática y de establecer sistemas para su mejora permanente mediante la innovación y la creatividad (Santo Díaz & Others, 2013).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los procesos de diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés</li> <li>- Los productos y servicios se desarrollan para dar valor óptimo a los clientes</li> <li>- Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente</li> <li>- Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan</li> <li>- Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran (Santo Díaz &amp; Others, 2013).</li> </ul>
6	Resultados en los clientes	Mide de manera exhaustiva los resultados alcanzados con respecto a los clientes internos y externos (Camisón et al., 2007).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas de percepción</li> <li>- Indicadores de rendimiento (Camisón et al., 2007).</li> </ul>
7	Resultados en las personas	Mide los logros que se están alcanzando en relación a la satisfacción del personal (Pastor et al., 2013).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepciones</li> <li>- Indicadores de rendimiento (Pastor et al., 2013).</li> </ul>

No.	Criterio	Descripción	Subcriterios
8	Resultados en la sociedad	Miden esencialmente los resultados que la empresa está alcanzando en cuanto a satisfacción de las necesidades y las expectativas de la comunidad local, nacional e internacional (Camisón et al., 2007).	- Percepciones - Indicadores de rendimiento (Camisón et al., 2007).
9	Resultados clave	Analiza los resultados de empresa en todos los aspectos que no han sido recogidos en los criterios anteriores (K. Torres et al., 2013).	- Resultados estratégicos clave - Indicadores clave de rendimiento (K. Torres et al., 2013).

Como mencionaron Perdomo & González (2004), el modelo europeo EFQM es una herramienta que se emplea para evaluar la calidad y la excelencia empresarial mediante la aplicación de los criterios, los cuales permiten identificar fortalezas y aspectos a mejorar dentro de la empresa. Por otra parte, Ruiz & López (2004), señalaron que el modelo es una guía que permite realizar una autoevaluación para identificar áreas de mejora, realizar comparaciones con otras empresas y medir la evolución de la excelencia en una empresa.

De igual forma, es utilizado como base para definir un lenguaje y forma de pensar común dentro del ámbito empresarial. Finalmente, el modelo EFQM permite: valorar las fortalezas de la empresa y las mejoras a implementar, desarrollar las estrategias y planes de negocios y que los miembros de la empresa asuman sus responsabilidades (Camisón et al., 2007). Por lo antes expuesto se puede inferir que el modelo EFQM se centra en el liderazgo, los clientes, los procesos y los resultados.

**3.1.4. Norma Internacional ISO 9001:2015.** La Organización Internacional para la Estandarización (International Standard Organization - ISO) ha desarrollado varios modelos para la evaluación de la calidad total en la gestión de las empresas, como son las normas ISO 9000, las normas nacen en función de la creciente demanda de calidad de los

productos adquiridos por los clientes. Las normas ISO son creadas en el año 1987 en Ginebra y actualmente están en proceso de expansión a nivel mundial; la norma internacional ISO 9001:20015 es una certificación internacional que es aplicable al sector industrial como al sector de servicios (González, 2009). Por otro lado, la norma internacional ISO 9001:2015 ayuda a las empresas a dirigir y controlar todas las acciones en función de la calidad; lo que incluye el establecimiento de la política de la calidad y los objetivos de la calidad, la planificación de la calidad, el control de la calidad y la mejora de la calidad. Siendo uno de los principales objetivos relacionar la gestión de la calidad con los procesos y actividades de la empresa, promoviendo la mejora continua y el logro de la satisfacción del cliente (UNE-EN ISO 9001, 2015b).

Tabla 4. *Requisitos norma internacional ISO 9001:2015*

No.	Requisitos	Detalle
1	Objetivo y campo de aplicación	La norma establece requerimientos para implementar un Sistema de Gestión de Calidad, que plasme como cumplir las necesidades de los clientes a través de la generación de productos o servicios
2	Referencias normativas	Los fundamentos y vocabulario son normados en función de la norma internacional ISO 9001:2015
3	Términos y definiciones	Tolos los términos y definiciones son tomadas de la ISO 9001:2015
4	Contexto de la organización	Establece una mirada de alto nivel de la organización, considerando todos los factores que deben ser considerados
	4.1. Comprensión de la organización y de su contexto	Requiere que la organización identifique los factores principales que pueden impactar a la estructura, alcance, implementación y operación. Estos factores pueden ser internos (provenientes de valores, cultura, conocimiento, desempeño) o externos (provenientes de ámbitos legal, social, económico, ambiental, regional, local, internacional y nacional). Es un punto básico para la

No.	Requisitos	Detalle
		evaluación y determinación de riesgos y oportunidades. Se requiere documentación
4.2.	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Abarca la determinación de las expectativas tanto de los interesados internos como externos. Es un punto básico para la evaluación y determinación de riesgos y oportunidades. Requiere documentación
4.3.	Determinación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad	Requiere que la organización considere las entradas, los productos y servicios, y la forma como se entregan los mismos, las organizaciones deben aplicar los requerimientos del estándar en este punto (si son aplicables), y los que no son aplicables deben estar bien sustentados. Mientras más claros están los requerimientos del alcance permitirán claridad en la operación y en el Sistema de Gestión de Calidad. Se requiere documentación
4.4.	Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos	Establece que el Sistema de Gestión de Calidad debe ser establecido, implementado, mantenido y continuamente mejorado, con la finalidad de entregar productos, servicios y desempeño requeridos dentro del alcance definido. La organización debe comprometerse en conectar efectivamente los procesos y entender la influencia e impacto de los procesos en todos los demás procesos y en el negocio en sí, de esta forma debe asegurar evitar procesos operando de forma aislada
5	Liderazgo	Incluye el liderazgo, el compromiso y las expectativas de la alta dirección para

No.	Requisitos	Detalle
	5.1. Liderazgo y compromiso	<p>participar en los aspectos críticos del Sistema de Gestión de Calidad</p> <p>Especifica las actividades fundamentales que los directivos deben ejecutar para demostrar liderazgo y compromiso, las partes interesadas tanto internas como externas deben sentirse empoderadas para comentar acerca de los aspectos principales del negocio con liderazgo y confianza. Así también, dentro de este punto es determinar las necesidades y expectativas del mercado y los clientes, esta información se utiliza como insumo para la estrategia y permite tener dirección y facilitar el desarrollo del sistema de gestión de forma más acertada. Se puede documentar en este apartado las encuestas, actas de reuniones, cuestionarios, y otros elementos útiles para evidenciar la gestión. Se considera también la determinación de riesgos y oportunidades que pueden afectar la conformidad de productos y servicios</p>
	5.2. Política	<p>Es un documento importante, provee la dirección y establece los objetivos y compromiso formalmente, se requiere comunicar a todos los colaboradores. La política debe estar documentada</p>
	5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	<p>Los involucrados en el sistema de gestión deben estar conscientes del role que juegan dentro del mismo. Los directivos deben asegurar que las responsabilidades y autoridad de cada uno se encuentran bien definidos, esto es parte de la planificación, deben estar debidamente documentados y se deben comunicar y capacitar</p>

No.	Requisitos	Detalle
6	<p data-bbox="419 331 563 365">Planificación</p> <p data-bbox="419 600 815 674">6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades</p> <p data-bbox="419 853 882 927">6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos</p> <p data-bbox="419 1084 775 1117">6.3. Planificación de los cambios</p>	<p data-bbox="927 241 1386 499">La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones de acuerdo con los requisitos de esta norma</p> <p data-bbox="927 517 1358 730">Requiere que se entiendan los riesgos y oportunidades identificados dentro del alcance de la organización y determinar las acciones y planes para abordar los mismos</p> <p data-bbox="927 792 1377 960">Establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el Sistema de Gestión de Calidad</p> <p data-bbox="927 1023 1380 1191">Determinar la necesidad de cambios en el Sistema de Gestión de Calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada</p>
7	<p data-bbox="419 1272 496 1305">Apoyo</p> <p data-bbox="419 1709 568 1742">7.1. Recursos</p>	<p data-bbox="927 1207 1390 1420">Ningún Sistema de Gestión de Calidad puede ser administrado ni mejorado sin los recursos adecuados. La fase de planificación determina los recursos necesarios</p> <p data-bbox="927 1438 1382 1962">Las personas trabajando para el Sistema de Gestión de Calidad deben contar con el equipamiento e infraestructura suficiente para ejecutar sus labores, además, se debe considerar el ambiente de trabajo, el mismo que tiene factores humanos y físicos que pueden influenciar en la calidad, efectividad y/o salud de los colaboradores. Los factores que puedan influenciar deben estar identificados, documentados, monitoreados y medidos con la finalidad de proveer evidencia.</p>

No.	Requisitos	Detalle
		Finalmente, este apartado considera la administración del conocimiento
	7.2. Competencia	Se refiere a que se deben establecer criterios de competencia para cada cargo de la organización, con la finalidad de evaluar las competencias y definir las brechas. Además, se puede en función de esto establecer un plan de entrenamiento y capacitación
	7.3. Toma de conciencia	Todos los colaboradores deben estar conscientes de la relevancia de sus actividades y el cumplimiento de sus objetivos
	7.4. Comunicación	Recalca la necesidad de planificar e implementar un proceso de comunicación pues es esencial para el sistema de gestión
	7.5. Información documentada	La importancia de esta cláusula es que los procedimientos documentados ya no son obligatorios. Sin embargo, también se especifica en varios puntos la necesidad de mantener información documentada para conseguir estructura, orden, claridad y evidencia de que el sistema de gestión está siendo administrado y efectivo
8	Operación	Se especifican los requerimientos para la producción y control operacional de la misma
	8.1. Planificación y control operacional	Se establecen criterios de los procesos críticos del sistema de gestión y sus interacciones. Además, se mencionan algunos criterios para el control de cambios

No.	Requisitos	Detalle
8.2.	Requisitos para los productos	<p>Se menciona que se debe crear un proceso con la finalidad de verificar si los requerimientos y expectativas del cliente fueron cumplidos. En esta fase se deben revisar los requerimientos para asegurar que todos fueron entendidos correctamente y verificar si la organización tiene la capacidad de suplirlos. Nuevamente se menciona que la comunicación debe ser planeada para asegurar la disponibilidad de la información cuándo se la necesite</p>
8.3.	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	<p>Debe existir un enfoque que permita realizar el control de las actividades y del desarrollo del producto, una revisión del diseño debe ser realizada en etapas de planificación para asegurar que el diseño es satisfactorio y poder corregir cualquier problema, debe existir documentación referente a las revisiones del diseño y las acciones correctivas, debe existir verificación, para poder asegurar que el diseño cumple con los requerimientos que ingresaron al proceso productivo. También se habla de una validación que debe realizarse para asegurar que el producto en efecto cubrirá las bases del diseño, por ejemplo, a través de prototipos</p>
8.4.	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	<p>Esta cláusula pretende asegurar que los procesos, productos o servicios contratados de un proveedor o que se requieran (insumos) asegurarán que se podrá cumplir con los requerimientos del cliente.</p> <p>Menciona que debe tenerse confianza de que el proveedor de procesos, productos o</p>

No.	Requisitos	Detalle
		servicios, permitirá cumplir con los procesos de forma apropiada. Finalmente, los proveedores deben ser reevaluados periódicamente versus criterios preestablecidos
	8.5. Producción y provisión del servicio	Permite asegurar que las actividades y operaciones son planeadas y ejecutadas asegurando un control adecuado. Este requerimiento aplica para productos que no pueden ser verificados a menos que ya estén en uso, también se hace referencia a la manera de preservar los productos y materiales
	8.6. Liberación de los productos y servicios	La organización debe monitorear y medir las características de los productos para asegurar la conformidad con los criterios de aceptación
	8.7. Control de las salidas no conformes	Este requerimiento permite asegurar que se prevengan las no conformidades del producto, antes de que se siga procesando. Mediante la evaluación del desempeño se puede determinar si el Sistema de Gestión de Calidad se encuentra funcionando correctamente o si requiere cambios
9	Evaluación del desempeño	En este requerimiento se especifica los datos e información que deben ser recolectados y medidos para asegurar efectividad del sistema de gestión, identificar oportunidades y mejorar. Además, en este apartado se habla de la satisfacción del cliente y la evaluación
	9.1. Seguimiento, medición, análisis y evaluación	
	9.2. Auditoria interna	Se especifica que las auditorías internas son un elemento fundamental para el éxito del sistema. El programa de auditoría debe

No.	Requisitos	Detalle
		asegurar que todos los procesos serán auditados y la frecuencia de las mismas
	9.3. Revisión por la dirección	Asegurar la sostenibilidad continua, efectividad y calidad y su alineamiento con la dirección estratégica de la organización. Se detallan las entradas para revisar el proceso. La alta dirección debe utilizar la revisión como oportunidad de identificar mejoras
10	Mejora	Se determina si existen necesidades y oportunidades que deben considerarse al momento de realizar la mejora continua Se especifica que significa mejoramiento y un enfoque general de como revisar los procesos, productos, servicios y calidad del Sistema de Gestión de Calidad
	10.1. Generalidades	
	10.2. No conformidad y acción correctiva	El fin principal de las acciones correctivas es que se eliminen las causas de los problemas y se evite la recurrencia de los mismos. La acción correctiva debe ser implementada conjuntamente con acciones de mejoramiento
	10.3. Mejora continua	Se refiere a que el mejoramiento no debe tomar lugar en todas las áreas del negocio al mismo tiempo. Se debe enfocar en las áreas más relevantes, así como en riesgos y beneficios importantes; puede ser incremental

*Nota:* Adaptado de “ISO 9001:2015 Quality Management Systems - Requirements, DNV-GL- AS, 2015, 5ta edición, Páginas 1 -15

Como mencionaron de Nieves Nieto & Ros McDonnell (2006), la norma internacional ISO 9001:2015, es un estándar que permite promover el comercio internacional, permitiendo que todas las empresas a nivel mundial compitan en igualdad de

condiciones. De igual manera Camisón et al., (2007), consideraron que la norma proporciona una serie de estándares para la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad, lo que permite que las empresas realicen una planificación, control y revisión de la calidad que deben cumplir. Finalmente González (2009), advirtió que, la implementación de los principios recogidos en la normas beneficia, no sólo a la empresa sino a cuantos se relacionen con ella. Una vez realizado en análisis de la norma internacional ISO 9001:2015 se puede inferir que es una certificación de calidad que permite a la empresa mejorar sus procesos con el objetivo de lograr una mayor competitividad a nivel mundial mediante la satisfacción de los clientes.

**3.1.5. Análisis comparativo de los Modelos de Calidad.** Una vez identificados los criterios de cada uno de los modelos establecidos, se realizó un análisis comparativo en función de las siguientes variables, clasificadas en tres grupos:

- **Análisis general de los modelos de calidad**

- **Fecha de publicación**

Hace referencia a la fecha cuando el modelo de calidad fue publicado (Camisón et al., 2007).

- **Aplicabilidad por segmento (geográfica / empresarial)**

Se especifica en que países pueden ser implementados los modelos de calidad en relación a la aplicabilidad geográfica y en función de empresarial si se puede aplicar a toda la empresa o a ciertos procesos dentro de la misma (de Nieves Nieto & Ros McDonnell, 2006).

- **Tipo de reconocimiento**

Se especifica el tipo de reconocimiento de cada modelo de calidad, es decir si es un premio o una certificación (de Nieves Nieto & Ros McDonnell, 2006).

- **Objetivo general del modelo**

Se detalla el objetivo principal de la creación de cada uno de los modelos de calidad (K. Torres et al., 2013).

- **Enfoque propuesto en el modelo:** Hace referencia al enfoque principal de los modelos de calidad, basándose en los criterios, subcriterios o requisitos propios de cada uno (González, 2009).
  
- **Operatividad de los modelos de calidad**
  - **Esquema estructural**  
Define la estructura de cada uno de los modelos de calidad, es decir se hace una comparativa entre los criterios o requerimientos de los mismos (López, 2005a).
  - **Principios fundamentales**  
Se detallan los principios que componen los modelos de calidad, mismo que permiten que las empresas tengan un mejor rendimiento (de Nieves Nieto & Ros McDonnell, 2006).
  - **Organismo regulador**  
Hace referencia al Organismo Internacional que otorga los premios o certificaciones de los modelos de calidad (de Nieves Nieto & Ros McDonnell, 2006).
  - **Enfoque de procesos**  
Determina si los modelos de calidad se encuentran enfocados o toman en consideración a los procesos de las empresas (K. Torres et al., 2013).
  - **Requerimientos de documentación**  
Se refiere a los requerimientos de información documentada que soporte los procesos ejecutados, que se encuentran detallados en cada modelo (Ruiz & López, 2004).
  - **Enfoque de mejora continua**  
Identifica el proceso de mejora continua aplicado por cada modelo (K. Torres et al., 2013).
  - **Limitaciones del modelo**  
Hace referencia a las limitaciones que presenta para las empresas la implementación de cada modelo de calidad (Camisón et al., 2007).

- **Implementación de los modelos de calidad**

- **Tiempo de implementación**

Se detalla el tiempo que toma la implementación de cada modelo de calidad dentro de la empresa (de Nieves Nieto & Ros McDonnell, 2006).

- **Costos de implementación**

Hace referencia al costo que representarían todas las actividades y recursos para poder materializar la implementación de cada modelo de calidad (de Nieves Nieto & Ros McDonnell, 2006).

- **Complejidad de la implementación**

Se refiere al nivel de complejidad de la implementación de cada uno de los modelos (K. Torres et al., 2013).

- **Esfuerzo de la implementación**

Se refiere al nivel de esfuerzo que las empresas deben hacer para implementar los modelos de calidad (Camisón et al., 2007).

- **Límite de entrega de premios o certificación**

Detalla si existe un número de empresas a nivel mundial que puedan obtener los premios o certificaciones de calidad (Pastor et al., 2013).

Tabla 5. Cuadro comparativo análisis general de los modelos de calidad

	Fecha de publicación	Aplicabilidad por segmento (geográfica / empresarial)	Tipo de reconocimiento	Objetivo general del modelo	Enfoque propuesto en el modelo
<b>MODELO DEMING</b>	Año 1951	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Japón</li> <li>- Aplicación en la totalidad de la empresa o por divisiones operativas</li> <li>- No importar la actividad económica o tamaño de las empresas</li> </ul>	Premio a largo plazo	Impulsar el desarrollo del control de calidad en Japón	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resolución de problemas</li> <li>- Control estadístico</li> <li>- Mejora continua</li> </ul>
<b>MODELO MALCOLM BALDRIGE</b>	Año 1987	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estados Unidos</li> <li>- Aplicación en la totalidad de la empresa o por áreas</li> <li>- Se utiliza en empresas de cualquier tamaño y de cualquier actividad económica</li> </ul>	Concurso anual	Ayudar en los esfuerzos de calidad y productividad de las empresas en Estados Unidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo hacia el cliente</li> <li>- Dirección estratégica</li> <li>- Medición de índices y parámetros</li> </ul>
<b>MODELO EFQM</b>	Año 1992	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Europa</li> <li>- Aplicación en la totalidad de la empresa o por áreas</li> <li>- Se utiliza en empresas de cualquier tamaño y de cualquier actividad económica</li> </ul>	Concurso anual	Impulsar la excelencia en las empresas a nivel de toda Europa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar oportunidades de mejora</li> <li>- Satisfacción del cliente</li> <li>- Mejora continua</li> </ul>

	<b>Fecha de publicación</b>	<b>Aplicabilidad por segmento (geográfica / empresarial)</b>	<b>Tipo de reconocimiento</b>	<b>Objetivo general del modelo</b>	<b>Enfoque propuesto en el modelo</b>
<b>NORMA ISO 9001:2015</b>	Año 1987	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todo el mundo</li> <li>- Se certifica a la totalidad de la empresa o por procesos</li> <li>- Se certifica a empresas de cualquier tamaño y de cualquier actividad económica</li> </ul>	Certificación	Aumentar la satisfacción del cliente, gracias a los procesos de mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Correcta gestión de la calidad en la satisfacción del cliente</li> <li>- Enfoque basado en procesos</li> <li>- Mejora continua</li> </ul>

Tabla 6. Cuadro comparativo operatividad de los modelos de calidad

Esquema estructural	Principios fundamentales	Organismo regulador	Enfoque	Requerimientos de documentación	Enfoque de mejora continua	Limitaciones del modelo	
<b>MODELO DEMING</b>	1. Política y Objetivos	- Constancia	El modelo tiene un enfoque orientado hacia los procesos	No hay exigencia de documentación	La mejora continua utiliza el ciclo (PHVA) Planear, Hacer, Verificar y Actuar	- Toma mucho tiempo y esfuerzo desarrollarlo - Utiliza escalas diseñadas para un solo puesto que no pueden ser aplicados a otro	
	2. Organización	- Nueva filosofía					
	3. Información	- Inspección					
	4. Estandarización	- Las compras					Unión
	5. Educación y su diseminación	- Mejoramiento continuo					Japonesa de Científicos e Ingenieros
	6. Aseguramiento de la calidad	- Entrenamiento					(JUSE)
	7. Gestión y control	- Liderazgo					
	8. Mejora	- Desterrar el temor					
	9. Resultados	- Derribar barreras					
	10. Planes para el futuro	- Eliminar slogans - Eliminar cuotas - Logros personales - Capacitación - Transformación					

	<b>Esquema estructural</b>	<b>Principios fundamentales</b>	<b>Organismo regulador</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Requerimientos de documentación</b>	<b>Enfoque de mejora continua</b>	<b>Limitaciones del modelo</b>
<b>MODELO MALCOLM BALDRIGE</b>	1. Liderazgo	- Enfoque en los resultados					
	2. Planeamiento estratégico	- Enfoque al cliente					
	3. Orientación hacia el cliente y mercado	- Visión y liderazgo					
	4. Medición, análisis y gestión del conocimiento	- Dirección por hechos				La mejora continua	- Toma mucho tiempo y esfuerzo el desarrollarlo
	5. Orientación hacia las personas	- Valoración de los empleados	Fundación para el premio de	Enfoque orientado hacia los procesos	No hay exigencia de documentación	abarca el ciclo de (PEE)	- Escala diseñada para un puesto que no es aplicable para los demás
	6. Gestión de procesos	- Aprendizaje y mejora continua	Malcolm Baldrige			Planeación, Ejecución y Evaluación	
	7. Resultados	- Desarrollo de asociaciones - Responsabilidad social - Agilidad - Enfoque en el futuro - Perspectiva en sistemas					

	<b>Esquema estructural</b>	<b>Principios fundamentales</b>	<b>Organismo regulador</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Requerimientos de documentación</b>	<b>Enfoque de mejora continua</b>	<b>Limitaciones del modelo</b>
<b>MODELO EFQM</b>	1. Liderazgo	- Orientación en los resultados					- Desconocimiento de cambio de cultura
	2. Política y estrategia	- Orientación hacia el cliente					- Conceptos abstractos que complican la implementación
	3. Personas	- Liderazgo				El modelo utiliza el	
	4. Alianzas y recursos	- Dirección por procesos y hechos			En algunos casos se puede exigir documentación para soporte del proceso	esquema lógico (REDER)	- Modelo complejo con muchos criterios y subcriterios
	5. Procesos, productos y servicios	- Desarrollo e implicación del personal	European Foundation for Quality Management	Enfoque muy orientado hacia los procesos		Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión	- Criterios de evaluación empíricos
	6. Resultados en los clientes	- Aprendizaje, innovación y mejora continua					- Demanda mucho tiempo la implementación
	7. Resultados en las personas	- Desarrollo de alianzas y asociaciones					
	8. Resultados en la sociedad	- Responsabilidad social					
	9. Resultados clave						
	1. Objetivo y campo de aplicación	- Enfoque al cliente	International Organization			Es exigencia que todo el proceso	La mejora continua

	<b>Esquema estructural</b>	<b>Principios fundamentales</b>	<b>Organismo regulador</b>	<b>Enfoque</b>	<b>Requerimientos de documentación</b>	<b>Enfoque de mejora continua</b>	<b>Limitaciones del modelo</b>
<b>NORMA ISO 9001:2015</b>	2. Referencias normativas	- Liderazgo	for		esté	utiliza el ciclo	documentación y
	3. Términos y definiciones	- Participación del personal	Standardization		documentado	(PHVA) Planear, Hacer, Verificar y Actuar	la implementación de los sistemas
	4. Contexto de la organización	- Enfoque a procesos					- El costo de
	5. Liderazgo	- Mejora					mantenimiento
	6. Planificación	- Toma de decisiones basada en la evidencia		Enfoque basado en procesos			de la certificación
	7. Apoyo	- Gestión de las relaciones					
	8. Operación						
	9. Evaluación de desempeño						
	10. Mejora						

Tabla 7. Cuadro comparativo implementación de los modelos de calidad

	Tiempo de implementación	Costos de implementación	Complejidad de la implementación	Esfuerzo de la implementación	Límite de entrega de premios o certificación
<b>MODELO DEMING</b>	El tiempo de implementación es determinado por la cantidad de recursos que la empresa designe a la implementación	Los costos de la implementación de este modelo son elevados, debido a que demanda la asignación de gran cantidad de recursos y tecnología con la finalidad de implementar el análisis y control estadístico	El nivel de complejidad de la implementación del modelo es bajo debido a que los criterios establecidos son claros y permiten que la empresa tenga una guía estructurada de cómo prepararse para participar. Además, es un modelo muy estandarizado y conocido a nivel mundial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El nivel de esfuerzo es alto debido a que involucra a la alta dirección y a todos los miembros de la empresa</li> <li>- Exige un alto compromiso</li> <li>- Se necesita destinar recursos</li> <li>- Implica un tiempo de trabajo fuera del establecido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen diferentes categorías del premio Deming (persona, divisiones de la empresa, empresas extranjeras y continuidad)</li> <li>- Anualmente se entrega un premio por cada categoría</li> <li>- No existe límite de empresas que pueden participar</li> </ul>
<b>MODELO MALCOLM BALDRIGE</b>	El tiempo de implementación es a mediano plazo debido a que consiste en un conjunto de criterios los cuales debe cumplir la empresa. La	Este modelo exige un cambio de paradigma en cuanto a liderazgo y un gasto elevado en benchmarking, recolección de datos y medición. Por lo tanto,	La complejidad del cumplimiento de este modelo es baja, pues la empresa requiere seguir lineamientos que son claros y están preestablecidos	El esfuerzo es elevado pues necesita capacitación constante e involucramiento de todo el personal de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen seis categorías para el premio (Industrias manufactureras, empresas de servicios, empresas pequeñas. Sector</li> </ul>

	<b>Tiempo de implementación</b>	<b>Costos de implementación</b>	<b>Complejidad de la implementación</b>	<b>Esfuerzo de la implementación</b>	<b>Límite de entrega de premios o certificación</b>
	modificación de la operación de la empresa para el cumplimiento de estos criterios con enfoque en el cliente y la planificación estratégica exige un tiempo considerable además del proceso de aplicación.	el costo de implementación puede variar de medio a elevado.			<p>educativo, sector sanitario y organizaciones sin ánimo de lucro)</p> <p>- No hay límite de empresas que reciben el premio anualmente</p> <p>- Es aplicado a cualquier tipo de empresa, sin importar su sector tamaño madurez o estructura</p> <p>- Existen cuatro categorías (dos para organizaciones mercantiles privadas y dos para organizaciones sin ánimo de lucro)</p>
<b>MODELO EFQM</b>	El tiempo de implementación es determinado por la empresa, depende de la cantidad de recursos que estén destinados	Los costos de este modelo pueden ser de medio a elevado, debido a que implica realizar una reestructura de los procesos de la empresa para obtener mejores resultados	La complejidad es baja, debido a que la empresa debe seguir lineamientos preestablecidos denominados criterios del modelo para la implementación	El esfuerzo es elevado pues se involucra constante a todo el personal de la empresa y a sus proveedores	

	<b>Tiempo de implementación</b>	<b>Costos de implementación</b>	<b>Complejidad de la implementación</b>	<b>Esfuerzo de la implementación</b>	<b>Límite de entrega de premios o certificación</b>
<b>NORMA ISO 9001:2015</b>	El tiempo para desarrollar la documentación para la implementación de la certificación es determinado por la empresa	El costo de la certificación puede ser considerado entre medio y bajo, debido a que la empresa puede seleccionar que procesos son los que van a formar parte de la certificación, es decir no es necesario certificar a toda la empresa	La complejidad es alta debido a que la empresa debe realizar la documentación en función de la norma ISO de forma obligatoria para conseguir la certificación	El esfuerzo es medio debido a que se requiere el involucramiento permanente de la dirección y de las personas vinculadas a los procesos a ser certificados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dentro de cada categoría se entrega un premio para empresas medianas y pequeñas y otro para grandes</li> <li>- No tiene límite de empresas que reciben la certificación a nivel mundial</li> </ul>

En función del análisis realizado de los cuatro modelos de gestión de calidad: Deming, Malcolm Baldrige, EFQM y norma internacional ISO 9001:2015, se puede determinar que todos persiguen el objetivo de la excelencia de la calidad, a través de la implementación de sus criterios y principios respectivos. Los modelos analizados están enfocados en la búsqueda de la mejora continua para ofrecer calidad a través de productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes y de esta manera permitir a las empresas mayor competitividad. Por otro lado, cabe destacar que la naturaleza de implementación de cada uno de los modelos es distinta; si bien es cierto todos tienen la finalidad de conseguir la excelencia en cuanto a calidad, todos tienen particularidades; y, distintos caminos y tipos de evaluación para lograrlo. No se puede determinar que un modelo es mejor para la implementación de la gestión de calidad en la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. Sin embargo, se realizará un análisis para seleccionar el más adaptable a su situación actual.

