

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA
ESPECIALIZADA EN EL TEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, CON
INFLUENCIA EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA**

**MARTHA ISABEL TOLOZA VERA
HERMES RODRÍGUEZ MEDINA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2007

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA
ESPECIALIZADA EN EL TEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, CON
INFLUENCIA EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA**

**MARTHA ISABEL TOLOZA VERA
HERMES RODRÍGUEZ MEDINA**

**Proyecto de Grado presentado para optar al Título de
PROFESIONAL EN GESTIÓN DE EMPRESARIAL.**

**Director
Ing. LUIS EDUARDO SUÁREZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2007

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	20
1. GENERALIDADES	23
1.1 ANTECEDENTES	23
1.1.1. Definición de calidad.	24
1.1.2 Administración de la Calidad.	25
1.1.3 Administración Estratégica de la Calidad.	27
1.1.4 Cero Defectos.	28
1.1.5 Sistema de información de la Calidad.	29
1.1.6 Calidad Total (TQM).	31
1.2 DIAGNÓSTICO Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR	33
1.3 CONTEXTO CONTEXTUAL Y GEOGRÁFICO	41
1.4 ASPECTOS LEGALES	44
1.5 EMPRESAS CERTIFICADORAS COLOMBIA:	45
2. ESTUDIO DE MERCADOS	47
2.1 OBJETIVOS	47
2.1.1 General.	47
2.1.2 Específicos.	47
2.2 ESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Ó SERVICIO	48

2.2.2 Productos Sustitutos (Propios ó de la Competencia).	50
2.2.3 Productos Complementarios.	50
2.2.4 Atributos Diferenciadores del Producto / Servicio con respecto a la Competencia.	50
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	52
2.3.1 Mercado Potencial.	52
2.3.2 Mercado Objetivo.	53
2.3.3 La Demanda.	53
2.3.4 Estimación de la Demanda.	72
2.3.5 Evolución Histórica de la Demanda Producto / Servicio.	73
2.3.6 Proyección de la Demanda.	74
2.4 LA OFERTA	75
2.4.1 Necesidades de Información.	76
2.4.2 Ficha Técnica.	77
2.4.3 Tabulación y Presentación de Resultados de la Oferta.	78
2.4.4 Análisis de la Situación Actual de la Competencia.	86
2.4.5 Proyección de la Oferta (Competencia).	87
2.5 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA	88
2.6 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	89
2.6.1 Estructura de los Canales Actuales.	89
2.6.2 Ventajas y Desventajas de los Canales Actuales.	89
2.6.3 Selección de los Canales de Comercialización.	90

2.7 PRECIO	90
2.7.1 Análisis de Precio.	90
2.7.2 Estrategias de Fijación de Precios.	91
2.8 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	91
2.8.1 Objetivos.	91
2.8.2 Logotipo.	91
2.8.3 Lema.	92
2.8.4 Análisis de Medios.	92
2.8.5 Selección de Medios.	93
2.8.6 Estrategias.	93
2.8.7 Presupuesto de Publicidad y Promoción.	93
2.9 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO	94
3. ESTUDIO TÉCNICO	96
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	96
3.1.1 Descripción del Tamaño del Proyecto.	96
3.1.2 Factores que determinan el Tamaño del Proyecto.	96
3.1.3 Capacidad del Proyecto.	98
3.2 LOCALIZACION	102
3.2.1 Macro Localización.	102
3.3.2 Micro localización.	105
3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	108

3.3.1 Ficha Técnica del Servicio.	108
3.3.2 Descripción Técnica del Proceso.	109
3.3.3 Diagramas de Operación, Proceso y Procedimiento	110
3.3.4 Control de Calidad.	119
3.3.5 Recursos.	124
3.3.6 Distribución de Planta.	126
3.3.7 Logística de Distribución.	128
3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO	128
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	130
4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN	130
4.2 LA MATRICULA MERCANTIL	132
4.2.1 Registro de la Escritura y Matrícula Mercantil.	132
4.2.2 Documentos Anexos al Formulario de Inscripción en el RUT.	134
4.2.3 El Registro Único Tributario RUT.	134
4.3 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	137
4.3.1 Visión.	137
4.3.2 Misión.	137
4.3.3 Objetivos. Los objetivos de la empresa son:	138
4.3.4 Políticas (Personal, Compras, Ventas).	138
4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	140
4.4.1 Organigrama.	141

4.4.2 Descripción y Perfil de Cargos.	141
4.4.3 Asignación Salarial.	150
5. ESTUDIO FINANCIERO	152
5.1 INVERSIONES	152
5.1.1 Inversión Fija.	152
5.1.2 Inversión Diferida.	155
5.1.3 Inversión de Capital de Trabajo.	157
5.1.4 Inversión Total.	163
5.2 COSTOS	163
5.2.1 Costos Fijos.	163
5.2.2 Costos Variables.	164
5.2.3 Costos Totales Unitarios (Para cada producto y presentación ó tipo de servicio).	164
5.2.4 Precio de Venta.	165
5.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	166
5.3.1 Egresos Proyectados.	166
5.3.2 Ingresos Proyectados.	166
5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	167
5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	169
5.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	172
5.7 BALANCE GENERAL (PROYECTADO)	174
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	176

6.1 IMPACTO SOCIAL	176
6.2 IMPACTO AMBIENTAL	176
6.2.1 Probables Impactos Ambientales.	176
6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA	177
6.3.1 Valor Presente Neto – VPN -.	177
6.3.2 Tasa Interna Retorno – TIR.	179
6.3.3 Período de Recuperación.	180
6.3.4 Análisis de las Razones Financieras.	180
7. CONCLUSIONES	184
8. RECOMENDACIONES	186
BIBLIOGRAFÍA	187
ANEXOS	190

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Ficha técnica investigación demanda	55
Tabla 2. Número de empleados de la empresa	59
Tabla 3. Conocimiento de empresas que realicen el proceso de certificación de la calidad	60
Tabla 4. Certificación de la calidad	61
Tabla 5. Seguimiento y control de calidad por parte de una empresa	62
Tabla 6. Calificación de la labor realizada por la empresa que realizo el proceso de certificación de la calidad	63
Tabla 7. Razones por la que no posee la certificación de la calidad	65
Tabla 8. Opinión sobre el concepto de calidad en la empresa	66
Tabla 9. Contratación de servicios de una nueva empresa para implementar el proceso de certificación de la calidad	68
Tabla 10. Tiempo de contrato de la empresa.	69
Tabla 11. Recursos mensuales con los que cuenta para la certificación de la calidad	70
Tabla 12. Sugerencias y recomendaciones a una nueva empresa que ofrezca el servicio de certificación de calidad	71
Tabla 13. Estimación de la demanda	72
Tabla 14. Evolución histórica de la demanda	74
Tabla 15. Proyección de la demanda	75
Tabla 16. Ficha técnica investigación oferta	77

Tabla 17. Numero de empleados de la empresa consultora	78
Tabla 18. Numero promedio de empresas que contratan los servicios de la empresa consultora.	79
Tabla 19. Tiempo promedio del contrato	80
Tabla 20. Pago mensual realizado por empresa	81
Tabla 21. Número promedio de empresas que reciben certificación de calidad	82
Tabla 22. Seguimiento y control de calidad a las empresas que reciben la certificación de la calidad	83
Tabla 23. Numero promedio de empresas a las que se realiza el proceso de seguimiento y control	84
Tabla 24. Calificación de la labor realizada a las empresas que realizaron el proceso de certificación de la calidad	85
Tabla 25. Proyección de la oferta	88
Tabla 26. Relación entre demanda y oferta	88
Tabla 27. Presupuesto de lanzamiento	94
Tabla 28. Presupuesto de operación	94
Tabla 29. Horas hombre por empresa	99
Tabla 30 Capacidad Proyectada (Horas Hombre)	101
Tabla 31. Factores de determinación de la macro – localización	103
Tabla 32. Determinación de la macro localización	105
Tabla 33. Factores de determinación de la micro – localización	106
Tabla 34. Determinación de la micro localización	107
Tabla 35. Ficha técnica del servicio	108

Tabla 36. Recurso humano en el período operativo	124
Tabla 37. Equipos	125
Tabla 38. Equipos de oficina	125
Tabla 39. Insumos mensuales	126
Tabla 40. Estructura salarial	151
Tabla 41. Equipos	153
Tabla 42. Equipos de oficina	154
Tabla 43. Total de inversión fija	155
Tabla 44. Constitución.	156
Tabla 45. Presupuesto publicitario de lanzamiento	156
Tabla 46. Activos nominales	157
Tabla 47. Insumos mensuales	158
Tabla 48. Mano de obra directa	158
Tabla 49. Capacitación del personal consultor	159
Tabla 50. Costos indirectos del servicio	159
Tabla 51. Total costos del servicio	160
Tabla 52. Gastos administrativos	161
Tabla 53. Total capital de trabajo	162
Tabla 54. Inversión total.	163
Tabla 55. Costos fijos	164
Tabla 56. Costos variables	164
Tabla 57. Costos totales unitarios.	165

Tabla 58. Proyección de precios	165
Tabla 59. Proyección de egresos	166
Tabla 60. Proyección de ingresos	167
Tabla 61. Flujo de caja proyectado	170
Tabla 62. Estado de resultados proyectado	172
Tabla 63. Balance general proyectado (5 años)	174
Tabla 64. Período de recuperación de la inversión	180
Tabla 65. Razones financieras	181

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Canal de comercialización	90
Figura 2. Logotipo	92
Figura 3. Diagramas de proceso de venta.	111
Figura 4. Diagrama de operación general	114
Figura 5. Organigrama de la empresa.	141

LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
Gráfica 1. Número de Empleados	59
Gráfica 2. Conocimiento de Empresas	60
Gráfica 3. Certificación de la calidad	61
Gráfica 4. Control y seguimiento de calidad	62
Gráfica 5. Calificación de la labor realizada	64
Gráfica 6. Razones de no poseer la certificación	65
Gráfica 7. Opinión sobre el concepto de calidad.	67
Gráfica 8. Contratación de servicios de una nueva empresa	68
Gráfica 9. Tiempo de contrato de la empresa	69
Gráfica 10. Recursos mensuales para la certificación de calidad	70
Gráfica 11. Sugerencias y recomendaciones	71
Gráfica 12. Estimación de la demanda	73
Gráfica 13. Número de empleados	78
Gráfica 14. Número de empresas que contratan los servicios	79
Gráfica 15. Tiempo promedio del contrato	80
Gráfica 16. Pago mensual por la empresa	81
Gráfica 17. Número de empresas que reciben certificación	82

Grafica 18. Seguimiento y control de calidad	83
Grafica 19. Número Promedio de Empresas.	84
Gráfica 20. Labor realizada a empresas que realizaron el proceso	86

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. ENCUESTA A LA DEMANDA POTENCIAL	191
ANEXO B. ENCUESTA A LA OFERTA	195
ANEXO C. LISTA EMPRESAS DE LA OFERTA	197

RESUMEN

TITULO: FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE CONSULTORÍA ESPECIALIZADA EN EL TEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, CON INFLUENCIA EN BUCARAMANGA Y SU ÁREA METROPOLITANA *

AUTORES: MARTHA ISABEL TOLOZA VERA
HERMES RODRÍGUEZ MEDINA**

PALABRAS CLAVES: Calidad, Verificación, Certificación, Consultora, ISO, Competitividad.

CONTENIDO

Se requiere estudiar la factibilidad de crear una Empresa Consultora que gestione la calidad en el Área Metropolitana de Bucaramanga, un mercado en el que existe una demanda insatisfecha no cubierta por empresas de la región que puede ser aprovechada para brindar un servicio oportuno y continuo con proximidad al mercado y un alto nivel de satisfacción.

Para tal fin se desarrollaron diferentes estudios. Un estudio de Mercados para determinar rasgos característicos de la demanda y de la oferta, establecer estrategias de ventas, promoción y publicidad y comprobar la viabilidad del Proyecto desde el punto de vista en el mercado. Un estudio técnico para establecer la macro – localización y micro – localización del Proyecto, el tamaño de la empresa y el proceso técnico a llevar a cabo. Un Estudio Legal y Administrativo donde se esquematizó la estructura jurídica, la forma social de la empresa, y se diseñó la estructura organizacional y se establecieron las funciones para los diferentes cargos buscando una eficiencia y funcionalidad para la empresa.

Un Estudio Financiero para determinar las inversiones fijas, diferidas y de capital de trabajo necesarias para la puesta en marcha del Proyecto; establecer los costos; determinar las fuentes de la financiación, y estimar el punto de equilibrio y se elaboraron los estados financieros básicos.

Finalmente, un Estudio para establecer la viabilidad financiera de la empresa; determinar el beneficio generado por el Proyecto desde el punto de vista ambiental y las implicaciones sociales que éste tiene

* Proyecto de Grado

** Instituto de Educación a Distancia, Gestión empresarial, Director : : ing. Luís Eduardo Suárez

ABSTRACT

TITLE: FEASIBILITY FOR THE CREATION OF A COMPANY OF SPECIALIZED CONSULTANCY IN THE TOPIC OF MANAGEMENT OF THE QUALITY, WITH INFLUENCE IN BUCARAMANGA AND THEIR METROPOLITAN AREA. *

AUTHORS: MARTHA ISABEL TOLOZA VERA
HERMES RODRÍGUEZ MEDINA. **

KEY WORDS: Quality, Verification, Certification, consultant, ISO, competitiveness,

CONTENT

It is required to study the feasibility of creating a Consultant Company that negotiates the quality in the Metropolitan Area of Bucaramanga, a market in the one that an unsatisfied demand not exists covered by companies of the region that can be taken advantage of to offer an opportune and continuous service with vicinity at the market and a high level of satisfaction.

For such an end different studies were developed. A study of Markets to determine characteristic features of the demand and of the offer, to establish strategies of sales, promotion and publicity and to check the viability of the Project from the point of view in the market. A technical study to establish the macro. Localization and micro. Localization of the Project, the size of the company and the technical process to carry out. A Legal and Administrative Study where the artificial structure, the social form of the company, was schematized and the organizational structure was designed and the functions settled down for the different positions looking for an efficiency and functionality for the company.

A Financial Study to determine the fixed, differed investments and of necessary work capital for the setting in march of the Project; to establish the costs; to determine the sources of the financing, and to estimate the balance point and the financial basic states were elaborated.

Finally, a Study to establish the financial viability of the company; to determine the benefit generated by the Project from the environmental point of view and the social implications that this has

* Project of degree

** Institute of Education at Distance, Managerial Management I, Director: Engineer. Luís Eduardo Suárez

INTRODUCCIÓN

La Certificación en Calidad se ha convertido en uno de los aspectos más importantes y en uno de los puntos relevantes del accionar de las Empresas Santandereanas que quieren mejorar y estar a tono con los cambios y las exigencias de un mercado cada vez más globalizado y orientado al desarrollo y crecimiento de corporativo con base en la excelencia y la calidad.

De allí la importancia que tiene crear una Empresa Consultora que gestione la calidad en un mercado que pese, a que existe una oferta, hay una demanda insatisfecha no cubierta por empresas de la región que puede ser aprovechada para brindar un servicio oportuno y continuo con proximidad al mercado y un alto nivel de satisfacción.

Desde esta perspectiva existe la posibilidad y la capacidad para llegar al mercado, para desarrollar procesos técnicos, desarrollar inversiones, prestar el servicio y obtener el mercado tal y como lo demuestran los diferentes estudios desarrollados en la presente investigación.

Se partió de una demanda insatisfecha potencialmente probable y en el Estudio de Mercados se estableció que existía ésta demanda y una gran factibilidad de aprovechar esta oportunidad y desarrollar un servicio integral que facilitará los procesos de Certificación, Control y Seguimiento de la Calidad.

Este Estudio de Mercados sirvió para determinar rasgos característicos de la demanda y de la oferta, establecer estrategias de ventas, promoción y publicidad y para comprobar la viabilidad del Proyecto desde un punto de vista en el mercado.

En el Estudio Técnico se estableció la macro – localización y micro – localización del Proyecto, el tamaño de la empresa y el proceso técnico a llevar a cabo para prestar un servicio oportuno y eficaz. Fue necesario partir del supuesto de que la empresa consultora puede encontrar los recursos humanos, técnicos y físicos que requiere, en el Área Metropolitana de la ciudad de Bucaramanga, sin que ello implique restricciones para su operar futuro.

En el Estudio Legal y Administrativo se esquematizó la estructura jurídica, la forma social de la empresa, y se plantearon directrices estratégicas determinando la misión, la visión y las políticas de la empresa, además de que se diseñó la estructura organizacional y se establecieron las funciones para los diferentes cargos buscando una eficiencia y funcionalidad para la empresa.

En el Estudio Financiero se determinaron las inversiones fijas, diferidas y en capital de trabajo necesarias para la puesta en marcha del Proyecto, se establecieron sus costos, se determinaron las fuentes de la financiación, se estimó el punto de equilibrio y se elaboraron los estados financieros básicos.

En el Estudio Evaluativo se estableció la viabilidad financiera de la empresa con la aplicación de criterios técnicos financieros como el TIR, el VPN, la recuperación de la inversión y las razones financieras de liquidez, actividad y rotación; se determinó el beneficio generado por el Proyecto desde el punto de vista ambiental y las implicaciones sociales que tiene dinamizando la economía generando empleo y asesorando empresas para que sean más competitivas y productivas.

De esta forma se desarrolla un Proyecto que implica necesariamente una coyuntura económica y social de gran validez, trabajo y aproximación a una realidad innegable en nuestro entorno corporativo y empresarial como lo es que las empresas deben buscar la Certificación en Calidad porque el mercado nacional y el internacional marcan las pautas de exigencia de este compromiso social y corporativo, que de no cumplirse tarde ó temprano generará para las empresas que no lo hagan, que queden excluidas de la dinámica económica y financiera de un mercado cada día más estricto y globalizado.

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo.

La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla número 229 establecía que "Si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado"¹. Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria. En los vestigios de las antiguas culturas también se hace presente la calidad, ejemplo de ello son las pirámides Egipcias, los frisos de los templos griegos, entre otros.

Durante la edad media surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación (las sedas de damasco, la porcelana china, etc.) Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto

¹ FRAMME, Edgard. Evolución de la calidad. Compilación de Documentos varios. Ediciones Elaurre. Barcelona.2.004, Pág. 5.

terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano. Con el advenimiento de la era industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, bien fuera de artículos terminados o bien de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción. “La era de la revolución industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo”². Como consecuencia de la alta demanda aparejada con el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario (el objeto de la inspección simplemente señalaba los productos que no se ajustaban a los estándares deseados.)

Las necesidades de la enorme producción en masa requeridas por la segunda guerra mundial originaron el control estadístico de calidad, esta fue una fase de extensión de la inspección y el logro de una mayor eficiencia en las organizaciones de inspección. A los inspectores se les dio herramientas con implementos estadísticos, tales como muestreo y gráficas de control. Esto fue la contribución más significativa, sin embargo este trabajo permaneció restringido a las áreas de producción y su crecimiento fue relativamente lento. Las recomendaciones resultantes de las técnicas estadísticas, con frecuencia no podían ser manejadas en las estructuras de toma de decisiones y no abarcaban problemas de calidad verdaderamente grandes como se les prestaban a la gerencia del negocio.

1.1.1. Definición de calidad. La calidad es un concepto que ha ido variando con los años ya que existe una gran variedad de formas de concebirla en las empresas, a continuación se detallan algunas de las definiciones que comúnmente son utilizadas en la actualidad.

² Ibíd, Pág. 12.

La calidad es³:

- ☞ Satisfacer plenamente las necesidades del cliente.
- ☞ Cumplir las expectativas del cliente y algunas más.
- ☞ Despertar nuevas necesidades del cliente.
- ☞ Lograr productos y servicios con cero defectos.
- ☞ Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- ☞ Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- ☞ Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- ☞ Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- ☞ Sonreír a pesar de las adversidades.
- ☞ Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- ☞ Calidad no es un problema, es una solución.

Con lo anterior se puede concluir que la calidad se define como "Un proceso de mejoramiento continuo, en donde todas las áreas de la empresa participan activamente en el desarrollo de productos y servicios, que satisfagan las necesidades del cliente, logrando con ello mayor productividad"⁴.

1.1.2 Administración de la Calidad. La administración de la calidad es la función organizacional cuyo objetivo es la prevención de defectos. La responsabilidad de la administración de la calidad según Fergenbraun son las siguientes⁵:

- Acumular, analizar y elaborar informes de los costos de la calidad.
- Establecer metas y programas de reducción de los costos de la calidad

³ Ibíd, Pág. 39.

⁴ Ibíd, Pág. 40.

⁵ Ibíd, Pág. 111.

- Implantar sistemas para medir el verdadero nivel de la calidad del producto resultante.
- Establecer metas y programas para el mejoramiento de la calidad del producto.
- Establecer metas y programas para el mejoramiento de la calidad del producto, por línea de producto.
- Establecer objetivos y programas para el componente organizacional del control de calidad y publicar manuales para uso del personal correspondiente.
- Clasificar las actividades del control de calidad de acuerdo con el tipo de trabajo.
- Organizar el trabajo de control de calidad y contratar personal idóneo para dicha organización.
- Difundir los procedimientos para hacer que opere el control de calidad.
- Lograr la aceptación, por parte de los empleados, del trabajo de control de calidad que se le asigne.
- Integrar a todos los empleados en el componente organizacional del control de calidad y realizar mediciones de la efectividad para determinar la contribución de la función del control de calidad a la rentabilidad y progreso de la compañía.

El objetivo de la gerencia de la calidad es fabricar un producto cuya calidad se diseña, produce y mantiene al menor costo posible⁶.

⁶ Schilling, E. "The role of Statistics in the Management of Quality" Quality Progress. Funciones de la Administración en el Sistema de Calidad Vol 17, N° 8.200. Pág., 33.

1.1.3 Administración Estratégica de la Calidad. La empresa moderna es un sistema complejo en el que se toman decisiones se comunican y se instrumentan. Los componentes de la producción, incluida la calidad, dependen de la manera como se toman las decisiones de la estructura de la red de comunicaciones y del sistema de instrumentación. Las personas de todos los niveles de la organización, desde el director ejecutivo hasta el obrero de la línea de producción tienen por consiguiente alguna influencia en la calidad final.

La calidad es trabajo de todos, pero la calidad debe ser dirigida por la administración. Deming propuso 14 puntos para ayudar a la gerencia a mejorar la calidad⁷:

- Mejorar el producto o servicio y planear para el futuro

- Adoptar una nueva actitud

- Eliminar la dependencia de la inspección en masa
- Mejorar la calidad de los materiales que se reciben

- Encontrar los problemas

- Instituir métodos modernos de capacitación

- Instituir métodos modernos de supervisión

- Desterrar el miedo

⁷ FRAMME, Edgard. Evolución de la calidad. Compilación de Documentos varios. Ediciones Elaurre. Barcelona.2.004, Pág. 182.

- Derribar las barreras
- Eliminar las metas numéricas. Desechar los carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo donde se le exhorta a aumentar su productividad sin proporcionar los métodos.
- Eliminar las normas de trabajo que prescriben cuotas numéricas
- Eliminar los obstáculos al orgullo
- Instituir un programa vigoroso de capacitación y reinstrucción
- Crear una estructura apropiada

1.1.4 Cero Defectos. La implantación de un programa de cero defecto (CD) es una tarea compleja que consiste no solo en la aplicación de la teoría, sino también en el uso del análisis de sensibilidad. Dado que las variables y parámetros que se necesitan para construir un transportador espacial son un tanto diferentes de los que se usan para producir un cortador de papas, quien planea un programa debe tener la capacidad para utilizar ciertos conceptos básicos y luego adaptar el programa a la situación de que se trate. No obstante es mediante la técnica CD, cuya idea central es la de orientar y cambiar las actitudes de los empleados, que la administración puede lograr el raro milagro de reducir los costos a la vez que mejorar la calidad de la producción.

El propósito de un programa CD es eliminar los defectos. Por lo general los defectos o errores de los obreros son provocados por alguna o varias de las situaciones siguientes⁸

⁸ Ibíd, Pág. 214.

- ◆ No saber como realizar correctamente la operación.

- ◆ No contar con los medios apropiados para realizar correctamente las operaciones.

- ◆ No esmerarse para realizar correctamente las operaciones.

Los dos primeros problemas se pueden corregir mediante acciones normales, como capacitación apropiada y el reemplazamiento de las herramientas. El tercero se relaciona básicamente con la actitud del empleado. Es el cambio de esta actitud lo que constituye el punto focal de todos los programas CD. La efectividad con la que se logre ese cambio determina el éxito o fracaso del programa.

1.1.5 Sistema de información de la Calidad. Es un método organizado para reunir, almacenar, analizar y comunicar la información referente a la calidad, que ayuda a las personas que toman decisiones en todos los niveles. Dados que los productos son más complejos que en el pasado, ahora en los programas de control de calidad se pone más énfasis en la aptitud para el uso que en la conformación a las especificaciones.

La información que requiere un sistema de información de la calidad incluye⁹:

- Datos sobre la investigación de mercadeo relativa a la calidad como son las opiniones de los clientes acerca del producto y del servicio que se le proporcionan y de los resultados de la experiencia del cliente.

⁹ Ibíd, Pág. 272.

- Datos de prueba del diseño del producto, como son los datos de prueba de desarrollo y datos acerca de las partes y componentes que se reciben de los proveedores.
- Información sobre la evaluación del diseño para la calidad, como son las predicciones de confiabilidad y los análisis de los modos de fallas y efectos.
- Información sobre las partes y materiales que se compran, como son los datos de inspección de recepción o información de las encuestas entre proveedores.
- Datos de los procesos, por ejemplo, de fabricación o inspección.
- Datos de inspección del campo, como información sobre la garantía y quejas.
- Resultados de las revisiones, como por ejemplo del producto y del sistema.

Algunos factores fundamentales que se deben considerar cuando se diseña un sistema de información de la calidad son:

- Delinear con claridad el propósito, funciones y objetivos del sistema
- Asegurar la aprobación y apoyo sólidos de la alta dirección
- Ponerse en contacto con todos los posibles usuarios tales como la administración general, departamentos de compras, producción e ingeniería.
- Determinar las necesidades de datos de entrada y salidas del sistema para satisfacer a los usuarios

- Identificar el alcance del sistema propuesto incluida las interfaces alteradas y las no alteradas
- Considerar el uso de presentaciones tabulares, gráficas e histogramas
- Suministrar resúmenes administrativos como son los informes detallados y los informes por recepción
- Definir las funciones del sistema de información como son los costos de diseño y operación
- Determinar con que frecuencia se necesitan los informes y quienes los requieren.
- Asegurar la capacitación adecuada del personal de evaluación para familiarizarlos con los nuevos códigos, definiciones y formas de entradas.

1.1.6 Calidad Total (TQM). “La Calidad Total es el estadio más evolucionado dentro de las sucesivas transformaciones que ha sufrido el término Calidad a lo largo del tiempo” ¹⁰. En un primer momento se habla de Control de Calidad, primera etapa en la gestión de la Calidad que se basa en técnicas de inspección aplicadas a Producción. Posteriormente nace el Aseguramiento de la Calidad, fase que persigue garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente se llega a lo que hoy en día se conoce como Calidad Total, un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua y que incluye las dos fases anteriores. Los principios fundamentales de este sistema de gestión son los siguientes:

¹⁰ Ibíd, Pág. 296.

- Consecución de la plena satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (interno y externo).
- Desarrollo de un proceso de mejora continua en todas las actividades y procesos llevados a cabo en la empresa (implantar la mejora continua tiene un principio pero no un fin).
- Total compromiso de la Dirección y un liderazgo activo de todo el equipo directivo.
- Participación de todos los miembros de la organización y fomento del trabajo en equipo hacia una Gestión de Calidad Total.
- Involucración del proveedor en el sistema de Calidad Total de la empresa, dado el fundamental papel de éste en la consecución de la Calidad en la empresa.
- Identificación y Gestión de los Procesos Clave de la organización, superando las barreras departamentales y estructurales que esconden dichos procesos.
- Toma de decisiones de gestión basada en datos y hechos objetivos sobre gestión basada en la intuición. Dominio del manejo de la información.

La filosofía de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la Mejora Continua en la organización y la involucración de todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo. Podemos definir esta filosofía del siguiente modo: Gestión (el cuerpo directivo está totalmente comprometido) de la Calidad (los requerimientos del cliente son comprendidos y asumidos exactamente) Total (todo miembro de la organización está involucrado, incluso el cliente y el proveedor, cuando esto sea posible).

1.2 DIAGNÓSTICO Y EVOLUCIÓN DEL SECTOR

En los años 80 la calidad fue un factor competitivo, y sigue siendo muy importante hoy en día. Sin embargo, a mediados de los 90 la calidad ha pasado de ser una ventaja estratégica a una necesidad estratégica. Los clientes dan por supuesto que el producto o servicio es de calidad.

Como la filosofía de la norma ISO 9000 : 2000, es integrar a partir de la Planeación estratégica todo el manejo de los Macroprocesos de la empresa para generar Cadenas de Valor Agregado con Calidad que exceda las expectativas del Cliente y además que garantice el crecimiento de las empresas, vemos la necesidad de que se adopten herramientas fáciles de manejar y de costos moderados.

Dentro del esquema de la globalización, se hace necesario garantizar la Calidad de los productos y/o servicios mediante la Certificación con Normas ISO 9000:2000, que incluye no solamente la garantía de calidad, sino un manejo medioambiental coherente con las necesidades de la humanidad, además de un adecuado desarrollo del talento humano involucrado dentro de los procesos.

El Aseguramiento de la Calidad con Normas Internacionales es una urgente necesidad para las micro, pequeñas y medianas empresas en el departamento de Santander y en el país, ya que una de las estrategias del gobierno para generar empleo es activar las exportaciones de las empresas.

Dada la importante participación de las empresas en la economía nacional, se puede deducir que un punto estratégico para el desarrollo económico del país es impulsar la productividad en estas empresas para hacerlas más competitivas en los mercados internacionales. Pero esto sólo se logra si hay un cambio en la

administración y manejo de dichas empresas, para cambiar hacia una cultura del mejoramiento de procesos y obtener una verdadera CALIDAD.

Cuando se habla de Calidad, se debe entender que el concepto va más allá de las características físicas del producto o servicio que se ofrece, sino que además incluye la capacidad de la empresa para rebajar los costos, lo que la hace mucho más viable financieramente en el largo plazo y le da la capacidad de ofrecer precios más competitivos.

La Calidad es entonces el pilar fundamental para lograr el desarrollo competitivo de las empresas santandereanas y colombianas. El aseguramiento de la Calidad se realiza a través de la certificación con Normas ISO, como la única estrategia, para exportar, aprovechando los tratados como el ATPA (Andean Trade Preference Act), e incursionar exitosamente en el TLC y en otros mercados internacionales.