**3.1.6. Selección del modelo a ser desarrollado.** Con la finalidad de realizar la selección del modelo idóneo para el desarrollo del modelo de gestión de calidad en la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. se procedió a la ejecución de un taller para realizar la priorización de variables de calidad que permitieron seleccionar el modelo.

Metodológicamente, se seleccionaron las variables considerando los modelos anteriormente analizados. Para poder realizar el taller de priorización se convocaron a los principales directivos de la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. para ejecutar un taller general, en el cual se asignó un peso para cada variable; y, finalmente se realizó la selección de las variables más puntuadas. Estas variables se utilizaron considerando la realidad del Ecuador y el giro de negocio de consultoría; una vez definidas las mismas, se procedió a definir que modelos cumplen con cada variable y el modelo que más concuerda con las dimensiones fue el seleccionado definitivamente.

Las variables seleccionadas fueron las siguientes:

En función del análisis comparativo realizado anteriormente en la sección 8.1 y los criterios expresados por el equipo directivo de MRProcessi Cía. Ltda. sobre sus prioridades respecto a la calidad se tomó como referencia las siguientes variables:

- **Enfoque en el cliente**

Es una de los criterios predominantes en todos los modelos y es el más común entre todos. Este criterio también fue tomado en cuenta por los directivos de la empresa en su agenda de prioridades, debido a que consideran importante entender las necesidades de los clientes actuales y futuros.

- **Liderazgo**

Es común y fundamental que este criterio tenga un peso muy alto en el desarrollo de modelos de calidad en las empresas. El liderazgo moderno fundamentado en un enfoque transformacional e innovador en lugar de uno muy punitivo y estricto.

- **Dirección estratégica**

Es un criterio fundamental para poder establecer los objetivos, políticas, programas es decir el norte de la empresa, por lo tanto, es importante que se tome en cuenta en el modelo de calidad.

- **Conocimiento de la organización**

Dentro de los modelos de evaluación de calidad, el conocimiento de la organización es un criterio importante ya que permite que todos los niveles de la empresa conozcan en detalle el funcionamiento de cada ámbito para ejecutar óptimamente las operaciones.

- **Gestión del conocimiento**

La forma de administrar el conocimiento de las empresas es importante considerando que el mismo se encuentra en los procedimientos, documentos y políticas que han pasado por el ciclo de mejora continua. El conocimiento generado por la experiencia del personal, debe estar administrado apropiadamente.

- **Gestión del talento humano**

Dentro de los cuatro modelos se considera importante la gestión del talento humano, por lo que es necesario desarrollar competencias en todo el personal de la empresa.

- **Enfoque en procesos**

Dado que la gestión de calidad está vinculada estrechamente con el mejoramiento continuo y administración por procesos, es importante tomar en consideración este criterio para el modelo de gestión de calidad a ser implementado en la empresa consultora.

- **Innovación y aprendizaje**

Una empresa orientada hacia la innovación y el aprendizaje aprovecha la capacidad de su personal para generar ideas en función de cómo mejorar sus productos y o servicios, permitiendo a la empresa generar un entorno más competitivo.

- **Mejora continua**

Este criterio es considerado en los cuatro modelos de calidad, ya que la mejora continua permite a la empresa incrementar la productividad y la dirige hacia la competitividad.

- **Marketing y posicionamiento de imagen**

Es un criterio importante para la evaluación de la calidad, ya que permite el posicionamiento de la imagen y el marketing que se consigue con la implementación de un modelo de gestión de calidad, de igual forma ayuda a la consecución de más clientes dado el prestigio que se conseguirá.

- **Mejora y automatización de procesos**

Generalmente las empresas optan por la mejora y automatización de procesos para lograr una mayor eficiencia operativa, ya que permite reducción de tiempos, costos y brindar una mejor atención a las oportunidades que se puedan presentar.

- **Análisis y control estadístico**

Es muy importante que la empresa cuente con un control estadístico ya que permite reducir los márgenes de error y esto ayuda en función de los tiempos y costos incurridos al momento de la ejecución de los procesos.

Las personas convocadas al taller de priorización fueron las siguientes:

- Gerente General
- Gerente Financiero (Contabilidad y Compras)
- Gerente de Marketing, Promoción, Relaciones Públicas y Ventas
- Gerente de Comunicación, Diseño y Soporte TI
- Gerente de Talento Humano
- Gerente de Proyecto

La calificación para la priorización y selección de criterios se realizó tomando como referencia una escala ordinal de valoración, misma que permite el ordenamiento lógico

de rangos en una escala de mayor a menor o viceversa (Coronado, 2007). A continuación, se detalla la tabla para la valoración de criterios:

Tabla 8. *Escala de valoración*

Valor	Descripción
5	Muy importante
4	Importante
3	Medianamente importante
2	Poco importante
1	Nada importante

*Nota:* Adaptado de “Escala de medición”, Coronado, 2007.

Los registros obtenidos del taller de priorización realizado con los directivos de la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. se detallan en el **ANEXO No. 1 - Resultados Taller de Priorización**. A continuación, se muestra un resumen de los resultados:

Tabla 9. *Resumen de calificación de criterios*

Criterio	Valoración Obtenida	Seleccionada (Si/No)
Enfoque en el cliente	30	SI
Liderazgo	30	SI
Dirección estratégica	29	SI
Conocimiento de la organización	30	SI
Gestión del talento humano	28	SI
Enfoque en procesos	30	SI
Innovación y aprendizaje	30	SI
Mejora continua	30	SI
Marketing y posicionamiento de imagen	30	SI
Mejora y automatización de procesos	12	NO
Análisis y control estadísticos	7	NO

*Nota:* Recuperado del taller con el equipo directivo de MRProcessi Cía. Ltda.

En función de los análisis comparativos realizados en la sección 3.1. y los detalles de este apartado se determina el siguiente análisis:

Tabla 10. *Calificación de criterios para selección del modelo de gestión de calidad*

<b>Criterio</b>	<b>Modelo Deming</b>	<b>Modelo Malcolm Baldrige</b>	<b>Modelo EFQM</b>	<b>Norma ISO 9001: 2015</b>
Enfoque en el cliente	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Liderazgo	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Dirección estratégica	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Conocimiento de la organización	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Gestión del talento humano	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Enfoque en procesos	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Innovación y aprendizaje	No cumple	No cumple	No cumple	Cumple
Mejora continua	Cumple	Cumple	Cumple	Cumple
Marketing y posicionamiento de imagen	No cumple	Cumple	Cumple	Cumple

Como se puede observar en la tabla No. 10 el modelo que más se adapta a las variables priorizadas por el equipo directivo de la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. es el de la norma internacional ISO 9001:2015. Por lo tanto, se procederá a realizar la generación del modelo de gestión de calidad en función de sus requisitos.

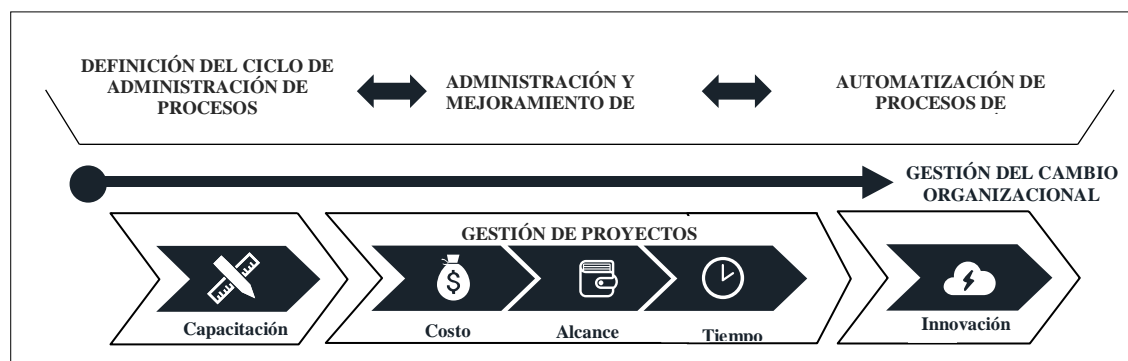
## 4. GENERALIDADES Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA CONSULTORA MRPROCESSI CÍA. LTDA.

### 4.1. Descripción de la Empresa

MRProcessi Cía. Ltda. es una firma ecuatoriana creadora de valor, enfocada en el mejoramiento, administración y automatización de procesos y servicios de empresas tanto privadas como públicas. Se caracteriza por contar con un equipo multidisciplinario de amplia trayectoria y especializado en distintas ramas lo cual complementa los esfuerzos para encaminar los procesos y servicios hacia el crecimiento y desarrollo de su negocio.

El modelo de gestión se enfoca en la transformación de las organizaciones de los clientes a través de soluciones innovadoras considerando una gestión adecuada del impacto del cambio en los ciudadanos/usuarios y funcionarios/empleados. El staff de consultores tiene oportunidad de recibir capacitación continua en las metodologías desarrolladas y probadas exitosas. Por lo tanto, la empresa tiene la capacidad para transformar las preocupaciones de los clientes en soluciones y oportunidades para su organización. El giro de negocio y el modelo de gestión de la empresa se representan a través de la figura 1 mostrada a continuación:

Figura 1. *Modelo de Gestión de la empresa MRProcessi Cía. Ltda.*



MRProcessi Cía. Ltda. cuenta con siete productos tanto para clientes de empresas privadas, públicas y municipales, los mismos que se detallan a continuación

:

Tabla 11. *Detalle de productos empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda.*

Proceso	Productos
Gestión de Proyectos	a) Gestión del Cambio de Cultura Organizacional
	b) Administración por Procesos
	c) Gestión de Proyectos de Procesos y Servicios
	d) Mejoramiento de servicios
Diagnóstico y Fortalecimiento Empresarial	a) Assessment empresarial
	b) Capacitación y entrenamiento
	c) Modelo de madurez
Servicio Postventa	a) Encuestas de satisfacción del cliente
	b) Informes de acciones de mejoramiento

*Nota:* Tomado del análisis y definición de productos realizado por la empresa MRPROCESSI CÍA. LTDA

**4.1.1. Clientes.** Los clientes principales de la empresa consultora son:

- Empresas privadas. - La empresa consultora presta sus servicios y productos a empresas privadas de toda índole, por ejemplo: SGLogistics empresa encargada de logística y carga, Autorepuestos GABASA empresa importadora y comercializadora de repuestos automotrices y empresas manufactureras en general.
- Empresas públicas. - La empresa consultora presta sus servicios y productos a empresas públicas de cualquier sector, por ejemplo: Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP), Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL), Ministerio de Salud Pública (MSP), Secretaría Nacional de la Administración Pública (SNAP), Instituto Nacional de Patrimonio Cultural (INPC), Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (MEER), Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE), Ministerio de Inclusión Económica y Social (MIES), Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional (SECAP), Agencia Nacional de Tránsito (ANT); y, también a municipios como el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ).
- Otras empresas consultoras. - La empresa consultora presta servicios de sus consultores a otras empresas consultoras con la finalidad de realizar alianzas estratégicas, por ejemplo: Consorcio Servicio por Resultados (SPR) y PJConsultores.

Tabla 12. *Identificación de clientes y necesidades*

Clientes	Necesidades
Empresas Privadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesitan asesoría y consultoría en mejoramiento y automatización de procesos y servicios.</li> <li>- Necesitan entrenamiento, capacitación y formación en temas relacionados con Gestión Empresarial.</li> </ul>
Empresas Públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesitan asesoría y consultoría en mejoramiento y automatización de procesos y servicios.</li> <li>- Necesitan entrenamiento, capacitación y formación en temas relacionados con Gestión Empresarial.</li> </ul>
Otras empresas consultoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesitan la prestación de servicios del grupo de consultores que pertenecen a la empresa y son especializados en distintas ramas.</li> </ul>

*Nota:* Tomado del análisis realizado por la empresa MRProcessi Cía. Ltda.

**4.1.2. Proveedores.** Los principales proveedores para la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. son:

- Profesionales que prestan sus servicios bajo la modalidad de “servicios profesionales”.
- Empresas Consultoras de servicios especializados.

## 4.2. Misión

Transformar los negocios de nuestros clientes en organizaciones capaces de administrar apropiadamente sus procesos y servicios para la consecución de la mejora continua y el éxito, aplicando mejores prácticas e innovación.

## 4.3. Visión

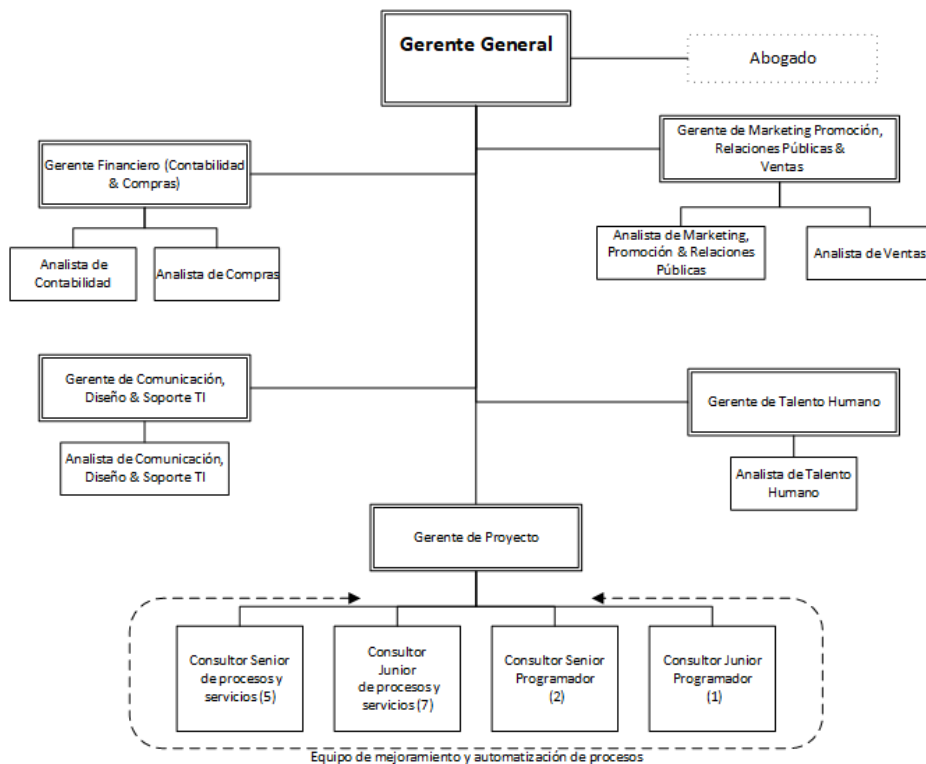
Ser la empresa líder por nuestra innovación en el desarrollo de soluciones proporcionadas a nuestros clientes, para el desempeño de sus procesos y servicios, y el crecimiento de su negocio.

#### 4.4. Valores

- a) **Confianza** Generar espacios para buscar soluciones ante problemas que puedan presentarse y evitar buscar culpables.
- b) **Transparencia** Mantener coherencia entre lo que se dice y se hace, para proporcionar un servicio al cliente eficiente.
- c) **Integridad** Cumplir con las políticas y normas establecidas por la organización de forma honesta.
- d) **Disposición al cambio** Participar activamente en la implementación de cambios que permitan mejorar los servicios que la empresa ofrece.
- e) **Responsabilidad** Cumplir con los deberes y derechos como compromiso hacia la empresa.
- f) **Innovación y creatividad** Proponer mejoras innovadoras y creativas para ofrecer servicios de calidad.

#### 4.5. Organigrama

Figura 2. Organigrama de la empresa MRProcessi Cía. Ltda.



#### 4.6. Estructura de Ejecución de Proyectos

Figura 3. Estructura de Proyectos de la empresa MRProcessi Cía. Ltda.



#### 4.7. Objetivos Estratégicos

1. Incrementar en un 25% las ventas de consultoría de procesos y servicios, con la finalidad de lograr un posicionamiento en el mercado hasta el año 2020, mediante la creación de nuevos procesos para todos los productos de la organización.
2. Incrementar el índice de satisfacción de nuestros clientes en un 15% durante el año 2019 mediante estrategias innovadoras, soluciones idóneas y herramientas que permitan la transformación integral en función de mejores prácticas.
3. Lograr alianzas estratégicas con 3 empresas nacionales e internacionales durante el año 2019.

#### 4.8. Análisis de la situación actual de la empresa Consultora MRProcessi Cía. Ltda.

Dentro de este capítulo se realizó el análisis de la situación actual de la empresa consultora, con la finalidad de identificar los factores que pueden incidir de forma positiva como negativa en el desenvolvimiento del funcionamiento y desarrollo de sus actividades.

Para la identificación de los factores externos se utiliza la herramienta PESTEL y para la identificación de los factores internos la herramienta CANVAS; una vez aplicadas las herramientas de diagnóstico tanto externas como internas se procede a la elaboración del análisis FODA para tener un entendimiento global y una comprensión adecuada del entorno específico.

**4.8.1. Análisis del entorno externo.** El análisis de la situación externa de la empresa consultora, se realiza mediante la aplicación de la herramienta PESTEL, esta herramienta permite definir el contexto en función de factores políticos, económicos, sociales,

tecnológicos, ambientales y legales. La herramienta mencionada es un instrumento subjetivo y cualitativo que permite, obtener información de gran relevancia para la empresa al momento de realizar una planificación estratégica; esto, debido al exhaustivo análisis de los distintos escenarios que podrían afectar a los objetivos y estrategias planteadas por la empresa (McGrath & Bates, 2014).

Tabla 13. *Análisis del entorno externo PESTEL*

Variable	Factor	Amenazas	Oportunidades
POLÍTICO	Cambio en la legislación	Posicionamiento de un Gobierno de extrema derecha que permita la libre contratación pública de entidades extranjeras que proporcionen similares servicios a costos más bajos	Posicionamiento de un Gobierno nacionalista que instaure por ley la contratación exclusiva de talento ecuatoriano para la prestación de servicios
	Política fiscal	El aumento del IVA (Impuesto al Valor Agregado) puede ocasionar un menor consumo de productos y servicio que no son de primera necesidad	Que los gastos por contratación de servicios de consultoría se vuelvan deducibles al pago de impuestos de las empresas
	Alianzas estratégicas a nivel internacional	La excesiva competencia a nivel mundial de empresas consultoras	Permitiría ofertar los servicios de la empresa a nivel internacional y de esta manera se podría expandir la participación de mercado hacia otros países
ECONÓMICO	PIB (Producto Interno Bruto)	Una disminución en el PIB del Ecuador puede ocasionar una disminución en la economía a nivel nacional provocando que las empresas y	El alza del PIB puede representar una oportunidad ya que la economía global aumenta y existe más presupuesto para

Variable	Factor	Amenazas	Oportunidades	
SOCIAL	Salario mínimo	entidades no contarte servicios externos	contratación de servicios de empresa consultoras Puede influir para que las empresas busquen automatizar sus servicios para recortar personal	
		Aumento de la tasa de interés	Posibilidad de aumento en las tasas de interés que puede reducir las posibilidades de realizar préstamos para inversión en la empresa	
	Cambio en hábitos de consumo o moda	Que la empresa consultora no se encuentre en la capacidad de cubrir los requerimientos de los clientes	Ofrecer mejora de servicios en función de la demanda por los cambios de hábito o consumo que se puedan originar	
		Nivel formativo	Puede existir mayor competencia por el nivel de formación de los profesionales	Contratación de profesionales con mayor capacitación y formación
	TECNOLÓGICO	Velocidad de las innovaciones	Ingreso de empresas de otros países que cuenten con proyectos no explotados aun a nivel nacional	Ofrecer mejoramiento y automatización para nuevos servicios por la capacidad del personal de implementar herramientas innovadoras
			Coste de acceso a nuevas tecnologías	Pueden existir tecnologías que se encuentren fuera del presupuesto de la empresa y deje de ser competitiva
AMBIENTAL	Conciencia social ecológica	Existencia de políticas de contratación de	Ahorro en el gato de impresión de material	

Variable	Factor	Amenazas	Oportunidades
		servicios de consultoría que cuenten con certificaciones ambientales a nivel internacional	debido a la creación de políticas de entrega de información únicamente en medios digitales
LEGAL	Regulación en las leyes de consultoría	Cambios en la legislación que transmitan la responsabilidad legal a la empresa proveedora del servicio y no a la entidad que ofrece el servicio	Creación de leyes que condicionen a las empresas a entregar servicios de atención al usuario automatizados

*Nota:* Tomado del análisis realizado por la empresa MRProcessi Cía. Ltda.

Como se puede evidenciar en el análisis PESTEL, uno de los factores predominantes para ser considerado como oportunidades dentro de la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. es el político, debido a que si existe un posicionamiento de un gobierno nacionalista que instaure por ley la contratación exclusiva de talento ecuatoriano para la prestación de servicios de consultorías esta acción permitiría tener más oportunidades para participar en el desarrollo de proyectos a nivel nacional compitiendo con empresas locales. De igual forma otra oportunidad para la empresa sería la creación de alianzas estratégicas internacionales ya que permitiría ofertar los servicios de la empresa a nivel internacional y de esta manera se podría expandir la participación de mercado hacia otros países permitiendo abarcar nichos de mercado más amplios.

Así mismo, un factor amenazante para la empresa sería el posicionamiento de un Gobierno de extrema derecha que permita la libre contratación pública de entidades extranjeras que proporcionen similares servicios a costos más bajos lo cual es preocupante porque existiría una mayor competencia en el mercado y la empresa no podría ser competitiva sin tener que afectar sus costos. Este factor va de la mano con otra amenaza que sería el coste de acceso a nuevas tecnologías, debido a que por temas de desarrollo y accesibilidad en otros países pueden existir empresas consultoras que ofrezcan servicios

por más bajo costo y también con implementación de nuevas tecnologías lo que podría ocasionar no solo una afectación económica sino la subsistencia de la empresa. Por lo que es importante mitigar estas amenazas capacitando continuamente al personal que forma parte de la empresa en las nuevas tecnologías en el mercado a nivel mundial y establecer costos competitivos en función del mercado internacional.

**4.8.2. *Análisis del entorno interno.*** El análisis de los factores internos se realizó a través de la herramienta para generación de modelos de negocio CANVAS, ya que este método permite definir de manera simple y entendible el funcionamiento de la empresa. El modelo de negocio es descrito a través de nueve bloques que muestran la lógica del funcionamiento de la empresa, es decir se puede entender los procesos y sistemas que la conforman. Cada uno de los bloques del modelo cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Figura 4. CANVAS de la empresa MRProcessi Cía. Ltda.

Asociaciones clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Otras empresas consultoras</li> <li>- Empresa de administración de redes sociales y Página Web</li> <li>- Entidades gubernamentales</li> <li>- Cámara de Comercio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación de talleres de capacitación y entrenamiento</li> <li>- Asesoría y consultoría</li> <li>- Implementación de metodologías</li> <li>- Coordinación para Outsourcing de servicios</li> <li>- Seguimiento y control</li> <li>- Elaboración de productos entregables</li> <li>- Reuniones de negociación</li> <li>- Presentación de servicios</li> <li>- Firma de contratos</li> <li>- Cierre de alianzas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prestar servicios innovadores, oportunos y de calidad para generar resultados visibles y medibles garantizando el éxito de nuestros clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia personalizada y de excelencia</li> <li>- Fidelización</li> <li>- Productos de calidad</li> <li>- Incremento de su rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas públicas</li> <li>- Empresas privadas</li> <li>- Otras empresas consultoras</li> <li>- Negocios independientes</li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consultores con experiencia profesional</li> <li>- Plataformas de automatización de procesos y servicios</li> <li>- Espacio físico para desarrollo de capacitaciones y entrenamientos</li> </ul>		<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página Web</li> <li>- Redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, posicionamiento global)</li> <li>- Mailing</li> <li>- Entrega de material publicitario</li> <li>- Presencial</li> </ul>	

<b>Estructura de costes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tecnología</li> <li>- Capacitación</li> <li>- Servicios básicos</li> <li>- Arriendo</li> <li>- Tercerización (manejo de redes sociales y página web)</li> <li>- Gastos bancarios</li> <li>- Salarios y beneficios</li> <li>- Impuestos</li> <li>- Costos de operación (permisos)</li> <li>- Suministros de oficina</li> <li>- Conectividad</li> </ul>			<b>Fuentes de ingreso</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos generados por las consultorías realizadas</li> </ul>	

El análisis realizado mediante el modelo CANVAS, permitió tener como resultado la propuesta de valor y un esquema de cómo se encuentra estructurada la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. en la actualidad; así como el poder visualizar las oportunidades de negocio y las estrategias necesarias para lograr un mejor posicionamiento dentro de mercado objetivo. Este modelo fue revisado y aprobado por los directivos de la empresa consultora.

**4.8.3. Análisis global del entorno.** El análisis FODA, es una metodología de estudio que permite analizar características internas (debilidades y fortalezas) y situación externa (amenazas y oportunidades), lo que permite conocer la situación real en que se encuentra la empresa y poder planificar estrategias a futuro (Chapman, 2004).

Una vez realizados los análisis externos e internos de la situación actual de la empresa, se procede a realizar el análisis FODA, con el objetivo de tener un panorama más amplio de los factores de oportunidad o de afectación que podrían implicar un riesgo al momento de la creación del Modelo del Sistema de Gestión de Calidad.

Tabla 14. *Análisis FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiencia de 6 años</li> <li>- Aprovechamiento de la tecnología</li> <li>- Consultores capacitados con sólidos conocimientos en temas de mejora de procesos, servicios, automatización y sistemas de gestión</li> <li>- Imagen corporativa posicionada</li> <li>- Alto grado de satisfacción de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución tecnológica a nivel mundial</li> <li>- Aparición de nuevos segmentos</li> <li>- Necesidad del servicio</li> <li>- Poder adquisitivo del segmento privado</li> <li>- Nichos de mercado aun no explotados</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las oficinas de la empresa solo se encuentran ubicadas en la ciudad de Quito</li> <li>- Nivel medio de ventas</li> <li>- No existen manuales de documentación de los procesos internos de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nueva legislación que afecta al sector de consultoría</li> <li>- Aparición de competencia nacional e internacional</li> <li>- Incremento de consultores independientes en el mercado que</li> </ul>

---

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo consultor con sobrecarga de trabajo</li> <li>- Falta de seguimiento post venta</li> </ul>	<p>ofrecen los mismos servicios a precios más bajos</p>
---	---

---

*Nota:* Tomado del análisis realizado por la empresa MRPROCESSI CÍA. LTDA

Como resultado del análisis realizado, se puede observar que la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. tiene fortalezas que pueden ser una ventaja competitiva al momento de ofrecer sus servicios, un ejemplo claro puede ser el que cuenta con personal que posee sólidos conocimientos y una amplia capacitación, lo que permite obtener un alto grado de satisfacción de los clientes. En relación a las oportunidades, se puede visualizar que la empresa ha utilizado el avance de la tecnología, para poder ser competitiva dentro de los nichos de mercado que aún no han sido totalmente explotados.

Por otra parte, al momento de analizar las debilidades se puede observar que, al estar ubicada únicamente en la ciudad de Quito, se convierte en un impedimento para poder abarcar más mercado a nivel nacional; otro punto importante es que el equipo consultor tiene una sobrecarga de trabajo lo que puede ser un punto negativo al momento de realizar proyectos de forma simultánea. Finalmente, una amenaza potencial es que al momento existen consultores independientes que ofertan sus servicios por un costo más bajo y esto perjudica la contratación de empresas tercerizadas para realizar consultorías.

#### **4.9. Definición de procesos y documentación actual de la empresa Consultora MRProcessi Cía. Ltda.**

La empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. no cuenta con una definición formal de sus procesos, sin embargo si cuenta con procedimientos que se llevan a cabo en el proceso operativo de forma efectiva, por lo tanto en este capítulo se realizó el levantamiento del catálogo de los procesos y servicios (estratégicos, agregadores de valor y de apoyo) de la empresa, así como el análisis de la documentación actual con la que cuenta la empresa en función de los requerimientos establecidos en la norma internacional ISO 9001:2015 para determinar en qué medida se cuenta con los documentos que son requisito en el modelo de gestión de calidad que fue seleccionado.

**4.9.1. Identificación del Catálogo de Procesos vigentes.** Para realizar la identificación del catálogo de procesos vigentes, se revisó la información existente de la empresa y posteriormente se procedió a realizar el levantamiento de información mediante entrevista con todas y cada una de las personas vinculadas a los procesos. Para elevamiento de información se utilizó el método definido por (Jaime, 2017) partiendo por la identificación de las actividades que realiza cada persona, posteriormente determinar el lugar en donde se realiza, el tiempo que involucra, el volumen y la frecuencia de cada actividad.

Con esta información levantada se estructuró el catálogo de procesos que se detalla a continuación:

Tabla 15. *Catálogo de procesos MRProcessi Cía. Ltda.*

Macroproceso	Proceso	Dueño del Proceso
Gestión Estratégica	Definición de la planificación estratégica y operativa	Gerente General
	Seguimiento y control al cumplimiento estratégico	Gerente General
Gestión Comercial	Definición y ejecución del plan de marketing y ventas	Gerente de Marketing, Promoción, Relaciones Públicas y Ventas
	Gestión de relaciones con los clientes	Gerente de Marketing, Promoción, Relaciones Públicas y Ventas
	Seguimiento a la ejecución del plan de marketing y ventas	Gerente de Marketing, Promoción, Relaciones Públicas y Ventas
Relaciones con Inversionistas	Definición de estrategias de atracción de inversionistas	Gerente General
	Gestión de relaciones con los inversionistas	Gerente General
Gestión Metodológica	Emisión / Ajuste de lineamientos metodológicos	Gerente de Proyecto
	Implementación de lineamientos metodológicos	Gerente de Proyecto
	Diagnóstico empresarial	Gerente de Proyecto

<b>Macroproceso</b>	<b>Proceso</b>	<b>Dueño del Proceso</b>
Diagnóstico y Fortalecimiento Empresarial	Ejecución de fortalecimiento empresarial (Capacitación y Entrenamiento)	Gerente de Proyecto
	Inicio y planificación de proyectos	Gerente de Proyecto
Gestión de Proyectos	Ejecución de proyectos	Gerente de Proyecto
	Seguimiento y control de proyectos	Gerente de Proyecto
	Cierre del proyecto	Gerente de Proyecto
	Control de cambios	Gerente de Proyecto
Servicio Postventa	Desarrollo del método de evaluación de la satisfacción del cliente	Gerente de Proyecto
	Evaluación de la satisfacción del cliente	Gerente de Proyecto
	Determinación de acciones de mejora	Gerente de Proyecto
Gestión Financiera	Gestión Contable	Gerente Financiero (Contabilidad y Compras)
	Gestión Presupuestaria	Gerente de Proyecto
	Gestión de cobros	Gerente de Proyecto
Gestión de TI	Soporte TI	Gerente de Comunicación, Diseño y Soporte TI
	Ejecución de proyectos tecnológicos	Gerente de Comunicación, Diseño y Soporte TI
	N/A	Abogado
Asesoría Legal		
Gestión del Talento Humano	Selección de personal	Gerente Financiero (Contabilidad y Compras)
	Permanencia	Gerente de Talento Humano
	Desvinculación de personal	Gerente de Talento Humano

*Nota:* Recuperado del taller de identificación de procesos con el equipo operativo de MRProcessi Cía. Ltda.

**4.9.2. Identificación de la Estructura Documental vigente.** En función del modelo seleccionado en el Capítulo No. 3, se procede a realizar la revisión minuciosa de la documentación existente en la empresa en función de los requerimientos de la norma internacional ISO 9001:2015. A continuación, se describe cada campo a ser analizado y se detallan los resultados:

- **Requisito de la norma ISO 9001:2015**  
Detalla cada uno de los requisitos establecidos en la norma internacional ISO 9001:2015.
- **Exige documentación (SI/NO)**  
Se analiza cada requisito de la norma y se identifica si solicita información documentada.
- **Tipo de documentación**  
Se describe el tipo de documentación que es exigida por la norma internacional ISO 9001:2015.
- **Evaluación**  
Se define si la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda cuenta con el tipo de documentación que exige la norma.

Tabla 16. *Análisis estructura documental MRProcessi Cía. Ltda.*

No.	Requisito de la Norma ISO 9001:2015	Exige documentación (Si/No)	Tipo de documentación	Evaluación
1	Objetivo y campo de aplicación	NO	N/A	N/A
2	Referencias normativas	NO	N/A	N/A
3	Términos y definiciones	NO	N/A	N/A
4	Contexto de la organización	NO	N/A	N/A
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto	NO	N/A	N/A
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	NO	N/A	N/A
4.3	Determinación del alcance de Sistema de Gestión de Calidad	SI	Alcance del Sistema de Gestión de Calidad incluyendo los	No existe documentación dentro de la empresa

No.	Requisito de la Norma ISO 9001:2015	Exige documentación (Si/No)	Tipo de documentación	Evaluación
			productos y servicios cubiertos	
4.4	Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos	SI	Información documentada para apoyar las operaciones de los procesos	No existe documentación dentro de la empresa
5	Liderazgo	NO	N/A	N/A
5.1	Liderazgo y compromiso	NO	N/A	N/A
5.1.1	Generalidades	NO	N/A	N/A
5.1.2	Enfoque al cliente	NO	N/A	N/A
5.2	Política	NO	N/A	N/A
5.2.1	Establecimiento de la política de calidad	NO	N/A	N/A
5.2.2	Comunicación de la política de calidad	SI	Política de la calidad disponible como información documentada	No existe documentación dentro de la empresa
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	NO	N/A	N/A
6	Planificación	NO	N/A	N/A
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	NO	N/A	N/A
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	SI	Información sobre los objetivos de calidad	No existe documentación dentro de la empresa
6.3	Planificación de los cambios	NO	N/A	N/A
7	Apoyo	NO	N/A	N/A
7.1	Recursos	NO	N/A	N/A
7.1.1	Generalidades	NO	N/A	N/A

No.	Requisito de la Norma ISO 9001:2015	Exige documentación (Si/No)	Tipo de documentación	Evaluación
7.1.2	Personas	NO	N/A	N/A
7.1.3	Infraestructura	NO	N/A	N/A
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos	NO	N/A	N/A
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición	NO	N/A	N/A
7.1.5.1	Generalidades	SI	Evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son los adecuados para su propósito	No existe documentación dentro de la empresa
7.1.5.2	Trazabilidad de las mediciones	SI	Evidencia de que los equipos de seguimiento y medición cuentan con mantenimiento y calibración	No aplica esta documentación para el giro de negocio
7.1.6	Conocimiento de la organización	NO	N/A	N/A
7.2	Competencia	SI	Evidencia de las competencias del personal	No existe documentación dentro de la empresa
7.3	Toma de conciencia	NO	N/A	N/A
7.4	Comunicación	NO	N/A	N/A
7.5	Información documentada	NO	N/A	N/A
7.5.1	Generalidades	NO	N/A	N/A
7.5.2	Creación y actualización	NO	N/A	N/A
7.5.3	Control de información documentada	NO	N/A	N/A

<b>No.</b>	<b>Requisito de la Norma ISO 9001:2015</b>	<b>Exige documentación (Si/No)</b>	<b>Tipo de documentación</b>	<b>Evaluación</b>
8	Operación	NO	N/A	N/A
8.1	Planificación y control operacional	NO	N/A	N/A
8.2	Requisitos para los productos y servicios	NO	N/A	N/A
8.2.1	Comunicación con el cliente	NO	N/A	N/A
8.2.2	Determinación de los requisitos para los productos y servicios	NO	N/A	N/A
8.2.3	Revisión de los requisitos para los productos y servicios	SI	Nuevos requisitos para el producto o servicio	No existe documentación dentro de la empresa
8.2.4	Cambios en los requerimientos para los productos y servicios	NO	N/A	N/A
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	NO	N/A	N/A
8.3.1	Generalidades	NO	N/A	N/A
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo	SI	Registros necesarios para demostrar que se han cumplido los requisitos de diseño y desarrollo	No existe documentación dentro de la empresa
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo	SI	Datos de entrada del diseño y desarrollo	No existe documentación dentro de la empresa
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo	SI	Registros de las actividades de los	No existe documentación

No.	Requisito de la Norma ISO 9001:2015	Exige documentación (Si/No)	Tipo de documentación	Evaluación
			controles de diseño y desarrollo	dentro de la empresa
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo	SI	Datos de salida en el diseño y desarrollo	No existe documentación dentro de la empresa
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo	SI	Cambios de diseño y desarrollo, incluyendo los resultados de la revisión y la autorización de los cambios y acciones necesarias	No existe documentación dentro de la empresa
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	NO	N/A	N/A
8.4.1	Generalidades	SI	Registros de evaluación, selección, seguimiento de desempeño y reevaluación de proveedores externos y cualquier acción derivada de estas actividades	No existe documentación dentro de la empresa
8.4.2	Tipo y alcance del control	NO	N/A	N/A
8.4.3	Información para los proveedores externos	NO	N/A	N/A
8.5	Producción y provisión del servicio	NO	N/A	N/A

<b>No.</b>	<b>Requisito de la Norma ISO 9001:2015</b>	<b>Exige documentación (Si/No)</b>	<b>Tipo de documentación</b>	<b>Evaluación</b>
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio	SI	Características de producto o servicio	No existe documentación dentro de la empresa
8.5.2	Identificación y trazabilidad	SI	Evidencia de la identificación única de los productos cuando la trazabilidad es un requisito	No existe documentación dentro de la empresa
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	SI	Registros de propiedad del cliente o proveedor externo	No existe documentación dentro de la empresa
8.5.4	Preservación Actividades	NO	N/A	N/A
8.5.5	posteriores a la entrega	NO	N/A	N/A
8.5.6	Control de los cambios	SI	Resultados de la revisión de cambios en la producción o prestación de servicios; las personas que autorizan el cambio y las acciones necesarias	No existe documentación dentro de la empresa
8.6	Liberación de los productos y servicios	SI	Registros de la liberación autorizada de productos y servicios para entrega al cliente, incluidos los criterios de aceptación y trazabilidad a la persona autorizada	Existe un procedimiento de control de calidad documental de los productos entregables

<b>No.</b>	<b>Requisito de la Norma ISO 9001:2015</b>	<b>Exige documentación (Si/No)</b>	<b>Tipo de documentación</b>	<b>Evaluación</b>
8.7	Control de las salidas no conformes	SI	Los registros de las no conformidades, las acciones realizadas, las concesiones obtenidas y la identificación de la autoridad que decide la acción respecto de la no conformidad	No existe documentación dentro de la empresa
9	Evaluación del desempeño	NO	N/A	N/A
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	NO	N/A	N/A
9.1.1	Generalidades	SI	Resultados de la evaluación del desempeño y la efectividad del Sistema de Gestión de Calidad	No existe documentación dentro de la empresa
9.1.2	Satisfacción del cliente	NO	N/A	N/A
9.1.3	Análisis y evaluación	NO	N/A	N/A
9.2	Auditoría interna	SI	Evidencia de la ejecución del programa de auditoría y de los resultados de la auditoría	No existe documentación dentro de la empresa
9.3	Revisión por la dirección	NO	N/A	N/A
9.3.1	Generalidades	NO	N/A	N/A
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección	NO	N/A	N/A

No.	Requisito de la Norma ISO 9001:2015	Exige documentación (Si/No)	Tipo de documentación	Evaluación
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección	SI	Evidencia de los resultados de los exámenes de la dirección	No existe documentación dentro de la empresa
10	Mejora	NO	N/A	N/A
10.1	Generalidades	NO	N/A	N/A
10.2	No conformidad y acción correctiva	SI	Evidencia de la naturaleza de las no conformidades y de las acciones subsiguientes Resultados de la implementación de las acciones correctivas	No existe documentación dentro de la empresa
10.3	Mejora continua	NO	N/A	N/A

Como se puede observar en la tabla No. 16 la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda, no cuenta con documentación que sirva de respaldo o que pueda ser tomada en consideración para el momento de la implementación del modelo de gestión de calidad, la documentación y formatos para el modelo de Gestión de Calidad será desarrollada en el capítulo No. 11 en concordancia con los requerimientos de la norma internacional ISO 9001:2015.

#### **4.10. Identificación de los elementos de la Norma Internacional ISO 9001:2015 y su aplicabilidad en la empresa Consultora MRProcessi Cía. Ltda.**

En este capítulo se realizó la identificación de cada uno de los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2015 y se determinó los aspectos aplicables y aquellos que no son aplicables dentro de la empresa consultora. La verificación realizada se presenta a continuación:

Tabla 17. *Identificación de los elementos de la norma internacional ISO 9001:2015 y su aplicabilidad*

No.	Requisito de la Norma ISO 9001:2015	Aplicabilidad en MRProcessi
1	Objetivo y campo de aplicación	Es aplicable, sin embargo, la empresa no cuenta actualmente con un Sistema de Gestión de Calidad
2	Referencias normativas	Es aplicable, sin embargo, la empresa no cuenta actualmente con un Sistema de Gestión de Calidad
3	Términos y definiciones	Es aplicable, sin embargo, la empresa no cuenta actualmente con un Sistema de Gestión de Calidad
4	Contexto de la organización	
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto	Es aplicable, La empresa cuenta actualmente con los siguientes análisis: PESTEL, CANVAS y FODA los cuales fueron desarrollados dentro de este documento como parte del modelo de gestión de calidad
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Es aplicable, actualmente se tiene conocimiento de todos los clientes de la empresa, sin embargo, no existe una identificación formal de sus necesidades y expectativas, ni se encuentra ningún tipo de documentación al respecto
4.3	Determinación del alcance de Sistema de Gestión de Calidad	Es aplicable, sin embargo, la empresa no cuenta actualmente con un Sistema de Gestión de Calidad
4.4	Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos	Es aplicable, sin embargo, la empresa no cuenta actualmente con un Sistema de Gestión de Calidad y los procesos están identificados, pero no se encuentran documentados, caracterizados y/o diagramados.
5	Liderazgo	
5.1	Liderazgo y compromiso	
5.1.1	Generalidades	Es aplicable, la Gerencia General de la empresa se encuentra altamente comprometida, considera que es una necesidad el contar con un

No.	Requisito de la Norma ISO 9001:2015	Aplicabilidad en MRProcessi
5.1.2	Enfoque al cliente	<p>Sistema de Gestión de Calidad para acceder a nuevos mercados</p> <p>Es aplicable, actualmente se prestan servicios de consultoría con un enfoque en el cliente; sin embargo, la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad permitirá contar con información documentada que incluya indicadores para monitorear la satisfacción del cliente</p>
5.2	Política	<p>Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad. Sin embargo, la calidad es considerada dentro de los objetivos estratégicos de la empresa</p>
5.2.1	Establecimiento de la política de calidad	<p>Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad por lo tanto no existe una política de calidad</p>
5.2.2	Comunicación de la política de calidad	<p>Es aplicable, actualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional, sin embargo, no existe un manual de funciones que describa específicamente los roles y responsabilidades en general, ni tampoco en el ámbito de calidad</p>
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	<p>Es aplicable, actualmente la empresa cuenta con una estructura organizacional, sin embargo, no existe un manual de funciones que describa específicamente los roles y responsabilidades en general, ni tampoco en el ámbito de calidad</p>
6	Planificación	<p>Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad en el cual se haya desarrollado la matriz de riesgos; sin embargo, para la ejecución de cada proyecto se desarrolla una matriz de identificación de riesgos como parte de la fase de planificación</p>
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	<p>Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad por lo tanto no se han determinado objetivos de calidad ni una planificación para su consecución</p>
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	<p>Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, sin embargo, si se maneja un proceso para el control integrado de cambios</p>
6.3	Planificación de los cambios	<p>Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, sin embargo, si se maneja un proceso para el control integrado de cambios</p>

<b>No.</b>	<b>Requisito de la Norma ISO 9001:2015</b>	<b>Aplicabilidad en MRProcessi</b>
7	Apoyo	
7.1	Recursos	
	Generalidades	Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, por lo tanto, no se ha realizado una planificación para abastecimiento de recursos
7.1.1		
		Es aplicable, actualmente la empresa cuenta con personal con conocimiento en implementación y administración de Sistemas de Gestión de Calidad
7.1.2	Personas	
		Es aplicable, actualmente la empresa cuenta con una infraestructura que le permite realizar la operación de sus procesos; consistente en oficinas y equipo tecnológico.
7.1.3	Infraestructura	
		Es aplicable, actualmente la empresa cuenta con un ambiente propicio para realizar la operación de sus procesos
7.1.4	Ambiente para la operación de los procesos	
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición	
		Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad; sin embargo, si cuenta con un sistema de medición en base a indicadores
7.1.5.1	Generalidades	
		No es aplicable en función del giro de negocio de la empresa
7.1.5.2	Trazabilidad de las mediciones	
		Es aplicable; sin embargo, no existe información documentada que sirva de guía para todos los miembros de la empresa
7.1.6	Conocimiento de la organización	
		Es aplicable, los directivos de la empresa iniciarán un proceso de selección para incorporar nuevo personal con conocimiento en administración de Sistemas de Gestión de Calidad para reforzar su ejecución
7.2	Competencia	
		Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, por lo tanto, no existe aún un programa de capacitación
7.3	Toma de conciencia	

No.	Requisito de la Norma ISO 9001:2015	Aplicabilidad en MRProcessi
7.4	Comunicación	Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, sin embargo, existen procesos de comunicación establecidos
7.5	Información documentada	
7.5.1	Generalidades	Es aplicable, sin embargo, no se cuenta con información documentada
7.5.2	Creación y actualización	Es aplicable, sin embargo, no se cuenta con información documentada
7.5.3	Control de información documentada	Es aplicable, sin embargo, no se cuenta con información documentada
8	Operación	
8.1	Planificación y control operacional	Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad; sin embargo, sí se maneja una planificación y proceso para el control integrado de cambios
8.2	Requisitos para los productos y servicios	
8.2.1	Comunicación con el cliente	Es aplicable, actualmente la empresa cuenta con procesos para comunicación con los clientes y manejo de contingencias, sin embargo, estos procesos no se encuentran documentados
8.2.2	Determinación de los requisitos para los productos y servicios	Es aplicable, actualmente la empresa cuenta con formatos para el establecimiento de los requisitos por parte del cliente
8.2.3	Revisión de los requisitos para los productos y servicios	Es aplicable, actualmente la empresa cuenta con formatos para el establecimiento de los requisitos por parte del cliente
8.2.4	Cambios en los requerimientos para los productos y servicios	Es aplicable, actualmente la empresa cuenta con formatos para el establecimiento de los requisitos por parte del cliente
8.3	Diseño y desarrollo de los productos y servicios	
8.3.1	Generalidades	Es aplicable, los procesos no se encuentran documentados, pero son ejecutados para la entrega de los servicios
8.3.2	Planificación del diseño y desarrollo	Es aplicable, los procesos no se encuentran documentados, pero son ejecutados para la entrega de los servicios

<b>No.</b>	<b>Requisito de la Norma ISO 9001:2015</b>	<b>Aplicabilidad en MRProcessi</b>
8.3.3	Entradas para el diseño y desarrollo	Es aplicable, actualmente la empresa cuenta con formatos para el establecimiento de las entradas de los requisitos de los clientes
8.3.4	Controles del diseño y desarrollo	Es aplicable, existen procesos para realizar los respectivos controles de la entrega del servicio, sin embargo, no están documentados
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo	Es aplicable, actualmente la empresa cuenta con formatos para validar que la entrega del servicio se encuentre conforme lo solicitado por el cliente
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo	Es aplicable, existen un proceso de control de cambios, sin embargo, no se encuentra documentado
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	
8.4.1	Generalidades	Es aplicable, actualmente la empresa realiza un control sobre los productos y servicios provistos externamente
8.4.2	Tipo y alcance del control	Es aplicable, actualmente la empresa realiza un control sobre los productos y servicios provistos externamente
8.4.3	Información para los proveedores externos	Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con información documentada para la entrega a proveedores; sin embargo, se manejan formatos para descripción de requisitos
8.5	Producción y provisión del servicio	
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio	Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad; además, no se cuenta con un control de la provisión del servicio
8.5.2	Identificación y trazabilidad	Es aplicable, la empresa no cuenta actualmente con un proceso que garantice la calidad en la entrega del servicio por lo tanto no existe información documentada
8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	Es aplicable, actualmente la empresa maneja la propiedad perteneciente a clientes y

No.	Requisito de la Norma ISO 9001:2015	Aplicabilidad en MRProcessi
		proveedores a través de la firma de contratos de confidencialidad
8.5.4	Preservación	Es aplicable, actualmente la empresa cuenta con formatos para validar que la entrega del servicio se encuentre conforme lo solicitado por el cliente
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega	Es aplicable, actualmente la empresa cuenta con un proceso post venta y de igual manera las actividades posteriores se manejan conforme lo establecido en los contratos para la prestación del servicio
8.5.6	Control de los cambios	Es aplicable, actualmente la empresa; cuenta con un proceso de control de cambios, sin embargo, esta documentación no se encuentra documentada
8.6	Liberación de los productos y servicios	Es aplicable, actualmente la empresa cuenta con un proceso de control de calidad y con formatos para elaborar actas de entrega recepción de los servicios provistos
8.7	Control de las salidas no conformes	Es aplicable, la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad; sin embargo, las no conformidades expuestas por los clientes son manejadas por parte del equipo consultor asignado para cada proyecto y no existe información documentada que sirva para lecciones aprendidas
9	Evaluación del desempeño	
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	
9.1.1	Generalidades	Es aplicable, la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, sin embargo, existe un seguimiento, medición, análisis y evaluación de proyectos
9.1.2	Satisfacción del cliente	Es aplicable, la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, ni con un proceso establecido para la gestión de la satisfacción del cliente

No.	Requisito de la Norma ISO 9001:2015	Aplicabilidad en MRProcessi
9.1.3	Análisis y evaluación	Es aplicable, no se cuenta con información documentada; sin embargo, la empresa cuenta con un formato para registrar lecciones aprendidas luego de la ejecución de cada proyecto
9.2	Auditoría interna	Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad, por lo tanto, no se realizan auditorías internas
9.3	Revisión por la dirección	Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad; por lo tanto, no se realizan revisiones por parte de la máxima autoridad de la empresa
9.3.1	Generalidades	Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad
9.3.2	Entradas de la revisión por la dirección	Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad
9.3.3	Salidas de la revisión por la dirección	Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad
10	Mejora	Es aplicable, actualmente la empresa realiza talleres y reuniones para establecer acciones que aseguren la mejora continua en función de los servicios que presta, así como la implementación de innovación en sus metodologías
10.1	Generalidades	Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad; por lo tanto, no se mantiene un registro de no conformidades ni acciones correctivas
10.2	No conformidad y acción correctiva	Es aplicable, actualmente la empresa no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad ni acciones para su mejora continua
10.3	Mejora continua	

Una vez realizado el análisis de aplicabilidad de los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2015, se puede observar que la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. cuenta con el desarrollo de ciertos aspectos que son aplicables al modelo de gestión seleccionado, esta información será de gran utilidad al momento de desarrollar el modelo

del Sistema de Gestión de Calidad, ya que al ser un análisis previo de la situación actual de la empresa, nos permitirá tener los aspectos en los cuales se debe enfocar esfuerzos para fortalecerlos o los que requieran un desarrollo total.

## **5. DISEÑO DEL MODELO DE SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD BASADO EN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2015**

El Modelo del Sistema de Gestión de Calidad busca contribuir para la mejora continua de los procesos y la satisfacción de los clientes mediante el entendimiento de sus requerimientos y necesidades. El desarrollo de este modelo, se encuentra fundamentado en un estándar internacional como es la norma internacional ISO 9001:2015; por lo tanto, es importante que la empresa defina ciertos procedimientos con el objetivo de cumplir y mantener la eficiencia del Sistema de Gestión de Calidad a ser implementado.

El Modelo del Sistema de Gestión se encuentra apoyado en las evaluaciones realizadas con anterioridad en los capítulos No. 3 y No. 4 en donde se realizó el análisis de la documentación con la que cuenta la empresa, así como el análisis de cada requisito de la norma y su aplicación dentro de la empresa.

En función de lo antes mencionado se procedió a desarrollar el Sistema de Gestión de Calidad para la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. cabe mencionar que este trabajo de investigación tiene como alcance la propuesta del modelo, más no su implementación y certificación debido al espacio de tiempo para el desarrollo del mismo.

### **5.1. ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de Calidad – Requisitos**

A continuación, se detalla el desarrollo de cada punto de la norma, lo cual constituye el modelo de gestión de calidad.

#### **1. Objetivo y campo de aplicación**

El presente documento dicta los requerimientos que la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda., deberá utilizar como instrumento para la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad, basado en los requisitos de la norma internacional ISO 900:2015 en vigor.

El Sistema de Gestión de Calidad, tiene como objetivo la definición del compromiso de la Gerencia de MRProcessi Cía. Ltda., el establecimiento de la política de calidad, los objetivos de calidad, el alcance del sistema, la definición de la estructura organizacional, la estructuración de los procesos y la asignación de los recursos necesarios. La definición

de todos estos aspectos permitirá asegurar la plena satisfacción del cliente y tomar acciones encaminadas a la mejora continua, basándose en la gestión por procesos de la empresa.

La documentación desarrollada en el Sistema de Gestión de Calidad, servirá como referencia para todo el personal de la empresa, para el desarrollo de las actividades y para la toma de decisiones que tengan relación directa o indirecta con la calidad.

Toda documentación generada como parte del sistema de Gestión de Calidad, es propiedad exclusiva de la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda y se reserva los derechos de reproducción total o parcial y no se permite su utilización por terceros para fines distintos a los específicamente autorizados.

## **2. Referencias normativas**

Para la elaboración de la documentación, se han considerado las siguientes referencias normativas:

- Norma ISO 9001:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad
- Norma ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario

## **3. Términos y definiciones**

Los términos normativos para el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad, han sido tomados de la citada norma de fundamentos y vocabulario.

## **4. Contexto de la organización**

### **4.1. Comprensión de la organización y de su contexto**

Para este requisito se utiliza como línea base los análisis PESTEL, CANVAS y FODA desarrollados con anterioridad en el capítulo No. 4. A partir de este insumo, anualmente se realizará una revisión de las cuestiones externas e internas tomando en consideración los riesgos y amenazas que puedan afectar la capacidad para lograr los resultados

previstos dentro del plan estratégico empresarial; esta revisión se realizará con la alta dirección de MRProcessi Cía. Ltda. De los resultados obtenidos durante la revisión anual, se planificarán los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad del siguiente año y el respectivo seguimiento.

#### **4.2. Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas**

Para tener una comprensión de las necesidades y expectativas, es importante identificar a todas las partes interesadas vinculadas a la empresa, para determinar qué efecto tienen sobre el Sistema de Gestión de Calidad. De igual manera se deben identificar los requisitos de cada parte interesada y clasificarlos tanto en externos como internos y se deberá evaluar si los requisitos representan un riesgo o una oportunidad para posteriormente determinar de qué manera serán gestionados.

Las necesidades y expectativas serán levantadas a través del formato establecido en el **ANEXO No. 2 – Formato matriz de identificación de necesidades y expectativas**; y se deberán levantar cuando se considere necesario, adicionalmente se deberá realizar un análisis y seguimiento para garantizar que se está cumpliendo y han sido comprendidas a cabalidad con las necesidades y expectativas identificadas.

#### **4.3. Determinación del alcance del Sistema de Gestión de Calidad**

El alcance del Sistema de Gestión de la Calidad definido, es aplicable a los procesos agregadores de valor: Gestión de Proyectos, Diagnóstico y Fortalecimiento Empresarial; y Servicio Postventa de la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda.

No aplica el requisito del punto 7.1.5.2. Trazabilidad de las mediciones, debido al giro de negocio de consultoría no se requiere de calibración o verificación.

La información documentada de respaldo de este requisito será evidenciada a través del **ANEXO No. 3 – Formato acta de aprobación**.

#### **4.4. Sistema de Gestión de Calidad y sus procesos**

El enfoque basado en procesos, es uno de los principios fundamentales que garantiza el éxito del Sistema de Gestión de Calidad, con el objetivo de cumplir con este requisito la

empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda ha definido el mapa de procesos, tomando en cuenta todos los necesarios de la empresa, es importante detallar que los procesos que se encuentran detallados en el modelo propuesto de Gestión de Calidad son los procesos agregadores de valor. Se desarrollará la caracterización y flujo de los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad.

El sistema se mantendrá y mejorará continuamente mediante la aplicación de la política y los objetivos de calidad desarrollados en este documento; de igual manera se tomará en consideración: los resultados de las auditorías, el análisis de los datos, la medición de la satisfacción del cliente, las acciones de mejora y la revisión del sistema por parte de la alta dirección y de los responsables de los procesos.

La información documentada de respaldo de este requisito será evidenciada a través del **ANEXO No. 4 - Mapa de procesos de la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda.** y **ANEXO No. 5 – Caracterización y flujo de los procesos agregadores de valor.**

Los procesos descritos en el Mapa de procesos de la empresa corresponden a la siguiente clasificación:

- **Procesos estratégicos**

Definen la gestión estratégica y emiten lineamientos para el cumplimiento estratégico.