Para ello se requiere cumplir con las normas ISO que es el acrónimo de la International Organization for Standardization (Organización Internacional de Estandarización), que se fundó en 1946 con el fin de crear un conjunto común de normas para la manufactura, el comercio y las comunicaciones. Todas las normas establecidas por la International Organization for Standardization son voluntarias; no existen requisitos legales que obliguen a los países a adoptarlas. No obstante, los países y las industrias suelen adoptar las normas ISO como normas nacionales. En algunos casos, hay países que suman requisitos legales a las normas ISO que han adoptado y, de esta manera, dichas normas se convierten en obligatorias en esos países.

La International Organization for Standardization establece normas para todas las industrias con excepción de aquellas relacionadas con la ingeniería eléctrica y electrónica. Las normas ISO 9000 son el resultado natural y necesario de la

globalización de la economía. Las normas ISO 9000, con sus requisitos y pautas concertados a nivel internacional, eliminan las barreras comerciales no arancelarias que surgen de las diferencias y deficiencias que existen entre las normas nacionales, locales y empresariales.

Las normas ISO 9000 tienen dos principios básicos: El objetivo principal de las normas ISO 9000 es facilitar el comercio internacional. Las funciones de las normas ISO 9000 y de las normas técnicas para productos son “independientes y complementarias”. Las normas ISO 9000 proporcionan las pautas o requisitos de las características que deben estar presentes en el sistema administrativo de una organización, pero no prescribe la forma en que dichos rasgos deberán llevarse a la práctica.

El hecho de no ser prescriptivas permite que las normas ISO 9000 puedan aplicarse en diversos productos y situaciones de uso. Todas las organizaciones son libres de determinar cuáles requisitos o pautas de la ISO 9000 desea incorporar en el sistema administrativo. Las funciones de las normas ISO 9000 son: Gestión de la Calidad-Lograr resultados que satisfagan los requisitos de la calidad- y Aseguramiento de la Calidad-Demostrar que se han cumplido (y pueden cumplirse) los requisitos de la calidad. En Colombia el organismo con mayor reconocimiento para dar esta clase de reconocimiento es ICONTEC.

LA FAMILIA ISO 9000 DE NORMAS INTERNACIONALES es extensa entre estas se encuentran: ISO 8402 Vocabulario de la calidad (1994) ISO 9000 Normas para la Gestión de la calidad y para el aseguramiento de la Calidad Parte 1: Guías para la selección y uso (1994) Parte 2: Guías generales para la aplicación de las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003(1993) Parte 3: Guías para la aplicación de la norma ISO 9001 a la elaboración, suministro y mantenimiento de software (1991; nueva emisión 1993) Parte 4: Aplicación a la administración de la confiabilidad (1993) ISO 9001 Sistemas de calidad - Modelo para el

aseguramiento de la calidad en el diseño, el desarrollo, producción, instalación y servicio (1994) ISO 9002 Sistemas de calidad- Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción, instalación y servicio (1994) ISO 9003 Sistemas de calidad - Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección final y en las pruebas (1994) ISO 9004 Elementos de la gestión de la calidad y del sistema de calidad Parte 1: Guías (1994) Parte 2: Guías para servicios (1991; nueva emisión en 1993) Parte 3: Guías para los materiales procesados (1993) Parte 4: Guías para el mejoramiento de la calidad (1993) ISO 10005 Gestión de la calidad - Guías para los planes de calidad (1995) ISO 10007 Guías para la administración de la configuración (1994) ISO 10011 Guías para la auditoria de sistemas de calidad Parte 1: Auditorias (1990; nueva emisión en 1993) Parte 2: Criterios de calificación para los auditores de los sistemas de calidad (1991; nueva emisión en 1993) Parte 3: Administración de los programas de auditoria (1991; nueva emisión en 1993) ISO 10012 Requisitos de aseguramiento de la calidad para el equipo de medición Parte 1: Administración del equipo de medición (1992) ISO 10013 Guías para elaborar manuales de calidad (1994).

La norma ISO 14000 involucra una serie de normas genéricas que están siendo desarrolladas por la Organización Internacional para la Normalización (ISO), que suministra administración de negocios con la estructura para administrar el impacto ambiental. Las normas incluyen el sistema de administración básica, auditoria, evaluación de desempeño, etiquetado o marcado y evaluación del ciclo de vida. La serie ISO 14000 comprende varias normas únicas. Juntos, estos documentos suministran los lineamientos necesarios para implementar un sistema administrativo ambiental.

Normas de Organización ó Proceso

ISO 14001: Sistemas de Administración Ambiental – Especificaciones con lineamientos para Uso

ISO 14004: Sistemas de Administración ambiental – Lineamientos Generales sobre Principios, sistemas y Técnicas de Apoyo o Soporte.

ISO 14010: Lineamientos para Auditorias Ambientales – Principios De Auditorias Ambientales.

ISO 14011/1: Lineamientos para Auditoria Ambiental – Procedimientos de Auditoria – Auditoria de Sistemas de Administración Ambiental.

ISO 14012: Lineamientos de Auditoria Ambiental – Criterios de Calificación para Auditores Ambientales.

ISO 14013: Administración de Programas de Auditoria Ambiental (trabajo nuevo, tema propuesto).

ISO 14014: Revisiones Iniciales (trabajo nuevo, tema propuesto).

ISO 14015: Evaluaciones Ambientales del Sitio (trabajo nuevo, tema propuesto).

ISO 14031: Evaluación del desempeño Ambiental.

Normas Orientadas al Producto

ISO 14020: Marcado (Etiquetado) Ambiental – Principios Generales.

ISO 14021: Términos y definiciones para Auto declaración de Reclamaciones Ambientales.

ISO 14022: Marcado (Etiquetado) Ambiental – Símbolos

ISO 14023: Marcado (Etiquetado) Ambiental – Metodologías de Prueba y Verificación.

ISO 14024: Principios Guía, Prácticas, y criterios Múltiples Basados en Programas Prácticos (Tipo I) – Guía para Procedimientos de Certificación.

ISO 14040: Administración Ambiental – Evaluación del Ciclo de Vida – Objetivo y definiciones/Enfoque y Análisis de Inventario.

ISO 14041: Administración Ambiental – Evaluación del Ciclo de Vida – Evaluación del Impacto del Ciclo de Vida.

ISO 14042: Administración Ambiental – Evaluación de Ciclo de Vida –Evaluación del Impacto del Ciclo de Vida.

ISO 14043: Administración Ambiental – Evaluación del Ciclo de Vida – Interpretación.

ISO 14060: Normas Guía para la Inclusión de Aspectos Ambientales en Productos.

ISO 18000 Y 18001: Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional con los requisitos de OHSAS

Existen normas relacionadas con la norma ISO 9000:2000 exigidas en Colombia tales como:

Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP)

Las BPM, Son un conjunto de normas diseñadas y usadas para asegurar que todos los productos satisfacen los requerimientos de identidad, concentración, seguridad y eficacia que garantice que los productos cumplan satisfactoriamente los requerimientos de calidad y necesidades del cliente. Su objetivo principal es buscar siempre la mejor forma de fabricar un producto limpio y de excelente calidad para garantizar la satisfacción del cliente.

Se aplican a:

- Industria farmacéutica
- Industria cosmética
- Industria alimenticia
- Proveedores de las anteriores

Las interrelaciones, las bondades y las experiencias de implementación de los sistemas de gestión de calidad ISO 9000 y Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), está en que dichas normas son emanadas por políticas de los organismos relacionados con la salud, siendo así que en el ámbito mundial estas son regidas por entidades tales como la OMS, la FAO y la FDA (Food Drug Administration de los E.U.)

Es importante aclarar que dentro de las BPM aparece recomendado otro subsistema denominado HACCP el cual "Es un sistema que identifica, evalúa y

controla los peligros que son significativos para la inocuidad de los alimentos" (Codex Alimentarius commission) (OMS - FAO) (Julio 1998)

El sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP), es un enfoque sistemático para identificar peligros y estimar los riesgos que pueden afectar la inocuidad de un alimento, a fin de establecer las medidas para controlarlos. Se trata de un sistema que hace énfasis en la prevención de los riesgos para la salud de las personas derivados de la falta de inocuidad de los alimentos, el enfoque está dirigido a controlar esos riesgos en los diferentes eslabones de la cadena alimentaria, desde la producción primaria hasta el consumo final, de ahí la importancia de que se conozcan y establezcan controles con la manipulación de alimentos. Como una gran parte del comercio pequeño e informal de las grandes, medianas y pequeñas ciudades Colombianas se basa en la preparación, venta y distribución de alimentos, como es el caso de los restaurantes pequeños, ventas de empanadas, tamales, y otro tipo de comidas rápidas que la mayoría de las veces no tienen control por parte de las entidades sanitarias y que por no planificar su producción no son rentables como deberían serlo, ya que constituyen una riqueza cultural de cada región que atrae turismo, generando empleo con los consiguientes beneficios sociales conexos.

Además es necesario promover la industrialización y aprovechamiento de productos agropecuarios que se pierden en épocas de cosechas o simplemente no se les da un Valor Agregado para exportar, como es el caso de las frutas, la Acuicultura, etc., teniendo en cuenta que Colombia es un país agrícola (donde los alimentos son el principal recurso).

En el caso de la industria alimentaria se deben involucrar los parámetros que cada empresa debe seguir según las normas internacionales y los decretos nacionales para el control de alimentos que produzca. Esto debe estimular además la

investigación de la misma empresa o grupos de empresas para mejorar el producto, por lo tanto es un proceso de Mejoramiento Continuo.

Dentro la economía global actual las iniciativas de los gobiernos de los países industrializados están creando presiones de mercado tanto para las grandes compañías como para las pequeñas para que adopten las normas ISO 14.000, o dejarlas fuera de los mercados principales ("ISO 14000 and the Next Generation of Environmental Protection Tools", discurso del Sr. James Save, Secretario del Departamento de Protección Ambiental ante el Senado de los Estados Unidos el 20/3/96.).

Las normas ISO organizan un sistema que puede ser usado por empresas de todos los tamaños y tipos, en todo el mundo. Estos estándares pueden ser aplicables a todos los sectores de la empresa por lo que pueden ser implementados en toda la organización o solo en partes específicas de la misma (producción, ventas, administración, depósitos, transporte, desarrollo, etc.). No hay una actividad industrial o de servicios específica para aplicar estas normas.

1.3 CONTEXTO CONTEXTUAL Y GEOGRÁFICO

La divulgación e implementación de los Sistemas de Calidad bajo la norma ISO 9.000 en el departamento de Santander y en Bucaramanga es prioritario para alcanzar la certificación, es un reto que incluye estrategias modernas de capacitación para acceder a los a los micro empresarios que constituyen la mayoría de las empresas de la región, que por su capacidad económica y su perfil de formación no han iniciado su implementación. El papel de las Universidades en este aspecto es fundamental, para ofrecer además de la capacitación teórica, un acompañamiento y asesoría, para garantizar el éxito del programa.

En este sentido la mayoría de las empresas de Bucaramanga, que son las PYMES (un 80%) desconoce las normas de calidad y se considera que solo el 20% las conoce o las ha implementado. Sin embargo, las exigencias del comercio internacional, los nuevos convenios comerciales como el TLC, ha generado la necesidad de que estas empresas emprendan el camino de la calidad.

Pero este camino no es nada fácil, estas empresas requieren adoptar la calidad pero la mayoría no sabe como hacerlo y mientras las grandes empresas, los centros educativos y las EPS e IPS están adoptando la calidad, en las pequeñas y medianas empresas, en las microempresas de Bucaramanga, este proceso es lento, mientras se pierden expectativas y mercados en el exterior.

“Varias empresas colombianas y una santandereana: ECOPETROL, han incursionado en el Balanced Scorecard (BSC), que es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de indicadores” ¹¹. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros, e incluye los inductores de actuación futura para el logro de esos objetivos y Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. Además, posibilita a través del diagrama causa efecto establecer las hipótesis estratégicas (a través de la secuencia sí /entonces.) Permitiendo anticipar a futuro, como el negocio creará valor para los clientes.

Varias empresas Santandereanas que están trabajando procesos de calidad, están usando alguno de los conceptos claves del BSC. La metodología para desarrollar e implementar los Indicadores de Gestión Estratégicos es simple y

¹¹ ALBA LIGIA LOPEZ RODRÍGUEZ, EDGAR MIGUEL HERNÁNDEZ, JESÚS MARIA ROZO HOSPITAL, MILTON JANUARIO RUEDA VARON. Universidad Antonio Nariño, Facultad de Administración de Empresas, Implementación de las Normas de Aseguramiento de la Calidad, a las MIPYMES. Noviembre de 2005

concreta; cuenta además con herramientas de apoyo que permiten desarrollar Indicadores de Gestión que faciliten traducir la visión y estrategias de las empresas en acción.

Estas herramientas pueden ayudar a elaborar y hacer realidad el Balanced Scorecard en las empresas que han implementado el BSC en Colombia, las cuales son¹² .:

- ECOPETROL
- Isagen
- Epsa
- Hydrocafé
- Amortiguadores Gabriel
- Corona, entre otras.

Por lo anterior se puede afirmar que si se genera una capacitación y formación sobre estos temas que sea más accesible a las empresas colombianas y de Bucaramanga con un esquema de costos más bajos que los ofrecidos por otras instituciones que actualmente ofrecen esta capacitación, y con horarios más flexibles que se acomoden a las necesidades de las empresas, se puede contribuir al desarrollo económico del país, aprovechando el desarrollo de los medios de comunicación como la tele conferencia y la INTERNET¹³.

¹² Ibíd.

¹³ Ibíd..

1.4 ASPECTOS LEGALES

El sistema de gestión de la calidad para la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios (publicas), se creo mediante el Decreto 4110 de 2004, donde se decreta que Créase el Sistema de Gestión de la calidad de las entidades del Estado, como una herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades. ...

El Aseguramiento de la Calidad comprende “todas las actividades planeadas y sistemáticas que se implantan dentro del sistema de calidad, las cuales se demuestran cuando sea necesario, a fin de ofrecer la confianza necesaria de que una entidad cumplirá con los requisitos de calidad.

Un Sistema de Calidad es la “estructura organizacional, los procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la gestión de la calidad”. Dicho sistema debe ser sólo “tan completo como sea necesario para satisfacer los objetivos de calidad”.

La creación de la certificación de los sistemas de calidad es un medio para aminorar la repetición de las múltiples auditorias que no añaden valor alguno a los productos y servicios.

Se deben considerar:

- ☞ Proveedores
- ☞ Requisitos del cliente
- ☞ Requisitos legales
- ☞ Responsabilidad legal

- ☞ Certificación de subcontratistas.
- ☞ Mejoramiento interno
- ☞ Competencia en el mercado

1.5 EMPRESAS CERTIFICADORAS COLOMBIA:

En Colombia existen organismos que certifican a las empresas, entre ellos están:

- **ICONTEC** - Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación organismo de carácter privado, sin ánimo de lucro, constituido legalmente, acreditado por la Superintendencia de Industria y Comercio como organismo de certificación de productos industriales, de sistemas de calidad en el sector industrial y de sistemas de administración ambiental y por el DAR/TGA de Alemania según los registros No. TGA-ZM-34-96-00-0 y TGA - ZM-34-96-10. ¹⁴ .
- **SGS Colombia S.A** : Inició sus actividades en 1956 en Buenaventura con la supervisión de productos agrícolas y en 1976 fue fundada SGS COLOMBIA S.A, como empresa especializada en el control e inspección de todos los servicios relacionados con la calidad. Opera en toda Colombia, en las principales ciudades y puertos del país, vigilado por la Superintendencia de Puertos, con dos laboratorios en Barranquilla y Cartagena acreditados por la Superintendencia de Industria y Comercio.
- **B.V.Q.I Colombia Ltda.** Bureau Veritas Quality International (BVQI) es una subsidiaria del Grupo Bureau Veritas (presente en 150 países); en la actualidad cuenta con oficinas en 60 países y más de 1200 auditores con amplia formación y experiencia. Esta cobertura Internacional permite brindar un servicio de

¹⁴ Ibíd.

certificación independiente, tanto a empresas de estructura sencilla como a multinacionales, en cualquier lugar del mundo.

En Colombia, B.V.Q.I está acreditada por la Superintendencia de Industria y Comercio, garantizando a las empresas certificadas la absoluta certeza de que dicha certificación es válida para propósitos comerciales ante las entidades públicas de Colombia. Además, está acreditada por los principales 26 organismos acreditadores del mundo, alcanzando 50000 empresas certificadas, de las cuales 170 están en Colombia.

B.V.Q.I. ofrece un amplio rango de servicios de certificación entre los que se encuentra la Certificación ISO 14000 que evidencia el compromiso de las empresas con el medio ambiente.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 General. Explorar el mercado. la oferta y demanda de Consultoría Especializada en el tema de la Gestión de la Calidad en Bucaramanga y su Área Metropolitana.

2.1.2 Específicos.

- Definir usos, especificaciones y características generales a ofrecer por parte de la empresa
- Conocer el comportamiento de la competencia, alcances, fortalezas y debilidades.
- Analizar la demanda actual del servicio en el área metropolitana de Bucaramanga, sus expectativas de crecimiento y comportamiento futuro
- Establecer la demanda insatisfecha del mercado y la previsible participación de la empresa.
- Desarrollar un programa publicitario, promocional y de distribución de los servicios de la empresa

2.2 ESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Ó SERVICIO

2.2.1 Definición, Usos y Especificaciones del Producto y/o Servicio.

- **Producto.** Servicio de Consultoría Especializada en la implementación de sistemas de gestión de la calidad, según requerimientos de la Norma ISO en sus diversas modalidades y sus futuras modificaciones.

- **Definición y Características.** La Consultoría es un servicio de apoyo a las organizaciones, a través de la intervención, guía y apoyo a sus diferentes actividades con el propósito de mejorar los diferentes procesos internos, incorporando nuevos instrumentos, generando mecanismos de control y seguimiento y llevando a cabo un apoyo continuo y permanente.

Las principales ventajas que genera la consultoría son las siguientes:

- Disponer de expertos en un área (ó varias): Una consultoría dispone de una serie de profesionales expertos en determinadas áreas con conocimientos y experiencia contrastadas.
- Objetividad y claridad ya que aportan una visión externa a la empresa. Muchas veces ser parte de la situación (ó del problema) hace que no se vea la realidad con la suficiente claridad. Sólo con tener una visión externa hace que un consultor aporte valor.
- Poder afrontar importantes cambios en un corto período de tiempo. Debido a que los equipos de consultores pueden estar formados con importantes recursos y su habilidad para gestión del cambio hace que se puedan afrontar grandes proyectos en un período limitado de tiempo.

➤ **Habilidades de gestión del cambio.** Los consultores deben tener habilidades para gestionar el cambio organizacional. Sin embargo es habitual que en el interior de una organización, las personas propias de la organización no tengan esta competencia debido a que no es habitual el cambio en el día a día de una organización.

➤ **Visión Global:** Haber participado en diversos sectores y organizaciones permite aportar una visión global de las mejores prácticas tanto sectorial como de otros sectores. ¹⁵

Oportunidad: Es un servicio que se ofrece en forma inmediata; la empresa está en capacidad de iniciar labores tan pronto sean solicitado los servicios y elaborado el contrato.

▪ **Confiabilidad:** Es un servicio orientado al desarrollo de las Normas ISO 9000 y otros sistemas de calidad, con un alto nivel técnico y con un personal experto, por lo que el servicio va a generar un 100% de confiabilidad.

▪ **Tipo de Servicio:** Es un servicio especializado orientado a las Normas de Calidad Total, la ISO 9000 y otros sistemas de calidad.

▪ **Garantía:** Es un producto que está garantizado en base a un personal capacitado y a una excelencia en el diseño y prestación del servicio.

▪ **Usos:** La Consultoría Especializada en Calidad tiene múltiples usos :

• Para un apoyo constante en los procesos de calidad total.

¹⁵ <http://www.improven-consultores.com/paginas/documentosgratuitos /consultoria.php>

- Para guía temporal de inicio, cambios ó desarrollo de nuevos procesos dentro de las empresas que implantan procesos de calidad total.
- Para capacitación de empleados y directivos sobre calidad total.
- Para articular procesos interinstitucionales en calidad total.

2.2.2 Productos Sustitutos (Propios ó de la Competencia). La empresa ofrece un servicio que como producto es la Gestión en Calidad; en este caso concreto los bienes sustitutos son todos aquellos sistemas que se plantean como probables candidatos para desarrollar a las empresas sin que ello implique necesariamente el desarrollo de una calidad total, en este sentido serían productos sustitutos los sistemas tradicionales de producción ya que la empresa podría optar ante el precio que le implique la consultoría por seguir en el sistema tradicional, es decir sustituir el sistema de gestión de calidad propuesto por cualquier sistema tradicional que no le implique costo alguno.

2.2.3 Productos Complementarios. Como productos complementarios se tienen aquellos que apoyan ó se constituyen en herramientas que fundamentan y profundizan el mejoramiento de las empresas que están desarrollando calidad total, tales como sistemas de mejoramiento continuo, buenas prácticas de la manufactura BPM, reingeniería de procesos, Benchmarking entre otros.

2.2.4 Atributos Diferenciadores del Producto / Servicio con respecto a la Competencia. La diferencia básica del Proyecto con relación a la competencia, estará centrado en el ofrecimiento de un excelente servicio de post – venta, ya que a través de la Encuesta realizada en la prueba piloto, se detectó que es una de las mayores falencias de las empresas que en actualidad ofrecen sus servicios de consultoría, adicionalmente la empresa contará con un excelente equipo interdisciplinario donde se vinculan: Ingeniero de sistemas, profesionales en

Gestión empresarial, contador, quienes formarán parte de la compañía y a medida que se vaya desarrollando la empresa se irán incorporando otros profesionales, con el fin de hacer más completo dicho equipo.

Para lograr esta diferenciación, se contará con los siguientes elementos:

- **Equipo.** El equipo de una consultoría es el elemento clave para el éxito de los proyectos. En consultoría no se venden máquinas, es un negocio de personas. Por ello, conocer exactamente la calidad del equipo, profundizar y conocer qué personas van a estar asignadas al proyecto, es una práctica muy interesante y un elemento clave.
- **Compromiso.** Actualmente, una consultoría debe ser un socio de la organización para alcanzar el éxito del proyecto y no un proveedor más. Por ello, los integrantes de la consultoría deberán tener un compromiso total con el desarrollo y éxito del proyecto teniendo, incluso, una parte de sus honorarios ligados al éxito del proyecto.
- **Conocimiento en profundidad del problema en cuestión y casos de éxito en proyectos similares.** Obviamente, y cómo se ha comentado anteriormente, uno de los valores más importantes que aporta una consultoría es el conocimiento, por lo que comprobar el conocimiento real del equipo que se va a asignar al proyecto es una buena práctica.
- **El alcance del Proyecto.** Es habitual que se comparen dos proyectos en el que se están comparando distintos alcances, es decir, exija a la consultoría que especifique perfectamente cuál es el alcance del proyecto y qué actividades y funciones va a asumir y cuáles no.

- **Metodología.** Una compañía de consultoría ha de tener una metodología sólida y contrastada ya que es la única manera de conseguir llevar al éxito el proyecto tanto en generación de valor para el cliente como en plazos. También es interesante que pida la metodología a la consultoría para ver su grado de desarrollo y calidad.
- **El Precio.** Este parámetro se suele sobrevalorar. Hay que tener en cuenta que en consultoría, los proyectos deben alcanzar proyectos que mejoren radicalmente los resultados de negocio por lo que, en ese caso, el precio de los servicios no es significativo para los resultados que aporta. Por ello, lo mejor es que antes de entrar al proyecto se analice la rentabilidad del proyecto, es decir qué resultados va a alcanzar y qué recursos (humanos y económicos) se deberán asignar.

Con los elementos anteriores, se puede brindar a las Empresas Santandereanas resultados tangibles de las acciones de consultoría realizadas, ya que un trabajo bien hecho tiene unos claros resultados asociados.

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1 Mercado Potencial. El mercado potencial está determinado por todas las Empresas de Bucaramanga y su Área Metropolitana del sector privado. Según datos de la Cámara de Comercio, a Enero de 2006, existen aproximadamente 34.000 empresas, 3.500 entidades sin ánimo de lucro, y 300 entidades del registro único de proponentes matriculadas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga con su zona de influencia, la cual incluye 80 municipios del departamento de Santander.

2.3.2 Mercado Objetivo. El mercado objetivo son Mil empresas, del mercado potencial de las 34.000 que se matricularon o renovaron su matrícula en enero de 2006.

2.3.3 La Demanda. Está constituida por todas las empresas de la ciudad de Bucaramanga que actualmente están desarrollando una gestión en calidad y requieren certificación.

Estas empresas, aproximadamente 700 de acuerdo con la Cámara de Comercio gastan en sus procesos de calidad un promedio de \$2.000.000 anuales cada una en materia de Asesoría y Consultoría,¹⁶ lo que implica que la demanda de dichos servicios factura precios por cerca de \$1.400.000.000 de pesos. Sin embargo según la Cámara de Comercio hay alrededor de 34.000 empresas inscritas a enero de 2006, que se constituyen en una demanda potencial que podría, a futuro generar ingresos superiores a los \$20.000.000.000 de pesos anuales, facturados en la medida que las exigencias del Tratado de Libre Comercio **T. L. C.** – con Chile y otros pactos, y la internacionalización de la Economía Colombiana generen la necesidad de una certificación para poder competir en el exterior.

2.3.3 Investigación de Mercados.

- **Planteamiento del Problema.** Teniendo en cuenta que en la actualidad en Santander existen cerca de quinientas (500) a setecientas (700) empresas buscando los procesos de certificación¹⁷ es necesario analizar la forma en que se están llevando estos procesos en cuanto a precios, tiempo, entre otros, con el fin de determinar qué capacidad tendría el proyecto para atender la gran demanda

¹⁶ *Ibíd.*

¹⁷ **CORREA G.** Ricardo. Gerente Empresa Procalidad Ltda. Noviembre 10 de 2005 Aula 302. Edificio Ingeniería Industrial de la **UIS** – Universidad Industrial de Santander – Conferencia para Estudiantes Seminario de Creación de Empresas

que proyecta éste servicio, debido a que existen según la Cámara de Comercio alrededor de treinta y cuatro mil (34.000) empresas inscritas.

• **Necesidades de Información.** Se requieren información sobre los siguientes aspectos fundamentales :

- Número de empleados de la empresa.
- Conocimiento sobre empresas que realicen procesos de certificación de la calidad.
- Certificación de calidad en las empresas.
- Asesoría en Gestión de Calidad por parte de empresas consultoras.
- Labor realizada por las empresas consultoras que apoyan los procesos de gestión de calidad.
- Factibilidad de demanda de servicios de gestión de calidad de una nueva empresa consultora.
- Tiempo de contrato de servicios con la empresa consultora.
- Recursos asignados por las empresas para sus procesos de control de calidad.

Ver Anexo A. Encuesta.

- **Ficha Técnica**

Ver Ficha Técnica, página siguiente ...

Tabla 1. Ficha técnica investigación demanda

<p style="text-align: center;">TIPO DE INVESTIGACIÓN</p>	<p>El estudio que se va a realizar es descriptivo ya que en él se encuentran las siguientes características :</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Se propone identificar elementos y características del problema de investigación. ◆ El problema que se plantea y los hechos que comprenden, abarcan formas de organización en los niveles micro y macro social, que el investigador espera describir cómo se comportan. ◆ Se espera que los resultados de ésta investigación sean base para la formulación de nuevas hipótesis a partir de las cuales se inicia un conocimiento explicativo. ◆ Espera presentar los rasgos que caracterizan e identifican el problema de investigación planteado.
<p style="text-align: center;">FUENTES DE INFORMACIÓN</p>	<p>Las Empresas.</p>
<p>MÉTODOS</p>	<p>DE Para el desarrollo de la investigación se utilizarán como</p>

INVESTIGACIÓN	<p>métodos el exploratorio y el analítico.</p> <p>El método exploratorio permite conocer aspectos relacionados con el mercado de la Consultoría y profundizar sobre potencialidades de la demanda y la oferta.</p> <p>El método analítico permite conocer aspectos que se abstraen de la investigación, facilitan la comprensión del problema y fundamentan la decisión acerca de decisiones a realizar por parte de la empresa en aspectos tales como potencialidad de la demanda, competencia y factibilidad de mercados entre otros.</p>
TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	Encuesta
INSTRUMENTO	Cuestionario.
POBLACIÓN	La población está constituida por las 34.000 empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.
MUESTRA	La muestra deberá ser representativa y suficientemente amplia para acortar el margen de error y poder obtener resultados confiables sobre la aceptación de la nueva empresa consultora en calidad de la ciudad de Bucaramanga.

Para calcular el tamaño de la muestra, se considerará un muestreo aleatorio simple aplicando la siguiente expresión matemática:

$$n = \frac{Z^2 \times N \times p \times q}{e^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

De donde:

N = Población = 34.000

Z = Nivel de confiabilidad del 95% = 1,96

e = Error estimado = 0,05 (1-0,95=0,05)

p = Probabilidad de éxito = 0,5

q = Probabilidad de no éxito o de fracaso = 0,5 (1-0,5)

n = Muestra (encuestas)

Reemplazando la ecuación se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 34.000 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 (34.000-1) + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{32.653,6}{84,9975 + 0,9604}$$

	$\frac{32.653,6}{85,9579} \quad n = 379,87 \approx 380$
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR SECTORES	Bancos : Diez (10) empresas Calzado : Treinta (30) empresas Confecciones : Cuarenta (40) empresas Turismo : Doce (12) empresas Colegios : Cincuenta (50) empresas Entidades Públicas : Diez (10) empresas Sector Metalmecánica : Catorce (14) empresas Energía e Hidrocarburos : Dos (2) empresas Comercio : Treinta (30) empresas Alimentos Procesados : Diez (10) empresas Transporte : Cinco (5) empresas Salud : Veinte (20) empresas Laboratorios : Veinticinco (25) empresas Sector Avícola : Veinticinco (25) empresas Otros sectores : Noventa y Siete (97) empresas. (Manufacturados, Repuestos, Minería, Comercio Mayorista y Minorista, entre otros).
MODO DE APLICACIÓN	Directo.
TIEMPO DE APLICACIÓN	Quince (15) días.

FUENTE : Los Autores. 2006.

La muestra arrojó un total de 380 empresas a entrevistar, del total de las 34.000 inscritas en la Cámara de Comercio. Teniendo en cuenta que la información que el proyecto requiere es indiferente al sector económico, ya que se busca saber principalmente el concepto y percepción de las empresas en general con respecto

al sistema de gestión de la calidad, estas empresas se seleccionan aleatoriamente del listado suministrado por la Cámara de comercio.