- **Procesos agregadores de valor**

Desarrollan la operatividad de las áreas funcionales para la prestación adecuada del servicio.

- **Procesos de apoyos**

Apoyan a los procesos estratégicos y agregadores de valor.

A continuación, se presenta una breve descripción de los macroprocesos estratégicos, agregadores de valor y de apoyo de la empresa y sus respectivos procesos:

- **Gestión Estratégica:** Define los objetivos a largo plazo y desarrolla estrategias para alcanzar las metas establecidas por la empresa, de igual manera proporciona los recursos necesarios.

- **Definición de la planificación estratégica y operativa**  
Establece los proyectos, metas e indicadores operativos de la empresa.
- **Seguimiento y control al cumplimiento estratégico:** Realiza el monitoreo o control del cumplimiento de los indicadores tanto operativos como estratégicos.
- **Gestión Comercial:** Se encarga de establecer los lineamientos para una correcta comercialización de servicios, sea por medios físicos o digitales. Además, define los procesos relacionados con el cliente, con el objetivo de asegurar los requisitos y necesidades relacionadas con el servicio prestado, y además coordinar la comunicación con los clientes.
  - **Definición y ejecución del plan de marketing y ventas**  
Se encarga de desarrollar el plan de negocios anual.
  - **Gestión de relaciones con los clientes**  
Gestiona las relaciones con los clientes de forma eficiente.
  - **Seguimiento a la ejecución del plan de marketing y ventas**  
Se encarga de dar seguimiento al plan de negocios que se debe ejecutar anualmente.
- **Relaciones con Inversionistas:** Establece estrategias y negociaciones para captar inversiones que favorezcan los intereses económicos de la empresa.
  - **Definición de estrategias de atracción de inversionistas**  
Identifica y desarrolla estrategias para la captación de inversionistas.
  - **Gestión de relaciones con los inversionistas**  
Gestiona las relaciones con los inversionistas de forma eficiente.
- **Gestión Metodológica:** Desarrolla lineamientos y directrices metodológicas para la aplicación por parte de los consultores.

- **Emisión / Ajuste de lineamientos metodológicos**  
Se encarga del desarrollo de metodologías fundamentadas en mejores prácticas.
- **Implementación de lineamientos metodológicos**  
Se encarga de la ejecución de las metodologías establecidas en función de las mejores prácticas.
- **Diagnóstico y Fortalecimiento Empresarial:** Se encarga de realizar evaluaciones empresariales para determinar el nivel de madurez y genera planes de acción. Además, ejecuta planes de capacitación y fortalecimiento.
  - **Diagnóstico empresarial**  
Realiza evaluaciones empresariales para determinar el nivel de madurez.
  - **Ejecución de fortalecimiento empresarial (Capacitación y Entrenamiento)**  
Permite ejecutar los planes de capacitación y fortalecimiento empresarial.
- **Gestión de Proyectos:** Se encarga de la implementación del ciclo metodológico de gestión de proyectos.
  - **Inicio y planificación de proyectos**  
Define el alcance y la asignación de personal, recursos y equipo para garantizar el éxito del proyecto.
  - **Ejecución de proyectos**  
Gestiona el riesgo, el cambio, los eventos, los gastos, los recursos, el tiempo y las actualizaciones y modificaciones del proyecto.
  - **Seguimiento y control de proyectos**  
Se encarga de la definición de los procesos necesarios para realizar el seguimiento, revisión y monitorización del progreso del proyecto.

- **Cierre del proyecto**  
Permite completar formalmente el proyecto y las obligaciones contractuales inherentes.
  
- **Control de cambios**  
Proceso a través del cual se establece un procedimiento para poder llevar un control adecuado de los cambios realizados en la ejecución del proyecto.
  
- **Servicio Postventa:** Consiste en la recolección de lecciones aprendidas transmitidas por parte de los clientes, con la finalidad de generar acciones de mejora tanto metodológicas como operativas.
  - **Desarrollo del método de satisfacción del cliente**  
Desarrolla un modelo de gestión de la satisfacción del cliente.
  
  - **Evaluación de satisfacción del cliente**  
Permite la aplicación de técnicas de recolección de información para la satisfacción del cliente.
  
  - **Determinación de acciones de mejora**  
Se encarga del desarrollo de proyectos de mejoramiento.
  
- **Gestión Financiera:** Centraliza la información financiera para garantizar una adecuada administración de los recursos asignados en cumplimiento de los objetivos de la empresa.
  - **Gestión contable**  
Mantiene al día a la empresa en su estado tributario y gestiona el flujo económico.
  
  - **Gestión presupuestaria**  
Consolida los ingresos y gastos de la empresa para cumplir con los compromisos financieros.

- **Gestión de cobros**  
Establece los lineamientos, acciones y políticas para el desarrollo del proceso de gestión de cobranzas.
  
- **Gestión de TI:** Consiste en el soporte tecnológico y de conectividad, así como también la ejecución de proyectos tecnológicos.
  - **Soporte TI**  
Comprende el soporte de infraestructura tecnológica, software y conectividad.
  
  - **Ejecución de proyectos tecnológicos**  
Permite la implementación de procesos automatizados, integración tecnológica y o desarrollo de sistemas.
  
- **Asesoría Legal:** Asesora jurídicamente a la empresa en sus procesos internos y externas garantizando el cumplimiento de la normatividad legal vigente.
  
- **Gestión del Talento Humano:** Se encarga de mantener al día a la empresa en sus obligaciones administrativas laborales, así como de controlar y gestionar al personal de la empresa.
  - **Selección de personal**  
Establece los parámetros para la selección de personal, con el objetivo de vincular personal acorde a los perfiles requeridos para cada cargo.
  
  - **Permanencia**  
Contempla el desarrollo del plan de carrera, evaluaciones de desempeño, incentivos, capacitación y recompensas para el personal.
  
  - **Desvinculación de personal**  
Establece los procedimientos para la desvinculación del personal de la empresa.

## **5. Liderazgo**

### **5.1. Liderazgo y compromiso**

#### **5.1.1. Generalidades**

La Gerencia General de MRProcessi Cía. Ltda. y los líderes de las áreas funcionales, se comprometen de forma activa en el desarrollo e implantación del Sistema de Gestión de la Calidad y en su mejora continua, comunicando a todos los miembros que forma parte de la empresa sobre la importancia de satisfacer los requisitos de calidad respecto a los clientes. Para ello es de vital importancia que se comunique la política de calidad, con el objetivo de mejorar el desempeño y comprometer a las personas en el logro de los objetivos definidos.

De igual manera, la Gerencia General en conjunto con los líderes de las áreas funcionales, son los responsables de la revisión del Sistema de Gestión de Calidad y de proponer los recursos necesarios a nivel de infraestructura, ambiente de trabajo, personal y de procesos, de cara a asegurar su adecuación y eficacia continuas. Las reuniones se llevarán a cabo de forma semestral, en donde se revisará el cumplimiento de los objetivos del sistema, los riesgos presentados y las evaluaciones de la satisfacción de los clientes para validar que se han cumplido con los requisitos exigidos.

#### **5.1.2. Enfoque en el cliente**

La Gerencia General y los líderes de las áreas funcionales de MRProcessi Cía. Ltda, entienden de forma consiente que su éxito como empresa depende de mantener la confianza de sus clientes, por lo que consideran de vital importancia mantener un enfoque permanente en el cliente, preocupándose por atender y definir de manera clara y concisa sus necesidades y expectativas. Con el objetivo de garantizar la satisfacción de los clientes se ha definido el macroproceso de Servicio Postventa el que permitirá medir de forma más efectiva la satisfacción del cliente y obtener información valiosa que sirva de retroalimentación.

## **5.2. Política**

### **5.2.1. Establecimiento de la política de calidad**

La Gerencia General y los líderes de las áreas funcionales de MRProcessi Cía. Ltda. comprometidos con la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad y en mejorar continuamente su eficacia, establecen la política de la calidad, la cual permite la definición de los objetivos y proporciona un referente para que las necesidades y expectativas del cliente se determinen y se cumplan, con la finalidad de aumentar la satisfacción de los mismos. La política de calidad será comunicada a todos los miembros de la empresa por parte de la Gerencia General, quien será la encargada de revisar la política cuando corresponda.

### **5.2.2. Comunicación de la política de calidad**

La política de calidad será difundida, a través de reuniones informativas, entrega de la política de calidad impresa, afiches colocados en puntos estratégicos dentro de la empresa y mediante correos electrónicos. De igual forma, la política de calidad estará disponible en la página web de la empresa para el fácil acceso de los diferentes grupos de interés y se encontrará documentada en el **ANEXO No. 3 – Formato acta de aprobación**. De igual manera, constituirá información documentada de respaldo de este requisito las actas de reuniones de socialización, el material impreso con la política de calidad y los correos electrónicos enviados a todo el personal de la empresa.

## **5.3. Roles, responsabilidades y autoridades en la organización**

La Gerencia General tiene la responsabilidad de definir la estructura organizacional y la asignación de las funciones y responsabilidades de cada rol dentro del Sistema de Gestión de Calidad, estas responsabilidades se definirán y documentarán en el perfil de cada puesto; de igual manera se deberá asegurar que los roles y responsabilidades sean comunicadas dentro de la empresa.

## **6. Planificación**

### **6.1. Acciones para abordar riesgos y oportunidades**

Para una adecuada administración de los riesgos y oportunidades se deberán considerar los requisitos de los puntos 4.1 Comprensión de la organización y su contexto y 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Para la identificación de los riesgos y oportunidades se deberá utilizar el formato establecido en el **ANEXO No. 6 – Formato matriz de riesgos y oportunidades**; y se deberá definir el procedimiento para la administración de riesgos y oportunidades utilizando el formato del **ANEXO No. 7 – Formato para la descripción de procedimiento**.

Se deberá realizar el seguimiento y control de las acciones tomadas en función de los riesgos y oportunidades evidenciadas de forma mensual en los comités de calidad.

### **6.2. Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos**

La Gerencia General y los líderes de las áreas funcionales de MRProcessi Cía. Ltda. establecen los objetivos de calidad los mismos que deben ser medibles y mantener coherencia con la política de calidad del Sistema de Gestión de la calidad. El seguimiento al cumplimiento de los objetivos se realiza en función de lo establecido en el macroproceso Gestión Estratégica. Los objetivos de calidad deben estar disponibles como información documentada para todos los miembros de la empresa, mismos que se encuentran detallados en el **ANEXO No. 3 – Formato acta de aprobación**.

### **6.3. Planificación de los cambios**

Los cambios que se realicen en el Sistema de Gestión de Calidad, deberán planificarse, tomando en consideración la integridad del sistema, la disponibilidad de los recursos y la asignación de responsabilidades. Cuando se requiera realizar un cambio se debe proceder según lo establecido en el proceso control de cambios.

## **7. Apoyo**

### **7.1. Recursos**

#### **7.1.1. Generalidades**

Los líderes de las áreas funcionales, son los responsables de identificar y proponer los recursos adecuados para la implantación, mantenimiento y mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad y, de este modo, aumentar la satisfacción del cliente o usuario mediante el cumplimiento de sus requisitos.

#### **7.1.2. Personas**

Los líderes de las áreas funcionales deberán, proporcionar las personas necesarias y asegurar su formación para la implantación del Sistema de Gestión de Calidad y el control de sus procesos.

#### **7.1.3. Infraestructura**

Los líderes de las áreas funcionales deberán asegurar que se cuentan con la infraestructura necesaria (espacio, equipos, recursos, tecnologías de información y comunicación) para el desempeño de las actividades y el cumplimiento de requisitos de los clientes, además de proponer la mejorar de los mismos. Con el objetivo de asegurar el máximo aprovechamiento de los recursos materiales disponibles, para la prestación del servicio, se deberá realizar un mantenimiento preventivo y/o correctivo necesario de la infraestructura.

#### **7.1.4. Ambiente para la operación de los procesos**

Los líderes de las áreas funcionales serán los responsables de proporcionar un medio ambiente digno para desarrollar las operaciones de la empresa, con el objetivo de asegurar la satisfacción de los clientes.

De igual manera, si se detecta a través de no conformidades, auditorías internas, sugerencias de trabajadores o usuarios o por cualquier otro medio, condiciones en el

ambiente de trabajo que pudiesen poner en riesgo la conformidad con los requisitos de los servicios, los líderes de las áreas funcionales se comprometen a informar a la Gerencia General para el establecimiento de medidas oportunas necesarias para su resolución.

#### **7.1.5. Recursos de seguimiento y medición**

##### **7.1.5.1. Generalidades**

La Gerencia General será la responsable de asignar todos los recursos necesarios con la finalidad de poder medir los resultados y garantizar un seguimiento adecuado de la conformidad de los servicios prestados. Se podrá comprobar este seguimiento, a través de los informes de satisfacción del cliente y encuestas de satisfacción, los formatos se encuentran en el **ANEXO No. 8 – Formato encuesta de satisfacción del cliente y ANEXO No. 9 – Formato de informe de satisfacción del cliente.**

##### **7.1.5.2. Trazabilidad de las mediciones**

Este requerimiento de la norma se encuentra excluido del alcance del Sistema de Gestión de Calidad pues se trata de un servicio en el cuál la medición no exige la utilización de instrumentos o equipos.

#### **7.1.6. Conocimiento de la organización**

MRProcessi Cía. Ltda. a través del Gerente de Talento Humano determinará los conocimientos necesarios para poder prestar servicios de excelencia con la calidad esperada. Los conocimientos estarán fundamentalmente basados en las lecciones aprendidas recopiladas de cada proyecto implementado y las encuestas de satisfacción que detallan las recomendaciones y observaciones de los clientes.

#### **7.2. Competencia**

Los líderes de las áreas funcionales, se asegurarán que todas las personas bajo su cargo y que se encuentren involucradas o afecten a la prestación del servicio sean competentes en

cuanto a su formación, habilidades y experiencia. Para este efecto, los líderes realizarán las siguientes actividades:

- Definir las competencias de las personas que tengan relación directa con el Sistema de Gestión de Calidad. Esto deberá estar establecido y aprobado en el Manual de Funciones de la empresa.
- Asegurar que las personas involucradas en el Sistema de Gestión de Calidad tengan la formación y experiencia requeridas. Esto será verificable a través de la carpeta creada para cada colaborador y custodiada dentro del departamento Talento Humano.
- Implementar capacitaciones periódicas. Esto se encuentra detallado en el plan de capacitación anual y en los registros de los talleres de capacitación ejecutados.

La información documentada de este requisito será: el Manual de Funciones **ANEXO No. 10 – Formato manual de funciones**, archivo de cada empleado, el plan de capacitación anual **ANEXO No. 11 – Formato plan de capacitación** y las actas de asistencia de las capacitaciones impartidas **ANEXO No. 12 – Formato acta de asistencia**.

### **7.3. Toma de conciencia**

Este requisito estará contenido en el manual de políticas de gobierno corporativo; en el cual se establecerán acciones para asegurar que los colaboradores tienen conciencia sobre: la política de calidad, objetivos de calidad, importancia de su rol en el Sistema de Gestión de Calidad y las consecuencias del incumplimiento de los requisitos del mismo.

### **7.4. Comunicación**

El Gerente de Marketing, Promoción, Relaciones Públicas y Ventas, será el responsable de asegurar un adecuado proceso de comunicación tanto con los grupos de interés internos como con los externos. Se deberá establecer el plan de comunicación, este documento debe contener en detalle los canales y medios de comunicación y los responsables de su administración, los cuales serán los siguientes: Para la comunicación interna podrán ser reuniones del comité de calidad, comunicación verbal (presencial y telefónica), correo electrónico, mensajes de texto y de aplicaciones de mensajería, documentos informativos, paneles informativos y reuniones internas.

Para la comunicación externa se utilizará la página web, redes sociales y oficios formales firmados.

## **7.5. Información documentada**

### **7.5.1. Generalidades**

La documentación necesaria para este Sistema de Gestión de Calidad, debe incluir toda la información detallada en la Tabla No. 16, dentro del capítulo No. 4 de este documento.

### **7.5.2. Creación y actualización**

El responsable de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, será el encargado de administrar la documentación del sistema asegurando que se encuentre bien identificada con información de fecha, título, autor o autores, versión, última modificación, cambios ejecutados y objeto del documento; de igual forma se mantendrá un repositorio de formatos para la documentación y se especificará el tipo de documentación (digital o física). Cada documento del Sistema de Gestión de Calidad debe estar debidamente revisado y aprobado.

### **7.5.3. Control de información documentada**

MRProcessi Cía. Ltda. dispondrá de toda la documentación del Sistema de Gestión de Calidad a través de un repositorio documental en la nube con acceso a todos los involucrados. Los privilegios asignados serán de lectura y únicamente a los roles responsables se asignará un privilegio de modificación. El repositorio tendrá reportes de modificación y acceso a la documentación para un seguimiento adecuado; y, no permitirá la descarga de documentación por fines de confidencialidad.

## **8. Operación**

### **8.1. Planificación y control operacional**

Los líderes, en conjunto con el personal perteneciente a cada área; planificarán y ejecutarán los procesos necesarios para la prestación de los servicios. El responsable de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, asegurará que cada proceso sea coherente con los requisitos establecidos.

Esta planificación considerará lo siguiente:

- Los objetivos de calidad y requisitos del servicio
- Los documentos necesarios para la prestación del servicio
- Las actividades requeridas de verificación, validación, seguimiento y medición del servicio.
- Los registros necesarios para proporcionar evidencias de que los procesos y el servicio cumplen con los requisitos.

### **8.2. Requisitos para los productos y servicios**

#### **8.2.1. Comunicación con el cliente**

El proceso de comunicación deberá contemplar lineamientos específicos para el tratamiento y atención oportuna de consultas, quejas, sugerencias, incidentes y pedidos por parte del cliente. Además, se debe incluir el tratamiento y comunicación de todos los temas referentes a los contratos mantenidos con el cliente. Los medios de comunicación que se utilizarán serán los definidos en el apartado 7.4.

#### **8.2.2. Determinación de los requisitos para los productos y servicios**

Los líderes de las áreas funcionales se encargarán de analizar la información aportada por el cliente, de cara a prestar el servicio más adecuado a los requerimientos del mismo. Para ello se tendrá en cuenta:

- Requisitos especificados por el cliente o usuario, incluyendo los requisitos para las actividades de prestación del servicio y las posteriores a las mismas.
- Requisitos no especificados por el cliente o usuario, pero que son necesarios para la prestación del servicio.
- Requisitos legales y reglamentarios aplicables al servicio.

La información documentada de este requisito se encontrará sustentada en el **ANEXO No. 13 – Formato matriz de requisitos del cliente.**

### **8.2.3. Revisión de los requisitos para los productos o servicios**

A través del control y seguimiento de los procesos operativos MRProcessi Cía. Ltda. asegurará que:

- Están definidos los requisitos del servicio. Evidenciable como información documentada en la matriz de requisitos del cliente, **ANEXO No. 13– Formato matriz de requisitos del cliente.**
- Que existan lineamientos para resolver las diferencias existentes respecto a los requisitos del cliente.

### **8.2.4. Cambios en los requisitos para los productos y servicios**

En el caso de que algún requisito sea modificado, el responsable de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, deberá actualizar la información documentada; además los cambios ejecutados se socializarán a toda la empresa mediante correo electrónico.

## **8.3. Diseño y desarrollo de los productos y servicios**

### **8.3.1. Generalidades**

MRProcessi Cía. Ltda. a través de su Gerencia General se asegurará de que exista un proceso de diseño y desarrollo, el cual corresponde al proceso de “Diagnóstico y

Fortalecimiento Empresarial”, a través del cual se estructura y se diseña el servicio a proveerse.

El diseño de los servicios dependerá directamente de los clientes (entidades públicas o privadas) y su realidad; pues al momento de ejecutar el diagnóstico del cliente se podrá estructurar y diseñar conforme sus necesidades el servicio que requieran para su fortalecimiento y el dimensionamiento del mismo.

El Gerente de Proyectos en conjunto con la contraparte establecida por el cliente, definirán los requisitos que se deberá cumplir para la prestación del nuevo servicio y los requisitos legales que involucra la implantación del mismo.

### **8.3.2. Planificación del diseño y desarrollo**

El Gerente de Proyectos de la empresa se encargará de establecer una estructura de trabajo detallado (complejidad, secuencia de actividades, recursos, responsables, duración de actividades, participantes) de la ejecución del proceso de “Diagnóstico y Fortalecimiento Empresarial”, el cual constituirá el diseño del servicio a prestar.

Se necesitará mantener registros documentados del cumplimiento de la estructura de trabajo detallada, misma que se encuentra en el **ANEXO No. 14 – Modelo de estructura de trabajo** y los requisitos para el diseño del servicio que se prestará, **ANEXO No. 15 – Formato matriz de requisitos para el diseño del servicio.**

### **8.3.3. Entradas para el diseño y desarrollo**

Para estructurar el servicio que se desarrollará, como parte de la ejecución de las actividades de trabajo se construirán requisitos funcionales, se analizarán diseños previos, se analizará la normativa legal, se revisarán las normas, códigos, manuales, y prácticas que la empresa haya decidido implementar; finalmente se deben tomar en cuenta los posibles riesgos que desencadenarían un fracaso del proyecto a ejecutarse. El Gerente de Proyectos de MRProcessi Cía. Ltda. será el responsable de asegurar que las entradas se encuentren documentadas y evidenciadas en la estructura de trabajo detallada en el punto 8.3.2.

#### **8.3.4. Controles del diseño y desarrollo**

Una vez acordados los requerimientos entre el Gerente de Proyecto y la contraparte establecida por el cliente, se elaborará el documento formal “Acta de formalización de requisitos del diseño”, definida en el **ANEXO No. 16 – Formato de acta de formalización de requisitos del diseño**; la cual será firmada por las dos partes y formará parte integral del contrato de prestación de servicios. En el documento se deberán detallar las siguientes particularidades:

- Las características esenciales del servicio requerido.
- Los criterios de aceptación que el cliente establezca sobre el servicio que se desarrollará y entregará.
- Los resultados esperados del servicio requerido.
- Se definirá un cronograma de reuniones con su periodicidad, las cuales tendrán como objetivo revisar, validar y evaluar el cumplimiento de los resultados totales o parciales versus los requisitos.
- La política y procedimiento para establecer las acciones necesarias para solventar los problemas que se hayan identificado durante la revisión o validación.

#### **8.3.5. Salidas del diseño y desarrollo**

Este requisito de la norma se cumplirá con el “acta de formalización de requisitos del diseño” establecida en el requisito 8.3.4. de este documento.

#### **8.3.6. Cambios del diseño y desarrollo**

Cualquier cambio requerido durante el diseño o desarrollo del servicio, debe ser documentado apropiadamente y presentado durante las reuniones de revisión, validación y evaluación del cumplimiento referidas en el requisito 8.3.4. del presente documento.

Estos cambios se realizarán en función del proceso de “control de cambios” establecido y documentado por MRProcessi Cía. Ltda. **ANEXO No. 17 – Proceso de control de Cambios**, y deberá incluir: el detalle de los cambios, la autorización formal de los cambios y las acciones de mitigación de impactos negativos del cambio.

## **8.4. Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente**

### **8.4.1. Generalidades**

MRProcessi Cía. Ltda. contará con un procedimiento de “Selección, evaluación y medición del desempeño de proveedores” **ANEXO No. 7 – Formato para la descripción de procedimiento**, el cual se aplica para cualquier proveedor nuevo o antiguo de la empresa. Los registros de este procedimiento conforman la información documentada de respaldo.

Para el caso de MRProcessi Cía. Ltda. únicamente se solicitan a proveedores externos, productos y servicios relacionados con la automatización o sistematización de procesos. En este caso los productos y servicios provistos por los proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios servicios que presta la empresa.

### **8.4.2. Tipo y alcance del control**

MRProcessi Cía. Ltda. implementará los controles necesarios para el suministro de los productos, procesos y servicios de los proveedores externos, dentro de los contratos suscritos con los mismos; con la finalidad de asegurar a través de una cláusula, que toda actividad del proveedor externo se encuentre articulada con el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa; los controles y niveles de servicio aplicables a la gestión de los proveedores externos; y, las acciones correspondientes para cuándo los procesos, productos o servicios no se cumplan y afecten a la capacidad de MRProcessi Cía. Ltda.

### **8.4.3. Información para los proveedores externos**

Para que el proveedor externo cumpla eficientemente con los productos y servicios para los cuales fueron contratados; MRProcessi Cía. Ltda. entregará al proveedor externo un documento de “Especificación técnica del servicio externo”, en el cual se detallarán los siguientes aspectos:

- Requerimiento funcional del producto y/o servicio solicitado.
- Documento de requerimiento detallando los métodos y procesos a seguir para el desarrollo del producto y/o servicio.

- El procedimiento de control de calidad, validación y aceptación formal (liberación) del producto y/o servicio contratado.
- Las competencias del equipo de trabajo asignado al desarrollo de los productos y/o servicios
- Los controles a través de reuniones semanales que se ejecutarán para la revisión del avance del desarrollo de los productos y/o servicios. Esto se plasmará a través de un cronograma planificado de validaciones a ejecutar en las instalaciones del proveedor externo.

## **8.5. Producción y provisión del servicio**

### **8.5.1. Control de la producción y de la provisión del servicio**

MRProcessi Cía. Ltda. tomará las siguientes acciones para la provisión de sus servicios:

- Dispondrá a través de su página web de todas las características de sus servicios, para conocimiento de sus clientes.
- El responsable de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad socializará a la empresa a través del intranet, los resultados a alcanzar por cada proyecto y el manual de usuario del sistema tecnológico que se utilizará para realizar el seguimiento y medición del cumplimiento de las actividades de cada proyecto. El sistema permitirá un seguimiento y porcentajes de cumplimiento de los hitos principales de cada proyecto. La información documentada disponible serán los reportes periódicos del sistema tecnológico.
- Asignará una infraestructura y entornos adecuados para la ejecución de las actividades necesarias para la prestación del servicio.
- Asegurará la aceptación por parte del cliente de las hojas de vida de todos los consultores asignados a cada proyecto, como evidencia de la competencia de las personas.
- Asegurará las actividades de control de calidad necesarias a través de la ejecución del proceso de Q/A en cada servicio **ANEXO No. 7 – Formato para la descripción de procedimiento**; y, establecerá una validación sistémica a través del tratamiento de quejas y reclamos por parte de los clientes; y también a través de la retroalimentación

de los mismos plasmada en las encuestas de satisfacción ejecutadas al final de cada proyecto.

#### **8.5.2. Identificación y trazabilidad**

MRProcessi Cía. Ltda. realizará la trazabilidad del servicio a través de las encuestas de satisfacción del cliente aplicadas al final de cada período y/o al cierre de cada proyecto. Además, la trazabilidad del servicio se puede evidenciar a través de cada acta de entrega recepción parcial de cada proyecto **ANEXO No. 18 – Formato acta entrega recepción.**

#### **8.5.3. Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos**

MRProcessi Cía. Ltda. y todos los líderes de sus áreas funcionales, considerarán como propiedad del cliente todo tipo de información sea de clientes o proveedores; pudiendo ser esta: materiales, componentes, herramientas, equipos, instalaciones, propiedad intelectual, datos personales y cualquier información entregada por los clientes para la ejecución de los proyectos.

Por ningún motivo se podrá extraer información de clientes, usuarios o proveedores sin previa autorización de la Gerencia General de MRProcessi Cía. Ltda., explícita y por escrito.

Para asegurar cumplimiento, MRProcessi Cía. Ltda. incluirá dentro del contrato con cada cliente o proveedor externo, una cláusula de estricta confidencialidad.

#### **8.5.4. Preservación**

Considerando el giro de negocio de MRProcessi Cía. Ltda., por cada servicio prestado existirán entregables físicos impresos que evidenciarán los procesos y servicios prestados.

La empresa asegurará que esta información impresa se encuentre bien documentada, clasificada, codificada y empacada, hasta realizar la entrega en perfecto estado al cliente final.

### **8.5.5. Actividades posteriores a la entrega**

Una vez entregados los productos finales de cada proyecto al cliente, MRProcessi Cía. Ltda. asegurará las siguientes acciones posteriores:

- Cumplimiento de cláusulas contractuales sean de garantía o soporte posterior al cierre del contrato.
- Cumplimiento de los requerimientos solicitados por la Contraloría General del Estado, entre ellos la preservación de la información de cada proyecto conforme el tiempo establecido en los requisitos legales.
- Una asesoría formal gratuita posterior a la finalización del proyecto por un lapso de 15 días luego de cerrado formalmente el proyecto.
- La formalización de un acta de cumplimiento de las acciones solicitadas por el cliente dentro de la retroalimentación expresada en las encuestas de satisfacción.