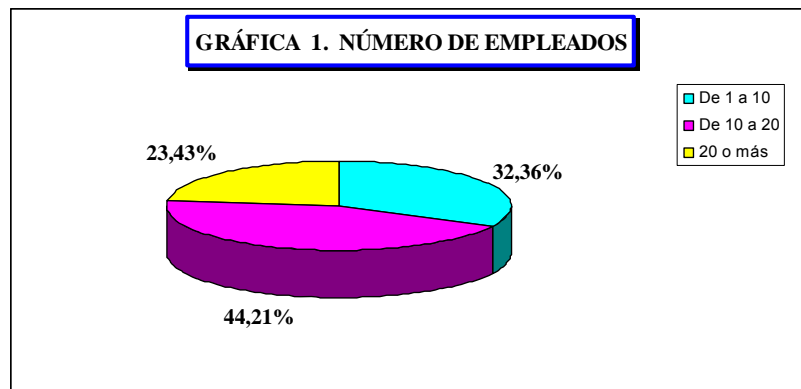
- **Tabulación – Presentación y Análisis de Resultados.** La información recopilada a través de la Encuesta se consigna en Tablas y Gráficas que son reseñadas y analizadas a continuación, con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación y satisfacer las necesidades de información de la presente propuesta.

Tabla 2. Número de empleados de la empresa

NÚMERO DE EMPLEADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO PONDERADO
De 1 - 10	123	32,36 %	1,61
De 10 – 20	168	44,21 %	6,63
Más de 20	89	23,43 %	4,68
TOTAL	380	100%	12,92

FUENTE : La Encuesta

Gráfica 1. Número de Empleados



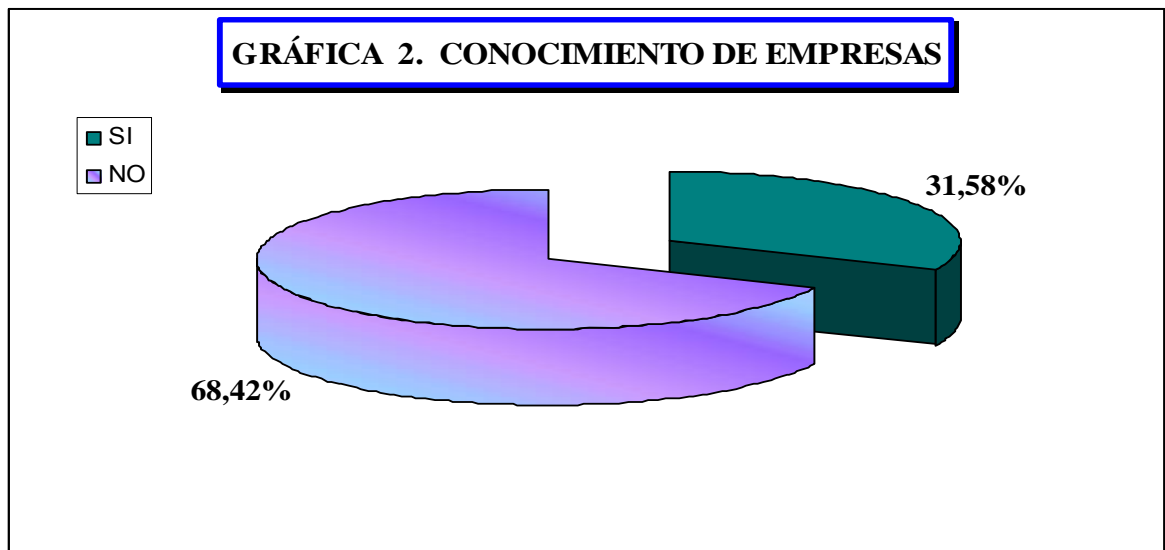
De acuerdo con la Tabla 2 y Gráfica 1., la mayoría de las empresas cuentan con un personal en el intervalo de 10 – 20 personas, pero hay un segmento importante que tiene menos de 10 empleados y un núcleo significativo con más de 20 empleados. Esto implica que hay empresas de todos los tamaños que cuentan con un personal adecuado a sus necesidades; no obstante el promedio ponderado de empleados es de 12, 92 empleados por empresa.

Tabla 3. Conocimiento de empresas que realicen el proceso de certificación de la calidad

CONOCIMIENTO DE EMPRESAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	120	31,58
NO	260	68,42
TOTAL	380	100%

FUENTE : La Encuesta

Gráfica 2. Conocimiento de Empresas



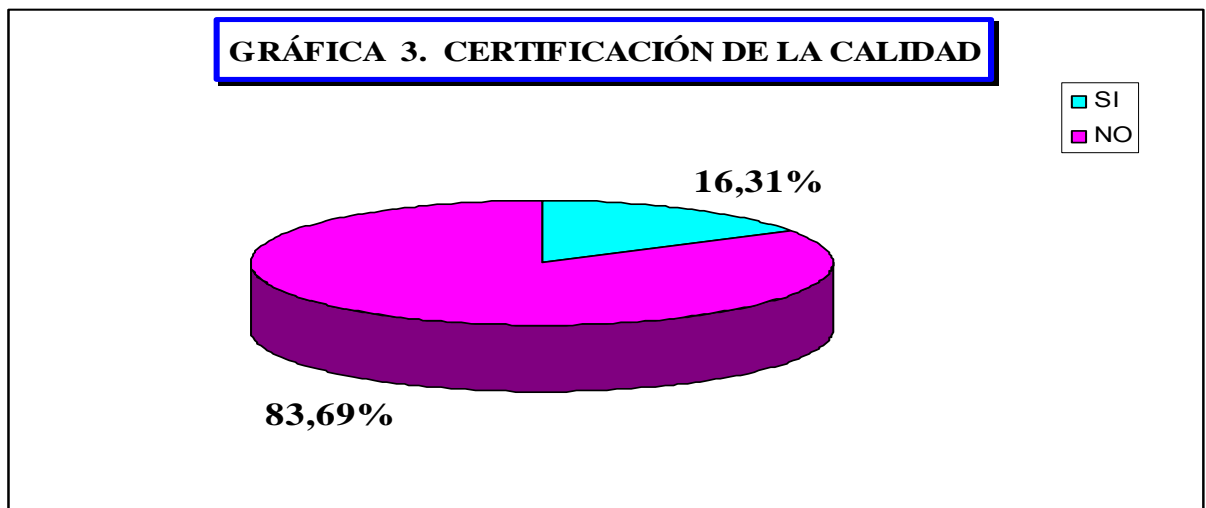
Conforme a la Tabla 3 y Gráfica 2., la mayoría de las empresas no conocen entidades consultoras que realicen el proceso de Certificación de la Calidad, lo que indica que hay poca difusión y promoción por parte de dichas empresas para dar a conocer la importancia del proceso y su existencia en el mercado.

Tabla 4. Certificación de la calidad

CERTIFICACION DE LA CALIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	62	16,31
NO	318	83,69
TOTAL	380	100%

FUENTE : La Encuesta.

Gráfica 3. Certificación de la calidad



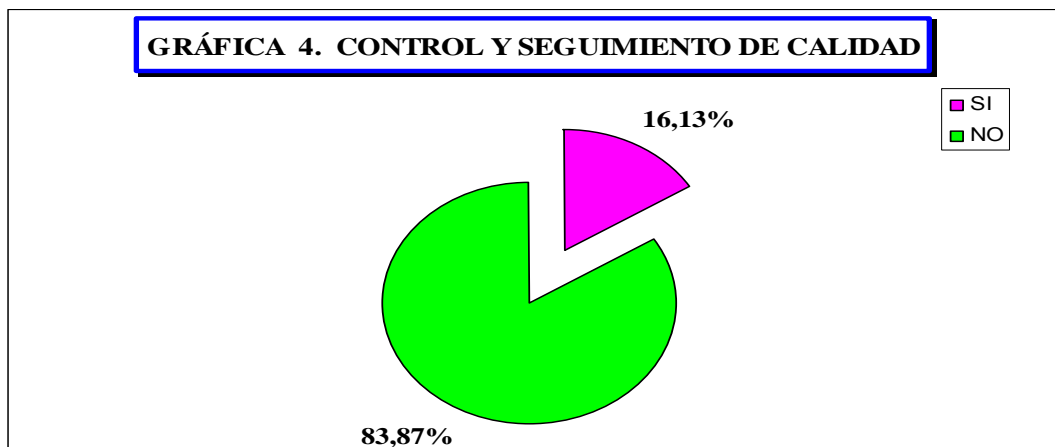
De acuerdo con la Tabla 4. y Gráfica 3., solo un pequeño porcentaje de las empresas han certificado su calidad lo que indica que no existe conciencia sobre la importancia de tal proceso y que son pocas las que efectivamente conocen y le dan valor a la importancia de esta Certificación de Calidad.

Tabla 5. Seguimiento y control de calidad por parte de una empresa

SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	16,13
NO	52	83,87
TOTAL	62	100%

Fuente : La Encuesta

Gráfica 4. Control y seguimiento de calidad



Según la Tabla 5 y la Gráfica 4., solo una pequeña cantidad, el 16,13% de las empresas que han recibido el certificado de calidad han continuado contratando

los servicios de una empresa consultora para el seguimiento y control de su calidad.

Esto indica que una vez conseguida la certificación hay cierto nivel de indiferencia por continuar mejorando y desarrollando un proceso de calidad cada vez más óptimo.

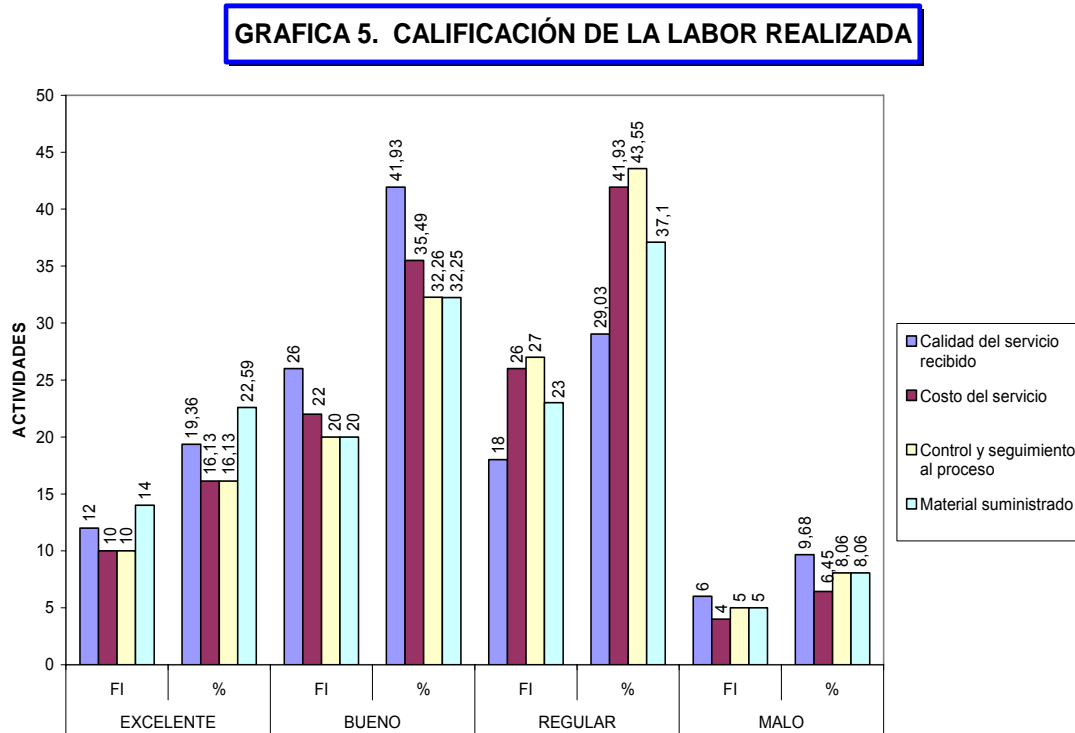
Tabla 6. Calificación de la labor realizada por la empresa que realizo el proceso de certificación de la calidad

ACTIVIDAD	EXCELENTE		BUENO		REGULAR		MALO		PROMEDIO PONDERADO
	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	
Calidad del servicio recibido	12	19,3	26	41,9	18	29,0	6	9,68	3,7068
Costo del servicio	10	16,1	22	35,4	26	41,9	4	6,45	3,613
Control y seguimiento al proceso	10	16,1	20	32,2	27	43,5	5	8,06	3,5646
Material suministrado	14	22,5	20	32,2	23	37,1	5	8,06	3,6937
PROMEDIO TOTAL									
PONDERADO: 14,5781/4 = 3.64									

n = 62

FUENTE : La Encuesta.

Gráfica 5. Calificación de la labor realizada



Según la Tabla 6 y la Gráfica 5., la calidad del servicio es reportada por la mayoría de las empresas contratantes como bueno; el costo de servicio como regular, el control y seguimiento del proceso como regular y el material suministrado como regular; aunque existen segmentos importantes que consideran a dichos factores como buenos ó excelentes y un pequeño porcentaje inferior al 10% que considera los diferentes factores como malos. Teniendo en cuenta el promedio ponderado, y sobre un máximo de puntaje de cinco, la calidad del servicio recibido es calificada con 3,7068; el costo del servicio con 3,613; el control y seguimiento al proceso con 3,5646 y el material suministrado con 3,6937. Esto significa que para las empresas el servicio recibido durante la Gestión de Certificación no cumplió con sus expectativas en cuanto a costo, control y material suministrado, aunque es

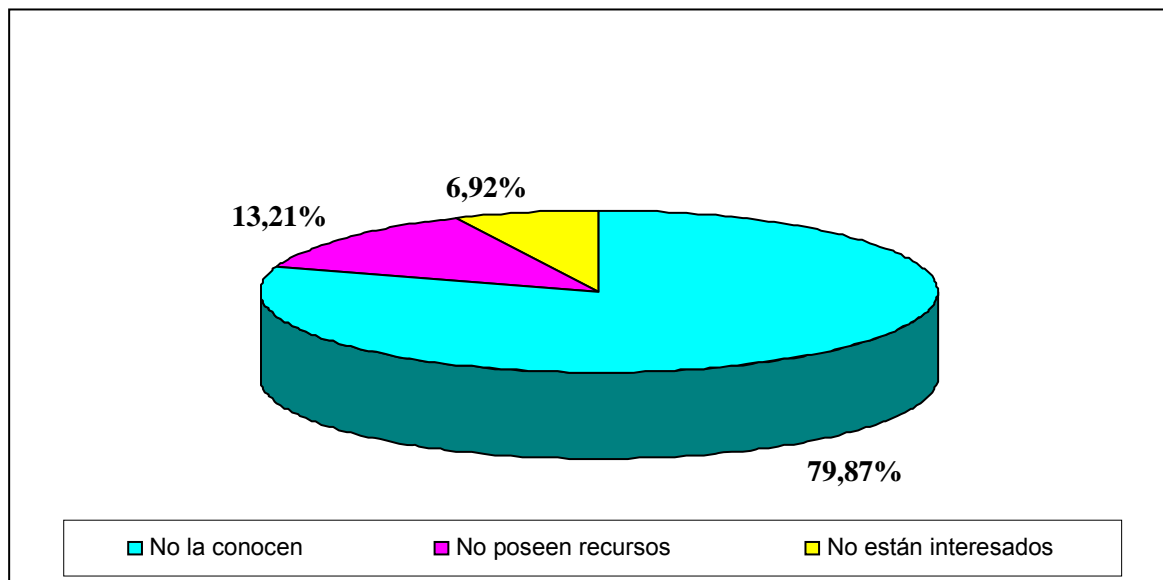
importante aclarar que ninguna empresa calificó la labor de las entidades consultoras como pésimo.

Tabla 7. Razones por la que no posee la certificación de la calidad

RAZONES DE NO POSEER LA CERTIFICACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
No la conocen	254	79,87
No poseen recursos	42	13,21
No están interesados	22	6,92
TOTAL	318	100%

FUENTE : La Encuesta.

Gráfica 6. Razones de no poseer la certificación



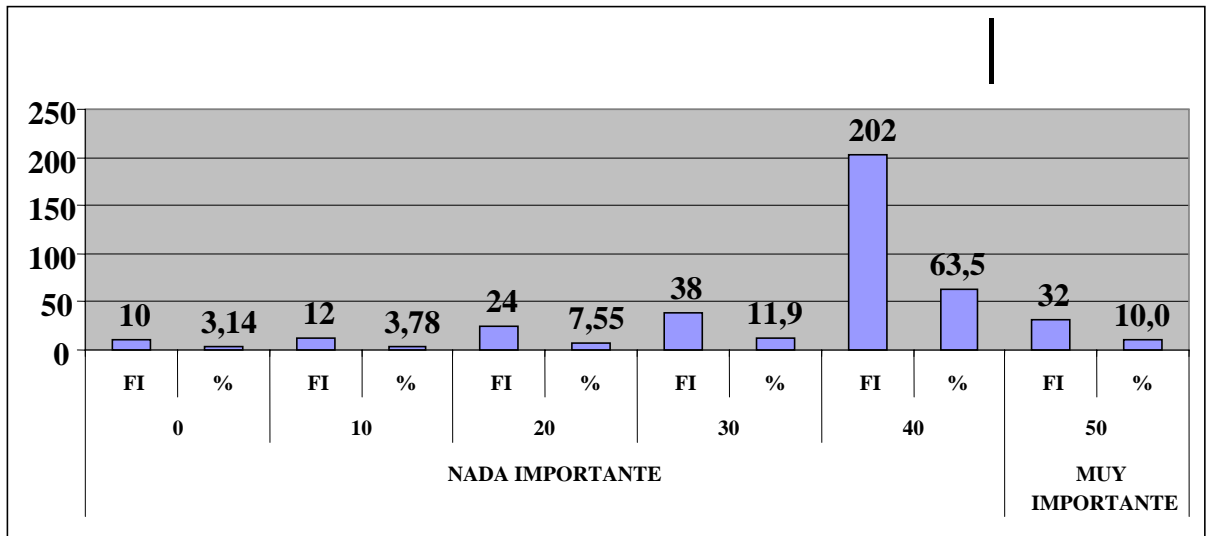
De acuerdo con la Tabla 7., y la Gráfica 6., la mayoría de las empresas que no poseen la certificación de calidad (aproximadamente el 80%) aducen que tal hecho es consecuencia de la falta de conocimiento sobre el tema. Otras empresas consideran que no poseen los recursos necesarios para tal proceso y un segmento muy pequeño (el 7% aproximadamente) no están interesados. Se hace por lo tanto necesario difundir las necesidades de certificar la calidad, promover la existencia de las empresas que se dedican a tales gestiones y desarrollar un proceso de acercamiento general con las empresas para incentivar el uso y demanda de tal servicio.

Tabla 8. Opinión sobre el concepto de calidad en la empresa

NADA IMPORTANTE										MUY IMPORTANTE		PROMEDIO PONDERADO
0 (0,5)		10 (1,5)		20 (2,5)		30 (3,5)		40 (4,5)		50 (5)		
FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	FI	%	
10	3,14	12	3,7	24	7,5	38	11,	20	63,	32	10,06	
			8		5		95	2	52			
	0,015		0,0				0,4		2,8		0,503	3,8434
	7		567				18		5			
n = 318												

FUENTE : La Encuesta.

Gráfica 7. Opinión sobre el concepto de calidad.



Conforme a lo consignado en la Tabla 8 y Gráfica 7., para la mayoría de las empresas el concepto de calidad es importante ya que su calificación es 40/50; otras empresas califican como muy importante dicho concepto y segmentos muy pequeños como nada importante ó poco importante.

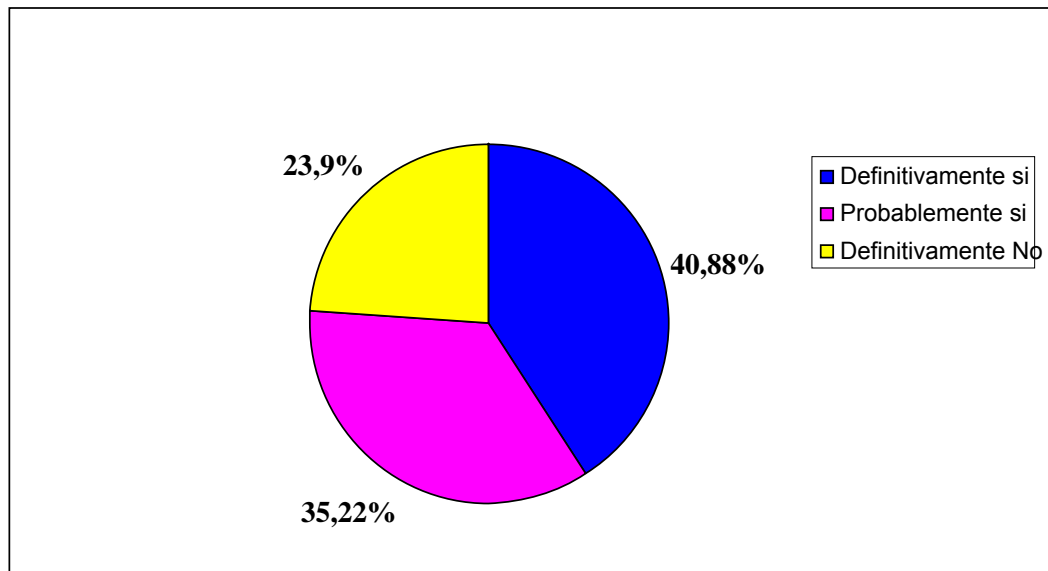
El promedio de calificación, de uno a cinco es de 3,8434, de allí que hay reconocimiento sobre la importancia de la Gestión y Calidad, pero no hay la decisión lo que puede desprenderse, tal como se observó en Tablas anteriores, del poco conocimiento que se tiene sobre empresas que desarrollen este tipo de servicios.

Tabla 9. Contratación de servicios de una nueva empresa para implementar el proceso de certificación de la calidad

CONTRATACION DE SERVICIOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	130	40,88
Probablemente si	112	35,22
Definitivamente No	76	23,90
TOTAL	318	100%

FUENTE: La Encuesta.

Gráfica 8. Contratación de servicios de una nueva empresa



Según la Tabla 9 y Gráfica 8., el 40,88% estaría definitivamente interesado en contratar los servicios de una nueva empresa especializada en el proceso de Certificación de la Calidad y un 35,22% probablemente lo haría, sólo un 23,90%

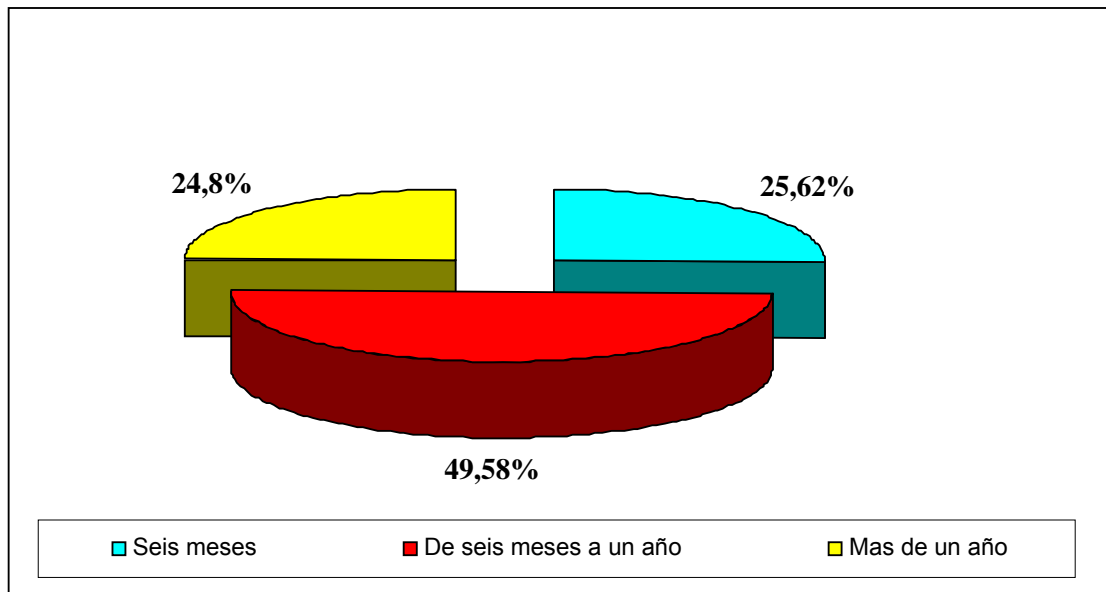
considera que no lo haría en forma definitiva. Esto significa que la mayoría de las empresas están dispuestas a contratar los servicios de una empresa que gestione la calidad, pero sería necesario desarrollar una serie de estrategias para vencer la resistencia de las empresas que están indecisas.

Tabla 10. Tiempo de contrato de la empresa.

TIEMPO DE CONTRATO DE LA EMPRESA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Seis meses	62	25,62
De seis meses a un año	120	49,58
Más de un año	60	24,80
TOTAL	242	100%

FUENTE : La Encuesta.

Gráfica 9. Tiempo de contrato de la empresa



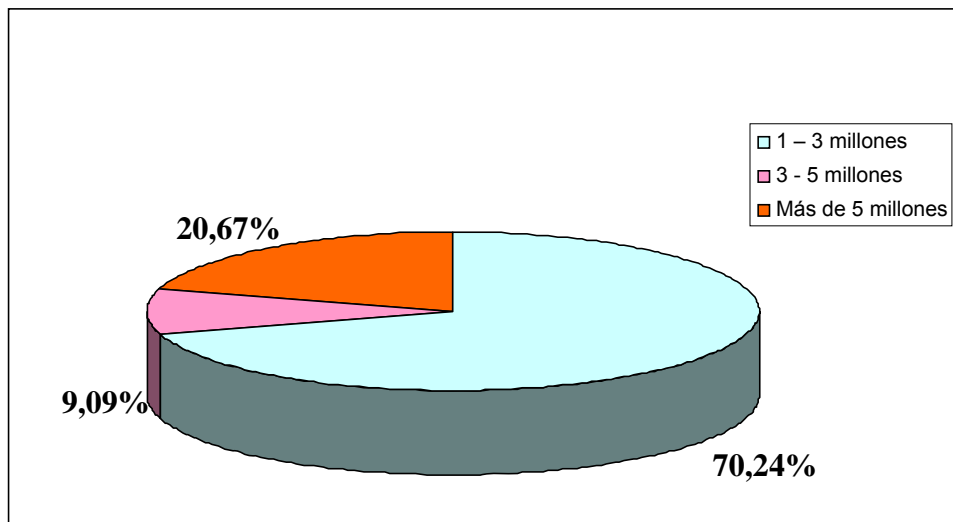
Teniendo en cuenta lo consignado en la Tabla 10 y Gráfica 9., la mayoría de las empresas (aproximadamente el 50%) contrataría las empresas de seis meses a un año, y un 25% aproximadamente, menos de seis meses ó más de un año respectivamente. Esto significa que la mayoría de las empresas utilizarán en promedio los servicios de la empresa consultora durante un año y que se deben programar las actividades para un período de tiempo similar.

Tabla 11. Recursos mensuales con los que cuenta para la certificación de la calidad

RECURSOS MENSUALES	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO PONDERADO
1 – 3 millones	170	70,24	\$1.404.800
3 – 5 millones	22	9,09	363.600
Más de 5 millones	50	20,67	1.033.500
TOTAL	242	100%	\$2.801.900

FUENTE : La Encuesta.

Gráfica 10. Recursos mensuales para la certificación de calidad



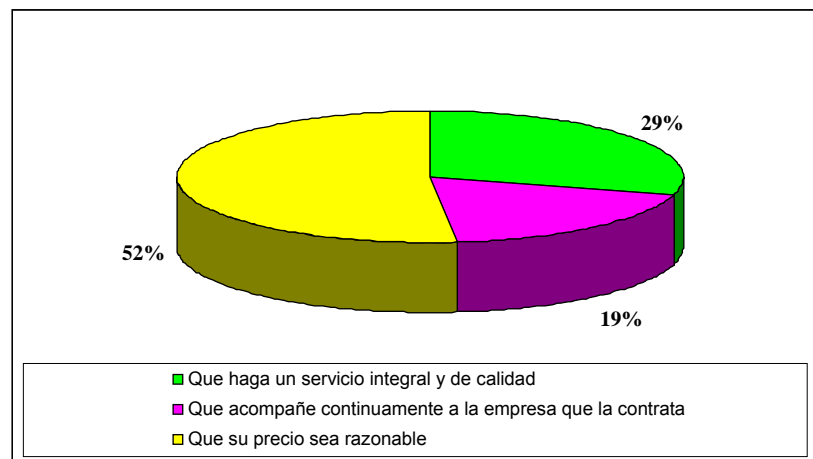
Conforme a la Tabla 11 y la Gráfica 10., la mayoría de las empresas (el 70,24%) pagaría entre \$1.000.000 y \$3.000.000 por los servicios y un 20% aproximadamente más de \$5.000.000; solo un pequeño segmento pagaría entre \$3.000.000 y \$5.000.000. El promedio ponderado corresponde a la suma de \$2.801.900, por lo tanto la empresa debe programar sus ingresos teniendo en cuenta que cada empresa pagará entre \$1.000.000 y \$3.000.000 en promedio.

Tabla 12. Sugerencias y recomendaciones a una nueva empresa que ofrezca el servicio de certificación de calidad

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Que haga un servicio integral y de calidad	112	29.47
Que acompañe continuamente a la empresa que la contrata	72	18.95
Que su precio sea razonable	196	51.58
TOTAL	380	100%

Fuente : la encuesta.

Gráfica 11. Sugerencias y recomendaciones



De acuerdo con la Tabla 12 y Gráfica 11., para la mayoría de las empresas lo más importante es que los precios de los servicios de la consultora sean razonables y factores como un servicio integral y de calidad y un acompañamiento continuo son elementos de juicio que recomiendan y sugieren las empresas. Estos aspectos se deben tener en cuenta en el momento de poner en marcha la nueva empresa consultora.

2.3.4 Estimación de la Demanda. De acuerdo con los datos de la Cámara de Comercio se estima una demanda de \$4.500.000.000¹⁸, teniendo en cuenta las sumas facturadas en el año 2006 y la proyección hasta final de año. La empresa estima participar de un 2.4% de este total.

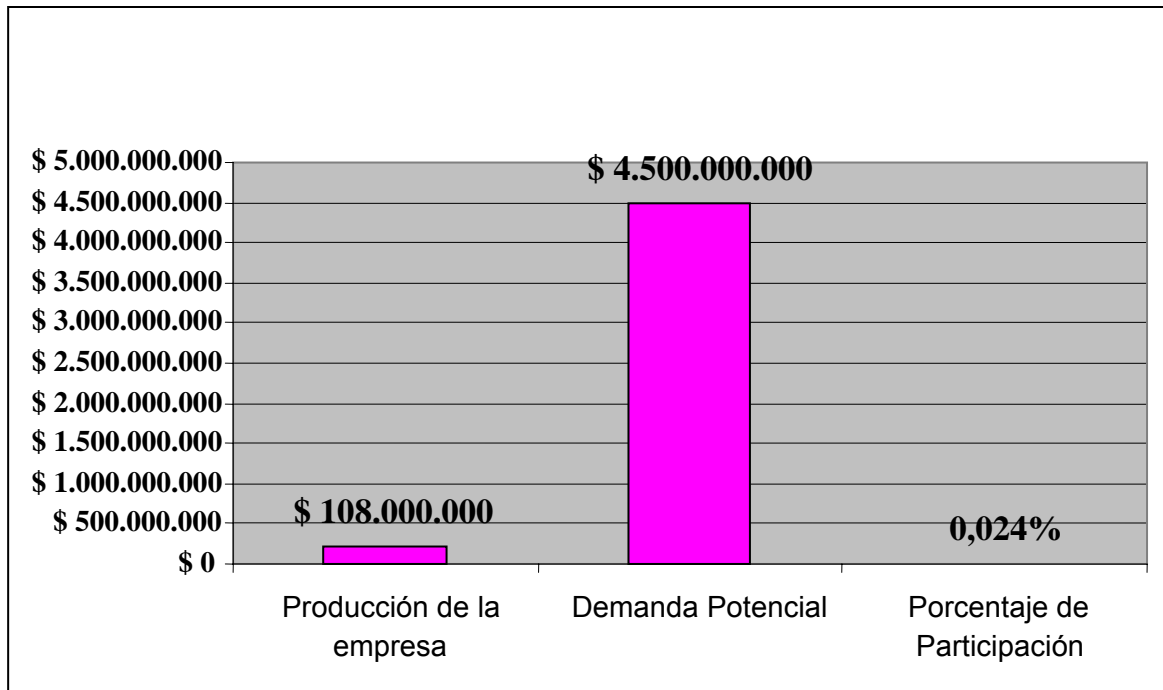
Con esta participación la empresa puede facturar: $\$4.500.000.000 \times 0,024 = \$108.000.000$ anuales. En la Tabla 13 y Gráfica 12 se observa la producción de la empresa anual, la demanda potencial anual y el porcentaje de participación.

Tabla 13. Estimación de la demanda

DEMANDA POTENCIAL	VALOR
Producción de la empresa	\$ 108.000.000
Demanda Potencial	\$4.500.000.000
Porcentaje de Participación	2.4%

¹⁸ Cámara de Comercio. Información Sectorial Consolidada. 2.006.

Gráfica 12. Estimación de la demanda



2.3.5 Evolución Histórica de la Demanda Producto / Servicio. La evolución histórica de la demanda del servicio para los últimos años se observa en detalle en la Tabla 14., de acuerdo con datos suministrados por la Cámara de Comercio.

Tabla 14. Evolución histórica de la demanda¹⁹

AÑO	VALOR
1996	\$2.700.000.000
1997	\$2.865.000.000
1998	\$2.870.000.000
1999	\$3.050.000.000
2000	\$2.900.000.000
2001	\$3.270.000.000
2002	\$3.542.000.000
2003	\$3.725.000.000
2004	\$3.900.000.000
2005	\$4.200.000.000

Fuente : cámara de comercio. 2006

2.3.6 Proyección de la Demanda. La Cámara de Comercio ha proyectado la demanda para los años 2006 a 2015, teniendo en cuenta indicadores tales como: el crecimiento de la economía, el número de las empresas matriculadas, el nuevo escenario que genera el Tratado de Libre Comercio y la creciente dinámica que ha recibido la gestión de calidad y la certificación como fundamentales dentro del contexto empresarial Colombiano y Santandereano. En la Tabla 15. se observa la proyección realizada por la Cámara de Comercio para el período 2006 – 2010, de acuerdo con dichos indicadores.

¹⁹ Cámara de Comercio. Información Sectorial Consolidada. 2.006.

Tabla 15. Proyección de la demanda²⁰

AÑO	DEMANDA EN PESOS (\$)	No. DE SERVICIOS
2006	\$4.500.000.000	2.250
2007	\$5.200.000.000	2.300
2008	\$5.800.000.000	2.333
2009	\$6.500.000.000	2.356
2010	\$7.200.000.000	2.372

Fuente : cámara de comercio. 2006

2.4 LA OFERTA

La Oferta en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana está constituida por las empresas consultoras que se orientan específicamente a certificar la calidad de las empresas. Según la Cámara de Comercio, éstas empresas son limitadas, aglutinan especialmente una serie de profesionales que manejan diferentes disciplinas entre ellas Ingenierías, Economía, Administración, Derecho, Contaduría Pública entre otras cuyo propósito es orientar legal, administrativamente a las empresas.

En la actualidad estas empresas, debido al nuevo comportamiento del mercado de entrar al proceso de la calidad y de la certificación, entre las cuales se encuentran las entidades del sector público, no suplen la demanda ya que están limitadas en cuanto a personal y capacidad. De acuerdo con la Cámara de Comercio en la ciudad de Bucaramanga la demanda factura \$4.500.000.000, pero las empresas ubicadas en la ciudad de Bucaramanga, solo cubren dos terceras partes, es decir

²⁰ Cámara de Comercio. Información Sectorial- Proyecciones. 2.006.

facturan solo \$3.000.000.000 ²¹ cubriéndose el faltante con asesores y empresas que tienen su sitio de residencia en ciudades como Bogotá y Medellín principalmente.

2.4.1 Necesidades de Información. Para conocer la oferta se requiere tener conocimiento sobre unos aspectos fundamentales respecto a :

- Número de empleados de la empresa consultora.

- Número promedio de empresas que contratan los servicios de la empresa consultora

- Tiempo promedio del contrato.

- Pago mensual realizado por empresa.

- Número promedio de empresas que reciben certificación de calidad.

- Seguimiento y control de calidad a las empresas que reciben la certificación de la calidad.

- Número promedio de empresas a las que se realiza el proceso de seguimiento y control.

- Calificación de la labor realizada a las empresas que realizaron el proceso de certificación de la calidad.

²¹ Cámara de Comercio. Información Sectorial- Proyecciones. 2.006.

2.4.2 Ficha Técnica.

Ver tabla 16.

Tabla 16. Ficha técnica investigación oferta

TIPO INVESTIGACIÓN	DE	Descriptivo – Exploratoria.
MÉTODOS INVESTIGACIÓN	DE	Se utilizarán los métodos descriptivo y exploratorio.
FUENTES INFORMACIÓN	DE	Empresas Consultoras que gestionan la calidad en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana como fuentes de información primaria.
TÉCNICAS RECOLECCIÓN INFORMACIÓN	DE DE	Encuesta.
INSTRUMENTO		Cuestionario de la Encuesta.
MODO DE APLICACIÓN		Directa.
DEFINICIÓN POBLACIÓN (ELEMENTO, UNIDAD DE MUESTREO)	DE	Veinte (20) empresas consultoras de Área Metropolitana de la ciudad de Bucaramanga. Fuente: Cámara de Comercio de la Ciudad de Bucaramanga.
PROCESO MUESTREO	DE	Aleatorio Simple
TIEMPO DE APLICACIÓN		Ocho (8) días.

Fuente : los autores. 2006.

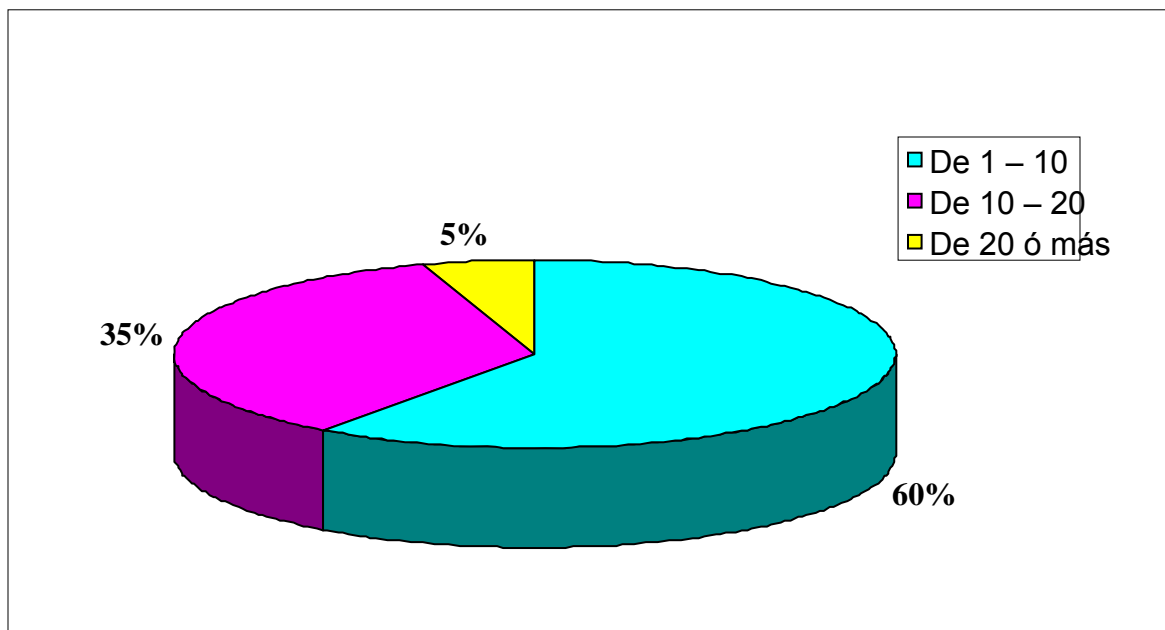
2.4.3 Tabulación y Presentación de Resultados de la Oferta. La entrevista que se observa en detalle en el Anexo B, se consigna con sus preguntas y respuestas a continuación:

Tabla 17. Numero de empleados de la empresa consultora

NÚMERO DE EMPLEADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO PONDERADO
De 1 – 10	12	60	3
De 10 – 20	7	35	5,25
De 20 ó más	1	5	1
TOTAL	20	100%	9,25

FUENTE : La Encuesta a Oferentes.

Gráfica 13. Número de empleados



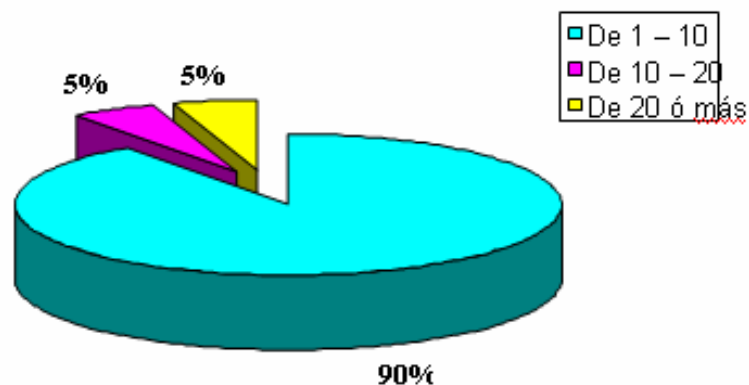
De acuerdo con la Tabla 17 y la Gráfica 13, la mayoría de las empresas consultoras tienen entre uno y diez empleados, un segmento importante entre 10 y 20 empleados y un pequeño porcentaje más de 20 empleados. El promedio de empleados por empresa es de 9,25, esto significa que son empresas pequeñas con un personal limitado a sus posibilidades económicas y al mercado.

Tabla 18. Numero promedio de empresas que contratan los servicios de la empresa consultora.

NÚMERO DE EMPRESAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO PONDERADO
De 1 – 10	18	90	4,5
De 10 – 20	1	5	0,75
De 20 ó más	1	5	1
TOTAL	20	100%	6,25

FUENTE : La Encuesta a Oferentes.

Gráfica 14. Número de empresas que contratan los servicios



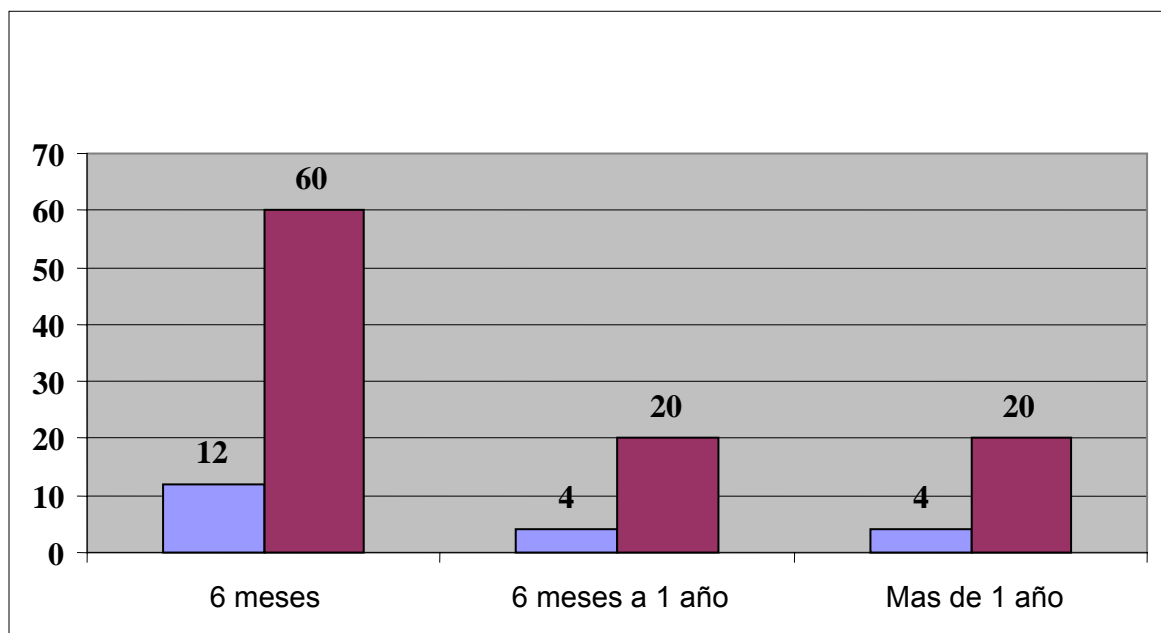
De acuerdo con la Tabla 18 y Gráfica 14., la gran mayoría de las empresas atiende menos de 10 empresas, y el promedio ponderado arroja 6,25 empresas atendidas por consultora, lo que implica que el número de clientes limitado, porque son pocas las empresas de gran tamaño que puedan atender mayor número de contratos.

Tabla 19. Tiempo promedio del contrato

TIEMPO PROMEDIO DEL CONTRATO	FRECUENCIA	PORCENTAJ E	PROMEDIO PONDERADO
6 meses	12	60	3,6
6 meses a 1 año	4	20	1,8
Mas de 1 año	4	20	2,4
TOTAL	20	100%	7,8 meses

Fuente : La Encuesta A Oferentes

Gráfica 15. Tiempo promedio del contrato



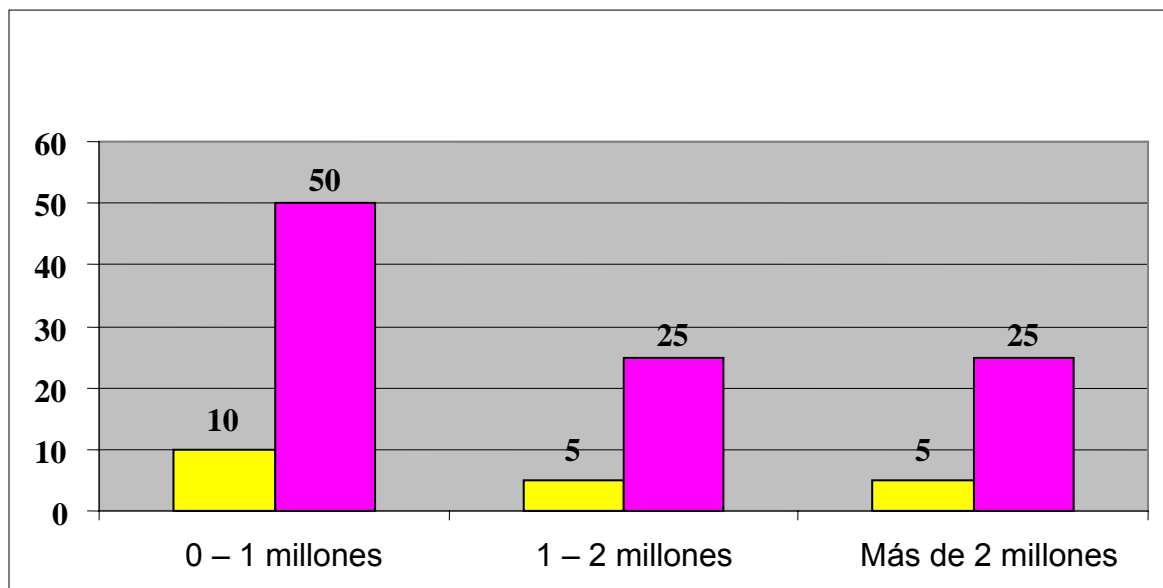
De acuerdo con la Tabla 19 y la Gráfica 15., el tiempo promedio de contrato de una empresa con las Consultoras es de 6 meses para la gran mayoría, sólo un 20% atiende contratos promedios de 6 meses a 1 año ó de más de un año respectivamente. El promedio ponderado de contrato corresponde a 7,8 meses por empresa.

Tabla 20. Pago mensual realizado por empresa

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PROMEDIO PONDERADO
0 – 1 millones	10	50	0.5
1 - 2 millones	5	25	0.5
Mas de 2 millones	5	25	0.5
TOTAL	20	100%	1.5

FUENTE : La Encuesta a Oferentes

Gráfica 16. Pago mensual por la empresa



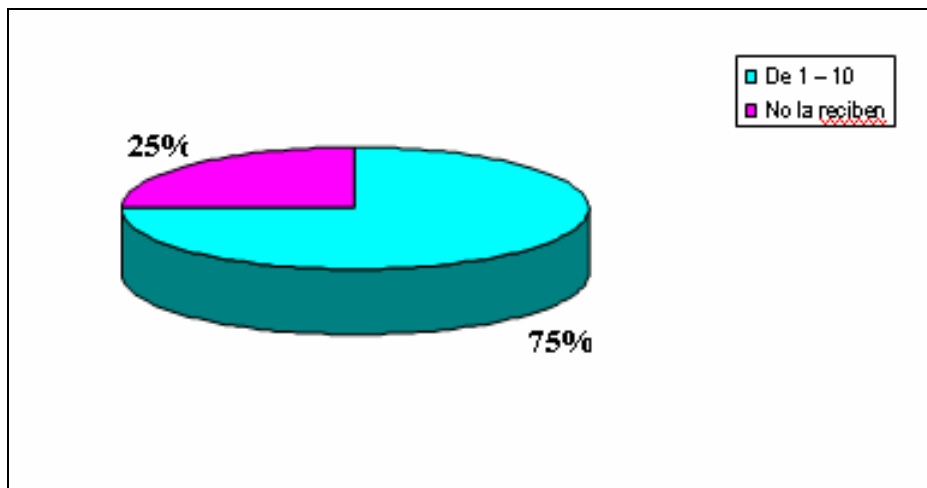
De acuerdo con la Tabla 20 y Gráfica 16., la mitad de las empresas reciben un pago mensual entre \$0 y \$1.000.000 por empresa; sólo el 25% recibe entre \$1.000.000 y \$2.000.000 ó más de \$2.000.000 mensuales respectivamente por empresa. El promedio ponderado es un pago mensual por empresa de \$1.500.000. Esto significa que hay una tendencia a contratos limitados por parte de la mayoría de las empresas.

Tabla 21. Número promedio de empresas que reciben certificación de calidad

NÚMERO DE EMPRESAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 – 10	15	75
No la reciben	5	25
TOTAL	20	100%

Fuente : La Encuesta A Oferentes

Gráfica 17. Número de empresas que reciben certificación



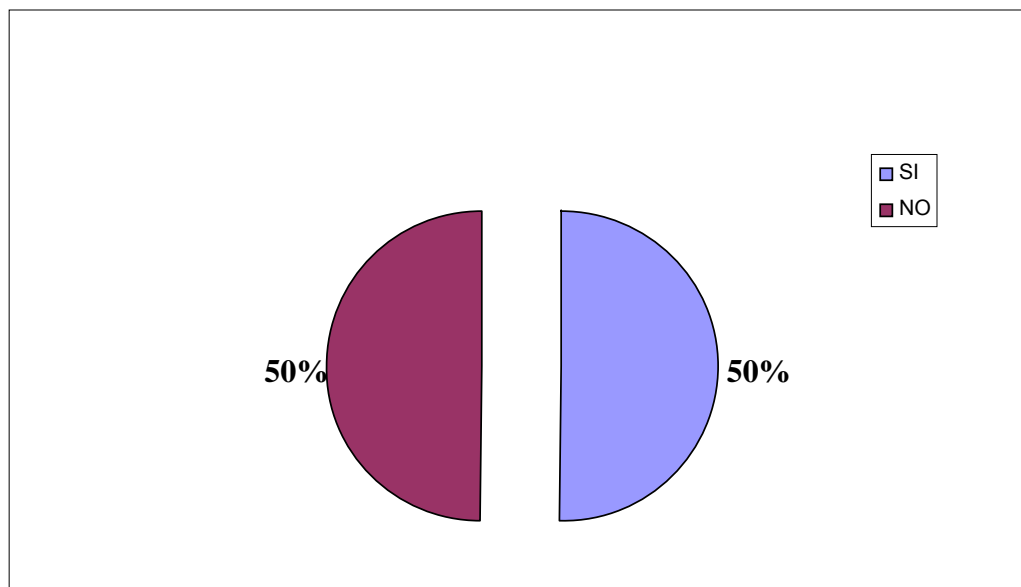
De acuerdo con la Tabla 21 y la Gráfica 17., menos de 10 empresas atendidas por las consultoras reciben Certificación de Calidad al año y un porcentaje del 25% considera que ninguna empresa las recibe. Esto implica que hay un porcentaje considerable de empresas que inicia su proceso de certificación y no lo culmina.

Tabla 22. Seguimiento y control de calidad a las empresas que reciben la certificación de la calidad

SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	50
NO	10	50
TOTAL	20	100%

Fuente: la encuesta a oferentes

Gráfica 18. Seguimiento y control de calidad



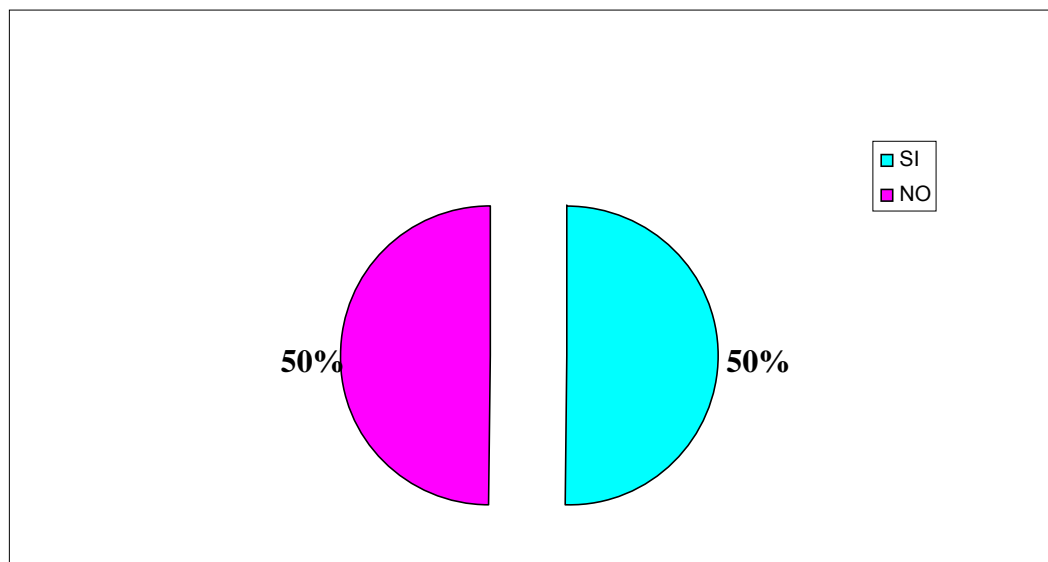
De acuerdo con la Tabla 22. y Gráfica 18., solamente el 50% de las empresas que han sido certificadas en su calidad continúan siendo atendidas por la empresa consultora en cuanto a seguimiento y control de los procesos de calidad. Esto significa que las empresas consultoras no tienen un proceso articulado integral que permita no sólo conducir a la empresa a la Certificación sino continuar asesorándola a largo plazo.

Tabla 23. Numero promedio de empresas a las que se realiza el proceso de seguimiento y control

NÚMERO DE EMPRESAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De 1 – 10	10	50
No lo realizan	10	50
TOTAL	10	100%

FUENTE : La Encuesta a Oferentes

Gráfica 19. Número Promedio de Empresas.



De acuerdo a la Tabla 23 y la Gráfica 19., menos de 10 empresas continúan en el proceso de seguimiento y control de la calidad con la empresa consultora que logró su Certificación; el 50% restante no realizan ese proceso.

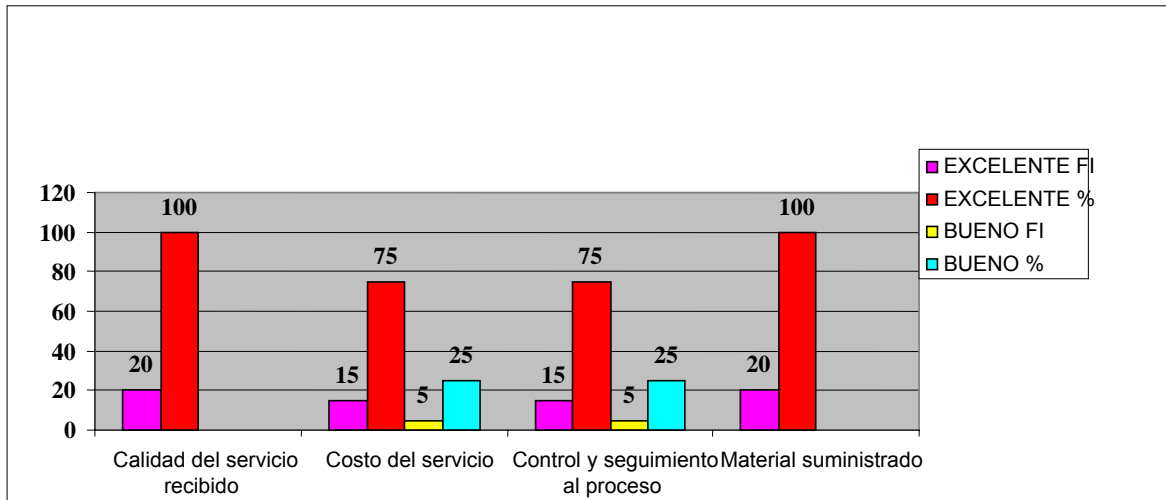
Tabla 24. Calificación de la labor realizada a las empresas que realizaron el proceso de certificación de la calidad

ACTIVIDAD	EXCELENTE		BUENO		REGULAR		MALO		PROMEDIO PONDERADO
	FI	%	FI	%					
Calidad del servicio entregado	20	100							5
Costo del servicio	15	75	5	25					4,75
Control y seguimiento al proceso	15	75	5	25					4,75
Material suministrado	20	100							5
PROMEDIO TOTAL PONDERADO:									
19,5/4 = 4.87									

N = 20

Fuente : La Encuesta A Oferentes

Gráfica 20. Labor realizada a empresas que realizaron el proceso



De acuerdo con la Tabla 24 y Gráfica 20., las empresas consultoras se califican como excelentes en calidad de servicio recibido y material suministrado en su totalidad; en cuanto al costo del servicio y control del seguimiento del proceso hay un 25% que considera que desarrollaron una buena labor. Es importante aclarar que ninguna empresa considera como pésima la labor de las consultoras, de acuerdo con la encuesta. De allí que la calificación dada por las propias empresas sea diferente a la reportada por los clientes según la Encuesta aplicada a la demanda, lo que evidencia que no están siendo honestas en su labor y que sobrevaloran sus servicios.

2.4.4 Análisis de la Situación Actual de la Competencia. La competencia se caracteriza por prestar un servicio de asesoría para la Gestión de Calidad, pero como lo demuestra la Encuesta a la demanda y a la oferta, estas empresas no actúan posteriormente en forma de servicio integral haciendo seguimiento y control a las empresas. Igualmente el período de permanencia con las empresas es limitado, por lo que no puede generarse una verdadera articulación entre consultor y cliente.

Los aspectos más importantes es que estas empresas, pese a sus limitaciones de personal y de tamaño pueden atender en promedio hasta 10 clientes mensuales lo que indican que tiene una actividad dinámica y que existe una verdadera demanda de los servicios de la empresas; el problema está en que no tienen más capacidad y por lo tanto parte de la oferta es suplida por personas ó empresas de otras regiones.

Otro aspecto importante es que muchas empresas que han sido certificadas ofrecen sus servicios a otras empresas ó lo prestan gratuitamente a empresas del Estado como sucede con Distraves que está asesorando colegios de educación media en el área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga en el proceso de implantación y consecución de la certificación.

Finalmente las empresas competidoras se caracterizan por una baja utilización de medios publicitarios y promocionales y por trabajar a través de referencias ó de visitas cliente a cliente para poder conquistar nuevos mercados.

2.4.5 Proyección de la Oferta (Competencia). La Oferta de acuerdo con la Cámara de Comercio de Bucaramanga debe crecer a un ritmo que permita cubrir a largo plazo a la demanda local debido a que las empresas consultoras de la ciudad no suplen las necesidades del mercado. En la Tabla 25., se observa en detalle la proyección de esta oferta de acuerdo con estimativos de esta entidad que tienen en cuenta diferentes factores tales como: el crecimiento de la economía, el número de las empresas matriculadas, el nuevo escenario que genera el Tratado de Libre Comercio y la creciente dinámica que ha recibido la gestión de calidad y la certificación como fundamentales dentro del contexto empresarial Colombiano y Santandereano.

Tabla 25. Proyección de la oferta²²

AÑO	OFERTA
2006	3.000.000.000
2007	3.500.000.000
2008	4.000.000.000
2009	4.500.000.000
2010	5.000.000.000

Fuente : cámara de comercio de la ciudad de bucaramanga. 2006.

2.5 RELACIÓN ENTRE DEMANDA Y OFERTA

La oferta y la demanda, presentan unas diferencias que se presentan en detalle en la Tabla 26.

Tabla 26. Relación entre demanda y oferta

AÑO	DEMANDA	OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2007	\$4.500.000.000	3.000.000.000	1.500.000.000
2008	\$5.200.000.000	3.500.000.000	1.700.000.000
2009	\$5.800.000.000	4.000.000.000	1.800.000.000
2010	\$6.500.000.000	4.500.000.000	2.100.000.000
2011	\$7.200.000.000	5.000.000.000	2.200.000.000

FUENTE : Los Autores 2006.

²² Cámara de Comercio. Información Sectorial- Proyecciones. 2.006.

Se observa un déficit, un desequilibrio a favor de la demanda que se hace mayor cada año por la falta de una competencia que ofrezca servicios suficientes para cubrir las necesidades crecientes de la demanda.