### **8.5.6. Control de los cambios**

MRProcessi Cía. Ltda. asegurará que cuando exista un cambio en las versiones de los sistemas que automatizan o sistematizan los procesos; se realice un correcto control de los cambios asegurando la continuidad y conformidad del servicio provisto en cada uno de los clientes. Para esto cumplirá con negociar dentro de cada contrato la implementación de cambios en los sistemas, o en su defecto con comunicar a los clientes los cambios en los sistemas para una nueva negociación.

Los cambios de los servicios entregados a los clientes, posteriores a la entrega estarán prohibidos y sujetos a un nuevo proceso contractual.

### **8.6. Liberación de los productos y servicios**

La liberación de los servicios entregados por MRProcessi Cía. Ltda. quedarán registrados y formalizados con el acta de entrega recepción a conformidad (aceptación) del proyecto por parte del cliente **ANEXO No. 18 – Formato acta entrega recepción**, en donde se detallará que los criterios de aceptación del cliente fueron cumplidos satisfactoriamente.

Este documento será firmado por el Gerente General de MRProcessi Cía. Ltda. y el Representante Legal del Cliente.

### **8.7. Control de las salidas no conformes**

MRProcessi Cía. Ltda. asegurará el cumplimiento a cabalidad de los informes de no conformidades emitidos por sus clientes, pues asegurará a través de estas correcciones que se pueda finiquitar el acta de entrega recepción a conformidad (aceptación) por parte del cliente. Por lo tanto, se deberá asegurar que los entregables que no estén conformes con los requisitos sean: corregidos o autorizados para aceptación bajo concesión.

En el caso de existir no conformidades, junto con el acta de entrega recepción a conformidad (aceptación) final, se adjuntará un informe que contenga: las no conformidades identificadas, las acciones tomadas, las concesiones obtenidas y la formalización de aceptación de la autoridad que acepta ya sea la concesión, la no conformidad o las correcciones, **ANEXO No. 19 – Formato de informe de corrección de no conformidades.**

## **9. Evaluación del desempeño**

### **9.1. Seguimiento, Medición, Análisis y Evaluación**

#### **9.1.1. Generalidades**

Cada uno de los dueños de los procesos agregadores de valor, será el encargado de definir y aprobar los indicadores para sus correspondientes procesos. Cada indicador estará definido dentro de la documentación de cada proceso y tendrá la siguiente información: Nombre, descripción, fórmula, periodicidad de medición y meta **ANEXO No. 20 – Formato matriz de definición de indicadores.** Además, el cumplimiento de las actividades que aseguran la prestación del servicio, estarán monitoreadas y medidas a través de un sistema informático de gestión de proyectos el cuál registrará el cumplimiento diario de las mismas. Estas cifras se analizarán en las sesiones del Comité de Calidad, en las revisiones por la dirección y continuamente por el responsable de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad.

Los datos recopilados por quejas, incidentes, sugerencias o retroalimentación del cliente, serán abordados en las reuniones periódicas del Comité de Calidad, con la finalidad de identificar mejoras del sistema.

### **9.1.2. Satisfacción del cliente**

Para realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes y analizar el grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas, se utilizarán las encuestas de satisfacción de los grupos de interés y las distintas retroalimentaciones recibidas, con la periodicidad establecida y al final de cada proyecto.

### **9.1.3. Análisis y Evaluación**

Los datos obtenidos respecto a la medición y a la satisfacción del cliente serán utilizados para identificar indicadores genéricos de: conformidad global de los servicios prestados, nivel de satisfacción del cliente, eficacia del Sistema de Gestión de Calidad, cumplimiento de los requerimientos del cliente y de la fase de planificación de cada proyecto, eficacia de las acciones definidas para mitigar los riesgos, desempeño de proveedores externos y las acciones de mejoramiento recopiladas para futuros proyectos.

## **9.2. Auditoría interna**

Todas las actividades ejecutadas dentro de las áreas funcionales y que se encuentran incluidas en el Sistema de Gestión de Calidad serán objeto de auditorías internas con una periodicidad semestral; bajo los principios y requisitos de la Norma ISO 9001 y la norma ISO 19011.

Para asegurar la ejecución correcta de estas auditorías MRProcessi Cía. Ltda. establecerá un programa de auditoría con detalles como: periodicidad, responsables, métodos y actividades generales; así como una lista de verificación, que permita ejecutar la auditoría. En el programa de auditoría se incluirá también los criterios y alcance de la auditoría **ANEXO No. 21 – Formato de lista de verificación.**

Serán responsabilidades del encargado de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad las de: seleccionar los auditores a ejecutar las auditorías internas, comunicar los

resultados de cada auditoría, gestionar la solución de no conformidades, y documentar los resultados de las auditorías.

### **9.3. Revisión por la dirección**

#### **9.3.1. Generalidades**

Los líderes de las áreas funcionales que correspondan y la Gerencia General, revisarán con una periodicidad anual, el Sistema de Gestión de la Calidad, con apoyo del responsable de la implementación, con el fin de asegurar que se mantiene su conveniencia, adecuación y eficacia.

#### **9.3.2. Entradas de la revisión por la dirección**

La revisión del Sistema de Gestión de la Calidad utilizará los siguientes insumos:

- Cifras de eficacia de la política y los objetivos de calidad.
- Resultados de auditorías.
- Retroalimentación de las partes interesadas.
- Desempeño de los procesos y conformidad con el servicio.
- Estado de las acciones correctivas y preventivas.
- Informes de revisiones previas.
- Cuestiones internas y externas, y riesgos oportunidades.
- Desempeño de los proveedores.
- Cambios que pudiesen afectar al sistema de gestión de la calidad.
- Recomendaciones u oportunidades de mejora.

#### **9.3.3. Salidas de la revisión por la dirección**

Se recogerán los resultados de la revisión de la dirección, incluyendo todas las decisiones y acciones derivadas, en cuanto al sistema, el servicio y los recursos. Los líderes de las áreas funcionales y la Gerencia General aprueban el informe. La Gerencia General y el responsable de implementar el Sistema de Gestión de Calidad presentará el informe en el

Comité de Calidad, **ANEXO No. 22 – Formato de documento de revisión por la Dirección.**

## **10. Mejora**

### **10.1. Generalidades**

Los líderes de las áreas funcionales deberán mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, tomando en consideración la aplicación de acciones que permitan alcanzar el resultado de los objetivos derivados de la política, analizar los resultados obtenidos de las auditorías previamente realizadas, identificar y establecer las oportunidades de mejora, así como las revisiones del sistema por la Dirección.

Estas acciones se establecerán con la finalidad de: corregir o prevenir efectos negativos y mejorar continuamente tanto los servicios como el Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.

### **10.2. No conformidad y acción correctiva**

De acuerdo a lo descrito en el procedimiento general de “Gestión de No Conformidades” **ANEXO No. 7 – Formato para la descripción de procedimiento**, cuando se detecta una no conformidad y una vez implantada la solución inmediata si aplica, se procede a valorar en función de la gravedad o repetitiva de la no conformidad detectada, si es oportuno o necesario implantar una acción de mejora asignándose los recursos necesarios.

Si fuere necesario, se actualizan los riesgos y oportunidades determinados, y/o se hacen cambios al Sistema de Gestión de la Calidad.

Se debe disponer de información documentada de la naturaleza de las no conformidades y las acciones a seguir.

### **10.3. Mejora continua**

Las mejoras establecidas para el Sistema de Gestión de Calidad deberán ser continuas y cumplirán los principios del ciclo PHVA de la norma ISO 9001. Para esto, MRProcessi

Cía. Ltda. asegurará la consideración de los resultados de los análisis y evaluaciones ejecutados.

Serán insumos fundamentales de la mejora continua, las lecciones aprendidas por cada proyecto, los resultados de auditorías, los resultados de la revisión por la dirección, los resultados del análisis de satisfacción del cliente y los resultados de los indicadores de desempeño de los procesos y del Sistema de Gestión de Calidad.

## **5.2. Puesta en marcha e implementación interna del modelo propuesto**

Una vez desarrollado el Modelo del Sistema de Gestión de Calidad, con la documentación necesaria de soporte para la implementación, es importante realizar un plan de puesta en marcha que permita dar seguimiento y determine las responsabilidades de los involucrados. El plan de implementación contiene todas las actividades con el respectivo tiempo de duración, la implementación tendrá una duración de alrededor de diez (10) meses de trabajo y por requerimiento de la Gerencia General se iniciará con la implementación en el mes de julio del 2019. El directorio de la empresa ha designado para los fines de la implementación a un consultor senior como responsable de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad; esto debido a su calificación de auditor líder en Sistemas de Gestión de Calidad y su experiencia y trayectoria.















### 5.3. Presupuesto

Una vez definido el horizonte de tiempo para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda, es importante determinar la inversión que se requiere para poder obtener la certificación ISO 9001:2015.

Dentro de la estructura de los costos se considera las horas hombre del responsable de la implementación del sistema, ya que deberá destinar tiempo de su trabajo para realizar las actividades relacionadas al desarrollo de la documentación y el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad en su totalidad.

A continuación, se detallan los rubros para la implementación y certificación del Sistema de Gestión de Calidad:

Tabla 18. *Costos de implementación del Sistema de Gestión de Calidad*

Actividades	Descripción	Valor
<b>Capacitación</b>		
Plan de capacitación interno	Capacitación interna a todo el personal en relación a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad	\$ 1.000,00
Formación responsable de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad	Actualización de conocimientos del responsable de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad	\$ 600,00
<b>Documentación</b>		
Desarrollo de documentación	Desarrollo de la documentación de soporte para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad	\$ 15.000,00
<b>Socialización</b>		
Plan de socialización	Despliegue de estrategias de socialización	\$ 1.000,00
<b>Recursos Internos</b>		
Material de oficina	Materiales e insumos de oficina empleados para la implementación	\$ 500,00
<b>Certificación</b>		
Auditoría	Auditoría de certificación realizada por una empresa certificadora	\$ 1.250,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 19.350,00</b>

El costo de implementación del Sistema de Gestión de Calidad es bajo en comparación a los beneficios que trae consigo el ser una empresa certificada en ISO 9001:2015, se puede lograr una ventaja competitiva utilizando la certificación como una estrategia comercial para ingresar en nuevos nichos de mercado y atraer nuevos clientes.

#### **5.4. Socialización Interna**

Para garantizar el éxito de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, es importante que todos los miembros que forman parte de la empresa tengan conocimiento de sus responsabilidades para lograr un comprometimiento de todos para poder obtener la certificación de calidad ISO 9001:2015.

Todo el personal de la empresa consultora MRProcessi. Cía. Ltda. debe conocer a detalle toda la documentación desarrollada y cada una de las actividades durante la implementación, para esto se utilizará el plan de capacitación a ser desarrollado y otras estrategias que deberán formar parte del plan de socialización. Es importante mencionar que el responsable de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad es también la persona encargada de comunicar a todo el personal de forma permanente el avance de la implementación del sistema.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En función del trabajo de investigación desarrollado para la implementación de un Modelo de Sistema de Gestión de Calidad para la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. se procede a desarrollar las conclusiones y recomendaciones finales.

### **CONCLUSIONES**

La propuesta de implementación de un Modelo de Sistema de Gestión de Calidad en la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. ha dado como resultado las siguientes conclusiones:

- Se consiguió definir una línea base que sirvió como insumo para el análisis de la situación actual de la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. previo a la implementación del Modelo de Gestión Calidad.
- Se realizó un análisis de los principales modelos de gestión de calidad los mismos que permitieron establecer una base que sirvió de sustento para el desarrollo del Modelo de Gestión de Calidad seleccionado.
- Se realizó un diagnóstico del estado actual de la documentación existente de calidad y procesos dentro de la empresa MRProcessi Cía. Ltda, mismo que permitió realizar el análisis a detalle de cada requerimiento en función de la norma internacional ISO 9001:2015.
- Se elaboró el catálogo de procesos de la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. el mismo que permitió identificar los procesos que van a formar parte de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad fundamentado en la norma internacional ISO 9001:2015.
- Se realizó el diseño y estructura del Sistema de Gestión de Calidad para la empresa MRProcessi Cía. Ltda en función de cada uno de los requisitos de la norma internacional ISO 9001:2015.
- Finalmente, una vez realizado el diseño y la estructura del Sistema de Gestión de Calidad: y se elaboró el plan de puesta en marcha e implementación a ser desplegado en la empresa MRProcessi Cía. Ltda
- .

## **RECOMENDACIONES**

A continuación, se proponen algunas recomendaciones a ser consideradas para una correcta implementación del Sistema de Gestión de Calidad:

- Es importante que la Gerencia General se encuentre comprometida en todo el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad, ya que su rol es fundamental al momento de la socialización de los objetivos, política de calidad y sobre todo de la meta que la empresa desea alcanzar.
- Se deben definir estrategias para mitigar resistencia al cambio una vez se inicie con el proceso de implementación del Sistema de Gestión de Calidad.
- Se debe tomar en consideración que una parte fundamental para la implementación es la capacitación y el entrenamiento a todo el personal por lo que no se debe excluir a ninguna área de la empresa.
- Se recomienda realizar por lo menos dos auditorías internas antes de la certificación con el objetivo de corregir cualquier no conformidad que pueda presentarse.
- Una vez obtenida la certificación ISO 9001:2015, la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda. deberá realizar una mejora continua, no solo porque forma parte de los requisitos de la norma sino como una oportunidad para mejorar la ejecución de sus procesos al momento de la prestación del servicio; y de esta forma garantizar la satisfacción de sus clientes y una permanencia en el mercado.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Aguayo, R. (1990). *El método Deming: Los Fundamentos sobre calidad y dirección de empresas que el famoso experto enseñó a los Japoneses* (Javier Ver).
- AIM SINGLE ECAR, Q. (2016). *QUALITY MANAGEMENT & ISO 9001 STANDARD* (Vol. 2016).
- Andersson, M. (2013). *Managing Customer Expectations*.
- Anoye, B. A. (2015). Implementation Of ISO 9000 Quality Management System Within The Manufacturing And Service Industry Of Ivory Coast. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 4(12), 16.
- Arias, A. (2012a). La gestión de la calidad: Conceptos Básicos. In *Unidad Didáctica: 1 La Gestión De La Calidad: Conceptos Básicos* (pp. 2–47). Retrieved from <http://webs.ucm.es/centros/cont/descargas/documento9854.pdf>
- Arias, A. (2012b). La gestión de la calidad: Conceptos Básicos. In *Unidad Didáctica: 1 La Gestión De La Calidad: Conceptos Básicos* (pp. 2–47).
- Arikkök, M. (2016). Total quality Management. *ResearchGate*, (January), 1–4. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15304.72969>
- Besta, L. (2004). Quality Management. In *Quality Management* (p. 17).
- Blind, K., & Hipp, C. (2003). The role of quality standards in innovative service companies : An empirical analysis for Germany. *Social Change*, 70, 653–669. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(03\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(03)00029-5)
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. <https://doi.org/10.1002/andp.19053220806>
- Carro, R., & González, D. (2001). Administración de la calidad total.
- Casartelli, G. E. (2010). Desarrollo de la Industria Consultora de México : Direcciones Estratégicas , Agenda de Acciones y Política, 65.
- Cegesti. (2008). Manual de Implementación del Enfoque de Procesos en ISO 9001-2008. *Colección Gestión Organizacional*, 27. Retrieved from

<http://www.cegesti.org/manuales.html>

- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. *Portal Web Http://Www.Degerencia.Com/Articulos.Php.*, 1–11. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0025925>
- Cook, T., & Reichardt, C. (1986). Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa. *Metodos Cualitativos y Cuantitativos En Investigacion Evaluativa*, 25–59. <https://doi.org/10.5507/ag.2014.008>
- Coronado, J. (2007). Escalas o niveles de medición. *Paradigmas*, 2(2), 104–125. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2011.07.019>
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative Inquiry and Research Design* (Third edit). SAGE Publications, Inc.
- Dale, B. (2015). Total quality management. In *Total Quality Management* (pp. 136–170). <https://doi.org/10.1002/9781118785317>
- de Nieves Nieto, C., & Ros McDonnell, L. (2006). Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad Total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcom Baldrige. Situación frente a la ISO 9000. *Congreso de Ingeniería de Organización, X*, 10. Retrieved from <http://www.adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/828>
- ETI Group, O. (2005). Implementing an ISO 9001 quality management system. *Physician Executive*, 31(6), 46–51.
- Fonseca, L. M. (2014). ISO 9001:2015 Revision. *1st International Conference on Quality Engineering and Management*, (9), 391, 400. <https://doi.org/10.13140/2.1.2046.5929>
- Garc, P. (2013). Mejora Continua de Procesos. *Ainia*, 2–18.
- Gobierno de Aragón, F. P. (2006). *Guía para la implantación de un sistema de gestión de calidad*.
- Gonzales, S. (2011). Sistemas integrados de gestión, un reto para las pequeñas y medianas empresas. *Escenarios*, 9(1), 69–89. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3875240>
- González, I. (2009). Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las

- instituciones educativas. *Revista de Educación*, 6(2004), 155–169.
- Habánik, J., & Jambor, J. (2014). Case Study of Balanced Scorecard Use in Automotive Industry. In *Scientific Conference Quality and Leading Innovation* (Vol. 11, pp. 136–151). <https://doi.org/10.12776/QALI.V1>.
- Harbour, G. C., & Kieffer, R. G. (2006). Quality Management Systems. In *Operations Management* (Vol. 107, pp. 59–62). <https://doi.org/10.1002/9780470721827.ch4>
- Heras, I., Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M., & Martiarena, A. (2008). *Gestión de la Calidad y Competitividad de las empresas de la CAPV*.
- ISO, I. O. for S. (2015). ISO 9001:2015 - How to use it. *Iso*, 1–6. <https://doi.org/ISBN978-92-67-10640-3>
- Jagtap, M., & Teli, S. N. (2015). PDCA Cycle As TQM Tool-Continuous Improvement of Warranty. *Ijrmee*, 2(4), 1–5. Retrieved from <http://www.ijrmee.org/download/1429341448.pdf>
- Jaime, C. (2017). Guía para el diseño y documentación de procesos, (January), 2007–2014.
- James, W. (2013). *Sistemas de Gestión de la Calidad para el laboratorio clínico*.
- Juran, J., & Godfrey, B. (2001). *Manual de Calidad*. (McGraw-Hill, Ed.) (Vol. 1).
- Kaplan, S. (2018). The Business Consulting Industry Is Booming, and It's About to Be Disrupted. Retrieved from <https://www.inc.com/soren-kaplan/the-business-consulting-industry-is-booming-and-it.html>
- Kim-Soon, N. (2012). Quality Management System and Practices. *Quality Management and Practices*, (April 2012). <https://doi.org/10.5772/36671>
- Knowles, G. (2011). *Quality Management*.
- Kubr, M. (2005). *Management Consulting: A Guide to the Profession*. <https://doi.org/10.1108/09513550410523304>
- López, R. (2005a). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*, 8(2), 67–81. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942412006%5Cr>
- López, R. (2005b). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*, 8(2), 67–81.

- Managementmania. (2016a). History of Quality Management. Retrieved from <https://managementmania.com/en/history-of-quality-management>
- Managementmania. (2016b). History of Quality Management.
- McGrath, J., & Bates, B. (2014). *El pequeño libro de las grandes teorías del management*. <https://doi.org/10.1360/zd-2013-43-6-1064>
- Mendes, S. (2012). Quality Management Systems. In *Quality Management in ART Clinics: A Practical Guide* (pp. 7–22). <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-7139-5>
- Omachonu, V., & Ross, J. (2014). *Principios de Calidad Total*. (Trillas, Ed.).
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. España: Deusto. [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(96\)90159-9](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(96)90159-9)
- Pastor, A. C., Pastor, J., Calcedo, J. M., Royo, M., & Navarro, L. (2013). Comparación De Los Modelos De Evaluación De La Excelencia Empresarial. *Tourism & Management Studies*, 4, 1058–1072. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388743877002>
- Philip, J. (2011). William Sealy Gosset - An Inspiring ‘ Student .’ *Int. Statistical Inst.*, 58, 2650–2655.
- Poksinska, B., Eklund, J. A. E., & Dahlgaard, J. J. (2006). ISO 9001:2000 in small organisations: Lost opportunities, benefits and influencing factors. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 23(5), 490–512. <https://doi.org/10.1108/02656710610664578>
- Prieto, J. (2015a). Calidad: Historia, evolución, estado actual y previsiones a futuro. In *Módulo 1* (p. 116). Retrieved from <http://www2.uned.es/master-gestion-calidad/documentos/MASTER CALIDAD-TEXTOS DEL CURSO PARA EL ALUMNO.pdf>
- Prieto, J. (2015b). Calidad: Historia, evolución, estado actual y previsiones a futuro. In *Módulo 1* (p. 116).
- Psomas, E. L., Pantouvakis, A., & Kafetzopoulos, D. P. (2013). The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies. *Managing Service Quality*, 23(2), 149–164. <https://doi.org/10.1108/09604521311303426>

- Ruiz, J., & López, C. (2004). *La Gestión por Calidad Total en la empresa moderna*. (Alfa Omega, Ed.). México.
- Santo Díaz, L. B., & Others. (2013). Diseño de una metodología integrada de desarrollo empresarial caso Andec, 1–38. Retrieved from [http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5408%5Cnhttp://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos de gestion de calidad.pdf](http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/5408%5Cnhttp://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf)
- Sonne, A. (1992). Determinants of customer satisfaction with professional services – a study of consultant services. *Økonomisk Fiskeriforskning*, 9(2), 97–106.
- Summers, D. C. S. (2003). *Quality*. Ohio.
- Tang, S. L., & Kam, C. W. (1999). A survey of ISO 9001 implementation in engineering consultancies in Hong Kong. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 16(6), 562–574. <https://doi.org/10.1108/02656719910249810>
- Tarí, J. J. (2000). *Calidad total: fuente de ventaja competitiva*. Publicaciones de la Universidad de Alicante. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Tigani, D. (2006). Excelencia Excelencia en Servicio. *Liderazgo 21, I*, 70. Retrieved from [http://www.laqi.org/pdf/libros\\_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf](http://www.laqi.org/pdf/libros_coaching/Excelencia+en+Servicio.pdf)
- Torres, K., Ruiz, T., Solís, L., & Martínez, F. (2013). A Look Towards Quality Management Models.
- Torres, S., Ruiz, K., Solís, T., Martínez, L., & Barraza, F. (2012a). Calidad y su evolución : una revisión. *Dimension Empresarial*, 10(2), 100–107. Retrieved from [https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas\\_cientificas/dimension-empresarial/volumen-10-no-2/articulo08.pdf](https://www.uac.edu.co/images/stories/publicaciones/revistas_cientificas/dimension-empresarial/volumen-10-no-2/articulo08.pdf)
- Torres, S., Ruiz, K., Solís, T., Martínez, L., & Barraza, F. (2012b). Calidad y su evolución : una revisión. *Dimension Empresarial*, 10(2), 100–107.
- Tsim, Y. C., Yeung, V. W. S., & Leung, E. T. c. (2002). An adaptation to ISO 9001:2000 for certified organisations. *Managerial Auditing Journal*, 17(5), 245–250. <https://doi.org/10.1108/02686900210429669>
- TÜVRheinland, I. (2012). *Documented quality for the service industry*.

UNE-EN ISO 9001, N. (2015a). *Sistemas de Gestión de la Calidad*, 1–23. Retrieved from [http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso\\_9001\\_2015\\_esp\\_rev.pdf](http://www.cucsur.udg.mx/sites/default/files/iso_9001_2015_esp_rev.pdf)


UNE-EN ISO 9001, N. (2015b). *Sistemas de Gestión de la Calidad*, 1–23.

UNIDO, U. N. I. D. O. (2016). *Good Practices: Experience in the Market Surveillance of ISO 9001 Quality Management Systems*. Vienna. Retrieved from [http://www.unido.org/fileadmin/user\\_media\\_upgrade/What\\_we\\_do/Topics/Quality\\_and\\_compliance/MS\\_Guide\\_v\\_1.19-pages\\_\\_1\\_.pdf](http://www.unido.org/fileadmin/user_media_upgrade/What_we_do/Topics/Quality_and_compliance/MS_Guide_v_1.19-pages__1_.pdf)

UNNE, U. del N. (2016). *Evaluación de la acción o regulación de actividades. Control*. Retrieved from <http://exa.unne.edu.ar/informatica/sistemas.adm1/material/tema-7.pdf>

## ANEXOS


### ANEXO No. 1 - Resultados Taller de Priorización

		<b>MATRIZ DE PRIORIZACIÓN</b>					
<b>CRITERIO</b>	<b>Calificación 1</b>	<b>Calificación 2</b>	<b>Calificación 3</b>	<b>Calificación 4</b>	<b>Calificación 5</b>	<b>Calificación 6</b>	<b>TOTAL</b>
Enfoque en el cliente	5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
Liderazgo	5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
Dirección estratégica							<b>29</b>
Conocimiento de la organización	5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
Gestión del talento humano	5	4	4	5	5	5	<b>28</b>
Enfoque en procesos	5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
Innovación y aprendizaje	5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
Mejora continua	5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
Marketing y posicionamiento de imagen	5	5	5	5	5	5	<b>30</b>
Mejora y automatización de procesos	5	1	1	1	2	2	<b>12</b>
Análisis y control estadísticos	2	1	1	1	1	1	<b>7</b>

**FECHA: 19/12/2018**

**ASISTENTES: Equipo Gerencial**

**ANEXO No. 2 - Formato matriz de identificación de necesidades y expectativas**

		<b>MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES Y EXPECTATIVAS</b>				
TIPO PARTES INTERESADAS	REQUISITOS		NIVEL DE PRIORIZACIÓN	ESTRATEGIAS PARA CUMPLIMIENTO	MECANISMOS DE SEGUIMIENTO Y REVISIÓN	RESPONSABLE
	NECESIDADES	EXPECTATIVAS				
<b>Elaborado por:</b> Cargo: Firma:		<b>Verificado por:</b> Cargo: Firma:		<b>Aprobado por:</b> Cargo: Firma:		<b>Fecha de Aprobación:</b>

**ANEXO No. 3 – Formato acta de aprobación**

 <b>MRProcessi</b> Consultora	<b>ACTA DE APROBACIÓN</b>
---	---------------------------

<b>TEMA</b>	<b>ACTA NO.</b>
	<b>FECHA:</b>
	<b>HORA:</b>
	<b>LUGAR:</b>

<b>ASISTENTES</b>	
<b>Nombres</b>	<b>Cargo</b>

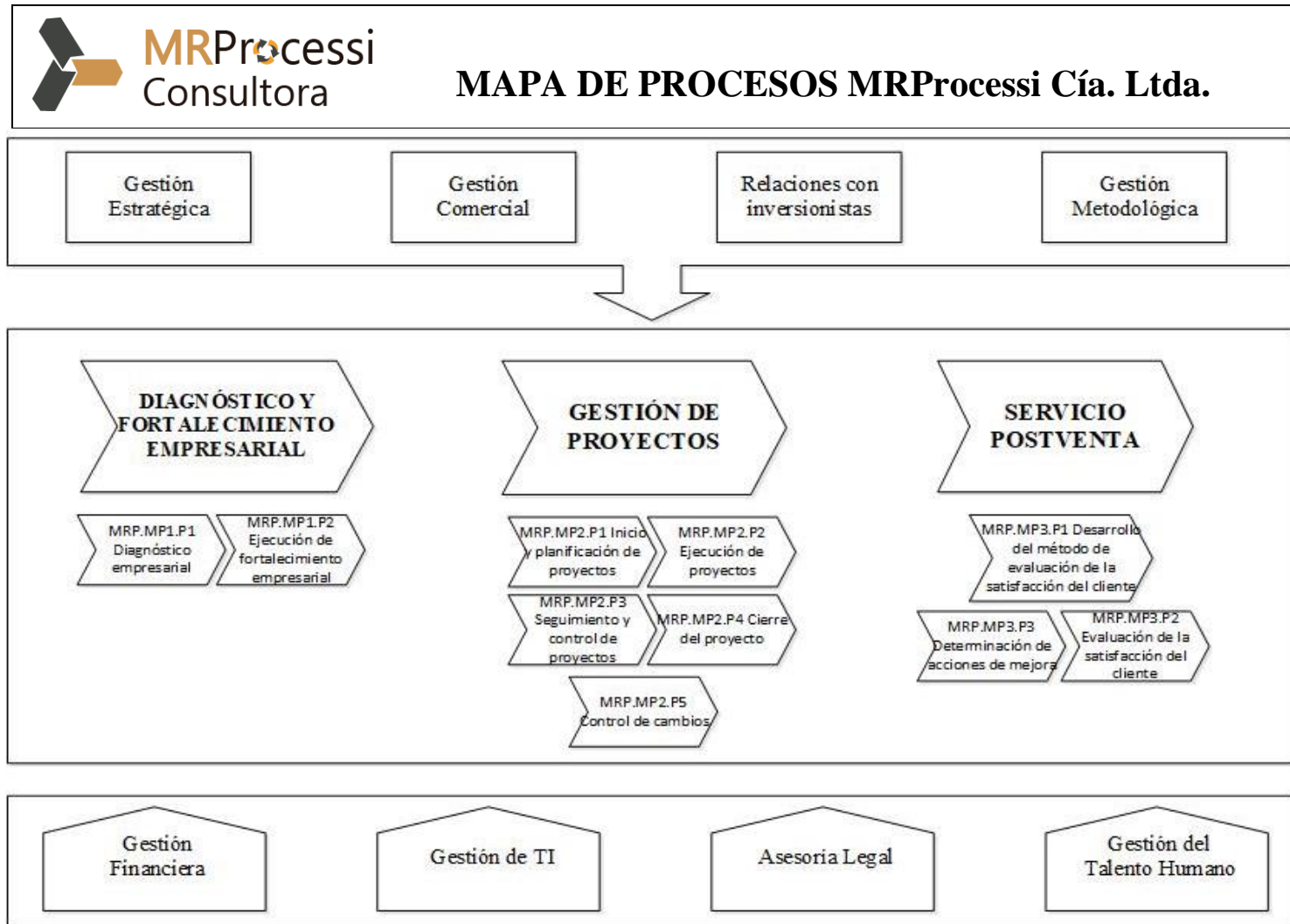
<b>ORDEN DEL DÍA</b>	
<b>1.</b>	
<b>2.</b>	
<b>3.</b>	