2.6 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

2.6.1 Estructura de los Canales Actuales. Los canales actuales se caracterizan por una estructura desarrollada a partir de un abordamiento directo del cliente por parte de la empresa, es decir: Empresa Consultora – Cliente. En el caso de asesores la estructura es igual: Asesor - Cliente

2.6.2 Ventajas y Desventajas de los Canales Actuales. Entre las ventajas se tienen:

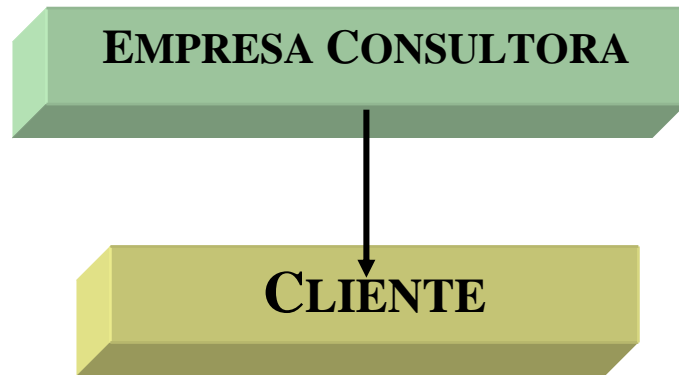
- Desarrollo de una actividad directa y controlada por parte de la empresa.
- No se participa del margen de contribución al no existir intermediarios.
- Las empresas atienden en forma directa y con garantía de conocimiento al cliente.

Entre las desventajas se tienen:

- Es un mercado local y muy limitado.
- Esta estructura no permite el desarrollo de una actividad más amplia y abordar un mayor número de clientes y mercados.
- La estructura limita la capacidad de las empresas para extenderse a otros mercados diferentes al local.

2.6.3 Selección de los Canales de Comercialización. El canal seleccionado es el de Empresa Consultora – Cliente. Ver Figura 1. Canal de Comercialización.

Figura 1. Canal de comercialización



2.7 PRECIO

2.7.1 Análisis de Precio. Es difícil establecer el pago a realizar por la consultoría en materia de Gestión de Calidad en una empresa. Sin embargo de acuerdo con lo establecido en la demanda las empresas pagan en promedio \$2.801.900 mensuales, sin embargo haciendo un estudio de la oferta y para citar algunas de ellas (ALTHVIZ Y CIA CONSULTORES LTDA y COLMANT CONSULTORES LTDA, sede Bucaramanga) vemos que el precio que se está pagando por el proceso de certificación está en un promedio entre \$10.000.000 y \$13.000.000 anuales, es decir un promedio de \$958.000 mensuales.

Teniendo en cuenta lo anterior, es sobre ésta base que se debe fijar el precio de venta con el fin de ser competitivos.

2.7.2 Estrategias de Fijación de Precios. Para la fijación de precios se plantean las siguientes estrategias:

- Los precios deben crecer teniendo en cuenta el incremento en los costos de la empresa.
- Los precios nunca deben superar los de la competencia para no perder mercado, pero se pueden lograr diferenciaciones con mayores precios en la medida que el servicio implique mayor calidad y resultados para los clientes.
- Los precios deben cubrir los costos de la empresa y generar alrededor de un veinte (20%) por ciento de rentabilidad.

2.8 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

2.8.1 Objetivos. Son objetivos en materia publicitaria y promocional los siguientes :

- Da a conocer a la empresa en el mercado.
- Generar una imagen de marca para la empresa.
- Desarrollar una labor de posicionamiento y crecimiento en el mercado.
- Dinamizar las ventas de la empresa.
- Lograr eficiencia en cuanto a mercados, marketing y ventas.

2.8.2 Logotipo. En la Figura 2., se observa el Logotipo de la Empresa que responde a las características específicas de Empresa Consultora en materia de calidad.

Figura 2. Logotipo



2.8.3 Lema. El lema de la empresa será el siguiente:

“DONDE SU EMPRESA MERECE ESTAR”

2.8.4 Análisis de Medios. Existen diferentes medios a través de los cuales se puede publicitar y promocionar a la empresa:

- **Internet**, que es un medio dinámico orientado, a través de portales a entidades corporativas y empresariales, con una alta capacidad de interacción en tiempo real y de difusión de información.
- **La Prensa**, que es un medio tradicional masivo que puede ser utilizado para dar a conocer a la empresa a nivel local.
- **La Radio**, un medio más popular con más orientación al público en general que a las empresas pero que puede ser utilizado para ciertos eventos promocionales.
- **La Televisión Local**, es un medio masivo que requiere de ciertas características para ser utilizado tales como : Elaboración de vídeos y pautas publicitarias, interesa más al público común que a las empresas.

- **Volantes, Folletos y Otros Medios Alternativos** : Los folletos son un medio importante ya que pueden ser elaborados con gran contenido y diseño gráfico y ser una carta de presentación para la empresa.
- **Directorio Telefónico** : Es un medio masivo y común que es más efectivo en la medida en que la empresa esté posicionada en el mercado.

2.8.5 Selección de Medios. De los medios anteriormente estudiados se seleccionan : Internet, la prensa, el directorio telefónico y los folletos, ya que responden a diferentes conceptos de mercadeo y todos pueden constituirse en una forma integrada y coherente de abordar el mercado.

2.8.6 Estrategias. Para el desarrollo de la publicidad y promoción por parte de la empresa se requiere de las siguientes estrategias :

- Utilizar en forma masiva los medios publicitarios con un acompañamiento de visita empresarial y una presentación formal de la empresa y sus servicios.
- Medir la eficiencia de los diferentes medios publicitarios utilizados en término de posicionamiento, imagen y crecimiento de las ventas.
- Utilizar la publicidad como un medio y no como un fin ya que el propósito de la empresa es afianzar su nombre a través de un excelente servicio, gestión y acompañamiento.

2.8.7 Presupuesto de Publicidad y Promoción. Se requiere del siguiente presupuesto de promoción y publicidad para el desarrollo de la empresa:

- **De Lanzamiento.** El presupuesto de lanzamiento se observa en detalle en la Tabla 25.

Tabla 27. Presupuesto de lanzamiento

ITEM	VALOR UNITARIO	CANTIDADES	VALOR TOTAL
Folletos	\$ 500	100	\$50.000
Cóctel	\$ 3.000	50*	\$150.000
Aviso prensa			\$150.000
TOTAL			\$350.000

Fuente : los autores 2006.

* Invitados a la apertura de la empresa

- **De Operación.** El presupuesto de operación se observa en detalle en la Tabla 28.

Tabla 28. Presupuesto de operación

ITEM	VALOR UNITARIO	CANTIDADES	VALOR TOTAL
Publicidad	\$150.000	12	\$1.800.000
Promoción	\$300.000	12	\$3.600.000
TOTAL			\$5.400.000

FUENTE : Los Autores 2006.

2.9 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO

Desde el punto de vista del mercado, el proyecto tiene grandes posibilidades, con una demanda anual de servicios de consultoría de \$4.500.000.000, una oferta cubierta por empresas consultoras de \$3.000.000.000 anuales y una demanda insatisfecha de \$1.500.000.000, lo que permite a una nueva empresa ingresar y cubrir parte de esa demanda insatisfecha.

Otro aspecto importante, establecido a través de la encuesta de la demanda es que solo el 16,31% de las empresas ha certificado la calidad y únicamente un 16,13% de esas empresas certificadas siguen procesos de seguimiento y control de dicha calidad, lo que implica que la gran mayoría de las empresas no han desarrollado dicho proceso, evidentemente debido a que el 79,87% no lo conoce.

Igualmente, cercal 50% de las empresas que han recibido el servicio de gestión de calidad considera que este ha sido regular o malo en aspectos como el costo, control y seguimiento y materiales suministrados.

Los aspectos anteriores determinan por lo tanto que existe una excelente perspectiva de desarrollo y factibilidad por parte de una nueva empresa que gestione la calidad en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

3. ESTUDIO TÉCNICO

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

3.1.1 Descripción del Tamaño del Proyecto. El Proyecto parte de una demanda insatisfecha inicial de \$1.500.000.000 de pesos y de una participación por parte de la empresa de \$108.000.000 de pesos de ese mercado, correspondiente al 7.2%. Por lo tanto el proyecto se considera como pequeño, sin embargo es importante estudiar una serie de elementos y factores que consoliden el tamaño del proyecto como tal.

3.1.2 Factores que determinan el Tamaño del Proyecto. Los factores que determinan el tamaño del Proyecto de acuerdo, con sus características y especificaciones son los siguientes:

- La demanda insatisfecha que en la actualidad es de \$1.500.000.000 de pesos anuales, lo que permite desde esta perspectiva de mercado consolidar y establecer un proyecto de gran tamaño.
- Recurso humano: El conocimiento como factor limitante ya que en la medida que no exista un personal idóneo suficiente para el desarrollo de los procesos de Gestión de la Calidad, la empresa se verá limitada para desarrollar su labor. No obstante en Bucaramanga se han desarrollado desde años atrás procesos de calidad y de certificación de la misma con numerosas personas participantes que han logrado una experiencia e idoneidad en el tema, por lo que la empresa puede contar con un personal preparado y de gran excelencia que puede participar del

proyecto, desde esta perspectiva el proyecto no tiene mayores limitaciones del tamaño. Serán necesarios dos (2) asesores, profesionales especializados, durante los primeros cinco años del proyecto.

- **Tecnología:** El Proyecto requiere de una mediana tecnología representada en Hardware y Software para sistematizar bases de datos, procesos y producir y suministrar información; esta tecnología está disponible en el mercado, es fácil de manejar y no se constituye en impedimento alguno.
- **Cercanía al Mercado :** El Proyecto no tiene ningún limitante desde esta perspectiva ya que se halla ubicado en el Área Metropolitana de la ciudad de Bucaramanga que es la zona a la que va a atender y en la que existen vías de comunicación, medios de transporte para el desplazamiento rápido y oportuno.
- **Recursos Financieros:** Los recursos financieros son un limitante para el tamaño, ya que en la medida que sea mayor el tamaño del proyecto, se requiere mayor número de personal, más equipos, dotación y muebles; por lo tanto con recursos financieros limitados se hace necesario iniciar con un proyecto pequeño.
- **Riesgo:** La posibilidad de fracaso del proyecto, es de alto riesgo, por ser una propuesta que se inicia puede ser alta en la medida en que cambian las condiciones del mercado, económicas, políticas ó legales sobre las que se fundamenta el proceso de certificación y gestión de la calidad. Cuanto más grande sea el proyecto mayor es el riesgo de que no se cumpla con las expectativas del mismo y se puedan generar pérdidas económicas y financieras, por eso es importante iniciar con un proyecto de tamaño pequeño sin grandes pretensiones para poder aminorar el riesgo implícito en todo negocio que inicia labores.

Otro factor que influye en el tamaño del proyecto, es el **marco legal** referente a las exigencias de implementación de la norma, ya que en el mercado objetivo, que es el sector privado, no existe explícitamente una norma o ley que reglamente o exija implementar la norma. Caso contrario ocurre con el sector públicos, donde todas las entidades de la rama ejecutiva y las entidades descentralizadas, están obligadas a implementar los procesos de certificación de la calidad, según Ley 872 de diciembre 30 de 2003.²³

3.1.3 Capacidad del Proyecto.

- **Capacidad Total Diseñada.** El Proyecto está diseñado para generar una atención a dieciséis (16) empresas anualmente, es decir dieciséis (16) servicios mensuales, sin embargo este diseño es flexible y puede variar a través del tiempo generándose una mayor capacidad de atención con calidad y excelencia hacia las empresas.

El proyecto está diseñado de manera que está en capacidad de ofrecer 2.304 horas de trabajo por cada asesor contratado durante el año, debido a que diariamente se laboran 8 horas durante seis (6) días, lo que equivale a 48 horas semanales multiplicadas por 48 semanas que tiene el año, nos da un total de 2.304 horas al año por asesor.

- **Capacidad Instalada.** Se instala un proyecto para atender dieciséis (16) servicios mensualmente con un seguimiento – control y gestión que garantice en un cien (100%) por ciento la certificación de las empresas.

²³ <http://www.camaradirecta.com/webccb/temas/newsie/default.htm>

Tabla 29. Horas hombre por empresa

Servicios	Horas proceso de consultaría por Empresa	Horas Hombre Empresa X Mes	Total Horas Hombre Mensual	Total Horas Hombre Anual
Organización y elaboración de la entrevista preliminar	3	0,25	1,50	18
Entrevista preliminar	2	0,17	1,00	12
Diagnóstico específico	8	0,67	4,00	48
Organización de propuestas a presentar	8	0,67	4,00	48
Presentación de propuestas a la empresa contratante	2	0,17	1,00	12
Fijación de responsabilidades de las partes	2	0,17	1,00	12
Organización de cursos de formación y capacitación	8	0,67	4,00	48
Sensibilización operativa (formacion y capacitacion en la empresa)	30	2,5	15,00	180
Implementación de la Gestión de la calidad	120	10	60,00	720
Auditoria y control	25	2,08	12,50	150
Ajuste de los procedimiento según exigencias de la Norma Tecnica	15	1,25	7,50	90
Evaluación de conclusiones y recomendaciones	10	0,83	5,00	60
Cierre y terminación de los procesos de implementación	10	0,83	5,00	60
TOTAL HORAS	243	20	122	1458

Teniendo en cuenta que el número de semanas laborales al año son 48 (4 semanas por 12 meses), de los cuales realmente se trabajan 44 horas debido a que cada día se promedia un descanso (tiempos suplementarios) de 0.5 horas por día, y que todo esto da un tiempo suplementario de 144 horas de descanso al año, se tiene que la capacidad instalada real es de 2.160 horas por año.

La empresa va a contar con dos consultores para atender dichas empresas durante la vida útil inicial del proyecto. Cada consultor requiere de 20 horas/hombre mensuales para atender una empresa,

Esto implica que para atender las doce empresas iniciales se requiere de 240 horas mensuales. Si cada consultor trabaja 176 horas por mes se requiere de $240/176$ horas mensuales hombre = 1.36 consultores.

En el quinto año del proyecto, tiempo en el cual la empresa estará atendiendo dieciséis (16) empresas, se requiere 320 horas mensuales. Si cada consultor trabaja 176 horas por mes, se requiere de $320/176$ horas mensuales = 1.82 consultores.

Esto significa que desde que se inicia el proyecto, hasta terminar sus primeros cinco años, si no hay aumento en el número de empresas proyectadas, se trabaja con dos consultores y no se requiere de personal adicional,

- **Capacidad Utilizada y Proyectada.** La empresa utilizará el cien (100%) por ciento de su capacidad instalada inicial y proyecta llegar al cien (100%) por ciento de su capacidad diseñada en sus cinco (5) primeros años de vida útil del proyecto de la siguiente forma :

Tabla 30 Capacidad Proyectada (Horas Hombre)

Servicios	Total Horas Hombre por mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		12 Empresas	13 Empresas	14 Empresas	15 Empresas	16 Empresas
Organización y elaboración de la entrevista preliminar	1,5	18	19,50	21,00	22,50	24,00
Entrevista preliminar	1	12	13,00	14,00	15,00	16,00
Diagnóstico específico	4	48	52,00	56,00	60,00	64,00
Organización de propuestas a presentar	4	48	52,00	56,00	60,00	64,00
Presentación de propuestas a la empresa contratante	1	12	13,00	14,00	15,00	16,00
Fijación de responsabilidades de las partes	1	12	13,00	14,00	15,00	16,00
Organización de cursos de formación y capacitación	4	48	52,00	56,00	60,00	64,00
Sensibilización operativa (formación y capacitación en la empresa)	15	180	195,00	210,00	225,00	240,00
Implementación de la Gestión de la calidad	60	720	780,00	840,00	900,00	960,00
Auditoria y control	12,5	150	162,50	175,00	187,50	200,00

Ajuste de los procedimientos según exigencias de la Norma Técnica	7,5	90	97,50	105,00	112,50	120,00
Evaluación de conclusiones y recomendaciones	5	60	65,00	70,00	75,00	80,00
Cierre y terminación de los procesos de implementación	5	60	65,00	70,00	75,00	80,00
TOTAL HORAS	121,5	1458	1580	1702	1824,00	1946,00
Porcentaje de Capacidad Instalada		69%	75%	81%	86%	92%

3.2 LOCALIZACION

Para establecer la localización del Proyecto es necesario tener en cuenta una serie de elementos esenciales a nivel de macro localización y micro localización que faciliten su desarrollo con cercanía al mercado, ahorro en costos y la prestación posible de un excelente servicio para las empresas. Es fundamental localizarse en una zona que permita una fácil atención y el desarrollo de toda la logística de la empresa.

3.2.1 Macro Localización. El Proyecto estará localizado en el Área Metropolitana de la ciudad de Bucaramanga que cuenta con una serie de municipios a saber: Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta, y Girón. Cada uno

de estos municipios se constituye en un posible sitio de macro – localización para lo cual se tendrán en cuenta los siguientes factores:

1. Costo de Arrendamiento.
2. Vías de Acceso.
3. Cercanía al mercado.
4. Infraestructura de Servicios.
5. Disponibilidad de Transporte.
6. Costo de los Servicios.

En las Tablas 29 y 30., se establecen los factores de determinación de la macro – localización y de la determinación final de esta macro – localización

Tabla 31. Factores de determinación de la macro – localización

FACTOR / GRADO		PUNTAJE	PONDERACIÓN
1	Costo de Arrendamiento		
	Grado 1 : Muy Costoso	20	
	Grado 2 : Costoso	60	
	Grado 3 : Poco Costoso	100	100
			20% de 500
2	Vías de acceso		
	Grado 1 : Regulares	20	
	Grado 2 : Buenas	40	
	Grado 3 : Excelentes	60	60
			12% de 500
3	Cercanía al mercado		
	Grado 1 : Muy lejos	20	
	Grado 2 : Cercano	60	
	Grado 3 : Muy cercano	100	100
			20% de 500
4	Infraestructura de Servicios		

	Grado 1 : Regular	40		
	Grado 2 : Buena	60		
	Grado 3 : Excelente	80	80	16% de 500
5	Disponibilidad de transporte			
	Grado 1 : Regular	20		
	Grado 2 : Buena	45		
	Grado 3 : Excelente	70	70	14% de 500
6	Costo de los servicios			
	Grado 1 : Muy Costoso	30		
	Grado 2 : Costoso	60		
	Grado 3 : Poco Costoso	90	90	18% de 500
TOTAL			500	100%

Fuente : los autores del proyecto.

* Nota: Para asignar los puntajes por factor, la metodología establece que deben asignarse tantos factores como se requiera y el total de puntos debe corresponder a 500. Estos puntos se asignan por factores, de acuerdo con la importancia que tenga cada uno de ellos, en una situación particular y los grados se establecen desde un mínimo de puntos hasta los puntos máximos correspondientes al factor, de acuerdo con la importancia que el evaluador le conceda. La ponderación para cada valor resulta de dividir el puntaje máximo asignado a cada factor entre los 500 puntos que deben sumar todos los factores establecidos.

Tabla 32. Determinación de la macro localización

FACTOR	BUCARAMANGA		FLORIDABLANC A		PIEDECUESTA	
	GRADO	PUNTOS	GRAD O	PUNTO S	GRADO	PUNTOS
Costo de Arrendamiento	2	60	2	60	2	60
Vías de Acceso	3	60	23	40	2	40
Cercanía al mercado	3	100	2	60	2	60
Infraestructura de Servicios	4	80	4	80	4	80
Disponibilidad de Transporte	3	70	2	45	2	45
Costo Servicios	2	60	2	60	3	90
TOTAL		430		345		375

Fuente : los autores del proyecto.

Se selecciona como área a la ciudad de Bucaramanga, por ser la que obtuvo el mayor puntaje frente a las otras localidades del Área Metropolitana.

3.3.2 Micro localización. Para la micro – localización en la ciudad de Bucaramanga que fue la ciudad escogida para la ubicación del proyecto se deben tener en cuenta una serie de factores fundamentales :

1. Costo de Arrendamiento.
2. Costo de los servicios
3. Concordancia de la zona con el objeto del negocio

4. Disponibilidad de transporte

En las Tablas 31 y 32., se observa en detalle, el procedimiento para microlocalizar el Proyecto. Se escogen como sitios probables de micro – localización : El centro de la ciudad de Bucaramanga, el sector de Cabecera del Llano y el barrio La Aurora.

Tabla 33. Factores de determinación de la micro – localización

FACTOR / GRADO		PUNTAJE		PONDERACIÓN
1	Costo de Arrendamiento			
	Grado 1 : Muy Costoso	60		
	Grado 2 : Costoso	80		
	Grado 3 : Poco Costoso	100	100	20% de 500
2	Costo de los Servicios			
	Grado 1 : Muy costoso	60		
	Grado 2 : Costoso	80		
	Grado 3 : Poco costoso	100	100	20% de 500
3	Concordancia de la zona con el mercado			
	Grado 1 : Poca concordancia	60		
	Grado 2 : Mediana concordancia	80		
	Grado 3 : Alta concordancia	100	100	20% de 500
4	Disponibilidad de transporte			
	Grado 1 : Regular	40		
	Grado 2 : Buena	60		
	Grado 3 : Excelente	80	80	16% de 500
5	Seguridad en la zona			
	Grado 1 : Regular	60		
	Grado 2 : Buena	90		
	Grado 3 : Excelente	120	120	24% de 500
TOTAL			500	100%

Tabla 34. Determinación de la micro localización

FACTOR	CENTRO DE LA CIUDAD		CABECERA		BARRIO LA AURORA	
	GRADO	PUNTOS	GRAD O	PUNTO S	GRADO	PUNTOS
Costo de Arrendamiento	2	80	1	60	2	80
Costo de los servicios	2	60	1	60	2	80
Concordancia de la zona con el mercado	3	100	3	100	1	60
Disponibilidad de Transporte	3	80	3	80	2	60
Seguridad en la zona	2	90	2	90	2	90
TOTAL		410		390		370

Fuente : los autores del proyecto.

Teniendo en cuenta los aspectos anteriormente reseñados se selecciona a la zona centro de la ciudad de Bucaramanga, por ser el lugar donde existe mayores facilidades para el desarrollo de la empresa dentro de una perspectiva de costos, disponibilidad de servicios y transporte, infraestructura y facilidades de arrendamiento.

3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

3.3.1 Ficha Técnica del Servicio. A continuación se relacionan los aspectos más fundamentales relacionados con el servicio a ofrecer.

Tabla 35. Ficha técnica del servicio

NOMBRE DEL SERVICIO	GESTIÓN EN LA CALIDAD
USOS :	Un servicio orientado a gestionar la Certificación de calidad por parte de las Empresas Santandereanas interesadas en lograr tal propósito en las normas ISO 9000, 9001 y siguientes.
CARACTERÍSTICAS :	Se trata de un proceso de seguimiento, acompañamiento, asesoría y gestión de la calidad para que las empresas desarrollen los procesos y cumplan con las especificaciones y requerimientos exigidos por los organismos encargados de certificar la Calidad de una Empresa.
PRECIO DEL SERVICIO :	Es un servicio que depende de muchos factores tales como tiempo de asesoría, tamaño de la empresa asesorada, tipo de certificación requerida, por lo que no puede establecerse un precio específico, sin embargo se puede ubicar entre \$1.500.000 y \$3.000.000 de pesos mensuales.
VALOR AGREGADO DEL SERVICIO :	El servicio tiene un alto valor agregado para las empresas contratantes, ya que le permite

	certificar su calidad y generar competitividad a nivel regional y nacional.
USOS ALTERNATIVOS :	El servicio puede ser utilizado para el control y seguimiento de la calidad de las empresas, una vez lograda la Certificación de la Calidad.

Fuente : los autores del proyecto.

3.3.2 Descripción Técnica del Proceso. El proceso de consultoría se basa en la Sensibilización, el diagnóstico inicial y planificación, capacitación, implementación y preauditoría, hasta que la empresa obtenga la certificación de su sistema de Gestión de calidad.

Sensibilización: Esta etapa desarrollará compromiso de los involucrados en la empresa, en procesos de calidad, éste compromiso se debe extender hacia el personal operativo. Para lograr éstos objetivos se desarrollarán talleres que permitan evaluar la capacidad del personal, en técnicas de trabajo en grupo, toma de decisiones, importancia de la conciencia del personal en los trabajos de calidad, así como transmitir los conocimientos básicos a cerca de la Normas Internacionales.

Diagnóstico: Esta etapa consiste en evaluar la organización, para determinar el grado de cumplimiento del sistema de calidad, de igual forma permite acercarse a la realidad de la empresa en su sistema y de paso cuantificar su grado de desarrollo.

En la metodología para el diagnóstico, se realizará una evaluación por perfil, la cual debe contener lista de chequeo con observaciones y debidamente aprobada por el Gerente.

Planeación: El plan de acción es una actividad paralela con la del diagnóstico y consiste en ordenar cronológicamente las actividades a seguir, dependiendo de las debilidades reflejadas en la etapa de diagnóstico. El plan de acción contiene básicamente las actividades citando responsables, recursos, tiempo de inicio, fin y ruta crítica del proyecto.

Dentro del plan de acción se encuentran las actividades de capacitación que la empresa debe dar para asegurar la comprensión de todos los elementos del sistema de calidad.

Implementación: En ésta etapa se desarrolla paso a paso el plan de acción propuesto para la empresa. Dependiendo del tamaño y de la complejidad de cada empresa, pueden variar algunas etapas que básicamente serán: Documentación, Implementación, Capacitación, Auditorías internas, Acciones correctivas y preventivas, revisión por la gerencia y mejora.

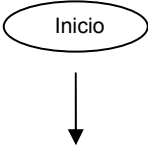
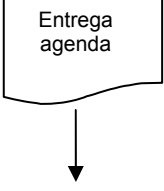
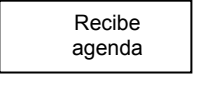
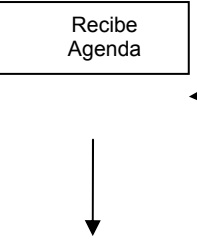
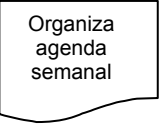
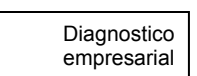
Preauditoría: En ésta etapa se desarrolla una revisión de todo el sistema y se busca desarrollar un ejercicio igual al que hace el ente certificador, para evaluar las posibles no conformidades a que haya lugar.

Capacitación: En la capacitación se brindan los conocimientos específicos en temas relacionados, con la calidad, y orientados al aprovechamiento de cada una de las actividades relacionadas con el cumplimiento de los requisitos de las normas a aplicar.

3.3.3 Diagramas de Operación, Proceso y Procedimiento

Figura 3. Diagramas de proceso de venta.

Diagrama de proceso de venta y contratación de los servicios

Firma consultora	Secretaria	Empresa	Como
			<p>El Promotor organiza la agenda de cada semana, de acuerdo a las metas propuestas ante el gerente, con el fin de buscar nuevos clientes.</p>
			<p>El Promotor entrega a la secretaria la agenda semanal, para que llame a los posibles clientes y concrete las respectivas visitas.</p>
			<p>La secretaria organiza la agenda, concretando las citas de la semana y la devuelve al gerente.</p>
			<p>El Promotor hace el diagnóstico de las</p>

			empresas a entrevistar, con el fin de determinar las necesidades y condiciones en las que opera cada una.
	Organiza portafolio		Solicita a la secretaria organizar el portafolio de servicios de acuerdo al anterior diagnóstico.
	Organiza visitas		La secretaria organiza las visitas del gerente a los posibles clientes.
		Recibe al Gerente y portafolio	El gerente acude a cumplir la cita y entrega al cliente el portafolio de servicios para que lo estudie y presenta el servicio. La empresa revisa la propuesta económica y técnica del proyecto.

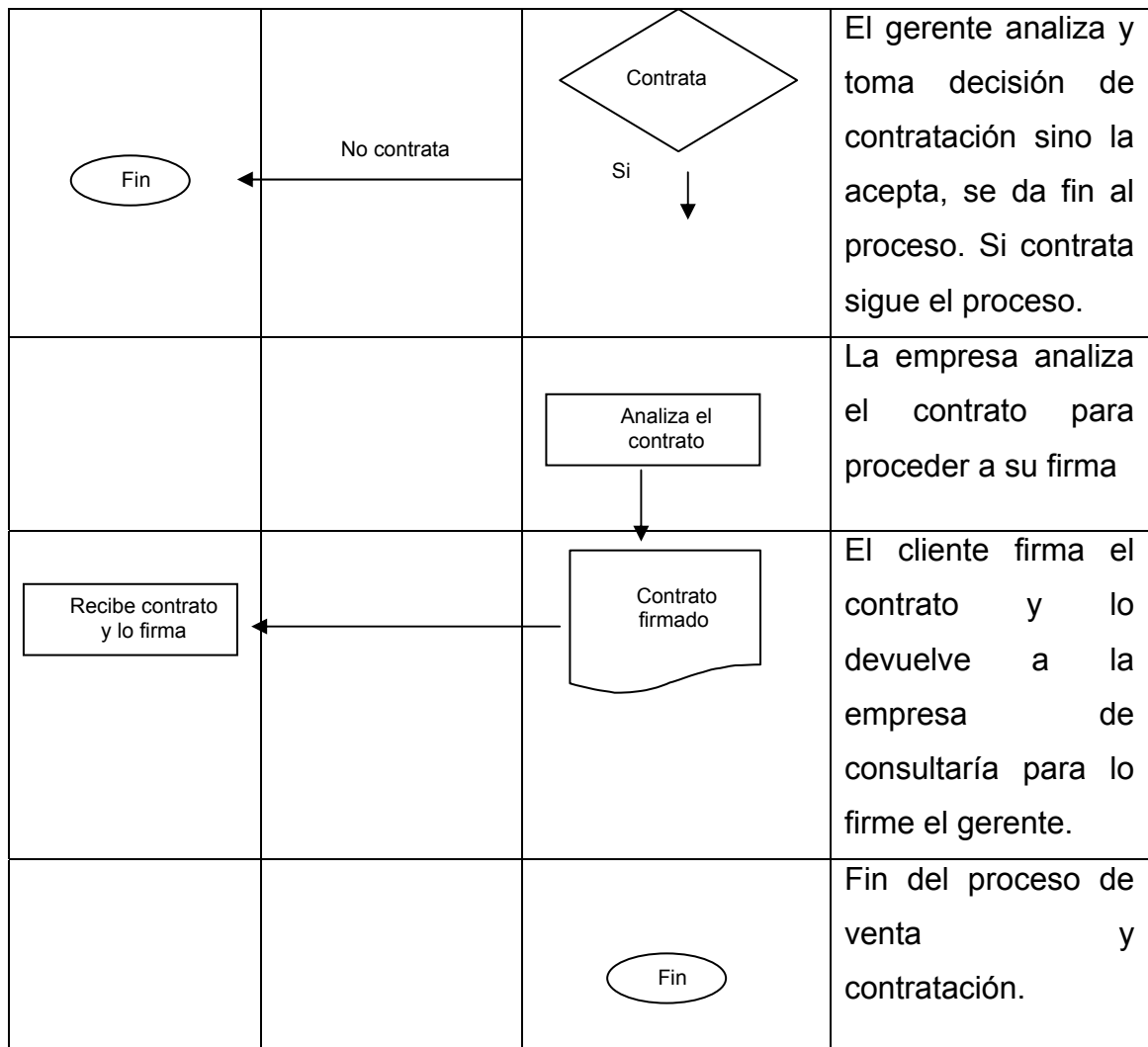
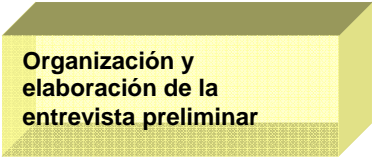
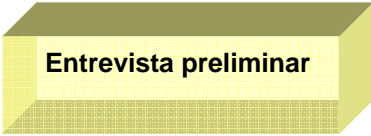
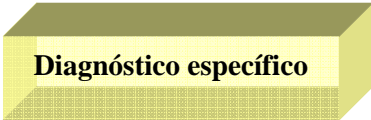
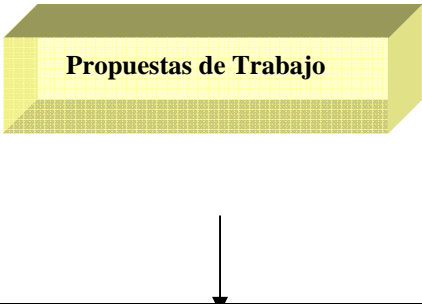

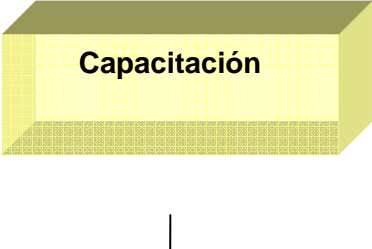
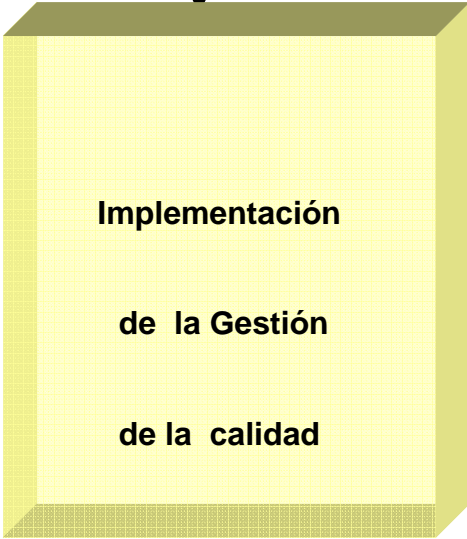


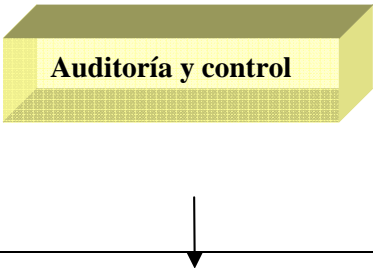
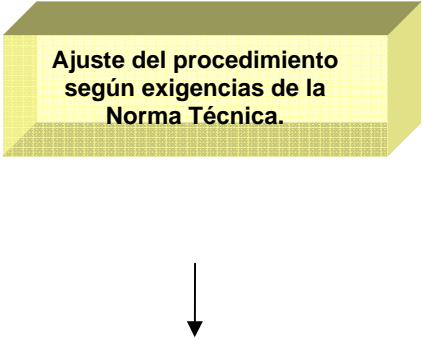
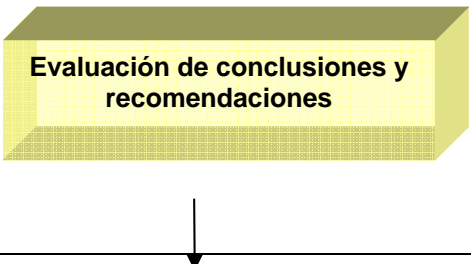
Figura 4. Diagrama de operación general

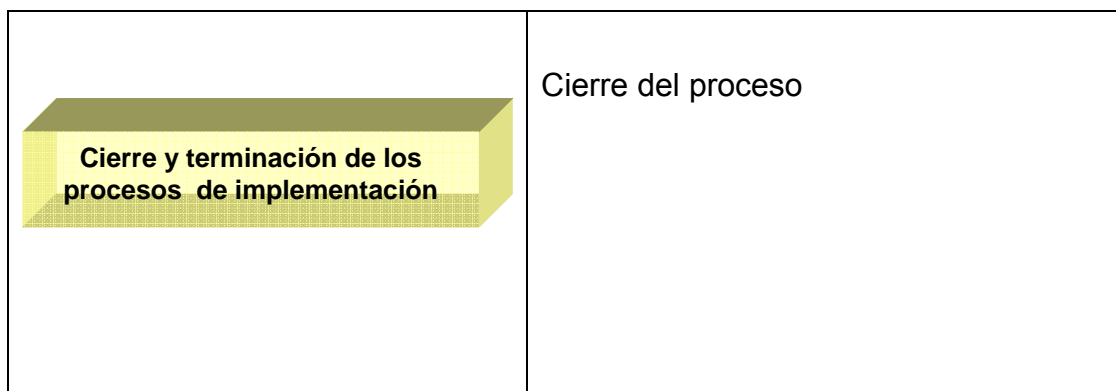
ETAPAS	ACTIVIDAD CONSULTOR
 <p>Organización y elaboración de la entrevista preliminar</p>	<p>Uso de instrumentos de diagnóstico para el conocimiento tanto personal como de la organización</p>
<p style="text-align: center;">↓</p>  <p>Entrevista preliminar</p>	<p>Organización y elaboración de la entrevista preliminar. Determinar expectativas de la empresa contratante.</p>
<p style="text-align: center;">↓</p>  <p>Diagnóstico específico</p> <p style="text-align: center;">↓</p>	<p>Determinar falencias y fortalezas de la empresa contratante con el fin de presentar las respectivas propuestas</p>

 <p>Propuestas de Trabajo</p>	<p>Estas propuestas se elaboran a partir de las bases fundamentales de un seguimiento de control de calidad, la entrevista preliminar y el diagnóstico específico.</p>
 <p>Fijación responsabilidades de las partes</p>	<p>Determinar que parte del trabajo le corresponde a la empresa de consultoría y que parte a la empresa contratante</p>
 <p>Capacitación</p>	<p>Organización de cursos de formación y capacitación por parte del consultor. Sensibilización operativa: Realización de cursos y capacitaciones en la empresa contratante.</p>
 <p>Implementación de la Gestión de la calidad</p>	<p>Solicitar información sobre cuáles son los usuarios, destinatarios o beneficiarios de los servicios que presta o de las funciones que cumple, y de los proveedores de insumos para el funcionamiento de la misma; con el fin de detectar las desviaciones de los procesos que puedan afectar negativamente el cumplimiento de los requisitos de la empresa y el nivel de satisfacción del cliente.</p>

	<p>Obtener información de los usuarios, acerca de las necesidades y expectativas relacionadas con la prestación de los servicios o cumplimiento de las funciones a cargo de la entidad, y la calidad de los mismos;</p> <p>Determinar claramente la estructura interna de la empresa, sus empleados y principales funciones.</p> <p>Identificar y priorizar aquellos procesos estratégicos y críticos de la entidad que resulten determinantes de la calidad en la función que les ha sido asignada, su secuencia e interacción, con base en criterios técnicos previamente definidos por el Sistema explícitamente en cada entidad;</p> <p>Corregir oportunamente y en su totalidad la desviación de los procesos</p> <p>Determinar los criterios y métodos necesarios para asegurar que estos procesos sean eficaces tanto en su operación como en su control</p> <p>Controlar los procesos para disminuir la duplicidad de funciones, las peticiones</p>
--	---

	<p>por incumplimiento, las quejas, reclamos, denuncias y demandas;</p> <p>Identificar y diseñar, con la participación de la empresa contratista, cada uno de los procesos y actividades, los puntos de control sobre los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia o que generen un impacto considerable en la satisfacción de las necesidades y expectativas de calidad de los usuarios o destinatarios, en las materias y funciones que le competen a cada dependencia.</p> <p>Documentar y describir de forma clara, completa y operativa, los procesos identificados en los literales anteriores, incluyendo todos los puntos de control. Solo se debe documentar aquello que contribuya a garantizar la calidad del servicio</p> <p>Registrar de forma ordenada y precisa las estadísticas de las desviaciones detectadas y de las acciones correctivas adoptadas</p> <p>Ejecutar los procesos propios de cada dependencia de acuerdo con los procedimientos documentados.</p>
--	---

	<p>Realizar el seguimiento, el análisis y la medición de estos procesos. Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.</p>
 <p>Auditoría y control</p>	<p>Realizar control y auditoria a la calidad de la gestión de las dependencia y en general de la empresa contratista, con el fin de determinar resultados.</p>
 <p>Ajuste del procedimiento según exigencias de la Norma Técnica.</p>	<p>Ajustar los procedimientos, metodologías y requisitos a los exigidos por normas técnicas internacionales sobre gestión de la calidad.</p>
 <p>Evaluación de conclusiones y recomendaciones</p>	<p>Realización de evaluaciones y presentación de resultados</p>



3.3.4 Control de Calidad. La empresa que va a certificar la calidad aunque suene paradójico debe controlar su propia calidad, medida en términos de excelente atención, prestación del servicio y consecución de los objetivos primordiales de la empresa que la contratan como son : La Certificación de la Calidad.

Para desarrollar este proceso de control de calidad se requieren de una serie de elementos constitutivos de la Calidad a saber: ²⁴

- **Calidad del Servicio.** La empresa debe monitorear constantemente el servicio prestado a través del cumplimiento de objetivos, la satisfacción del cliente y la consecución de la certificación por parte de la empresa.
- **Calidad del Post - Servicio.** La empresa debe realizar un seguimiento y control a las empresas certificadas con el propósito de consolidar la calidad de sus productos y servicios por lo que debe monitorear sus actividades de control y seguimiento con base en indicadores tales como: Continuidad en los procesos de

²⁴ ZAMBRANO, Rodolfo. Certificación de la Calidad. Bellputte. Santafé de Bogotá, 2004. p. 37. caç

calidad, satisfacción del cliente y desarrollo de una cultura de calidad en las empresas.

- **Calidad de la Atención.** La empresa no puede limitarse a brindar una calidad en su servicio a través de los consultores y empleados que desarrollan las labores de certificación, control y seguimiento. Sus cargos administrativos de ventas y el personal en general debe prestar una excelente atención al cliente que acude a la empresa por lo que es necesario realizar una labor de seguimiento y evaluación del desempeño al personal que representa la empresa en sus diferentes labores.

Este control de calidad debe llevarse a cabo teniendo en cuenta que la empresa administra un proceso de gestión que debe cumplir con todos y cada uno de los requisitos tanto en recursos como en tiempo, correspondientes a una realización secuencial, que permita el cumplimiento y desarrollo íntegro de cada una de las actividades planteadas para lograr el proceso de certificación de la calidad en aspectos determinantes tales como acciones correctivas, auditoría de la calidad, evaluación, auditorías de renovación y anuales de seguimiento.

La empresa requiere desarrollar una serie de planillas para el seguimiento y control de la calidad, llevar a cabo auditorías, atender quejas y reclamos y realizar una atención postventa del servicio. A continuación se observan dichas planillas.

PARA –ISO CONSULTORES
SEGUIMIENTO Y CONTROL DE CALIDAD

Nombre de la Empresa : _____

Fecha de inicio de las actividades : _____

Fecha de terminación : _____

Fecha de corte : _____

Actividades monitoreadas : _____

Actividades desarrolladas según los objetivos : _____

Actividades que no cumplen con los objetivos de Calidad : _____

Calificación del proceso : _____

Ajustes a realizar :

**PARA –ISO CONSULTORES
AUDITORÍA**

Nombre de la Empresa : _____

Fecha de inicio de las actividades : _____

Fecha de terminación : _____

Fecha de corte : _____

	SÍ	NO
1. Se han realizado todas las actividades propuestas	___	___
2. Dichas actividades tienen un alto cumplimiento	___	___
3. Se llevan a cabo los ajustes propuestos	___	___
4. Existe un compromiso por parte de la empresa	___	___
5. Existe un compromiso por parte de sus directivos	___	___
6. Hay disponibilidad de recursos para los procesos de calidad	___	___
7. Se desarrollan comités de calidad	___	___
8. Hay compromisos serios con la Certificación de la Calidad	___	___
9. La empresa está cumpliendo con cada uno de los objetivos propuestos en materia de calidad	___	___

NOMBRE DEL AUDITOR :

**PARA –ISO CONSULTORES
QUEJAS Y RECLAMOS**

Nombre de la Empresa : _____

Fecha de la queja : _____

Fecha de atención de la queja : _____

Resumen de la queja : _____

Acciones realizadas para atender la queja : _____

Informe sobre el grado de satisfacción del cliente : _____

Calificación del proceso : _____

Ajustes a realizar :

PARA –ISO CONSULTORES
ATENCIÓN POTSVENTA DEL SERVICIO

Nombre de la Empresa : _____

Tipo de atención solicitada : _____

Tipo de atención prestada : _____

Acciones realizadas para desarrollar el postservicio : _____

Informe sobre el grado de satisfacción del cliente : _____

Calificación del proceso : _____

Ajustes a realizar :

3.3.5 Recursos. El desarrollo de la empresa propuesta requiere una serie de recursos para su desarrollo y operaciones que se relacionan y detallan a continuación:

- **Recurso Humano.** Se requiere recurso humano para el período operativo. En la Tabla 36. se observa en detalle tales recursos.

Tabla 36. Recurso humano en el período operativo

CONCEPTO	CANTIDAD	TIEMPO
Gerente	1	Completo
Asesor Contable	1	Contrato de Servicios
Auxiliar de Sistemas	1	Contrato de Servicios
Asesor Jurídico	1	Contrato de Servicios
Secretaria	1	Completo
Consultores en Certificación *	2	Completo

Fuente : Los Autores Del Proyecto.

- * Cada Consultor puede atender seis empresas mensualmente; y como la Consultora atenderá inicialmente doce empresas mensuales se requiere $12/6 = 2$ Consultores.

- **Recursos Físicos.** Los recursos físicos necesarios para el desarrollo del Proyecto son los siguientes :

- **Equipos.** Los equipos requeridos para el desarrollo del Proyecto son aquellos que están específicamente orientados al desarrollo del servicio de la Consultoría de la Empresa y se observan en detalle en la Tabla 37.

Tabla 37. Equipos

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VIDA ÚTIL
2	Computador e Impresora, Cámara Web y Estabilizador, Tecnología 64 Bits, Procesador 2800 mghz, Disco Duro de 80 Gigas, Memoria 512 MB, Multimedia y Quemador de DVD, Monitor Samsung Pantalla Plana 17".	5
2	Escritorios Con mesa para computador	5
2	Sillas Tipo Ejecutivo	5
2	Sillas Auxiliares	5
1	Útiles de Oficina Varios	1

Fuente : los autores del proyecto.

- **Equipos de Oficina**

Tabla 38. Equipos de oficina

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	VIDA ÚTIL
2	Computador e Impresora, Cámara Web y Estabilizador, Tecnología 64 Bits, Procesador 2800 mghz, Disco Duro de 80 Gigas, Memoria 512 MB, Multimedia y Quemador de DVD, Monitor Samsung Pantalla Plana 17Telefax	5
2	Escritorios con mesa para computador	5
2	Sillas Ejecutivas	5
2	Sillas tipo auxiliares (Gerente)	5
1	Telefax	5
1	PBX Conmutador	5
1	Útiles de Oficina.	1

- **Recursos de Insumos.** Los insumos necesarios para el desarrollo del Proyecto son los siguientes. Ver Tabla 39.

Tabla 39. Insumos mensuales

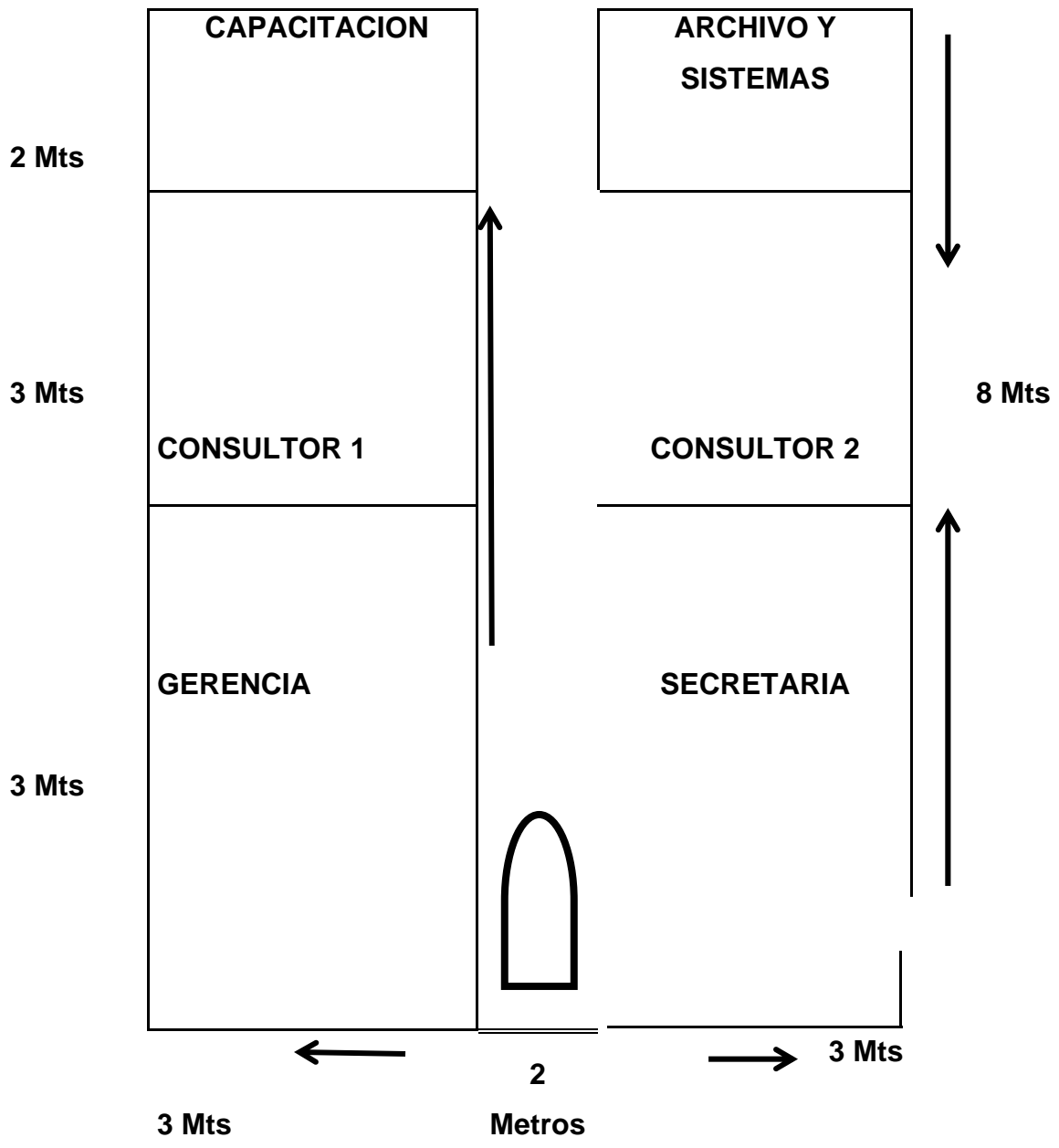
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Papelería Membreteada x Resma	1
Tinta para Computador toner	1
Papel Bond Carta x resma	5
Papel Bond Oficio x Caja	2
Lápices	6
Correctores	2
Colbón	4
Bandas de Caucho	1000
Lapiceros	8
Papelería Contable x Resma	1
TOTAL	

Fuente : Los Autores Del Proyecto.

3.3.6 Distribución de Planta. La distribución de planta que se establece para el Proyecto, se debe determinar de acuerdo con las características de distribución y arquitectónicas del predio que se vaya a arrendar en el centro de la ciudad de Bucaramanga, no obstante puede establecerse un modelo de distribución que se observa en el plano adjunto y que tiene en cuenta un predio de sesenta y cuatro (64 m²) metros cuadrados. Este predio tendrá un área para Gerencia, un área para Secretaría, un área para Capacitación, y un área para consultoría.

Esta distribución se elabora teniendo en cuenta que la Gerencia y la Secretaría deben ser las zonas adyacentes al ingreso de la empresa que el área de mayor tamaño debe ser Consultoría.

Ver Plano adjunto.



3.3.7 Logística de Distribución. La distribución en las instalaciones de la empresa se harán siguiendo un criterio racional de movilidad y agilidad para los diferentes trámites, por eso Secretaría debe quedar en la zona de entrada con el fin de tomar datos y ubicar a los visitantes. Frente a la Secretaría debe estar Gerencia. En la zona adyacente paralela a Secretaría y Gerencia debe estar la zona de consultaría, seguida del archivo y sala para capacitación. Quienes deseen hablar con los Consultores pueden acceder a la zona, pero una vez haya terminado su necesidad ó su cita por parte de la Secretaria.

3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO

Teniendo en cuenta lo establecido a lo largo del estudio técnico, es evidente que el proyecto desde esta perspectiva es factible, se puede llevar a cabo un proyecto de tamaño pequeño que irá incrementando su capacidad diseñada en la medida que se requiera, con una ubicación en la ciudad de Bucaramanga y en una zona de gran movimiento y acceso como el centro de la ciudad donde hay cercanía a todos los mercados, considerados como tales las diferentes concentraciones de empresas potencialmente demandantes de la ciudad de Bucaramanga que se distribuyen entre el Centro, Cabecera, el Sur, San Francisco, la Aurora que son las zonas de mayor núcleo de empresas. Zonas como Piedecuesta, Floridablanca ó Girón pueden accederse fácilmente a través de diferentes vías y la operación en dichas zonas puede realizarse sin mayores dificultades y con amplias comodidades.

El Proyecto no requiere de un proceso complejo para su desarrollo y necesita ejercer un control y seguimiento continuo utilizando todos los instrumentos que proveen en la actualidad, la normatividad y los procesos existentes sobre gestión de calidad.

Por ello desde el punto de vista técnico el proyecto se puede desarrollar, sin que la tecnología, el conocimiento, el recurso financiero sean factores que limiten y entorpezcan el desarrollo.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

La Empresa se constituirá como una Sociedad Limitada, como un contrato o acuerdo que surge entre dos ó más personas, máximo veinticinco, que se obligan a hacer un aporte en dinero, en trabajo o en otros bienes apreciables en dinero, para desarrollar una determinada actividad, con el fin de repartirse entre si las utilidades obtenidas por la empresa. Una vez constituida la sociedad por escritura publica, se forma una persona jurídica independiente de sus asociados, la cual debe matricularse en la cámara de comercio con jurisdicción en el lugar pactado como domicilio social.

La sociedad se constituye por escritura pública, y debe contener los siguientes requisitos:²⁵

- Denominación o razón social de la persona jurídica que se constituye.
- Nombres, apellidos, identificación y domicilio de los socios.
- Clase de sociedad que se constituye. Por ejemplo : Sociedad anónima,
- sociedad limitada, sociedad en comandita simple, sociedad en comandita por acciones.

Domicilio Principal: La ciudad o municipio donde están ubicadas.

²⁵ CÓDIGO DE COMERCIO COLOMBIANO. Temis. Santafé de Bogotá. 2002.

Objeto Social: Una enunciación clara y completa de las actividades principales que realizara la sociedad.

Vigencia o Término de Duración: Debe ser precisa.

Capital Social: Se debe expresar el capital que se aporta y la forma en que esta distribuido. En las sociedades anónimas y en comandita por acciones, el monto del capital autorizado, la parte del capital que se suscribe y se paga en el acto de constitución. En las sociedades limitadas, colectivas, o en comandita simple, se debe indicar el valor que cada uno aporta y el número de cuotas o partes de interés correspondiente.

La Forma de Administración: Establecer en forma clara y precisa la forma de administración de los negocios sociales, con indicación de las atribuciones y facultades de los representantes legales y administrativos.

Causales de Disolución: Enunciar las causales de la disolución anticipada de la sociedad .

Época y forma de convocar la asamblea o la junta de socios a sesiones ordinarias y extraordinarias. (Es decir, la antelación, medio para realizar la convocatoria y la persona u órgano que pueda convocar a los asociados).

Facultades y obligaciones de los revisores fiscales: si el cargo esta previsto en la ley o en los estatutos.

Nombramientos: El nombre, apellidos e identificación de los representantes legales, miembros de junta directiva, revisores fiscales, según el caso.

Cláusula Compromisoria: Se sugiere la siguiente redacción : “Toda controversia diferencia relativa a este contrato y a su ejecución, liquidación o interpretación, se resolverá por un tribunal de arbitramento, que se sujetara al reglamento del Centro de Arbitraje y conciliación de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, de acuerdo con las siguientes reglas : El tribunal está integrado por (número impar de árbitros), designados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga. El tribunal decidirá en derecho o en equidad.

4.2 LA MATRICULA MERCANTIL ²⁶

Es una obligación legal que tiene la empresa y que consiste en el registro de la sociedad en la Cámara de comercio de su domicilio principal, a través de un formulario especial donde se consignan datos importantes de la sociedad como su dirección, teléfono, actividad económica y situación financiera, entre otros. La sociedad debe presentar la solicitud de matrícula en la Cámara de Comercio con jurisdicción en el lugar donde va a tener su domicilio principal. Como la sociedad está localizada en Bucaramanga, se matriculará en la sede de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

4.2.1 Registro de la Escritura y Matrícula Mercantil. Presentar el original con la copia autenticada pertinente de la Escritura Pública otorgada en la Notaría correspondiente, junto con el formulario de matrícula de sociedades diligenciado con la información solicitada de manera exacta y real. Posteriormente se deberá cancelar el valor de los derechos de inscripción por la escritura pública y por la matrícula mercantil de la sociedad, los cuales liquidará el cajero con base en el capital de la sociedad.

²⁶ Cámara de comercio de bucaramanga. 2002.

Seguido esto se diligencia el formulario adicional de registro para fines tributarios, con el propósito de tramitar el Número de identificación Tributaria – **NIT** –, quedar inscrito en el Registro Único Tributario – **RUT** – que lleva la **DIAN** – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – y en el Registro de Información Tributaria – **RIT** – que lleva la Secretaria de Hacienda del Distrito si fuere el caso. Y finalmente se procede a la inscripción de la escritura de constitución causa, adicionalmente, un impuesto de registro a favor del departamento de Santander y de Bucaramanga, en una tarifa del 0,7% sobre el valor del capital.

Requisitos para la Constitución. Para constituir la sociedad se requiere : ²⁷

- Elevar el acta de constitución a Escritura Pública
- Registro mercantil en la Cámara De Comercio
- Inscripción en el registro Nacional de exportadores ante el **MINCOMEX** – Ministerio de Comercio Exterior –.
- Registro único Tributario en la **DIAN** – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –
- Obtención de la matricula comercial ante la Alcaldía.
- Registro ante la Cámara de Comercio: Libro de Acta de junta de socios, Libro Diario Mayor y Balances.

²⁷ *Ibíd.*. 2006.

4.2.2 Documentos Anexos al Formulario de Inscripción en el RUT. ²⁸ El formulario de Inscripción en el Registro único Tributario para los nuevos obligados, que aún no cuentan con el número de identificación tributaria y requieren el registro mercantil, deberán presentarse ante la correspondiente Cámara de Comercio acompañado de los siguientes documentos:

- El original del documento de identificación, cuando se trate de persona natural comerciante o de quien ejerce la representación legal en el caso de las personas jurídicas.
- Poder debidamente otorgado, cuando se actúe a través de apoderado.
- Documento con autenticación de firma del interesado o quien ejerza la representación legal, cuando se actúe a través de terceras.

4.2.3 El Registro Único Tributario RUT. Es el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –.

El NIT. El NIT es el Número de Identificación Tributaria que asigna la DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – por una sola vez cuando el obligado se inscribe en el RUT – Registro Único Tributario –. La conformación del NIT - Número de Identificación Tributaria – es de competencia de la DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –.

El RUT. El RUT – Registro Único Tributario – le permite a la DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – contar con información veraz, actualizada, clasificada y confiable de todos los sujetos obligados a inscribirse en el mismo,

²⁸ **DIAN** – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Oficina de Atención al Contribuyente. Bucaramanga, 2006.

para desarrollar una gestión efectiva en materia de recaudo control y servido que a su vez facilite el cumplimiento de las obligaciones tributarias aduaneras y cambiarias así como la simplificación de trámites y reducción de costos.

Obligados a Inscribirse en el RUT. Las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta :

- Las personas y entidades no contribuyentes, declarantes de ingresos y patrimonio.
- Los responsables del impuesto sobre las ventas pertenecientes a los regímenes común o simplificado.
- Los agentes retenedores.
- Los importadores y exportadores.
- Las demás personas naturales ó jurídicas que participen en las operaciones de importación, exportación y tránsito aduanero.
- Los profesionales en compra y venta de divisas, y
- Las personas o entidades no responsables del impuesto sobre las ventas, que requieran la expedición de **NIT** - Número de Identificación Tributaria –, cuando por disposiciones especiales estén obligadas a expedir factura.

Momento de inscripción en el RUT. Tratándose de nuevos obligados, la inscripción deberá efectuarse en forma previa:

- Al inicio de la actividad económica.
- Al cumplimiento de obligaciones administrativas por la **DIAN** – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –.
- A la realización de operaciones en calidad de importador, exportador o usuario aduanero.

La DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – requiere contar con el registro de clientes y amplía la información que tiene sobre ellos, razón por la cual se creó, por medio de la Ley 863 de 2003, el nuevo registro tributario que reemplaza e incluye :

- El Registro único Tributario utilizado por la DIAN – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –;
- El Registro Nacional de Vendedores;
- El Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios, y
- El Registro de los usuarios aduanero autorizados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

Por lo anterior, todos los Sujetos obligados, que ya estaban inscritos, deben volver a inscribirse en el nuevo RUT dentro de los plazos y condiciones establecidos por el Gobierno Nacional.

Vigencia de la Inscripción en el RUT. La inscripción en el **RUT** – Registro Único Tributario – tendrá vigencia indefinida y en consecuencia no se exigirá su renovación, salvo que se presenten situaciones que exijan su actualización.

Forma de inscripción del RUT. La inscripción en el **RUT** – Registro Único Tributario – comprende el diligenciamiento del formulario oficial, presentación ante la Administración y demás puntos habilitados para el efecto, y formalización de la inscripción. El diligenciamiento del formulario puede hacerse por Internet o ingresando a la página web de la DIAN. WWW..DIAN.GOV.CO o asistido por un funcionario acreditado en los puntos de atención autorizados por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

4.3 CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

4.3.1 Visión. “**PARA – ISO CONSULTORES**, es una empresa que en el año 2017 será la primera del Oriente Colombiano en la Gestión de la Calidad con un esfuerzo múltiple e interdisciplinario que le permitirá cubrir los departamentos de Santander, Norte de Santander, Arauca y Sur del Cesar”.