<b>ACUERDOS</b>			
	<b>Acuerdo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Fecha</b>
<b>1.</b>			
<b>2.</b>			
<b>3.</b>			

<b>FIRMAS</b>	
<b>Nombres</b>	<b>Firma</b>

**Elaborado por:**

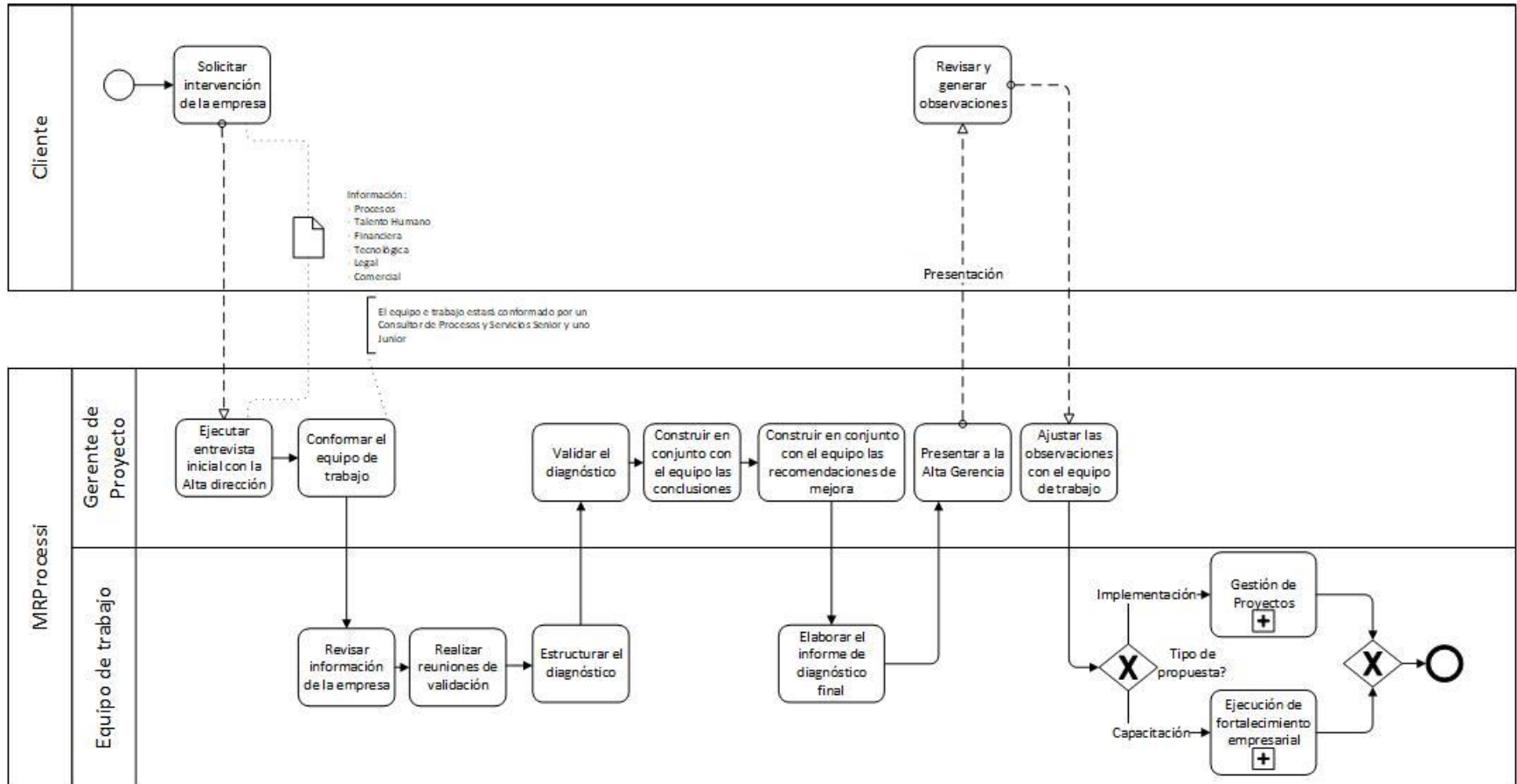
**ANEXO No. 4 - Mapa de procesos de la empresa consultora MRProcessi Cía. Ltda.**



## ANEXO No. 5 – Caracterización y flujo de los procesos agregadores de valor

### DIAGNÓSTICO Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL:

#### - Diagnóstico empresarial



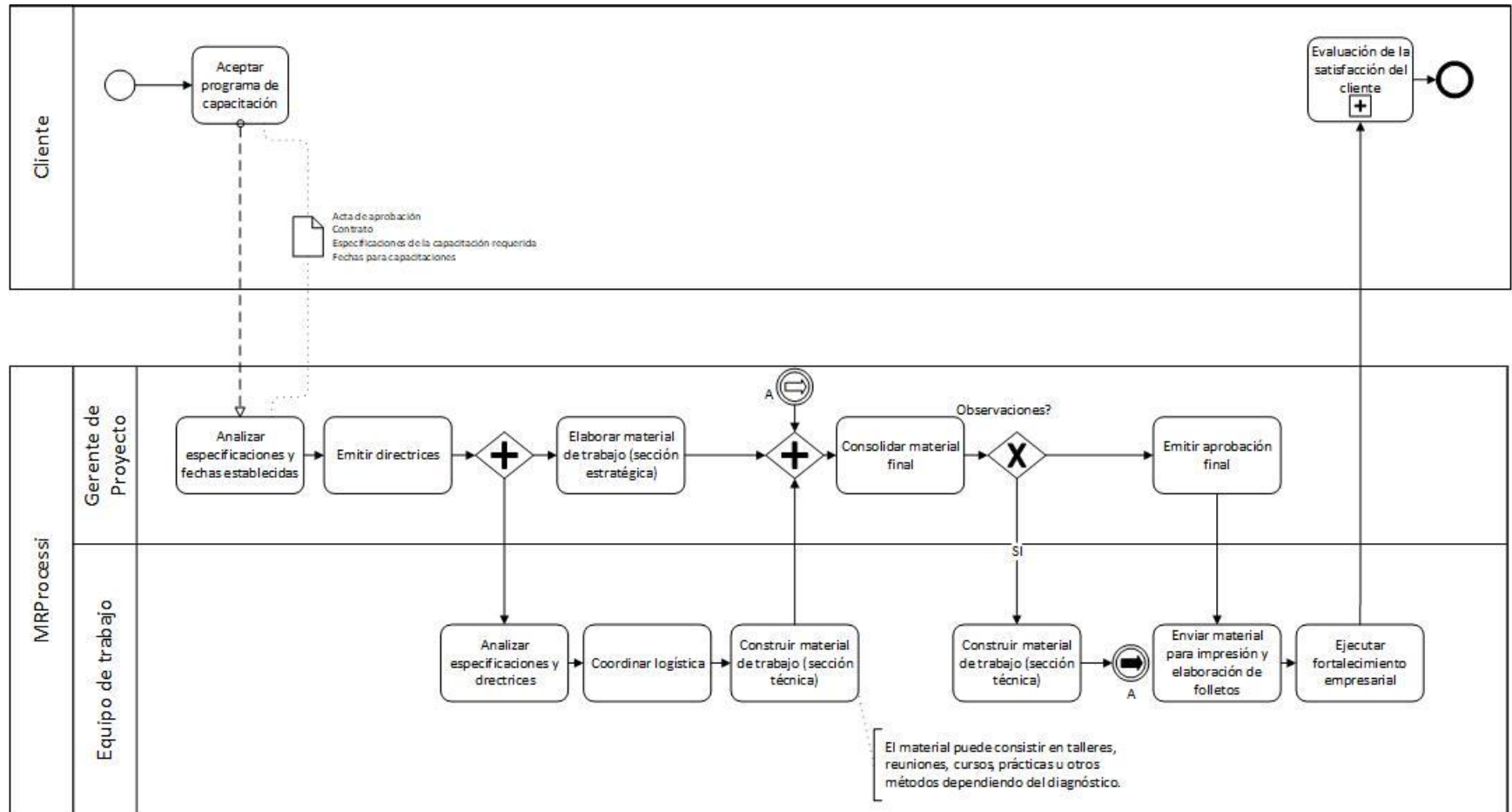
**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

<b>Código</b>	MRP.MP1.P1 15/03/2019 Versión 001	<b>Nombre del proceso:</b>	DIAGNÓSTICO Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL - DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL		<b>Responsable:</b>	GERENTE DE PROYECTO
<b>Objetivo:</b>	Se encarga de realizar evaluaciones empresariales para determinar el nivel de madurez y genera planes de acción. Tiene la finalidad de que el cliente acepte los planes de acción para ejecutar un proyecto de fortalecimiento empresarial				<b>Requisitos ISO 9001</b>	4.4 - 5.2- 5-3- 6.1- 6.2- 6.3- 7.1.2- 7.1.3- 7.1.4- 7.1.5- 7.2 - 7.3 - 7.4 - 7.5- 8.4 - 9.1.1- 9.1.3- 10
<b>Alcance:</b>	El alcance abarca todo lo referente al diagnóstico 360 de las organizaciones en ámbitos: talento humano, procesos, tecnológico, legal, estructural, financiero y de operación propia. Además incluye el plan de acción y fortalecimiento a ser ejecutado a manera de proyecto.					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES DEL PROCESO			SALIDA	CLIENTE
		Actividad	Responsable	Frecuencia		
Cliente (Empresa solicitante)	Solicitud de intervención (Correo electrónico)	Establecer solicitud de intervención para la elaboración del diagnóstico	Representante del Cliente	MENSUAL	Confirmación de cita para realizar la intervención (correo electrónico y agenda)	Cliente (Empresa solicitante)
Cliente (Empresa solicitante)	Información (procesos, talento humano, financiera, tecnológica, legal, comercial)	Ejecutar entrevista inicial de diagnóstico	Gerente de Proyecto	MENSUAL	Informe de recolección de información y hallazgos iniciales, lista de conformación de equipo de trabajo	MRProcessi
Gerente de Proyecto	Informe de recolección de información y hallazgos iniciales	Ejecutar reuniones de validación	Equipo de trabajo	SEMANAL	Informe de diagnóstico	Gerente de Proyecto
Equipo de trabajo	Informe de diagnóstico	Validar y complementar con conclusiones y recomendaciones de mejora	Gerente de Proyecto	SEMANAL	Informe gerencial de diagnóstico	Cliente (Empresa solicitante)
RECURSOS					INFORMACIÓN DOCUMENTADA	
Materiales	Tecnológicos	Humanos	Logístico	Otros	PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Suministros e insumos de oficina.	Sistema informáticos Equipos Tecnológicos, laptop, impresora, cámaras, equipo de grabación de voz	Consultor de Procesos Senior Consultor de Procesos Junior Gerente de Proyecto	Oficinas Transporte	Equipos de protección personal (en plantas de manufactura) Recursos económicos para transporte y viáticos	Procedimiento de ejecución de una entrevista	Hojas de entrevista con firma del entrevistado
					Procedimiento de ejecución de diagnóstico empresarial 360º	Actas de reunión
					Procedimiento de elaboración de informes	
					Procedimiento de elaboración de presentaciones	

INDICADORES						
Nombre:	Objetivo:	Fuente:	Fórmula	Meta:	Frecuencia de medición:	Responsable
Eficacia de diagnósticos	Conseguir contratos de consultoría en función de los diagnósticos realizados	Contratos suscritos	La relación entre los contratos suscritos versus los diagnósticos realizados	2	MENSUAL	GERENTE DE PROYECTO
Efectividad en los servicios de diagnóstico	Garantizar la prestación de servicios con calidad y calidez	Cronograma de ejecución del diagnóstico	La relación entre los días de duración del diagnóstico y los días planificados	100%	MENSUAL	GERENTE DE PROYECTO
NORMATIVA APLICABLE						
ISO 9001-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos ISO 9000-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabularios ISO 19011-2012 Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión ISO 9004-2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la Calidad.						

Elaborado por:	JENNIFFER BARRIGA
Fecha revisión:	2/20/2019

- Ejecución de fortalecimiento empresarial (Capacitación y Entrenamiento)



**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

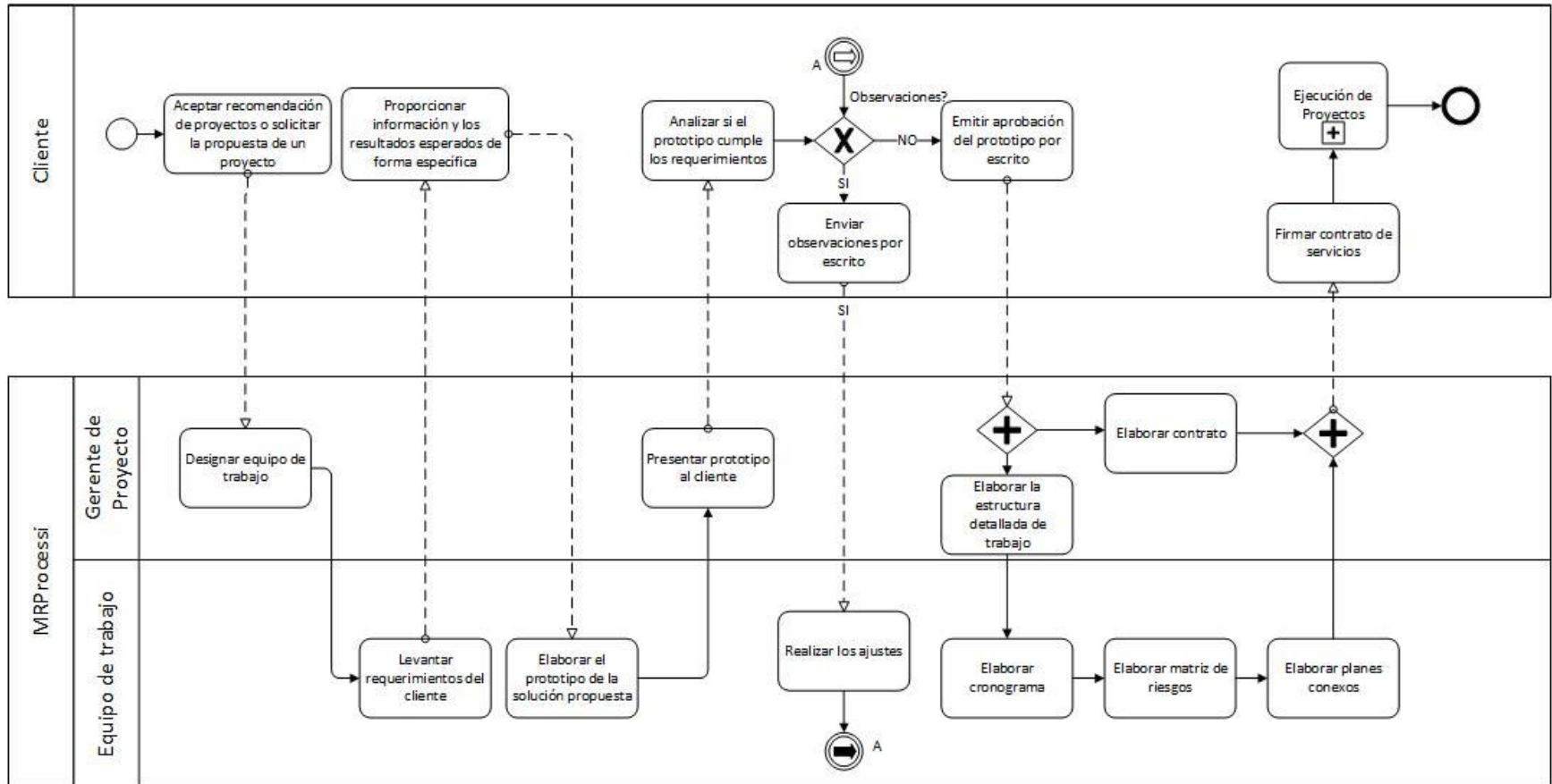
<b>Código</b>	MRP.MP1.P2 15/03/2019 Versión 001	<b>Nombre del proceso:</b>	DIAGNÓSTICO Y FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL - FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL		<b>Responsable:</b>	GERENTE DE PROYECTO
<b>Objetivo:</b>	Tiene como finalidad la ejecución del planes de capacitación y fortalecimiento empresarial aprobado durante el proceso de diagnóstico empresarial				<b>Requisitos ISO 9001</b>	4.4 - 5.2- 5-3- 6.1- 6.2- 6.3- 7.1.2- 7.1.3- 7.1.4- 7.1.5- 7.2 - 7.3 - 7.4 - 7.5- 8.4 - 9.1.1 -9.1.3- 10
<b>Alcance:</b>	El alcance abarca la ejecución de proyectos de capacitación y fortalecimiento empresarial en ámbitos: talento humano, procesos, tecnológico, legal, estructural, financiero y de operación propia.					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES DEL PROCESO			SALIDA	CLIENTE
		Actividad	Responsable	Frecuencia		
Gerente de Proyecto	Contrato firmado para la capacitación y fortalecimiento empresarial	Elaborar el programa de capacitación y fortalecimiento empresarial con su respectivo cronograma	Representante del Cliente	MENSUAL	Aceptación del programa de capacitación	Gerente de Proyecto
Cliente (Empresa solicitante)	Aceptación del programa de capacitación	Emitir directrices de la ejecución del programa	Gerente de Proyecto	MENSUAL	Directrices para ejecución del programa	Equipo de trabajo
Gerente de Proyecto	Directrices de ejecución del programa	Elaborar material de trabajo y coordinar la logística	Gerente de Proyecto	MENSUAL	Material de trabajo preliminar y logística coordinada	Equipo de trabajo
Equipo de trabajo	Material preliminar y logística coordinada	Consolidar material final y enviar para impresión de folletos	Equipo de trabajo	MENSUAL	Folletos de trabajo	Cliente (Empresa solicitante)
Cliente (Empresa solicitante)	Autorización de ejecución del fortalecimiento	Ejecutar el fortalecimiento empresarial	Equipo de trabajo	MENSUAL	Fortalecimiento empresarial	Cliente (Empresa solicitante)
RECURSOS					INFORMACIÓN DOCUMENTADA	
Materiales	Tecnológicos	Humanos	Logístico	Otros	PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Suministros e insumos de oficina. Folletos de fortalecimiento	Sistema informáticos Equipos Tecnológicos, laptop, impresora, proyector, cámaras	Consultor de Procesos Senior Consultor de Procesos Junior Gerente de Proyecto	Oficinas Transporte	Recursos económicos para transporte y viáticos Recursos económicos para breaks Materiales para ejecución de talleres	Procedimiento para consolidación de material de capacitación	Hojas de registro de asistencia a la capacitación
					Procedimiento de impresión de material y lista de proveedores	Registro de entrega de material
						Registro de satisfacción del material

INDICADORES						
Nombre:	Objetivo:	Fuente:	Fórmula	Meta:	Frecuencia de medición:	Responsable
Efectividad del material utilizado	Porcentaje de aceptación del material entregado	Encuesta	La valoración de los participantes respecto al material entregado	100%	MENSUAL	GERENTE DE PROYECTO
Eficacia de la capacitación	Garantizar la capacitación al 100% del público objetivo	Registros de asistencia	La relación entre los asistentes a la capacitación y los asistentes planificados	100%	MENSUAL	GERENTE DE PROYECTO
NORMATIVA APLICABLE						
ISO 9001-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos ISO 9000-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabularios ISO 19011-2012 Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión ISO 9004-2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la Calidad.						

Elaborado por:	JENNIFFER BARRIGA
Fecha revisión:	2/20/2019

# GESTIÓN DE PROYECTOS:

## - Inicio y planificación de proyectos



**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

<b>Código</b>	MRP.MP2.P1 15/03/2019 Versión 001	<b>Nombre del proceso:</b>	GESTIÓN DE PROYECTOS - INICIO Y PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS		<b>Responsable:</b>	GERENTE DE PROYECTO
<b>Objetivo:</b>	Tiene como finalidad el inicio y captación de requerimientos del cliente con la finalidad de estructurar la planificación del proyecto y cerrar la etapa contractual				<b>Requisitos ISO 9001</b>	4.4 - 5.2- 5-3- 6.1- 6.2- 6.3- 7.1.2- 7.1.3- 7.1.4- 7.1.5- 7.2 - 7.3 - 7.4 - 7.5- 8.4 - 9.1.1 -9.1.3- 10
<b>Alcance:</b>	El alcance abarca el levantamiento de los requerimientos del cliente, la planificación del proyecto y la firma del contrato de ejecución del proyecto.					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES DEL PROCESO			SALIDA	CLIENTE
		Actividad	Responsable	Frecuencia		
Gerente de Proyecto	Recomendación de proyectos para ejecutar	Enviar la aceptación de ejecución de un proyecto	Representante del Cliente	MENSUAL	Aceptación de inicio de un proyecto	Gerente de Proyecto
Cliente (Empresa solicitante)	Aceptación de inicio de un proyecto	Designar el equipo de trabajo	Gerente de Proyecto	MENSUAL	Acta de definición de contrapartes designadas al proyecto	Cliente (Empresa solicitante)
Cliente (Empresa solicitante)	Información Resultados esperados	Ejecutar reuniones de levantamiento de requerimientos	Equipo de trabajo	MENSUAL	Prototipo para la solución propuesta	Cliente (Empresa solicitante)
Cliente (Empresa solicitante)	Aprobación de prototipos	Elaborar contrato, estructura detallada de trabajo, cronograma, matriz de riesgos y planes conexos	Equipo de trabajo	MENSUAL	Contrato, planes del proyecto	Cliente (Empresa solicitante)
Gerente de Proyecto	Contrato, planes del proyecto	Firmar contrato	Representante del Cliente	MENSUAL	Contrato firmado	MRProcessi
RECURSOS					INFORMACIÓN DOCUMENTADA	
Materiales	Tecnológicos	Humanos	Logístico	Otros	PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Suministros e insumos de oficina. Formatos de planes de proyecto	Sistema informáticos Equipos Tecnológicos, laptop, impresora, proyector, grabadora de voz	Consultor de Procesos Senior Consultor de Procesos Junior Gerente de Proyecto	Oficinas Transporte	Recursos económicos para transporte y viáticos Materiales para ejecución de talleres Formato de contrato de servicios	Procedimiento para levantamiento de requerimientos	Actas de aceptación de requerimientos
					Procedimiento de impresión de material y lista de proveedores	Registros de talleres de levantamiento
						Acta de aceptación de planes del proyecto

**INDICADORES**

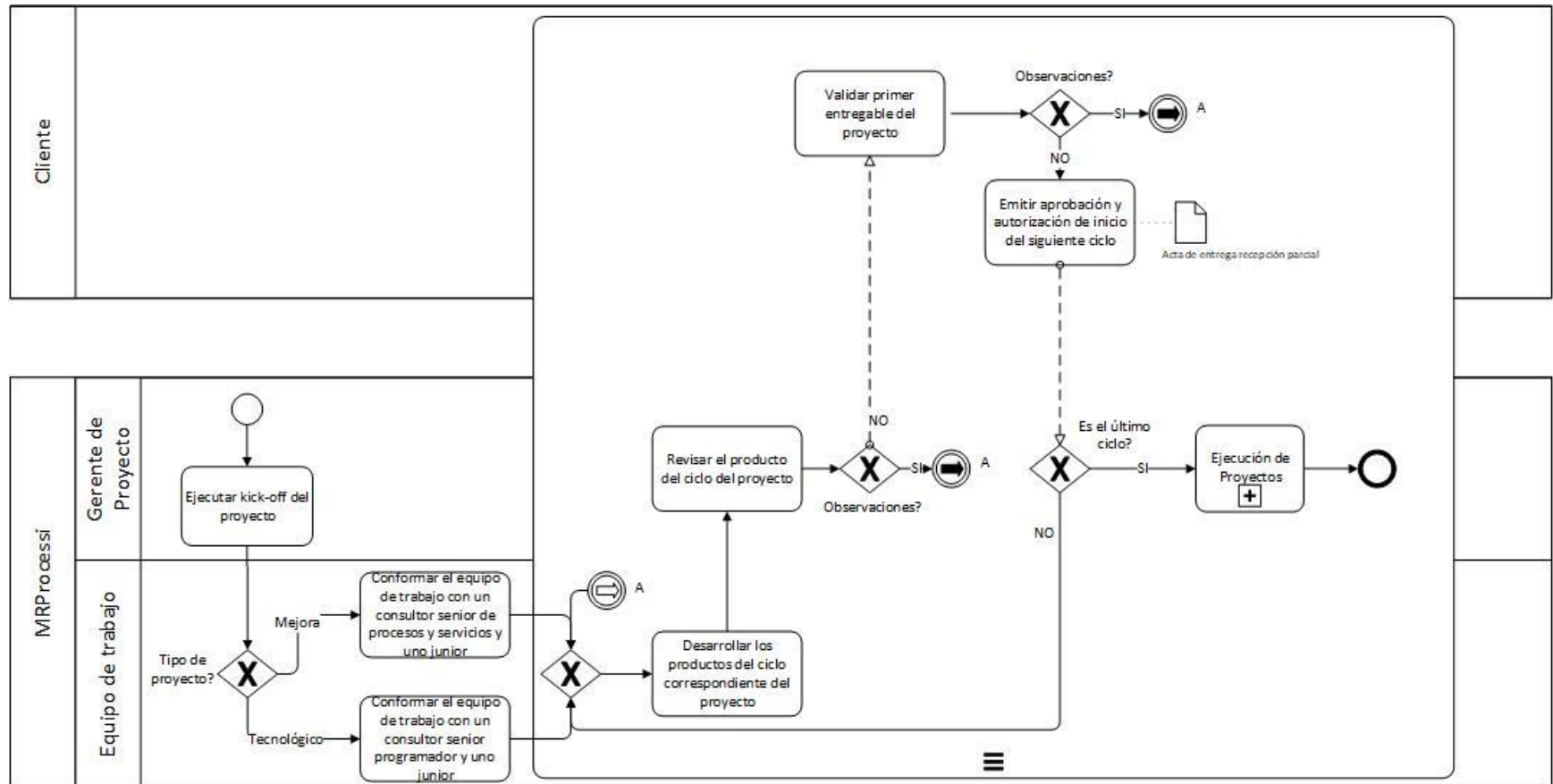
Nombre:	Objetivo:	Fuente:	Fórmula	Meta:	Frecuencia de medición:	Responsable
Efectividad de los requerimientos del cliente	Plasmar los requerimientos del cliente de forma adecuada	Acta de aprobación	Número de solicitudes de cambio en los prototipos enviados al cliente	0	MENSUAL	GERENTE DE PROYECTO

**NORMATIVA APLICABLE**

ISO 9001-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos  
 ISO 9000-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabularios  
 ISO 19011-2012 Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión  
 ISO 9004-2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la Calidad.

<b>Elaborado por:</b>	JENNIFFER BARRIGA
<b>Fecha revisión:</b>	2/20/2019

- Ejecución de proyectos



**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

<b>Código</b>	MRP.MP2.P2 15/03/2019 Versión 001	<b>Nombre del proceso:</b>	GESTIÓN DE PROYECTOS - EJECUCIÓN DE PROYECTOS		<b>Responsable:</b>	GERENTE DE PROYECTO
<b>Objetivo:</b>	Tiene como finalidad de ejecutar las actividades correspondientes al cumplimiento del contrato				<b>Requisitos ISO 9001</b>	4.4 - 5.2- 5-3- 6.1- 6.2- 6.3- 7.1.2- 7.1.3- 7.1.4- 7.1.5- 7.2 - 7.3 - 7.4 - 7.5- 8.4 - 9.1.1 -9.1.3- 10
<b>Alcance:</b>	El alcance abarca la ejecución correcta de las actividades para cumplir los requerimientos del cliente y la planificación del proyecto.					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES DEL PROCESO			SALIDA	CLIENTE
		Actividad	Responsable	Frecuencia		
Representante del cliente	Contrato firmado	Ejecutar kick-off del proyecto	Gerente de Proyecto	MENSUAL	Acta de inicio del proyecto	Cliente (Empresa solicitante)
Cliente ( Empresa solicitante)	Acta de inicio del proyecto	Conformar el equipo de trabajo	Gerente de Proyecto	MENSUAL	Notificación de equipo designado	Cliente (Empresa solicitante)
Gerente de Proyecto	Aceptación del equipo de trabajo designado	Desarrollar los productos del ciclo correspondiente	Equipo de trabajo	MENSUAL	Entregable parcial o final	Cliente (Empresa solicitante)
Gerente de Proyecto	Entregable parcial o final	Validación del entregable	Cliente (Empresa solicitante)	MENSUAL	Informe de validación del entregable	Representante del Cliente
Representante del cliente	Informe de validación del entregable	Enviar aprobación del entregable parcial o definitivo	Representante del Cliente	MENSUAL	Acta de aprobación del entregable	MRProcessi
RECURSOS					INFORMACIÓN DOCUMENTADA	
Materiales	Tecnológicos	Humanos	Logístico	Otros	PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Suministros e insumos de oficina. Formatos de cada entregable	Sistema informáticos Equipos Tecnológicos, laptop, impresora	Consultor de Procesos Senior Consultor de Procesos Junior Consultor Programador Gerente de Proyecto	Oficinas Transporte	Recursos económicos para transporte y viáticos Materiales para ejecución de talleres Formato de contrato de servicios	Procedimiento para ejecución de kick-off de proyectos	Acta de inicio de proyecto
					Procedimiento de impresión de material y lista de proveedores	Registros de aprobación del equipo asignado
					Procedimiento de control de calidad de entregables	Acta de aprobación de cada entregable

**INDICADORES**

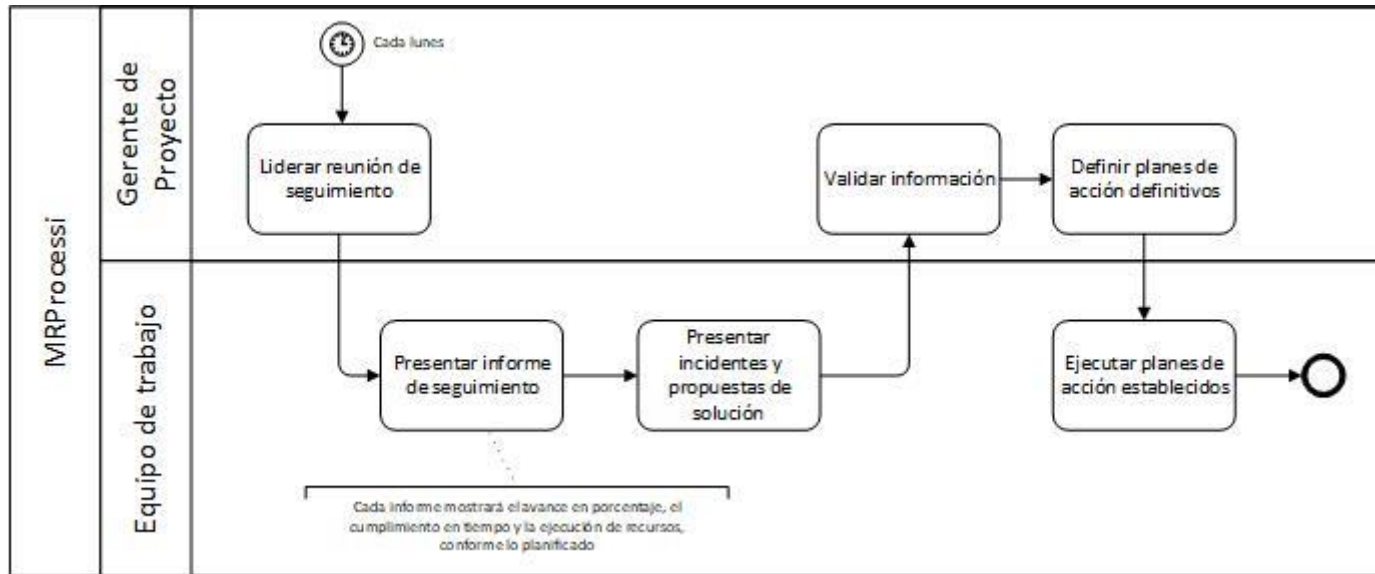
Nombre:	Objetivo:	Fuente:	Fórmula	Meta:	Frecuencia de medición:	Responsable
Efectividad en la aprobación de entregables	Realizar la ejecución de las actividades del proyecto a conformidad del cliente	Actas de aprobación	Número de entregables sin reproceso versus número de entregables total	100%	MENSUAL	GERENTE DE PROYECTO

**NORMATIVA APLICABLE**

ISO 9001-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos  
 ISO 9000-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabularios  
 ISO 19011-2012 Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión  
 ISO 9004-2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la Calidad.

<b>Elaborado por:</b>	JENNIFFER BARRIGA
<b>Fecha revisión:</b>	2/20/2019

- Seguimiento y control de proyectos



**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

<b>Código</b>	MRP.MP2.P3 15/03/2019 Versión 001	<b>Nombre del proceso:</b>	GESTIÓN DE PROYECTOS - SEGUIMIENTO Y CONTROL DE PROYECTOS		<b>Responsable:</b>	GERENTE DE PROYECTO
<b>Objetivo:</b>	Tiene como finalidad realizar el seguimiento adecuado y oportuno de las actividades de las otras fases del proyecto				<b>Requisitos ISO 9001</b>	4.4 - 5.2- 5-3- 6.1- 6.2- 6.3- 7.1.2- 7.1.3- 7.1.4- 7.1.5- 7.2 - 7.3 - 7.4 - 7.5- 8.4 - 9.1.1- 9.1.3- 10
<b>Alcance:</b>	El alcance abarca el seguimiento y acciones de control para las fases de : inicio, planificación, ejecución y cierre del proyecto					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES DEL PROCESO			SALIDA	CLIENTE
		Actividad	Responsable	Frecuencia		
Gerente de Proyecto	Agenda de reunión	Ejecutar reunión de seguimiento	Gerente de Proyecto	SEMANAL	Informe de seguimiento	Cliente (Empresa solicitante)
Gerente de Proyecto	Informe de seguimiento	Analizar incidentes y propuestas de solución	Equipo de trabajo	SEMANAL	Lluvia de ideas	Gerente de Proyecto
Equipo de trabajo	Lluvia de ideas	Definir planes de acción	Gerente de Proyecto	SEMANAL	Informe de planes de acción	Cliente (Empresa solicitante)
Gerente de Proyecto	Informe de planes de acción	Ejecutar planes de acción	Equipo de trabajo	SEMANAL	Informes de ejecución de planes de acción	Cliente (Empresa solicitante)
RECURSOS					INFORMACIÓN DOCUMENTADA	
Materiales	Tecnológicos	Humanos	Logístico	Otros	PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Suministros e insumos de oficina. Formatos de planes de acción	Sistema informáticos Equipos Tecnológicos, laptop, impresora, proyector	Consultor de Procesos Senior Consultor de Procesos Junior Consultor Programador Gerente de Proyecto	Oficinas Transporte	Recursos económicos para transporte y viáticos	Procedimiento de ejecución de reuniones de seguimiento Procedimiento de impresión de material y lista de proveedores	Registros de lluvias de ideas Actas de seguimiento Informes de planes de acción Informes de ejecución de planes de acción

**INDICADORES**

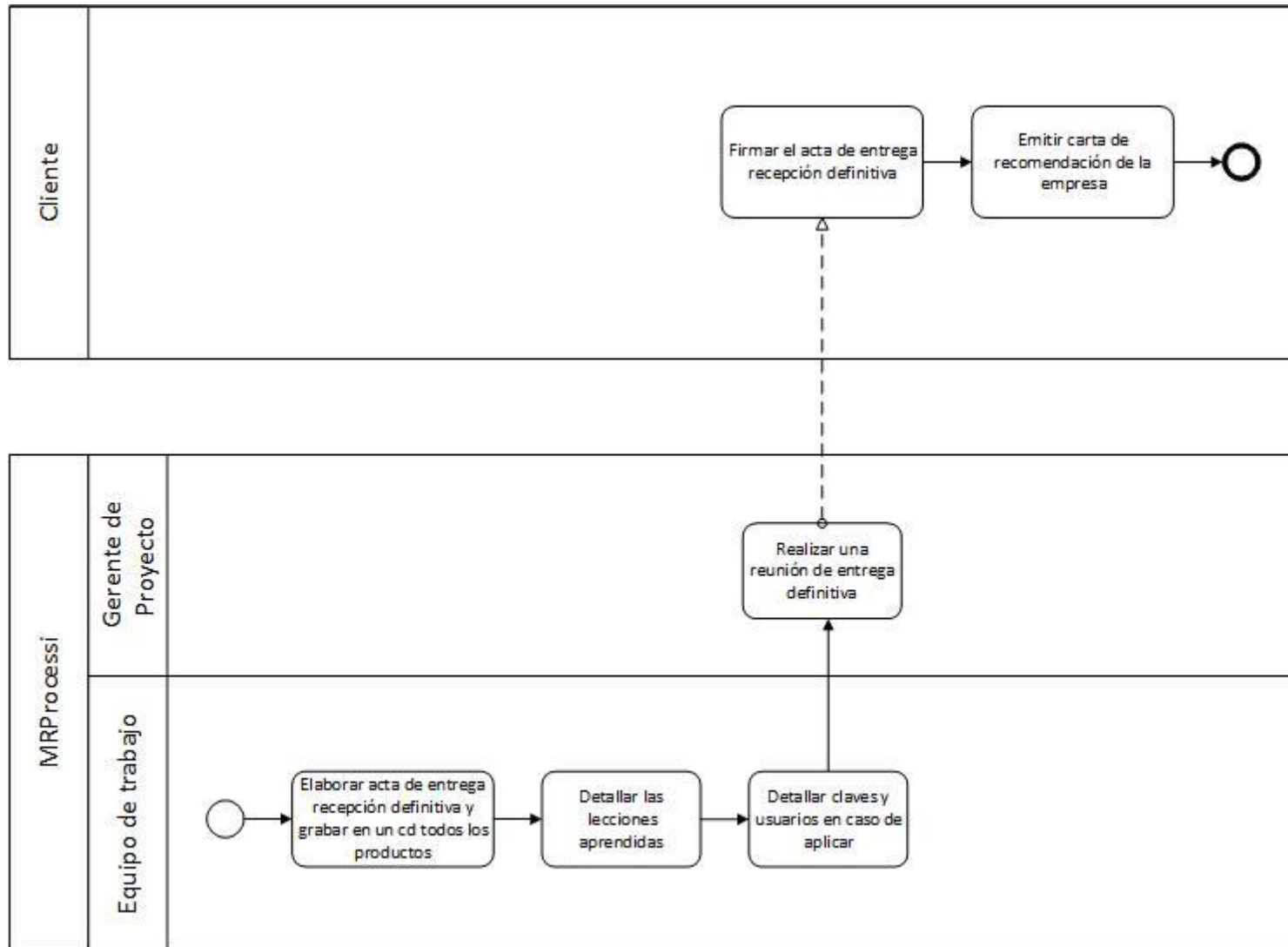
Nombre:	Objetivo:	Fuente:	Fórmula	Meta:	Frecuencia de medición:	Responsable
Eficiencia en la ejecución de planes de acción	Ejecutar los planes de acción correctivos de manera adecuada y a tiempo	Informes de ejecución de los planes de acción	Número de planes de acción ejecutados versus los planes de acción planificados	100%	MENSUAL	GERENTE DE PROYECTO

**NORMATIVA APLICABLE**

ISO 9001-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos  
 ISO 9000-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabularios  
 ISO 19011-2012 Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión  
 ISO 9004-2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la Calidad.

<b>Elaborado por:</b>	JENNIFFER BARRIGA
<b>Fecha revisión:</b>	2/20/2019

- Cierre del proyecto



**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

<b>Código</b>	MRP.MP2.P4 15/03/2019 Versión 001	<b>Nombre del proceso:</b>	GESTIÓN DE PROYECTOS - CIERRE DEL PROYECTO		<b>Responsable:</b>	GERENTE DE PROYECTO
<b>Objetivo:</b>	Tiene como finalidad realizar cerrar satisfactoriamente el proyecto				<b>Requisitos ISO 9001</b>	4.4 - 5.2- 5-3- 6.1- 6.2- 6.3- 7.1.2- 7.1.3- 7.1.4- 7.1.5- 7.2 - 7.3 - 7.4 - 7.5- 8.4 - 9.1.1 -9.1.3- 10
<b>Alcance:</b>	El alcance abarca las acciones para asegurar el cierre tanto presupuestario como el de ejecución del proyecto					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES DEL PROCESO			SALIDA	CLIENTE
		Actividad	Responsable	Frecuencia		
Equipo de trabajo	Productos finalizados	Elaborar acta de entrega recepción definitiva y grabar un cd con todos los productos	Gerente de Proyecto	MENSUAL	Acta de entrega recepción y cd	Cliente (Empresa solicitante)
Cliente (Empresa solicitante)	Acta de entrega recepción firmada	Registrar lecciones aprendidas, claves y usuarios	Equipo de trabajo	MENSUAL	Base de datos de lecciones aprendidas	Gerente de Proyecto
Equipo de trabajo	Registro de lecciones aprendidas	Celebrar reunión de entrega definitiva del proyecto	Gerente de Proyecto	MENSUAL	Acta de reunión de cierre del proyecto	Cliente (Empresa solicitante)
Gerente de Proyecto	Acta de cierre del proyecto	Emitir carta de recomendación a la empresa	Cliente (Empresa solicitante)	MENSUAL	Carta de recomendación de la empresa	MRProcessi
RECURSOS					INFORMACIÓN DOCUMENTADA	
Materiales	Tecnológicos	Humanos	Logístico	Otros	PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Suministros e insumos de oficina. Formatos de actas de entrega recepción definitiva y de reunión de cierre	Sistema informáticos Equipos Tecnológicos, laptop, impresora, proyector	Consultor de Procesos Senior Consultor de Procesos Junior Consultor Programador Gerente de Proyecto	Oficinas Transporte	Recursos económicos para transporte y viáticos	Procedimiento de ejecución de reuniones de cierre	Actas de entrega recepción definitiva
					Procedimiento de impresión de material y lista de proveedores	Actas de cierre
						Cartas de recomendación

**INDICADORES**

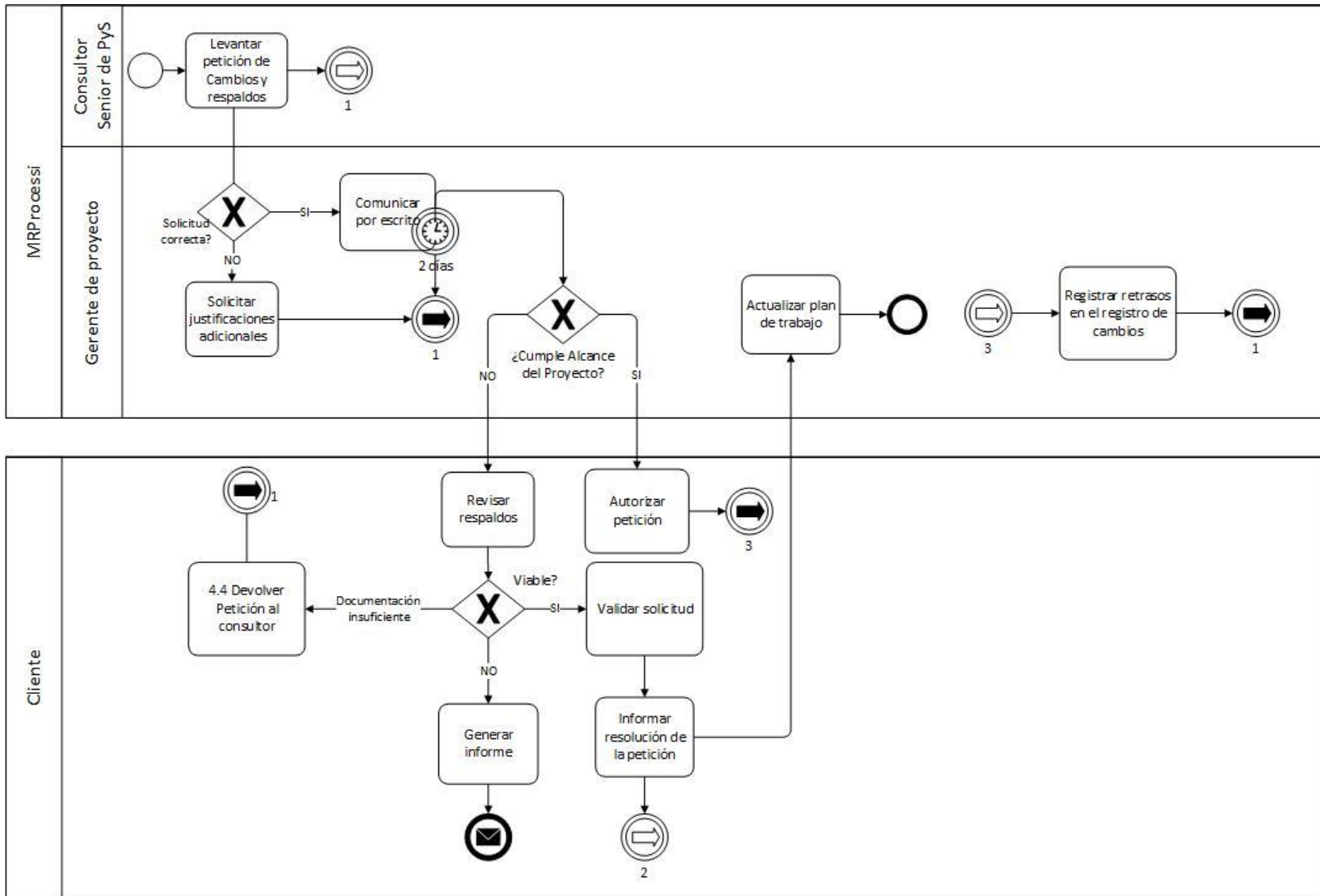
Nombre:	Objetivo:	Fuente:	Fórmula	Meta:	Frecuencia de medición:	Responsable
Eficacia en el cierre de proyectos	Ejecutar el cierre de proyectos dentro del tiempo establecido	Actas de entrega recepción definitiva	Número de actas de entrega recepción definitiva firmadas luego del plazo establecido	0	ANUAL	GERENTE DE PROYECTO

**NORMATIVA APLICABLE**

ISO 9001-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos  
 ISO 9000-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabularios  
 ISO 19011-2012 Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión  
 ISO 9004-2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la Calidad.

<b>Elaborado por:</b>	JENNIFFER BARRIGA
<b>Fecha revisión:</b>	2/20/2019

- Control de cambios



**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

<b>Código</b>	MRP.MP2.P5 15/03/2019 Versión 001	<b>Nombre del proceso:</b>	GESTIÓN DE PROYECTOS - CONTROL DE CAMBIOS		<b>Responsable:</b>	GERENTE DE PROYECTO
<b>Objetivo:</b>	Tiene como finalidad gestionar adecuadamente los cambios solicitados en el proyecto				<b>Requisitos ISO 9001</b>	4.4 - 5.2- 5-3- 6.1- 6.2- 6.3- 7.1.2- 7.1.3- 7.1.4- 7.1.5- 7.2 - 7.3 - 7.4 - 7.5- 8.4 - 9.1.1 -9.1.3- 10
<b>Alcance:</b>	El alcance abarca un procedimiento de aprobación de cambios para asegurar el cumplimiento del tiempo, costo y alcance planificados del proyecto					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES DEL PROCESO			SALIDA	CLIENTE
		Actividad	Responsable	Frecuencia		
Cliente (Empresa solicitante)	Petición de cambios	Levantar petición de cambios y respaldos	Equipo de trabajo	MENSUAL	Acta de solicitud de cambios firmada	Gerente de Proyecto
Equipo de trabajo	Acta de solicitud de cambios firmada	Comunicar por escrito los cambios requeridos	Gerente de Proyecto	MENSUAL	Solicitud escrita de cambios del proyecto	Cliente (Empresa solicitante)
Gerente de Proyecto	Registro de lecciones aprendidas	Solicitud escrita de cambios del proyecto	Cliente (Empresa solicitante)	MENSUAL	Autorización por escrito de los cambios al proyecto / Solicitud de documentación adicional	Gerente de Proyecto
Cliente (Empresa solicitante)	Autorización por escrito de los cambios al proyecto / Solicitud de documentación adicional	Actualizar plan de trabajo y actualiz el registro de cambios	Gerente de Proyecto	MENSUAL	Plan de trabajo actualizado y registro de cambios actualizado	Cliente (Empresa solicitante)
RECURSOS					INFORMACIÓN DOCUMENTADA	
Materiales	Tecnológicos	Humanos	Logístico	Otros	PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Suministros e insumos de oficina. Formatos de solicitud de cambios, aprobación de cambios y registro de cambios	Sistema informáticos Equipos Tecnológicos, laptop, impresora	Consultor de Procesos Senior Consultor de Procesos Junior Consultor Programador Gerente de Proyecto	Oficinas Transporte	Recursos económicos para transporte y viáticos	Procedimiento de registro de cambios	Acta de solicitud de cambios
					Procedimiento de impresión de material y lista de proveedores	Acta de aprobación de cambios
						Registros de los cambios

**INDICADORES**

Nombre:	Objetivo:	Fuente:	Fórmula	Meta:	Frecuencia de medición:	Responsable
Índice de cambios de la planificación del proyecto	Evitar los cambios de la planificación del proyecto	Registros de cambios del proyecto	Número de cambios solicitados que influyen en la planificación del proyecto	0	MENSUAL	GERENTE DE PROYECTO

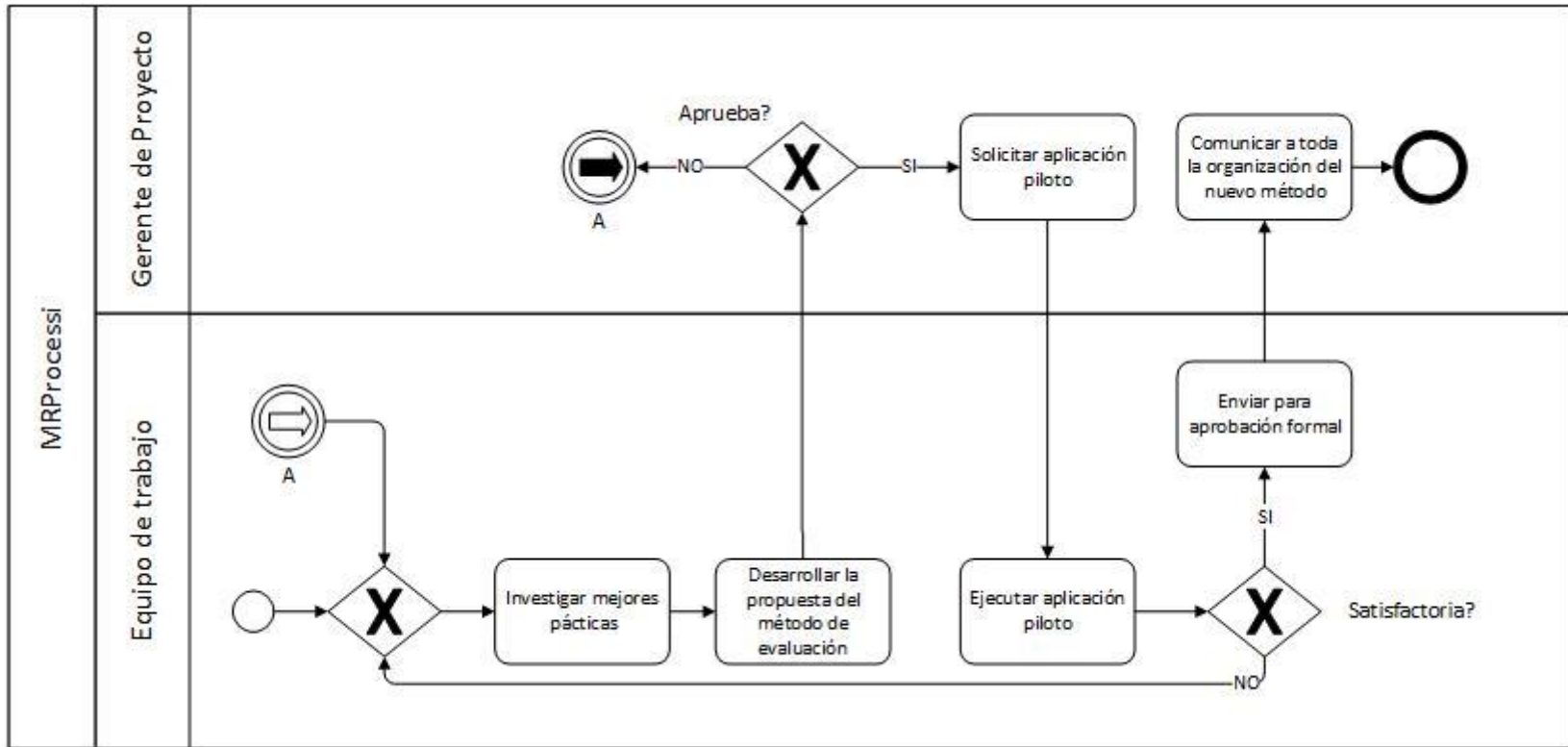
**NORMATIVA APLICABLE**

ISO 9001-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos  
 ISO 9000-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabularios  
 ISO 19011-2012 Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión  
 ISO 9004-2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la Calidad.