4.3.2 Misión. “**PARA – ISO CONSULTORES**, es una empresa que gestiona la Calidad brindando consultoría al Sector Empresarial Santandereano. Nuestro propósito es brindar un servicio caracterizado por la excelencia, el esfuerzo, el desarrollo de instrumentos multidisciplinarios para ejercer un mejoramiento continuo en las empresas y acompañar el proceso de certificación de calidad que permitan posicionar y desarrollar al sector corporativo Santandereano.

4.3.3 Objetivos. Los objetivos de la empresa son:

- Ofrecer servicios integrados a las empresas del área metropolitana de Bucaramanga en el año 2011.
- Prestar un servicio con excelencia, continuidad y esfuerzo a partir del año 2007 al sector empresarial Santandereano.
- Contribuir a la Certificación de la Calidad de la Empresa Santandereana con procesos de seguimiento y control a partir del 2007.
- Llegar a facturar \$300.000.000 de pesos a partir del año 2008 y seguir incrementando esta cifra de acuerdo al posicionamiento de la empresa.
- Extender su campo de acción a otras regiones del departamento y del Oriente Colombiano a partir del 2012.

4.3.4 Políticas (Personal, Compras, Ventas).

- **De Personal.** Las políticas de personal de la empresa son las siguientes :
 - Crear una planta de personal eficiente, capacitada e idónea con habilidades, destrezas y conocimientos sobre la Gestión de Calidad.
 - Desarrollar una labor de reclutamiento, selección, inducción y capacitación orientada a generar un excelente servicio y atención al cliente, teniendo en cuenta las capacidades del personal en las necesidades de la Institución,

- Ofrecer salarios y prestaciones legales acordes a los cargos para mantener un personal motivado y comprometido.
- Realizar labores de evaluación y seguimiento del personal, para satisfacer las necesidades de la empresa en materia de prestación del servicio, y lograr el cumplimiento de sus objetivos.
- Crear una política de incentivos y seguridad social que mejore la calidad de vida de los empleados de la empresa.

- **De Compras**

- Mantener los stocks de papelería y suministros de oficina necesarios para el desarrollo de una labor oportuna y ágil.
- Cotizar varios proveedores para seleccionar la alternativa más óptima en cuanto a precios, oportunidad en el despacho y cumplimiento de ventas.
- Desarrollar una serie de políticas de almacenamiento y conservación de los suministros tales como: Rotulación, rotación mensual, limpieza y mantenimiento en los lugares de bodegaje.
- Pagar con plazos entre treinta (30) y sesenta (60) días las compras realizadas por la empresa.
- Reemplazar los proveedores que no cumplan con los requisitos y especificaciones de la empresa.

- **De Ventas**

- La empresa basará sus ingresos y ventas en procesos de gestión de calidad (Certificación de la Calidad), pero desarrollará una estrategia para captar a las empresas certificadas con el desarrollo de procesos de seguimiento y control.
- Llevar a cabo una labor de comercialización basada en la buena imagen, atención y excelente servicio prestado por la empresa.
- Desarrollar contactos permanentes con las instituciones, empresas públicas y privadas, gremios y asociaciones empresariales de la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana para ampliar su mercado e incrementar sus ventas.
- Llevar a cabo una labor de selección de clientes potenciales y programar visitas para ofrecer los servicios de la empresa dentro de un contexto de cordialidad, empatía y asistencia mutua.

4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

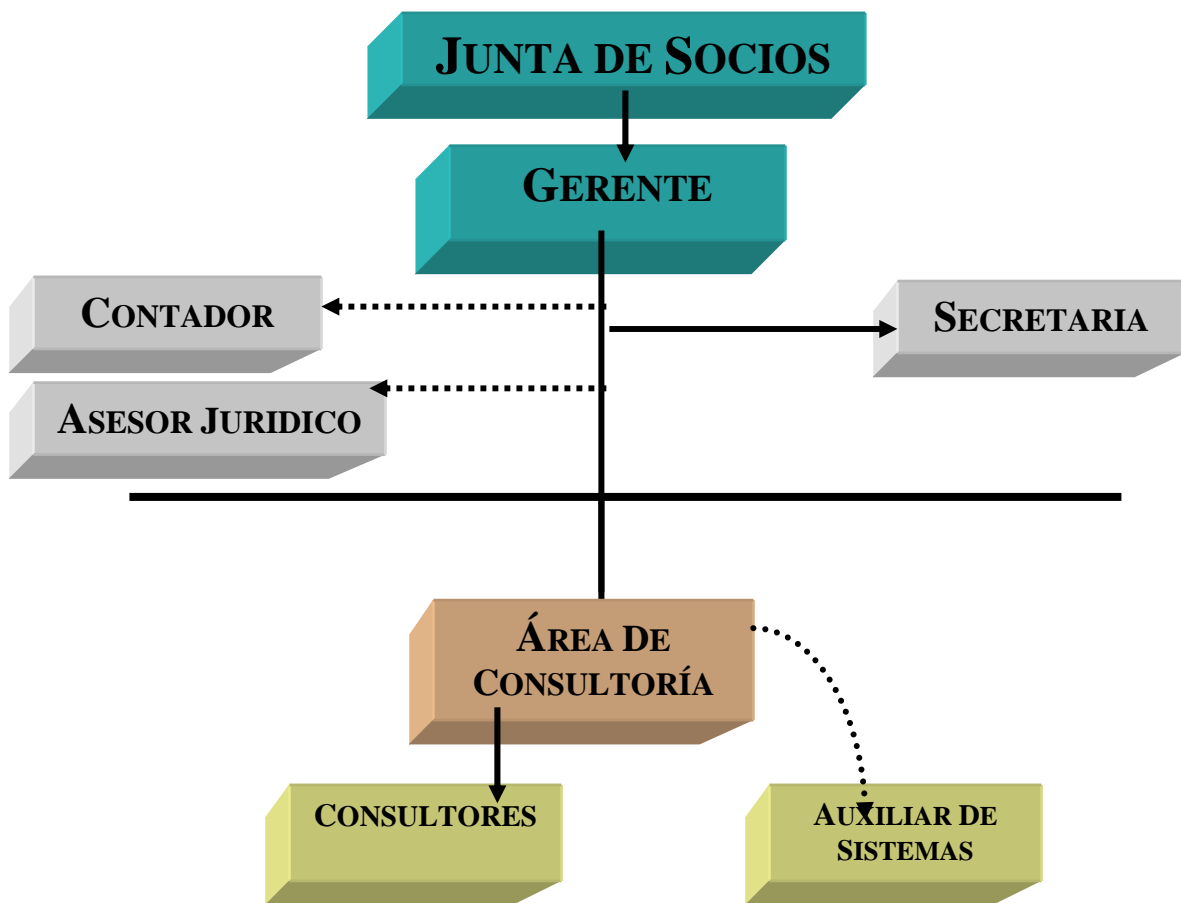
La empresa contará con una planta de personal constituida por: Gerente, Contador, Asesor jurídico, Secretaria, Auxiliar de sistemas, Consultores en Certificación de la Calidad, y empleada de Servicios varios.

El Gerente es el representante legal de la empresa y es responsable ante la Junta de Socios de la misma, bajo el Gerente se encuentran los demás cargos: Que se aglutinan en un área administrativa conformada por: Contador, Secretaria y Auxiliar Jurídico, el área de consultoría conformada por: Los Consultores y el Auxiliar de Sistemas, área de servicios constituida por: La empleada de Servicios Varios. .

De esta forma se departamentaliza a la empresa con el propósito de lograr un desarrollo y crecimiento de la misma.

4.4.1 Organigrama. En la Figura 4., se consigna y establece la Estructura Organizacional de la Empresa teniendo en cuenta sus diferentes áreas y cargos.

Figura 5. Organigrama de la empresa.



4.4.2 Descripción y Perfil de Cargos.

PARA - ISO CONSULTORES
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Nombre del Cargo : GERENTE	FIRMA :	NOMBRE :
Supervisa a : CONTADOR, SECRETARIA, AUXILIAR DE SISTEMAS, AUXILIAR JURIDICO, CONSULTORES	Departamento : ADMINISTRATIVO	
	Jefe Inmediato : JUNTA DE SOCIOS	
	Nº Cargos Iguales : Uno (1)	

PERFIL :

Administrador de Empresas, Economista ó profesional en Gestión Empresarial con conocimientos sobre el área de la Calidad. Experiencia comprobada de dos (2) en procesos de Certificación de la Calidad, y conocimientos gremiales y sectoriales en diferentes actividades de los sectores primario, secundario y terciario.

FUNCIONES :

- Representar legalmente a la empresa en todas sus actuaciones.
- Desarrollar los procesos de planeación, control, dirección y ejecución en la empresa.
- Encargarse de los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación del personal.
- Plantear los objetivos generales de la empresa en las metas y políticas en materia de servicios, mercados, finanzas y ventas.
- Hacer un seguimiento a cada una de las actividades desarrolladas por los diferentes cargos y dependencias de la empresa.

- Representar a la empresa ante las entidades públicas y privadas y encargarse de sus relaciones y convenios interinstitucionales.
- Planificar los procesos de presupuestos, evaluación financiera y análisis de resultado y presentar su respectivo informa a la Junta de Socios.
- Coordinar las actividades y diferentes funciones de los cargos y dependencias de la empresa.
- Aprobar ó improbar compras, ventas e inversiones en montos inferiores a \$10.000.000 de pesos y solicitar el visto bueno para montos superiores a esa cantidad.
- Recibir sugerencias de empleados sobre problemas y dificultades y realizar los respectivos ajustes.
- Seguir las orientaciones indicadas por la Junta de Socios.
- Asesorar permanentemente a todas las áreas y cargos de la empresa.
- Las demás que sean de su competencia, de acuerdo con las características del cargo.

**PARA – ISO CONSULTORES
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES**

Nombre del Cargo : CONTADOR	FIRMA :	NOMBRE :
Supervisa a : Ninguno.	Departamento : ADMINISTRATIVO	
	Jefe Inmediato : GERENTE	
	Nº Cargos Iguales : Uno (1)	

PERFIL :

Contador Público, con experiencia mínima de dos (2) años en empresas como

Contador Interno y Externo, con conocimientos amplios en el área financiera y en auditoría.

FUNCIONES :

- Llevar a cabo las labores de supervisión, coordinación y control de todas las labores de registro, producción y suministro de información contable en la empresa.
- Asesorar a la Secretaria en forma permanente, para el desarrollo de la función de Auxiliar Contable de este cargo
- Llevar a cabo la labor de elaboración de los estados financieros de la empresa y la respectiva revisión de libros mayores y auxiliares.
- Presentar informes trimestrales sobre el estado contable y financiero de la empresa a la Gerencia.
- Presentar un informe ejecutivo anual sobre la estructura financiera a Gerencia y Junta de Socios.
- Velar porque la empresa cumpla con los requisitos exigidos por la Ley, la Cámara de Comercio y la DIAN en materia de contabilidad y tributaria.
- Las demás que sean de su competencia, de acuerdo con las características del cargo.

PARA – ISO CONSULTORES		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
Nombre del Cargo : ASESOR JURIDICO	FIRMA :	NOMBRE :
Supervisa a : Ninguno	Departamento : ADMINISTRATIVO	
	Jefe Inmediato : GERENTE	
	Nº Cargos Iguales : Uno (1)	
PERFIL : Abogado, preferiblemente con conocimientos en derecho administrativo y sobre el área de la Calidad. Experiencia de un (1) año.		
FUNCIONES :		
<input checked="" type="checkbox"/> Apoyar al gerente en su labor		
<input checked="" type="checkbox"/> Colaborar con los procesos de certificación de calidad de las empresas contratantes ante las entidades pertinentes		
<input checked="" type="checkbox"/> Hacer un seguimiento a las actividades desarrolladas por los consultores en las empresas		
<input checked="" type="checkbox"/> Asesorar las actividades y diferentes funciones de los cargos no administrativos en las gestiones pertinentes a dicha áreas		
<input checked="" type="checkbox"/> Seguir las orientaciones indicadas por el Gerente de la empresa		
<input checked="" type="checkbox"/> Las demás que sean de su competencia, de acuerdo con las características del cargo.		

PARA – ISO CONSULTORES
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Nombre del Cargo : SECRETARIA	FIRMA :	NOMBRE :
Supervisa a : Ninguno.	Departamento : ADMINISTRATIVO	
	Jefe Inmediato : GERENTE	
	Nº Cargos Iguales : Uno (1)	

PERFIL :

Secretaria CAP del SENA, con conocimientos de Auxiliar Contable y experiencia de dos (2) años en empresas de servicios.

FUNCIONES :

- Realizar las labores de atención, recepción, y servicio al cliente.
- Realizar el registro contable de la empresa con sus respectivos sustentos, la elaboración de asientos y el cumplimiento y llenado de los libros auxiliares y mayores.
- Presentar en forma oportuna al Contador de la empresa la información que ésta requiera y los documentos necesarios para el ejercicio de su labor.
- Realizar las labores de digitación, envío y recepción de correspondencia y registro de documentos.
- Atender las visitas a la empresa en forma oportuna y adecuada.

- Encargarse de las labores de apoyo a Gerencia cuando éstas sean requeridas.
- Servir de puente entre las diferentes dependencias de la empresa.
- Las demás que sean de su competencia, de acuerdo con las características del cargo.

PARA – ISO CONULTORES		
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES		
Nombre del Cargo : AUXILIAR DE SISTEMAS	FIRMA :	NOMBRE :
Supervisa a : Ninguno.	Departamento : CONSULTORÍA	
	Jefe Inmediato : GERENTE	
	Nº Cargos Iguales : Uno (1)	
PERFIL : Programador de Sistemas ó su correspondiente oficio de acuerdo con acreditación del título intermedio por parte de una Facultad y Universidad aprobada. Experiencia de dos (2) años en su labor.		
FUNCIONES :		

- Efectuar labores de selección, manejo, mantenimiento y control del software y hardware de la empresa.
- Desarrollar el software y el subprograma que requiera la empresa para su labor de consultoría, administrativa, contable ó de ventas.
- Brindar apoyo constante a las diferentes áreas de la empresa, sistematizando su información y desarrollando las bases de datos que sean necesarias.
- Asesorar a las diferentes áreas y cargos en los aspectos relativos a sistemas, manejo de programas y software.
- Contribuir al arreglo de problemas y fallas en los sistemas, computadores y redes de la empresa.
- Las demás que sean de su competencia, de acuerdo con las características del cargo.

PARA – ISO CONULTORES
DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Nombre del Cargo : CONSULTOR	FIRMA :	NOMBRE :
Supervisa a : Ninguno.	Departamento : CONSULTORÍA	
	Jefe Inmediato : GERENTE	
	Nº Cargos Iguales : Cuatro (4)	

PERFIL :

Profesional en Gestión Empresarial, Economistas, Administradores de Empresas, Tecnólogos de Empresa, Abogados, Contadores, Ingenieros y Profesionales de demás ramas del saber, con especialización en Procesos de Certificación de la Calidad, dos (2) años de experiencia mínimo en tal labor.

FUNCIONES :

- Acudir a las empresas que hayan solicitado sus servicios de **PARA - ISO**, realizar los diagnósticos, propuestas y procesos necesarios para su acompañamiento y desarrollo del proceso de Certificación de Calidad.
- Llevar a cabo una labor continúa y permanente de Asesoría a las empresas en los ajustes y cambios necesarios requeridos para alcanzar el proceso de Certificación de la Calidad.
- Desarrollar los formularios e informes que deben presentar las empresas ante los organismos de Calidad para ser certificadas.

- Realizar las labores de control y seguimiento a las empresas que han sido certificadas.
- Prestar un excelente servicio a las empresas y despejar todas las dudas, atendiendo a las sugerencias y reclamos de las mismas.
- Presentar informes generales a Gerencia sobre el desarrollo de sus labores.
- Las demás que sean de su competencia, de acuerdo con las características del cargo.

4.4.3 Asignación Salarial. Para la asignación salarial la empresa va a manejar una serie de criterios que son los siguientes:

- Para cargos con funciones y responsabilidades similares, salarios iguales.
- Mejoramiento continuo de las condiciones salariales teniendo en cuenta la productividad de la empresa y el incremento de los precios al consumidor.
- Los salarios pagados por la empresa tendrán correspondencia con los de empresa que prestan servicios similares.
- La empresa manejará una política de incentivos y motivación a través de bonificaciones anuales por cumplimiento de los presupuestos de ventas y la excelencia del servicio.

- La empresa pagará todas las prestaciones sociales y dará cumplimiento a las exigencias en materia de seguridad social, aportes al SENA, al ICBF a una caja de compensación familiar y realizará las respectivas retenciones salariales de Ley, siempre y cuando sea competente realizarlo.
 - La empresa afiliará a sus empleados a una EPS de su elección dando cumplimiento a los programas establecidos de Seguridad Social, Pensiones, Salud y Riesgos Profesionales.
- Los salarios por cargo son los siguientes: (Ver tabla 40)

Tabla 40. Estructura salarial

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gerente	1,200,000	14,400,000
Contador*	500,000	6,000,000
Consultor	500,000	6,000,000
Asesor Jurídico *	500,000	6,000,000
Secretaria	500,000	6,000,000
Asesor de sistemas*	500,000	6,000,000

Fuente : los autores.

* Modalidad: Prestación de servicios

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1 INVERSIONES

El Proyecto a desarrollar tiene que ejecutar una serie de inversiones que son:

5.1.1 Inversión Fija. La Inversión Fija requerida es la siguiente:

- **Terreno.** La empresa no requiere ninguna inversión en materia de terreno porque se va a tomar un predio en arriendo en el centro de la ciudad de Bucaramanga.
- **Construcción y Adecuación.** El Proyecto se desarrollará en un predio que cumpla con las especificaciones en cuanto a tamaño y distribución establecidos en el Capítulo 4. en lo relacionado con Distribución de Planta. De esta forma no se necesitará refracciones ó acondicionamientos que demanden recursos adicionales por parte de la empresa.
- **Maquinaria y Equipo.** Se requiere del siguiente equipo para el desarrollo de la empresa propuesta. Ver Tabla 41.

Tabla 41. Equipos

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador e Impresora, Cámara Web y Estabilizador, Tecnología 64 Bits, Procesador 2800 mghz, Disco Duro de 80 Gigas, Memoria 512 MB, Multimedia y Quemador de DVD, Monitor Samsung Pantalla Plana 17".	2	1,450,000.00	2,900,000.00
Escritorios con mesa para computador**	2	230,000.00	460,000.00
Sillas Tipo Ejecutivo**	2	135,000.00	270,000.00
Sillas Auxiliares**	2	70,000.00	140,000.00
Útiles de Oficina Varios**	1	200,000.00	200,000.00
TOTAL			3,970,000.00

Fuente : los autores.

* Según información suministrada por Tecnotronix, Centro Comercial Acrópolis, local 232.

** Según información suministrada por Almacén Tapi Muebles

- **Equipos de Oficina.** En la Tabla 42., se observa en detalle los Equipos de Oficina con los que va a contar **PARA - ISO.**

Tabla 42. Equipos de oficina

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Computador e Impresora, Cámara Web y Estabilizador, Tecnología 64 Bits, Procesador 2800 mghz, Disco Duro de 80 Gigas, Memoria 512 MB, Multimedia y Quemador de DVD, Monitor Samsung Pantalla Plana 17*	2	1,450,000.00	2,900,000.00
Escritorios con mesa para computador**	2	230,000.00	460,000.00
Sillas Auxiliares (Gerente)	2	70,000.00	140,000.00
Sillas Tipo Ejecutivo**	2	135,000.00	270,000.00
Telefax**	1	500,000.00	500,000.00
PBX Conmutador **	1	1,000,000.00	1,000,000.00
Útiles de Oficina.**	1	200,000.00	200,000.00
TOTAL			5,470,000.00

Fuente : los autores.

* Según información suministrada por Tecnotronix, Centro Comercial Acrópolis, local 232.

** Según información suministrada por Almacén Tapi Muebles

- **Herramientas.** Se trata de una empresa de servicios porque no cuenta con herramientas para el desarrollo de sus labores.
- **Total de Inversión Fija.** En la Tabla 43, se observa el resumen de la Inversión realizada por la empresa en cada uno de los diferentes componentes de la Inversión Fija y la suma total requerida.

Tabla 43. Total de inversión fija

ÍTEM	CANTIDAD
Equipos	3,970,000.00
Equipos de Oficina	5,470,000.00
TOTAL	9,440,000.00

FUENTE : Los Autores.

5.1.2 Inversión Diferida. Se requiere inversión de Activos Nominales para la Constitución de la Empresa y para los gastos en publicidad y lanzamiento previos a la puesta en marcha de la empresa.

- **Constitución.** Se requiere inversión diferida para el Impuesto de Registro, la Matrícula en la Alcaldía Municipal de Bucaramanga, los Gastos Notariales y los Gastos en Cámara de Comercio. En la Tabla 44., se observa en detalle cada uno de estos gastos.

Tabla 44. Constitución.

ÍTEM	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Impuesto de Registro	1	\$30.000	\$30.000
Matrícula en la Alcaldía de Bucaramanga	1	\$250.000	\$250.000
Gastos Notariales	1	\$150.000	\$150.000
Inscripción en la Cámara de Comercio	1	\$300.000	<u>\$300.000</u>
TOTAL			\$730.000

Fuente : cámara de comercio, notaría tercera de Bucaramanga, alcaldía de Bucaramanga.

- **Presupuesto publicitario de lanzamiento.** Para el lanzamiento de la empresa se requiere de un presupuesto que se detalla en la tabla 45.

Tabla 45. Presupuesto publicitario de lanzamiento

ITEM	CANTIDAD	VALOR	VALOR TOTAL
Folletos	100	500.00	\$50,000.00
Cóctel *	100	1,500.00	\$150,000.00
Aviso prensa	1	150,000.00	\$150,000.00
TOTAL			\$350,000.00

Fuente : Los Autores.

* Personas invitadas al lanzamiento

- **Resumen de Activos Nominales.** En la Tabla 46., se consignan los gastos relativos a los Activos Diferidos comprendiendo los Gastos de Constitución y presupuesto de publicidad y lanzamiento.

Tabla 46. Activos nominales

ÍTEM	VALOR TOTAL
Constitución	\$ 730.000
Presupuesto publicitario de lanzamiento	\$ 350.000
TOTAL	\$ 1.080.000

FUENTE : Los Autores del Proyecto.

5.1.3 Inversión de Capital de Trabajo. Para establecer la inversión en Capital de Trabajo se parte de que la empresa requiere de las sumas iniciales necesarias para sufragar los diferentes gastos durante el primer mes. A partir del segundo mes los ingresos generados por la actividad de la empresa durante el primer mes le permiten asimilar dichos gastos. A continuación se calcula el Capital de Trabajo teniendo en cuenta los diferentes costos y gastos en que incurrirá la empresa.

- **Costos de Producción del Servicio.** Los Costos de Producción del Servicio hacen relación a los insumos utilizados en sus diferentes dependencias, la mano de obra directa constituida por los Consultores, y los costos indirectos de fabricación. A continuación se desglosan y se detallan cada uno de estos costos.

- **Insumos.** Para la prestación del Servicio se requieren de unos insumos que se observan en detalle en la Tabla 47.

Tabla 47. Insumos mensuales

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Papelería Membreteada x Resma	1	120,000.00	120,000.00
Tinta para Computador toner	1	150,000.00	150,000.00
Papel Bond Carta x resma	5	10,000.00	50,000.00
Papel Bond Oficio x Caja	2	10,500.00	21,000.00
Lápices	6	500.00	3,000.00
Correctores	2	2,500.00	5,000.00
Colbón	4	2,500.00	10,000.00
Bandas de Caucho	1000	5.00	5,000.00
Lapiceros	8	600.00	4,800.00
Papelería Contable x Resma	1	30,000.00	30,000.00
TOTAL			398,800.00

Fuente : papelerías y tipografías.

- **Mano de Obra Directa.** La Mano de Obra Directa está constituida por los cuatro Consultores de la Empresa. Ver Tabla 48.

Tabla 48. Mano de obra directa

Cargo	No. Personal	Valor sueldo	Provision, P. Sociales, seguridad social, parafiscales (50% mes)	Valor mensual por persona	Valor mensual total	Valor anual total
Consultores	2	\$ 500.000	\$ 250.000	750.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
TOTAL					\$ 1.500.000	\$ 18.000.000

Fuente : los autores del proyecto.

- **Costos Indirectos del Servicio (M. O. I. Materiales Indirectos, Insumos, Mantenimiento, Capacitación, Seguros, Otros costos indirectos del servicio).**

Los Costos Indirectos de Fabricación son los siguientes Los servicios de : Luz, Internet, mantenimiento de los computadores y seguros. Los costos de capacitación del personal que tienen relación con la prestación del servicio se detalla en la Tabla 49 y el total de los Costos Indirectos del servicio en la Tabla 50.

Tabla 49. Capacitación del personal consultor

ÍTEM	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Programa de capacitación	<u>\$350.000</u>	<u>\$4.200.000</u>
TOTAL	\$350.000	\$4.200.000

FUENTE : Los Autores del Proyecto.

Tabla 50. Costos indirectos del servicio

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Mantenimiento de los Computadores (4)	25,000.00	300,000.00
Capacitación del personal	350,000.00	4,200,000.00
Seguros (10 por mil) del valor de los Equipos	4,833.00	57,996.00
Servicios :		
Luz	80,000.00	960,000.00
Internet	75,000.00	900,000.00
TOTAL	534,833.00	6,417,996.00

FUENTE : Los Autores.

- **Total Costos del Servicio.** Los Costos de Producción del Servicio se observan y se detallan en la Tabla 51.

Tabla 51. Total costos del servicio

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Insumos	398,800.00	4,785,600.00
Mano de Obra Directa	1,500,000.00	18,000,000.00
Costos Indirectos de Fabricación	534,833.00	6,417,996.00
TOTALES	2,433,633.00	29,203,596.00

Fuente : los autores.

- **Gastos de Administración y Ventas.** Los Gastos de Administración y de Ventas están constituidos por todos los gastos en que incurren las dependencias Administrativa, de Servicios Generales y de Ventas comprendiendo los Gastos en general que se producen debido a las actividades administrativas y de ventas en la empresa. A continuación en la Tabla 52., se estiman los Gastos Administrativos y de Ventas de la empresa.

Tabla 52. Gastos administrativos

ÍTEM	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Personal Administrativo y de ventas:		
Gerente	1,200,000.00	14,400,000.00
Contador*	500,000.00	6,000,000.00
Asesor Jurídico *	500,000.00	6,000,000.00
Secretaria	500,000.00	6,000,000.00
Asesor de sistemas*	<u>500,000.00</u>	<u>6,000,000.00</u>
TOTAL PERSONAL	3,200,000.00	38,400,000.00
Gastos Administrativos:		
Provisión parafiscales, prestaciones sociales y seguridad social (50%)**	850,000.00	10,200,000.00
Teléfono	150,000.00	1,800,000.00
Arriendo	450,000.00	5,400,000.00
TOTALES ADMINISTRATIVOS	1,450,000.00	17,400,000.00
Gastos de ventas:		
Publicidad	-	-

	150,000.00	1,800,000.00
Promoción	<u>300,000.00</u>	<u>3,600,000.00</u>
TOTAL VENTAS	450,000.00	5,400,000.00
+ AMORTIZACION INVERSION DIFERIDA	90,000.00	1,080,000.00
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS	5,190,000.00	62,280,000.00

fuelle : los autores.

* En calidad de externos

** Se excluyen el contador y el asesor de sistemas que están bajo la modalidad de contrato de servicios.

- **Total Capital de Trabajo.** (Ver Tabla 53.)

Tabla 53. Total capital de trabajo

ITEM	VALOR MENSUAL
Costos del servicio	2,433,633.00
Gastos administrativos y de ventas	5,190,000.00
Totales	7,623,633.00

Fuente : los autores 2006.

5.1.4 Inversión Total. La inversión total es igual a la sumatoria de la inversión fija, diferida y del capital de trabajo. (Ver Tabla 54)

Tabla 54. Inversión total.

ÍTEM	VALOR MENSUAL
Inversión Fija	9,440,000.00
Inversión diferida	1,080,000.00
Capital de trabajo	7,623,633.00
TOTAL	18,143,633.00

Fuente : los autores.

El proyecto requiere de \$18.143.633 los cuales serán aportados en su totalidad por los socios, por lo tanto no se requiere de financiación.

5.2 COSTOS

5.2.1 Costos Fijos. Los costos fijos por los gastos de administración y ventas, y el pago de consultores. (Ver Tabla 55)

Tabla 55. Costos fijos

ÍTEM	VALOR MENSUAL
Gastos administrativos y de ventas	5,190,000.00
Mano de obra directa (Consultores)	1,500,000.00
Totales	6,690,000.00

Fuente : los autores 2006.

5.2.2 Costos Variables. Los Costos variables del Proyecto están constituidos por los insumos y los costos indirectos del servicio. (Ver Tabla 56)

Tabla 56. Costos variables

ÍTEM	VALOR MENSUAL
Insumos	398,800.00
Costos Indirectos del servicio	534,833.00
Totales	933,633.00

fuentes : los autores 2006.

5.2.3 Costos Totales Unitarios (Para cada producto y presentación ó tipo de servicio). Los costos unitarios del proyecto, partiendo de una consultoría prestada a ocho empresas en el primer año son los siguientes: Ver Tabla 57.

Tabla 57. Costos totales unitarios.

COSTO	VALOR
Costo Fijo	6,690,000.00
Costo Variable	933,633.00
Costo Total	7,623,633.00
COSTO TOTAL / UNIDADES	635,302,00

Fuente : los autores 2006.

5.2.4 Precio de Venta. El precio de venta es de \$750.000.00 por Asesoría para la Certificación, teniendo en cuenta un margen de utilidad del 18%. Este precio se incrementará teniendo en cuenta la inflación calculada del 5% para los próximos años, de acuerdo con los estimativos del DANE. En la Tabla 58 se observa la proyección de los precios.

Tabla 58. Proyección de precios

AÑO	PRECIO / SERVICIO
1	750,000.00
2	787,500.00
3	826,875.00
4	868,218.75
5	911,629.69

Fuente : los autores 2006.

5.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

5.3.1 Egresos Projectados. En la Tabla 59., se observa la Proyección de Egresos, que se realiza teniendo en cuenta un incremento por concepto de inflación del 5% anual y de un 2% por concepto de expansión en el servicio de la empresa. Es decir un incremento anual del 7%

Tabla 59. Proyección de egresos

EGRESOS	1	2	3	4	5
Costos del servicio	29,203,596.00	31,247,847.72	33,435,197.06	35,775,660.85	38,279,957.11
Gasto administrativo y de ventas	62,820,000.00	67,217,400.00	71,922,618.00	76,957,201.26	82,344,205.35
TOTAL	92,023,596.00	98,465,247.72	105,357,815.06	112,732,862.11	120,624,162.46

Fuente : los autores del proyecto 2006.

5.3.2 Ingresos Projectados. Los ingresos de la empresa se proyectan teniendo en cuenta que inicialmente ofrecerá doce (12) servicios mensuales correspondiente a doce empresas y posteriormente cada año un servicio más por mes hasta alcanzar los dieciséis (16) servicios mensuales en el quinto (5) año, correspondientes a diecisiete empresa, de acuerdo con lo establecido en el numeral 3.1.3.3, Capacidad Utilizada y Projectada. Esto significa que en el primer año la empresa ofrecerá 144 servicios: doce empresas x 12 meses de servicio; en

el segundo 156 servicios, en el tercero 168 servicios, en el cuarto 180 y en el quinto 192 servicios. El precio correspondiente será el establecido anteriormente en la Tabla de los precios para cada uno de los años. Ver Proyección en la Tabla 60.

Tabla 60. Proyección de ingresos

AÑO	No. EMPRESAS	OFERTA (SERVICIOS ANUALES)	PRECIO	TOTAL INGRESOS
1	12	144	750,000.00	108,000,000.00
2	13	156	787,500.00	122,850,000.00
3	14	168	826,875.00	138,915,000.00
4	15	180	868,218.75	156,279,375.00
5	16	192	911,629.69	175,032,900.00

Fuente : los autores del proyecto.

5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Por fórmula, el Punto de Equilibrio es :

$$Pe = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

De donde :

Ventas = \$9.000.000

Costos Fijos : \$6.690.000

Costos Variables : \$ 933.633

Reemplazando la fórmula se tiene lo siguiente:

$$Pe = \frac{\$6.690.000}{1 - \frac{933.633}{9.000.000}} =$$

$$Pe = \frac{\$6.690.000}{1 - 0.1037} =$$

$$Pe = \frac{\$6.690.000}{0.8963} = 7.464.018,74$$

Este valor obtenido se divide en el precio de venta unitario por servicio, con el fin de determinar el punto de equilibrio en cuenta a número de servicios mínimos requeridos para el funcionamiento del proyecto.

$$Pe = \frac{\$7.464.018,744}{\$ 750.000}$$

$$Pe = 9.95$$

Esto significa que la empresa, que está iniciando con unas ventas mensuales de \$9.000.000, requiere para cubrir sus costos fijos y variables un número mínimo de 9.95 servicios mensuales.

5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

En la Tabla 61., se observa el Flujo de Caja Proyectado para cinco años.

Tabla 61. Flujo de caja proyectado

	0	1	2	3	4	5
ENTRADAS DE EFECTIVO:						
SALDO ANTERIOR			9.908.649	24.988.43 1.56	45.709.260. 30	72.573.525. 73
VENTAS		108.000.00 0	122.850.0 00	138.915.0 00	156.279.37 5	175.032.900
Aportes socios	18.143.63 3					
TOTAL ENTRADA EFECTIVO		108.000.00 0	132.758.6 49	163.903.4 31.56	201.988.63 5.30	247.6425.73
SALIDAS DE EFECTIVO						
Activos fijos	9.440.000					
Activos diferidos	1.080.000					
Capital de trabajo	7.623.633					
Costos del						

servicio		29,203,596. 00	31,247,84 7.72	33,435,19 7.06	35,775,660. 85	38,279,957. 11
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS:		62,820,000. 00	67,217,40 0.00	71,922,61 8.00	76,957,201. 26	82,344,205. 35
TOTAL EGRESOS		92,023,596. 00	98,465,24 7.72	105,357,8 15.06	112,732,86 2.11	120,624,162 .46
IMPUESTOS (38,5%)		6.067.755	9.304.969. 72	12.836.35 6.20	16.682.247. 46	20.864.203. 95
Total salida de efectivo	18.143.633	98.091.351	107.770.2 17.44	118.194.1 71.26	129.415.10 9.57	141.488.366 .41
Superávit o déficit efectivo	0	9.908.649	24.988.43 1.56	45.709.26 0.30	72.573.525. 73	106.118.059 .32

Fuente : los autores 2006.

5.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

En la Tabla 62., se observa en detalle el Estado de Resultados para los cinco años del Proyecto.

Tabla 62. Estado de resultados proyectado

	1	2	3	4	5
VENTAS	7	122.850.000	138.915.000	156.279.375	175.032.900
- COSTOS OPERATIVOS:					
Costos del servicio	29,203,596.00	31,247,847.72	33,435,197.06	35,775,660.85	38,279,957.11
UTILIDAD OPERACIONAL	78.796.404	91.602.152.28	105.479.802.94	120.503.714.15	136.752.942.89

-GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS:					
Gasto administrativo y de ventas	62,820,000.00	67,217,400.00	71,922,618.00	76,957,201.26	82,344,205.35
Amortización diferida	216.000	216.000	216.000	216.000	216.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	15.760.404	24.168.752.28	33.341.184.94	43.330.512.89	54.192.737.54
-IMPUESTOS 38,5%	6.067.755	9.304.969.72	12.836.356.20	16.682.247.46	20.864.203.95
UTILIDAD NETA	9.692.649	14.863.782.56	20.504.828.74	26.648.265.43	33.328.533.59

Fuente : los autores 2006.

5.7 BALANCE GENERAL (PROYECTADO)

En la Tabla 63., se observa el Balance General Proyectoado para los cinco años del proyecto.

Tabla 63. Balance general proyectado (5 años)

	1	2	3	4	5
ACTIVO:					
Corriente					
Caja	17.647.804	27.818.97 0.28	38.655.161 .94	50.328.240 .89	62.853.196 .54
Total Corriente	17.647.804	27.818.97 0.28	38.655.161 .94	50.328.240 .89	62.853.196 .54
Equipos	9.440.000	9.440.000	9.440.000	9.440.000	9.440.000
- Depreciación acumulada Equipo	1.888.000	3.776.000	5.664.000	7.552.000	9.440.000
Total Fijo	7.552.000	5.624.000	3.776.000	1.888.000	0
Otros Activos :					
Capital de trabajo	7.623.633	8.004.815	8.405.056	8.825.308	9.266.574
Activos Diferidos	1.080.000	864.000	648.000	432.000	216.000
Total Otros Activos	8.703.633	8.868.815	9.053.056	9.257.305	9.482.574

TOTAL ACTIVO	33.903.437	42.311.78	51.484.217	61.473.545	72.335.770
		5.28	.94	.89	.54
PASIVO					
Pasivo a largo plazo :					
Impuesto por pagar	6.067.755	9.304.969	12.836.356	16.682.247	20.864.203
		.72	.20	.46	.95
Total pasivo a largo plazo	6.067.755	9.304.969	12.836.356	16.682.247	20.864.203
		.72	.20	.46	.95
TOTAL PASIVO	6.067.755	9.304.969	12.836.356	16.682.247	20.864.203
		.72	.20	.46	.95
PATRIMONIO					
Capital social	18.143.033	18.143.033	18.143.033	18.143.033	18.143.033
		3			
Utilidad del ejercicio	9.692.649	14.863.78	20.504.828	26.648.265	33.328.533
		2.56	.74	.43	.59
TOTAL PATRIMONIO	27.835.682	33.006.81	38.647.861	44.791.298	51.471.566
		5.56	.74	.43	.59
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	33.903.437	42.311.78	51.484.217	61.473.545	72.335.770
		5.28	.94	.89	.54

Fuente : los autores 2006.

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

6.1 IMPACTO SOCIAL

De acuerdo con los aspectos relacionados y tenidos en cuenta a lo largo del estudio, el Proyecto tiene un gran impacto social : Crea empleo directo : cuatro (4) cargos y genera una dinámica importante en las empresas ya que les permite certificar su calidad, aspecto que creará las condiciones necesarias para que sean más competitivas ofrezcan una mayor variedad de productos y una mejor calidad lo que implicará en que estas empresas con certificación y mejoramiento continuo en sus procesos, crecerán en negocios y en ventas generando más ingresos.

El hecho de generar una Gestión en Calidad implica impulsar y desarrollar a las empresas y crear ingresos y empleos, que se verán traducidos en mayores estándares de calidad para los empleados que hoy tienen trabajo en muchas empresas ó que lo conseguirán en el futuro próximo gracias a la dinámica generada por estas entidades. Desde esta perspectiva es evidente que existe un alto grado de desarrollo y de crecimiento que implica mejoramiento de la calidad de vida, a partir de la capacidad que tengan las empresas para afrontar con más calidad y fundamentación sus procesos de producción, de mercadeo y en general todas sus actividades operativas.

6.2 IMPACTO AMBIENTAL

6.2.1 Probables Impactos Ambientales. La empresa no generará ningún impacto ambiental, se trata de una Empresa Consultora que desarrolla un servicio

en el que no se manipula ningún elemento que en forma directa ó indirecta vaya a generar alteraciones en el medio ambiente ó daños en los ecosistemas.

Por el contrario la labor de Certificación de la Calidad que va a desarrollar la empresa implica que se gestionen procedimientos y tecnología “*sana*” para cumplir con los requerimientos y los estándares de las Normas **ISO 9000** y posteriores, lo que implicará inevitablemente que a través de la acción de la Empresa Consultora, y su gestión en el interior de las empresas contratantes, se estén dando procesos que implican necesariamente mejoramiento y desarrollo del aspecto ambiental de una manera positiva. Igualmente, concordantes con la normatividad , deben incluir las pautas legales para toda empresa, respecto del control ambiental.

Al certificar la calidad y dentro del espíritu de las Normas **ISO 9000** el respeto por lo ambiental caracterizará la nueva orientación y desarrollo de actividades de nuevas empresas que acudan a la Constructora para que ésta le brinde sus servicios.

6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

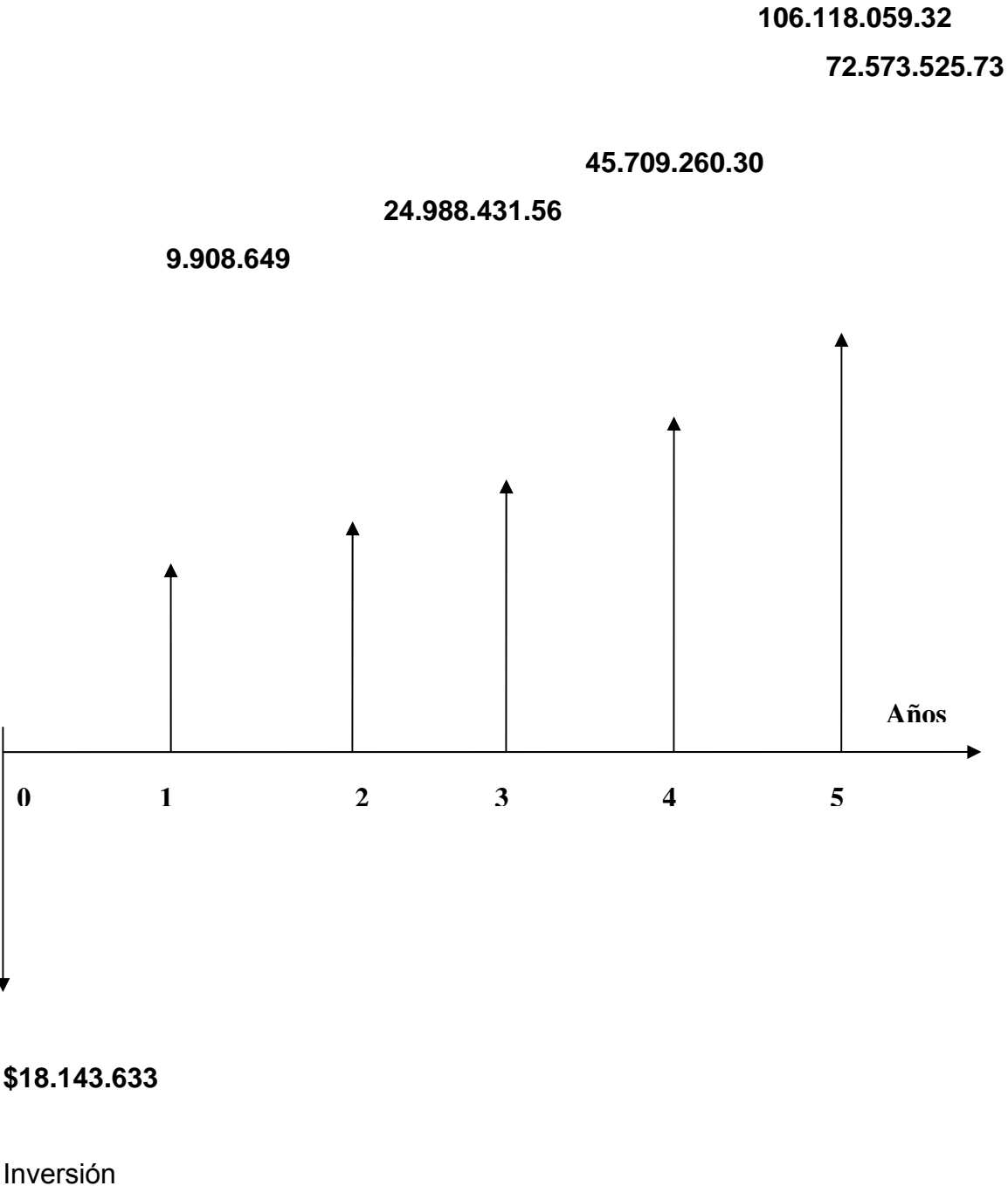
Para llevar a cabo la evaluación del Proyecto se va a utilizar los criterios de Valor Presente Neto, VPN, Tasa Interna de Retorno, TIR, Período de Recuperación de la Inversión PRI,

6.3.1 Valor Presente Neto – VPN -. El Valor Presente Neto, VPN son las sumas de dineros percibidos durante los cinco años útiles (Ingresos – Egresos) descontada la inversión y traída a valores actuales de acuerdo con la Tasa de Costo de Oportunidad del Mercado.

A continuación se desarrolla la fórmula del Valor Presente Neto – V.P.N.

Ver Diagrama de Flujo del Valor Presente Neto

DIAGRAMA DE FLUJO



lo = 15%. Se considera como Tasa de costo de Oportunidad del Mercado al 12% por ciento anual que es la rentabilidad que generarían los recursos del proyecto si se decidiera colocar estas sumas de dinero en una institución financiera y como tasa de riesgo el 2.68%*

$$* \left[\frac{1.15}{1.12} - 1 \right] \times 100 = 2.68\% \quad (1.12 + 0.0268) - 1 = 0.15 = 15\%$$

V. P. N. (0,15%) =

$$\begin{aligned} & \frac{-18.143633}{(1 + 0,15)^0} + \frac{9.908.649}{(1 + 0,15)^1} + \frac{24.998.431,56}{(1 + 0,15)^2} + \frac{45.709.260,300}{(1 + 0,15)^3} + \\ & \frac{72.573.525,73}{(1 + 0,15)^4} + \\ & \frac{106.118.059,32}{(1 + 0,15)^5} \end{aligned}$$

V. P. N. (0,15%) = \$113.675.587,59

El Proyecto generará a lo largo de sus cinco (5) años, una utilidad de \$113.675.587,59 a precios actuales, lo que indica que el proyecto es rentable.

6.3.2 Tasa Interna Retorno – TIR. La Tasa Interna de Retorno – TIR – es la tasa a la que se trae los flujos generados por el proyecto descontando la inversión y haciendo igual a cero el retorno financiero. Para el cálculo de la TIR se utiliza una calculadora financiera donde se introducen los flujos de caja reportados para cada año y la inversión del proyecto. A continuación se muestran los resultados de dichos cálculos.

TIR = 124.43%

6.3.3 Período de Recuperación. El período de recuperación de la inversión es el tiempo que se requiere para recuperar con los flujos retornados la suma invertida en el Proyecto. En la Tabla 64., se observa en detalle dicho período de recuperación.

Tabla 64. Período de recuperación de la inversión

PROYECTO	CANTIDAD RETORNADA	SALDO
Inversión inicial	18.143.633	
Retorno Año 1	9.908.649	8.234.984
Retorno Año 2	24.988.431.56	8.234.984/24.988.431,56 =0.3295 x 360 = 118.62

Fuente: los autores.

Significa que la inversión se recupera en dos años y ciento diecinueve días.

6.3.4 Análisis de las Razones Financieras. Para calcular las razones financieras se tienen en cuenta las características del Proyecto, y las cuentas del Balance General y del Estado de Resultados, desarrollando una serie de razones de liquidez, actividad y rentabilidad que se observan a continuación en la Tabla 65.

Tabla 65. Razones financieras

	FÓRMULA	RESULTADO	INTERPRETACIÓN
Liquidez	Activo Corriente/ Pasivo corriente	Año 1 = 1,87 Año 2 = 3,70 Año 3 =5,36 Año 4 =6,70 Año 5 =7,83	Una liquidez mayor que la unidad, por lo que la empresa puede sufragar sus deudas del corto plazo y que se va incrementando año tras años
Endeudamiento	Pasivo Total/Activo Total	Año 1=59,84% Año 2 =51,71% Año 3 =46,14% Año 4 =42,89% Año 5 =40,91%	La empresa tiene mediana capacidad para endeudarse porque inicialmente tiene comprometidos un 59% de sus activos , apalancamiento que disminuye al 40,91% en el quinto año
Capital de Trabajo	Activo – Pasivo	Año 1= \$32.081.167,46 Año 2 =\$51.140.864 Año 3 =\$77.999.619 Año 4 =\$107.344.186 Año 5 =\$139.165.994	La empresa cuenta con un capital de trabajo que le permite desarrollar sus operaciones durante los cinco años

Rotación de Cartera	Utilidad Bruta / Cuentas Cobrar Promedio	<p>Año 1 = 1,13 veces</p> <p>Año 2 = 3,28 veces</p> <p>Año 3 = 5,01 veces</p> <p>Año 4 = 6,40 veces</p> <p>Año 5 = 7,56 veces</p>	<p>La cartera se rota inicialmente 1,13 veces, por lo que hay una mediana recuperación de la misma, rotación que se va haciendo mayor hasta llegar a 7,56 en el quinto año.</p>
Pasivo Financiero/Ventas	Pasivo Financiero / Ventas	<p>Año 1 = 8,92%</p> <p>Año 2 = 5,66 %</p> <p>Año 3 = 3,23%</p> <p>Año 4 = 1,40%</p> <p>Año 5 = 0</p>	<p>Para la empresa la participación de su pasivo financiero sobre las ventas es 8,92% inicialmente lo que implica que a la empresa se le facilita cancelar sus pasivos con sus ventas. Este porcentaje se va haciendo menor hasta llegar a 0% de participación en el año quinto</p>
Gasto Financiero/Ventas	Gasto Financiero / Ventas	<p>Año 1 = 1,78%</p> <p>Año 2 = 1,51%</p> <p>Año 3 = 0,97%</p> <p>Año 4 = 0,56%</p> <p>Año 5 = 0,24%</p>	<p>Los gastos financieros no afectan la empresa, ya que constituyen un porcentaje</p>

reducido de las
ventas, cifra que se
va haciendo menor
cada año.

7. CONCLUSIONES

Desde el punto de vista de mercados el Proyecto de una nueva Empresa Consultora en la ciudad de Bucaramanga y su Área Metropolitana es muy atractivo e implica necesariamente que ante la necesidad corporativa y gremial de muchos sectores de contar con empresas que sean competitivas, el proceso de certificación de calidad y de control y seguimiento se ha convertido en un elemento fundamental, primordial para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. La mayoría de las empresas reconocen la importancia de la Certificación de la Calidad, hay una demanda insatisfecha de cerca de \$1.500.000.000 de pesos anuales que es cubierta en servicios por parte de empresas de otras zonas del país, lo que genera una gran oportunidad de mercado.

Una Empresa Consultora que tenga en cuenta los factores que deciden la selección de una empresa en el mercado: Que haga un servicio integral y de calidad, que acompañe continuamente a la empresa que la contrata y que su precio sea razonable, podrá desarrollarse en el mercado y obtener beneficios de un mercado potencial en continuo crecimiento.

El Proyecto tiene una gran factibilidad de encontrar el nicho del mercado, los clientes y la dinámica que le permita desarrollarse y crecer sin mayores dificultades y problemas a través del tiempo.

Desde el punto de vista técnico el Proyecto tiene gran capacidad y posibilidades de desarrollarse porque cuenta con un personal adecuado en la ciudad de Bucaramanga que está disponible para ser contratado, porque desarrolla unos procesos técnicos que se basan en Consultoría y que no demandan innovaciones

tecnológicas complejas, porque su ubicación puede darse desde diferentes zonas con un aprovechamiento y sin restricciones de factores como mercados, costos, entre otros y porque se dispone del material humano y del conocimiento para poder brindar un servicio oportuno de calidad que satisfaga a los clientes.

Teniendo en cuenta los aspectos legales y administrativos el Proyecto es viable ya que no plantea problemas de tipo normativo, ni se requieren de estructuras organizacionales complejas, sino que puede operar con una planta de personal funcional que genere producción de calidad y preste un excelente acompañamiento.

Desde una perspectiva financiera el Proyecto es factible porque genera un Valor Presente Neto de **\$133.675. 587,59**, una Tasa Interna de Retorno del 124,43% sus inversiones no son cuantiosas: \$18.143.633 que se pueden financiar con los aportes de los socios lo que genera una coyuntura que puede ser aprovechada para generar una actividad que es lucrativa y rentable.

Considerando el aspecto ambiental, el Proyecto no genera daño alguno al medio ambiente y por el contrario su actividad de Gestión de la Calidad implica necesariamente que las empresas asesoradas desarrollen tecnologías más sanas y tengan en cuenta las directrices y los requerimientos ambientales exigidos por las Normas **ISO 9000** en las que se piensa certificar.

En el ámbito social el Proyecto representa una excelente alternativa para el desarrollo y el crecimiento y parte del principio de que se pueden dar actividades económicas directas e indirectas que generarán empleo directo a doce (12) personas dentro de la Empresa Consultora y muchos más en aquellas empresas que por mejorar y gestionar su calidad puedan crear nuevas fuentes de trabajo gracias a su mayor competitividad y a las mayores facilidades de acceso que tendrán en los mercados exteriores gracias a su Gestión en Calidad.

8. RECOMENDACIONES

Para el desarrollo del Proyecto se recomienda lo siguiente:

- Basar la actividad de la empresa en acciones concretas de desarrollo de la calidad como un elemento fundamental para un trabajo continuo en el que las empresas se certifiquen en un cien (100%) por ciento de las asesoradas.
- Ampliar el mercado empresarial a otras zonas del Departamento de Santander y del Área Metropolitana de la ciudad de Bucaramanga.
- Crear una nueva línea de servicio hacia el futuro, con base en el control y seguimiento de todas las empresas certificadas, para lo cual se deberán sensibilizar a los empresarios sobre la necesidad de la continuidad de dicho proceso.
- Establecer una estructura organizacional flexible, que pueda ajustarse de acuerdo a las necesidades y a los cambios del mercado, desarrollando y capacitando el personal para poder generar dicha flexibilidad.
- Establecer contactos interinstitucionales y propender por la organización de una asociación que aglutine a las Empresas Consultoras de la Calidad.
- Desarrollar publicidad y promoción como elemento para dar a conocer a la empresa, con un espíritu de medio y no de fin.

BIBLIOGRAFÍA

ASOC. JAPONESA DE RELACIONES HUMANAS, *El Libro de las ideas para producir mejor*, Ed. Gestión 2000, 1997

AEC *La partición del personal en la mejora continua de las empresas*

Barba, Enric / Boix, Francesc / Cuatrecasas, Lluís . *Seis Sigma. Una iniciativa de calidad total*, Gestión 2000, Barcelona.

Cuatrecasas, Lluís. *Gestión Integral de la calidad. Implantación, Control y Certificación*, Gestión 2000, Barcelona.

CLUB GESTIÓN DE LA CALIDAD, *Nuevo modelo Europeo de la Excelencia*, 1999

EUSKALIT *Mayor Productividad, mejor lugar de trabajo. Método de implantación autónoma de las 5s.*

Fundamentación del Sistema de Gestión de la Calidad. Servicio Nacional de Aprendizaje – SENA.

F.J. LLORENS y M.M. FUENTES *Calidad Total. Fundamentos e implantación* Ed. Pirámide, 2000

FORUM QALITAT, *Documentos de Gestión 90 casos prácticos*, Ed. Milenio, 1997

GUTIERREZ, M.: *Nociones de Calidad Total*, Ed. Limusa, 1997

GALOWAY, D. *Mejora continua de procesos*, Gestión 2000, Barcelona.

HAYES, Bob E. Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios, Gestión 2000, Barcelona. 1.997.

HOROWITZ, J y JURGENS PANAK, M.: *La satisfacción total del cliente*, Ed. Mc Graw Hill .1998.

IMAI, Masaaki. Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa, Cecsa, México. 1.995.

JUANES, Bruno / Blanco. El gato de Alicia. Modelos de calidad en la Administración Pública, Díaz de Santos, Madrid. 2.001

J. STANTON, William y FUTREL, Charles. Fundamentos de Mercadotecnia. Octava edición. Mac Graw – Hill. México, 1990.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos : Evaluación Financiera Económica Social Ambiental. Quinta edición. Bogotá, 2005.

MORENO-LUZÓN, María D. / Peris, Fernando J. / González, Tomás (2001): Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos, Pearson Educación, Madrid.

SADERRA JORBA, Lluís. El secreto de la calidad japonesa. El diseño de experimentos clásico, Taguchi y Shainin, Marcombo, Barcelona. 1.993

UGO FEA *Competitividad es Calidad Total*, Ed. Marcombo 1993

VILAR BARRIO, José Francisco (1997): Las 7 Nuevas Herramientas para la mejora de la Calidad, Fundación Confemetal, Madrid.

ZEITHAML, Valarie / PARASURAMAN, A. / BERRY, Leonard L. (1993): Calidad total en la gestión de servicios, Díaz de Santos, Madrid.

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/sgcsin.htm

www.gestiopolis.com/dirgp/adm/calidad.htm

www.improvenconsultores.com/paginas/documentos_gratuitos/consultoria.ph

ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA A LA DEMANDA POTENCIAL

Muy buenos (días – tardes), estamos realizando una Encuesta encaminada a determinar el grado de aplicación de un sistema de gestión de la calidad y la certificación **ISO 9000** en las Empresas de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Nombre de la Empresa : _____ Sector Comercial :

Actividad : _____ Dirección :

Teléfono : _____ E- mail :

Persona que atiende la entrevista : _____ Cargo :

1.¿Cuántos empleados posee la empresa?

1 – 10 ____ 10 – 20 ____ 20 ó más ____

2.¿Conoce alguna (s) empresa (s) que realicen el proceso de Certificación de la Calidad?

SÍ ____ NO ____ CUÁL ES?

3.¿Su empresa posee Certificación de la Calidad?

SÍ ____ NO ____

Sí su respuesta es SÍ, por favor continúe, sí su respuesta es NO, puede pasar a la pregunta 6.

4. ¿Existe alguna empresa que le hace el seguimiento y control de la Calidad?

SÍ ____ NO ____

5. ¿Cómo califica la labor realizada por la empresa con quien efectuó el proceso de Certificación de la Calidad?

Nombre de la Empresa : _____ Dirección :

Teléfono : _____ E-mail :

ACTIVIDAD	EXCELENT E	BUENO	REGULAR	MALO
Calidad del servicio recibido				
Costo del servicio				
Control y seguimiento al proceso				
Material suministrado				

Otro. _____ ¿Cuál? _____ :

_____.

Por favor pase a la pregunta 11.

6. ¿Por qué no posee la Certificación de la Calidad?

No lo conocen ____ No poseen recursos ____ No están interesados ____

7. ¿Qué opinión le merece el concepto de calidad en su empresa?

Nada Importante					Muy Importante
0	10	20	30	40	50

¿Por qué razón? :

_____.

8. ¿Contrataría los servicios de una nueva empresa para implementar el proceso de Certificación de la Calidad de ésta compañía?

Definitivamente sí ____ Probablemente sí ____ Definitivamente no ____

Sí su respuesta es definitivamente ó probablemente SI, por favor continúe, sí su respuesta es definitivamente NO, puede pasar a la pregunta 11.

9. ¿En cuánto tiempo la contrataría?

(-) 6 meses ____ 6 meses a 1 año ____ (+) 1 año ____

10. ¿Con cuántos recursos mensuales contaría para dicha Gestión de Certificación de la Calidad?

1 – 3 ____ 3 – 5 ____ 5 – Adelante ____

11 ¿Qué sugerencia, observación ó recomendación haría a una nueva empresa que ofrezca el servicio de Certificación de la Calidad?

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO B. ENCUESTA A LA OFERTA

Muy buenos (días – tardes), estamos realizando una Encuesta encaminada a determinar el grado de aplicación de un sistema de gestión de la calidad y la certificación **ISO** en las Empresas de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

Nombre de la Empresa : _____

Dirección : _____

Teléfono : _____ E-mail : _____

Persona que atiende la entrevista : _____ Cargo : _____

1.¿Cuántos empleados posee la empresa?

1 – 10 ____ 10 – 20 ____ 20 ó más ____

2.¿ Cuantas empresas contratan, en promedio, sus servicios para que le realicen el proceso de Certificación de la Calidad?

1 – 10 ____ 10 – 20 ____ 20 ó más ____

3. Por cuánto tiempo la contrata una empresa en promedio?

(-) 6 meses ____ 6 meses a 1 año ____ (+) 1 año ____

4. ¿ Cuanto el pago mensual promedio que una empresa les paga por gestionar Gestión de Certificación de la Calidad? (En millones

0 – 1 ____ 1 – 2 ____ 2 – Adelante ____

5.¿ Cuantas de esas empresas reciben la certificación de calidad?

1 – 10 ____ 10 – 20 ____ 20 ó más ____

6.¿ Una vez recibida la certificación por parte de dichas empresas, Uds. continúan desarrollándoles un proceso seguimiento y control de la Calidad :?

SÍ ____ NO ____

7. A cuantas de ellas _____

8.¿Cómo califica la labor realizada por UDS con la empresa a las que efectuó el proceso de Certificación de la Calidad?

ACTIVIDAD	EXCELENT E	BUENO	REGULAR	MALO
Calidad del servicio recibido				
Costo del servicio				
Control y seguimiento al proceso				
Material suministrado				

Otro. _____ ¿Cuál? _____ :

_____.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO C. LISTA EMPRESAS DE LA OFERTA

1. Asesoramos Ltda.
2. Asesorías del Oriente
3. Asesores y Consultores de Caldas
4. Asesorías Restrepo y asociados
5. Concalidad Total
6. Consulcoop
7. Consultorías del Oriente
8. Consultas y Asesorías Del Prado
9. Consultores asociados limitada
10. Desarrollo e Innovación Ltda
11. Empresas y proyectos Itada
12. Dávila y Ortiz Asociados
13. Estévez y Ortiz Asociados
14. Favorecer y crecer Ltda.
15. Garrido y compañía limitada

16.Representaciones del Norte Limitada

17.Servimos Ltda.

18. Vivanco y asociados

19. Wilches asesores

20. Zaab y asociados