<b>Elaborado por:</b>	JENNIFFER BARRIGA
<b>Fecha revisión:</b>	2/20/2019

**SERVICIO POSTVENTA:**

- **Desarrollo del método de satisfacción del cliente**



**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

<b>Código</b>	MRP.MP3.P1 15/03/2019 Versión 001	<b>Nombre del proceso:</b>	SERVICIO POSVENTA - DESARROLLO DEL MÉTODO DE EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		<b>Responsable:</b>	GERENTE DE PROYECTO
<b>Objetivo:</b>	Se encarga de investigar y perfeccionar bajo las mejores prácticas un método de evaluación de la satisfacción del cliente				<b>Requisitos ISO 9001</b>	4.4 - 5.2- 5-3- 6.1- 6.2- 6.3- 7.1.2- 7.1.3- 7.1.4- 7.1.5- 7.2 - 7.3 - 7.4 - 7.5- 8.4 - 9.1.1 -9.1.3- 10
<b>Alcance:</b>	El alcance abarca la investigación periódica de mejores prácticas de medición de la satisfacción del cliente y la documentación de un método formal para ejecutarlo al final de la ejecución de cada proyecto					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES DEL PROCESO			SALIDA	CLIENTE
		Actividad	Responsable	Frecuencia		
Equipo de trabajo	Documentación recolectada	Investigar las mejores prácticas de satisfacción del cliente	Equipo de trabajo	MENSUAL	Propuesta de método de evaluación de la satisfacción del cliente	Gerente de Proyecto
Equipo de trabajo	Propuesta de método de evaluación de la satisfacción del cliente	Aprobar o emitir observaciones de la propuesta del método de evaluación de la satisfacción del cliente	Gerente de Proyecto	MENSUAL	Solicitud de aplicación del método en un piloto	Equipo de trabajo
Equipo de trabajo	Solicitud de aplicación del método en un piloto	Ejecutar el piloto del método de evaluación	Equipo de trabajo	SEMANTAL	Resultados del piloto	Gerente de Proyecto
Gerente del proyecto	Resultados del piloto	Comunicar el nuevo método a toda la organización	Gerente de Proyecto	SEMANTAL	Comunicación y especificaciones del nuevo método de evaluación de la satisfacción del cliente	MRProcessi
RECURSOS					INFORMACIÓN DOCUMENTADA	
Materiales	Tecnológicos	Humanos	Logístico	Otros	PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Suministros e insumos de oficina.	Sistema informáticos Equipos Tecnológicos, laptop, impresora, sistema de investigación y citación de información	Consultor de Procesos Senior Consultor de Procesos Junior Gerente de Proyecto	Oficinas	N/A	Procedimiento de investigación y citación de recursos	Registros de aprobación del método
					Procedimiento de comunicación de información a la empresa	

**INDICADORES**

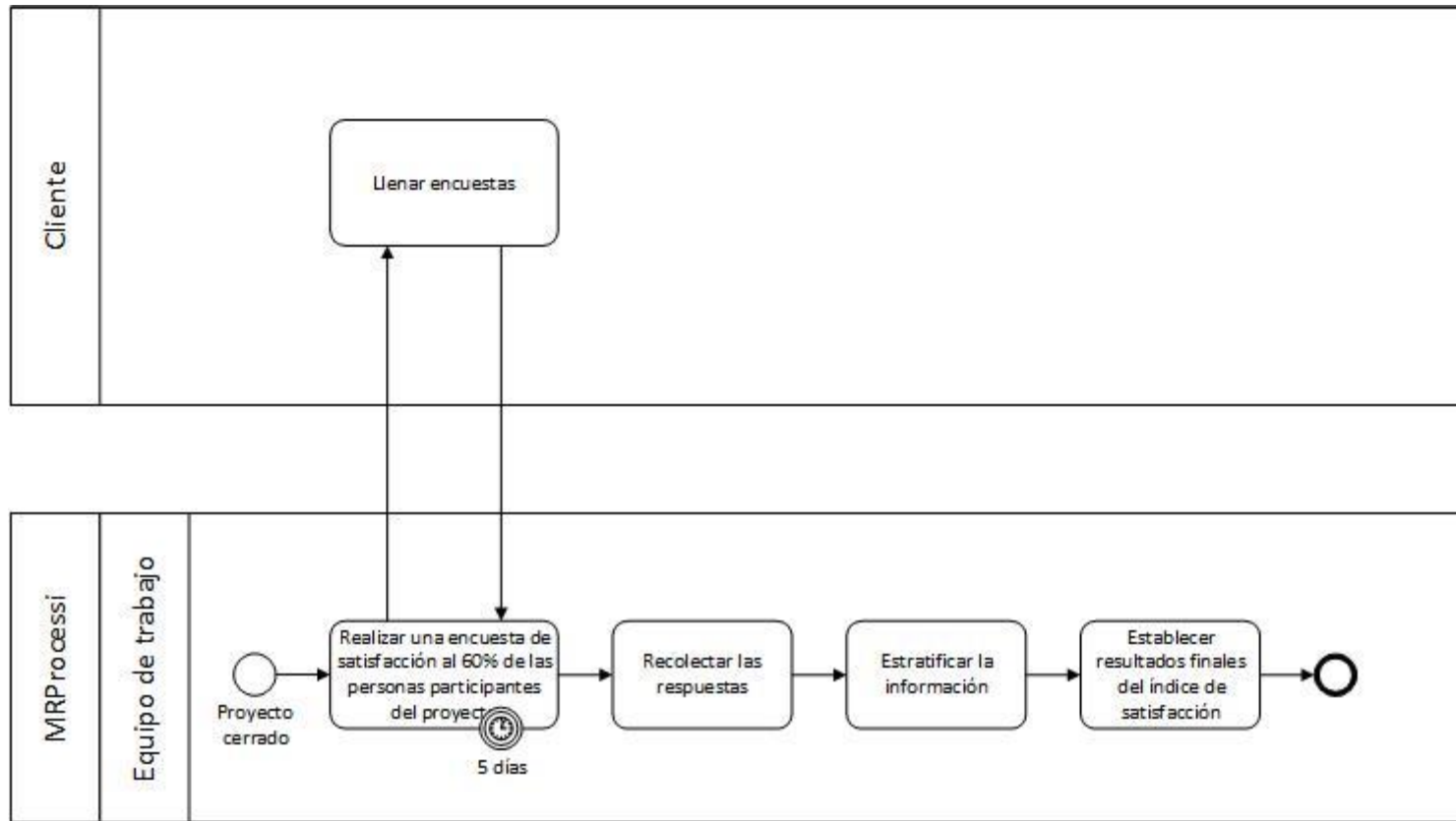
Nombre:	Objetivo:	Fuente:	Fórmula	Meta:	Frecuencia de medición:	Responsable
Reproceso del método de evaluación de satisfacción del cliente	Reducir el reproceso en los métodos propuestos	Método documentado	Número de reprocesos de las propuestas del método de evaluación de satisfacción del cliente	0	MENSUAL	GERENTE DE PROYECTO

**NORMATIVA APLICABLE**

ISO 9001-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos  
 ISO 9000-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabularios  
 ISO 19011-2012 Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión  
 ISO 9004-2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la Calidad.

<b>Elaborado por:</b>	JENNIFFER BARRIGA
<b>Fecha revisión:</b>	2/20/2019

- Evaluación de satisfacción del cliente



**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

<b>Código</b>	MRP.MP3.P2 15/03/2019 Versión 001	<b>Nombre del proceso:</b>	SERVICIO POSVENTA - EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE		<b>Responsable:</b>	GERENTE DE PROYECTO
<b>Objetivo:</b>	Se encarga de la ejecución del método de satisfacción del cliente				<b>Requisitos ISO 9001</b>	4.4 - 5.2- 5-3- 6.1- 6.2- 6.3- 7.1.2- 7.1.3- 7.1.4- 7.1.5- 7.2 - 7.3 - 7.4 - 7.5- 8.4 - 9.1.1 -9.1.3- 10
<b>Alcance:</b>	El alcance abarca la ejecución del método de satisfacción del cliente una vez que el proyecto se ha cerrado satisfactoriamente, hasta tener los resultados finales del índice de satisfacción					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES DEL PROCESO			SALIDA	CLIENTE
		Actividad	Responsable	Frecuencia		
Equipo de trabajo	Acta de cierre del proyecto	Ejecutar encuestas de satisfacción al 60% de los participantes	Equipo de trabajo	MENSUAL	Encuestas configuradas entregadas	Cliente (Empresa solicitante)
Equipo de trabajo	Encuestas configuradas entregadas	Llenar las encuestas	Cliente (Empresa solicitante)	MENSUAL	Encuestas contestadas	Equipo de trabajo
Cliente (Empresa solicitante)	Encuestas contestadas	Recolectar respuestas y estratificar la información	Equipo de trabajo	MENSUAL	Índice de satisfacción definitivo	Gerente de Proyecto
RECURSOS					INFORMACIÓN DOCUMENTADA	
Materiales	Tecnológicos	Humanos	Logístico	Otros	PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Suministros e insumos de oficina. Encuestas estructuradas	Sistema informáticos Equipos Tecnológicos, laptop, impresora	Consultor de Procesos Senior Consultor de Procesos Junior Gerente de Proyecto	Oficinas	N/A	Formatos de encuestas  Procedimiento de aplicación de encuestas	Encuestas llenas

**INDICADORES**

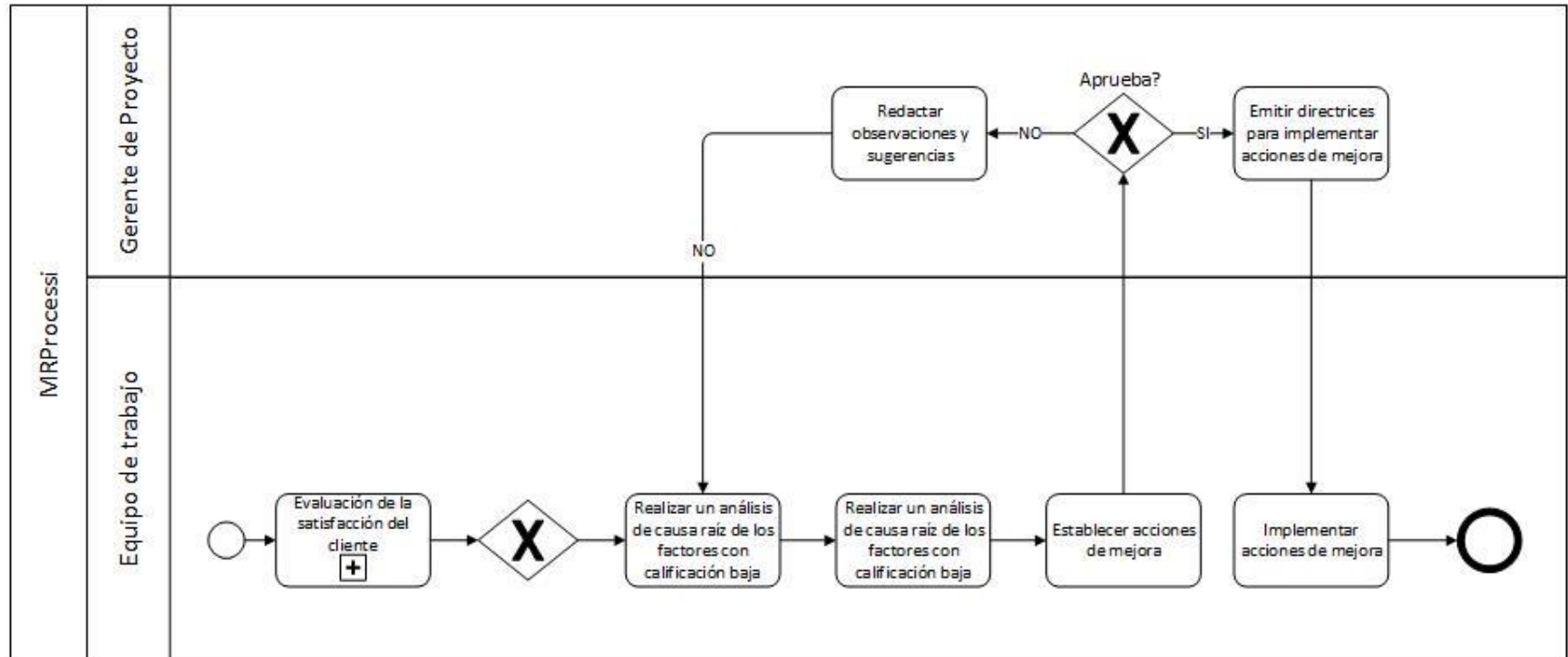
Nombre:	Objetivo:	Fuente:	Fórmula	Meta:	Frecuencia de medición:	Responsable
Eficiencia en respuesta de encuestas	Asegurar la contestación de encuestas de al menos el 60% de los involucrados en el proyecto	Encuestas contestadas	Cantidad de personas que contestan la encuesta versus cantidad de involucrados en el proyecto	60%	MENSUAL	GERENTE DE PROYECTO

**NORMATIVA APLICABLE**

ISO 9001-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos  
 ISO 9000-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabularios  
 ISO 19011-2012 Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión  
 ISO 9004-2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la Calidad.

<b>Elaborado por:</b>	JENNIFFER BARRIGA
<b>Fecha revisión:</b>	2/20/2019

- **Determinación de acciones de mejora**



**CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS**

<b>Código</b>	MRP.MP3.P3 15/03/2019 Versión 001	<b>Nombre del proceso:</b>	SERVICIO POSVENTA - DETERMINACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA		<b>Responsable:</b>	GERENTE DE PROYECTO
<b>Objetivo:</b>	Se encarga de analizar los factores principales de satisfacción baja del cliente				<b>Requisitos ISO 9001</b>	4.4 - 5.2- 5-3- 6.1- 6.2- 6.3- 7.1.2- 7.1.3- 7.1.4- 7.1.5- 7.2 - 7.3 - 7.4 - 7.5- 8.4 - 9.1.1 -9.1.3- 10
<b>Alcance:</b>	El alcance abarca desde el análisis de los índices de satisfacción baja del cliente, y encontrar las causas principales para proponer acciones de mejora					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES DEL PROCESO			SALIDA	CLIENTE
		Actividad	Responsable	Frecuencia		
Equipo de trabajo	Resultados de evaluación de satisfacción del cliente	Realizar un análisis de causa raíz de los factores con calificación baja	Equipo de trabajo	MENSUAL	Informe de causas raíz de satisfacción baja	Gerente de Proyecto
Equipo de trabajo	Informe de causas raíz de satisfacción baja	Proponer acciones de mejora	Equipo de trabajo	MENSUAL	Informe de acciones de mejora	Gerente de Proyecto
Equipo de trabajo	Informe de acciones de mejora	Emitir directrices para implementar las acciones de mejora o las observaciones y sugerencias	Gerente de proyecto	MENSUAL	Directrices para implementar acciones de mejora	Equipo de trabajo
Gerente de Proyecto	Directrices para implementar acciones de mejora	Implementar acciones de mejora	Equipo de trabajo	MENSUAL	Informe de ejecución de acciones de mejora	Gerente de Proyecto
RECURSOS					INFORMACIÓN DOCUMENTADA	
Materiales	Tecnológicos	Humanos	Logístico	Otros	PROCEDIMIENTOS	REGISTROS
Suministros e insumos de oficina. Formatos de informes	Sistema informáticos Equipos Tecnológicos, laptop, impresora	Consultor de Procesos Senior Consultor de Procesos Junior Gerente de Proyecto	Oficinas	N/A	Procedimiento de análisis de causas raíz	Informe de causas raíz
						Informe de acciones de mejora
						Informe de ejecución de acciones de mejora

**INDICADORES**

Nombre:	Objetivo:	Fuente:	Fórmula	Meta:	Frecuencia de medición:	Responsable
Eficiencia de la ejecución de acciones de mejora	Asegurar la ejecución de todas las acciones de mejora	Informes de ejecución de acciones de mejora	Número de acciones de mejora ejecutadas versus número de acciones de mejora propuestas	100%	MENSUAL	GERENTE DE PROYECTO

**NORMATIVA APLICABLE**

ISO 9001-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos  
 ISO 9000-2015 Sistema de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabularios  
 ISO 19011-2012 Directrices para la auditoría de Sistemas de Gestión  
 ISO 9004-2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de Gestión de la Calidad.

<b>Elaborado por:</b>	JENNIFFER BARRIGA
<b>Fecha revisión:</b>	2/20/2019



**ANEXO No. 7 – Formato para la descripción de procedimiento**

 <b>MRProcessi</b> Consultora	<b>DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO</b>
---	-------------------------------------

**OBJETIVO:**

--

**ALCANCE:**

--

**DEFINICIONES:**

--

**RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD:**

--

**LINEAMIENTOS:**

--

**PROCEDIMIENTO:**

--

**DOCUMENTOS DE REFERENCIA:**

--

**CONTROL DE CAMBIOS**

FECHA	VERSIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO	RESPONSABLE


**ANEXOS:**

--

--

<b>ELABORADO POR:</b> Cargo: Nombre: Fecha:	<b>REVISADO POR:</b> Cargo: Nombre: Fecha:	<b>APROBADO POR:</b> Cargo: Nombre: Fecha:
--	---	---

**ANEXO No. 8 – Formato encuesta de satisfacción del cliente**

		<h2>ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</h2>							
<b>OBJETIVO DE LA ENCUESTA:</b>					<b>FECHA:</b>				
<b>NOMBRE DE LA EMPRESA:</b>			<b>NOMBRE DE CONTACTO:</b>		<b>TELÉFONO:</b>				
<p>Gracias por realizar la encuesta de satisfacción del cliente, misma que será de gran ayuda para mejorar nuestros servicios.</p> <p style="text-align: center;">Califique con una X su nivel de satisfacción de acuerdo a la siguiente escala de valoración:</p> <p> <b>5 = EXCELENTE</b>  <b>4 = MUY BUENO</b>  <b>3 = BUENO</b>  <b>2 = REGURAL</b>  <b>1 = MALO</b> </p>									
					<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Pregunta 1									
Pregunta 2									
Pregunta 3									
Pregunta 4									
Pregunta 5									
<b>Desea realizar algún comentario adicional:</b> _____									
<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b>		<b>RESPONSABLE:</b>			<b>FECHA DE REVISIÓN:</b>				

No. 9 – Formato de informe de satisfacción del cliente

 <b>MRProcessi</b> Consultora	<b>INFORME DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>
---	--

<b>OBJETIVO:</b>
<b>ALCANCE:</b>
<b>METODOLOGÍA:</b>
<b>TABULACIÓN DE DATOS:</b>
<b>INFORME DE RESULTADOS:</b>
<b>CONCLUSIONES:</b>

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
Cargo: Nombre: Fecha:	Cargo: Nombre: Fecha:	Cargo: Nombre: Fecha:

**ANEXO No. 10 – Formato manual de funciones**

 <b>MRProcessi</b> Consultora	<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>
---	----------------------------

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	
<b>ÁREA:</b>	
<b>NÚMERO DE PERSONAL A CARGO:</b>	
<b>REPORTA A (NOMBRE DEL CARGO):</b>	

REQUISITOS MÍNIMOS	
<b>REQUISITOS DE FORMACIÓN:</b>	
<b>REQUISITOS DE EXPERIENCIA:</b>	

OBJETIVO DEL CARGO

FUNCIONES ESENCIALES	HABILIDADES REQUERIDAS

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>Cargo:</b> <b>Nombre:</b> <b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b> <b>Nombre:</b> <b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b> <b>Nombre:</b> <b>Fecha:</b>

**ANEXO No. 11 – Formato plan de capacitación**

 <b>MRProcessi</b> Consultora	<b>PLAN DE CAPACITACIÓN</b>
---	-----------------------------

<b>ALCANCE:</b>			
<b>OBJETIVOS:</b>		<b>OBJETIVO GENERAL:</b>	
		<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b>	
<b>METAS:</b>			
<b>ESTRATEGIAS:</b>			
<b>TIPO, MODALIDAD Y NIVEL DE CAPACITACIÓN:</b>			
<b>ACCIONES A DESARROLLAR</b>			
<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>HERRAMIENTAS</b>
<b>RECURSOS:</b>		<b>Humanos:</b>  <b>Materiales:</b>  <b>Tecnológicos:</b>  <b>Otros:</b>	
<b>PRESUPUESTO:</b>			
<b>CRONOGRAMA:</b>			

<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>APROBADO POR:</b>
<b>Cargo:</b> <b>Nombre:</b> <b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b> <b>Nombre:</b> <b>Fecha:</b>	<b>Cargo:</b> <b>Nombre:</b> <b>Fecha:</b>

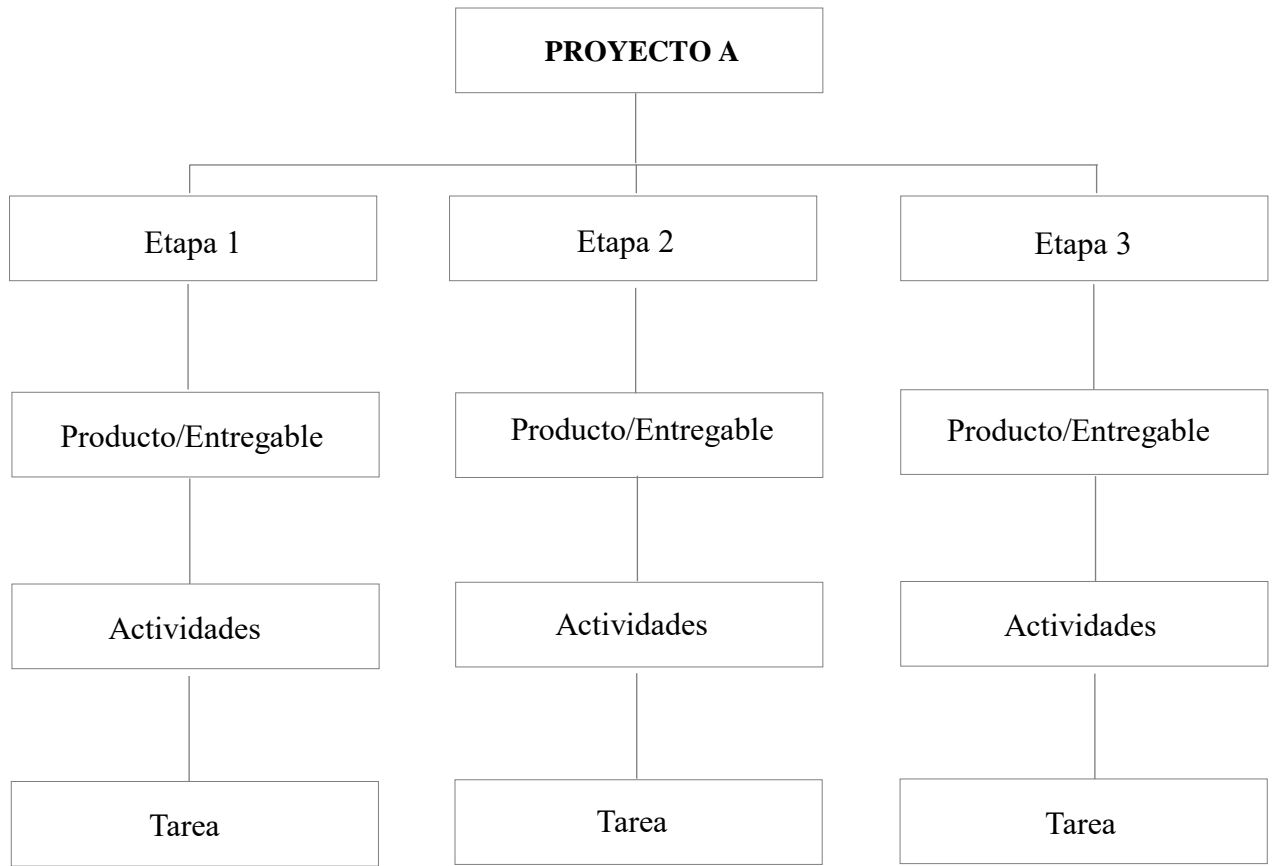




ANEXO No. 14 – Modelo de estructura de trabajo

 **MRProcessi**  
Consultora

**ESTRUCTURA DE TRABAJO**



**ANEXO No. 15 – Formato matriz de requisitos para el diseño del servicio**

	<b>MATRIZ DE REQUISITOS PARA EL DISEÑO DELSERVICIO</b>	<b>CÓDIGO:</b>
		<b>VERSIÓN:</b>
		<b>FECHA:</b>

<b>CARACTERISTICAS DEL SERVICIO REQUERIDO</b>	<b>CRITERIOS DE ACEPTACIÓN</b>	<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>


**DEFINICIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS:**

**CRONOGRAMA:**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA DE INICIO</b>	<b>FECHA DE FIN</b>	<b>RESPONSABLE</b>

**Elaborado por:**

**ANEXO No. 16 – Formato de acta de formalización de requisitos del diseño**

 <b>MRProcessi</b> Consultora	<b>ACTA DE          FORMALIZACIÓN DE          REQUISITOS DEL          DISEÑO</b>	<b>ACTA No:</b>
		<b>LUGAR:</b>
		<b>FECHA:</b>

CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO	
1.	
2.	
3.	

CRITERIOS DE ACEPTACIÓN	
1.	
2.	
3.	

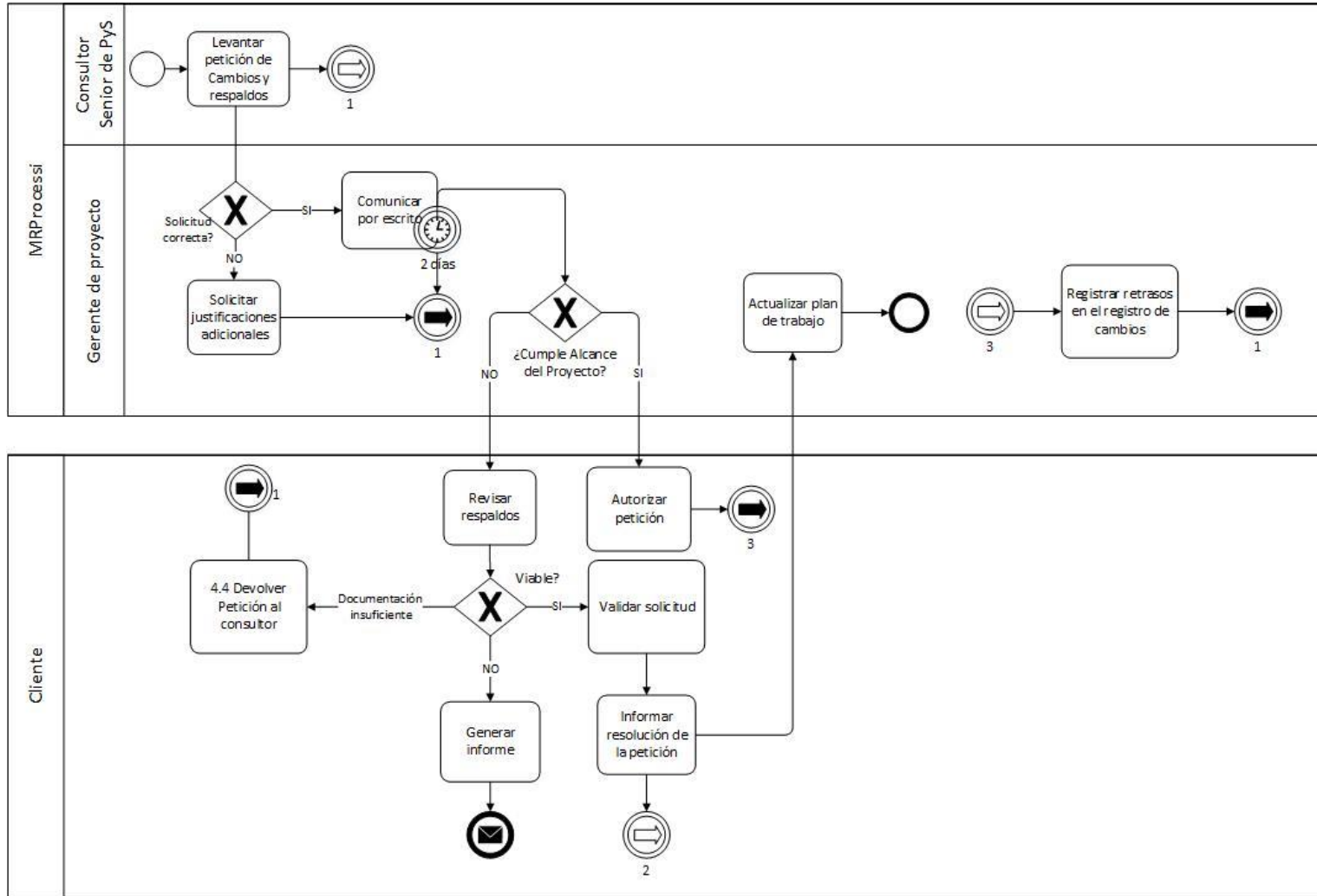
RESULTADOS ESPERADOS	
1.	
2.	
3.	

CRONOGRAMA			
ACTIVIDAD	FECHA DE INICIO	FECHA DE FIN	RESPONSABLE

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS	
1.	
2.	
3.	

FIRMAS	
NOMBRES	FIRMA

**ANEXO No. 17 – Proceso de control de Cambios**



**ANEXO No. 18 – Formato acta entrega recepción**

 <b>MRProcessi</b> Consultora	<b>ACTA ENTREGA RECEPCIÓN</b>
---	-------------------------------

**CONTRATO No.**

<b>COMPARECIENTES:</b>
<b>ANTECEDENTES:</b>
<b>CONDICIONES DEL SERVICIO:</b>
<b>LIQUIDACIÓN DE PLAZOS:</b>
<b>CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES CONTRACTUALES:</b>
<b>DOCUMENTOS HABILITANTES:</b>
<b>GARANTÍAS:</b>
<b>CONSTANCIA DE LA RECEPCIÓN (ACEPTACIÓN):</b>
Yo, doy fe y acepto a entera satisfacción y conformidad todos los productos detallados en el presente documento y entregados por MRProcessi; certificando el cumplimiento del contrato.
<b>FIRMAS</b>
_____
_____

Anexo No. 19 – Formato de informe de corrección de no conformidades

 <b>MRProcessi</b> Consultora	<b>INFORME CORRECCIÓN DE NO CONFORMIDADES</b>

<b>FECHA DE IDENTIFICACIÓN:</b>		<b>FECHA DE COMUNICACIÓN:</b>	
<b>PROCESO RESPONSABLE DE LA IDENTIFICACIÓN:</b>			
<b>PROCESO DONDE SE DETECTA EL SERVICIO NO CONFORME:</b>			
<b>FUENTE INTERNA:</b>		<b>FUENTE EXTERNA:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO NO CONFORME</b>			
<b>PROCESO RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN:</b>			
<b>CARGO DEL RESPONSABLE DE LA EJECUCIÓN:</b>			
<b>DECISIÓN A TOMAR</b>			
<b>FECHA DE LA CORRECCIÓN:</b>			
<b>DETALLE DE LA CORRECCIÓN</b>			
<b>ANÁLISIS DE CAUSAS</b>			
<b>REGISTRO DE LA ACCIÓN CORRECTIVA:</b>		<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>RESPONSABLE Y FIRMA DE LA VERIFICACIÓN:</b>			
_____			
<b>FECHA DE CIERRE:</b>			





**ANEXO No. 22 – Formato de documento de revisión por la Dirección**

 <b>MRProcessi</b> Consultora	<b>REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN</b>
---	--------------------------------------

<b>FECHA:</b>	
<b>LUGAR:</b>	
<b>REVISIÓN No.</b>	

ASISTENTES	
Nombres	Cargo

ORDEN DEL DÍA	
1.	
2.	
3.	

DESARROLLO	

COMPROMISOS O ACCIONES A TOMAR			
	Compromiso/ Acciones	Responsable	Fecha
1.			
2.			
3.			

Firmas	
Nombres	Firma

**Elaborado por:**