

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD
PARA ALARMAS MULTISERVICIOS LTDA. CASO DE ESTUDIO**

Por: Edgard Guevara Guevara¹

Asesor

Wilinton Javier Ortiz Amador

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL
SEPTIEMBRE DE 2015**

¹ Edgard Guevara Guevara, Ingeniero de Diseño y Automatización Electrónica de la Universidad de la Salle (Febrero 2000), especialista en Gestión Empresarial del Politécnico Gran Colombiano (2015), actualmente se desempeña como Jefe *de Contact Center* del grupo LATAM Airlines.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD PARA ALARMAS MULTISERVICIOS LTDA. CASO DE ESTUDIO

Por: Edgard Guevara Guevara²

RESUMEN

El presente documento tiene como propósito plantear una solución estratégica a los problemas que enfrenta la empresa Alarmas Multiservicios Ltda., en lo que concierne a la dimensión operativa. Se inicia con la lectura y análisis de un estudio de caso, seguido con la aplicación de herramientas de diagnóstico empresarial como listas de chequeo, Matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos, Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas y Cinco fuerzas competitivas de Porter, esto con el fin de plantear la estrategia a implementar. Este documento está basado en el Método de estudio de caso de la Universidad de Harvard.

PALABRAS CLAVE

Sistema de gestión de calidad, Mapa de procesos, Operaciones, Reingeniería

ABSTRACT

The purpose of this document is to propose a strategic solution to issues that to deal the enterprise Alarmas Multiservicios Ltda., in the part of the operative dimension. Beginning with the reading and the analysis of a case of study done above and applying some tools to business diagnosis as check list, Evaluation Matrix of the internal factors, Evaluation Matrix of the External factors, Five Strength Competitive of Michael Porter, with the objective to pose a strategy

The realization of this document it based in the Study Case Method of the Harvard University

² Edgard Guevara Guevara, Ingeniero de Diseño y Automatización Electrónica de la Universidad de la Salle (Febrero 2000), especialista en Gestión Empresarial del Politécnico Gran Colombiano (2015), actualmente se desempeña como Jefe de *Contact Center* del grupo LATAM Airlines.

KEY WORDS

Quality Management System, Process maps, Operations, Re-engineering

INTRODUCCION

Este texto presenta la propuesta de implementación de un sistema de gestión de calidad para la empresa Alarma Multiservicios Ltda. Para su elaboración se realizó el análisis de un estudio de caso desarrollado con anterioridad por un grupo de estudiantes del Politécnico Gran Colombiano (Ortega, 2015), y se partió del diagnóstico inicial de la situación real de la empresa, para llegar posteriormente al planteamiento de una estrategia eficaz que permita resolver los problemas detectados enfocándose en la dimensión de operaciones y utilizando herramientas propias de las ciencias administrativas.

Partiendo del estudio de caso de la empresa Alarmas Multiservicios Ltda. (Ortega, 2015), se puede determinar que dentro de la organización existe una ausencia de procesos definidos, centralización de las decisiones en la gerencia, disminución de las ventas, devoluciones por parte de los clientes y pérdida de la participación en el mercado, problemas estos que afectan la gestión de calidad; es importante tener presente que la gestión de calidad dentro de las organizaciones, desde hace algún tiempo, viene cobrando gran importancia y se ha convertido en un programa importante y necesario de implementar, pues implica tener que integrar procesos transversales que permitan el mejoramiento constante de los productos y servicios, orientándolos a la satisfacción final del cliente.

Una vez se han analizado los factores que afectan a la empresa, se realiza un análisis de las debilidades y fortalezas, donde se harán comparaciones del entorno empresarial tales como: estudio de la competencia y las condiciones de este mercado en el país, las oportunidades y amenazas que pueden impactar positiva o negativamente sus resultados.

Es la primera vez que Alarmas Multiservicios Ltda., tiene la posibilidad de contar con un estudio que le permita identificar oportunidades y proponer soluciones que mejoren sus procesos, convirtiendo a este análisis en un aporte importante para que la compañía, y otras compañías similares, den un giro de 180° y busquen establecer métodos de gestión de calidad y mejora continua.

De acuerdo a lo anterior, surge la pregunta ¿Cuál será la mejor estrategia a implementar en la empresa objeto de este estudio?

REVISION BIBLIOGRAFICA

Para poder identificar algunos de los factores que afectan de manera positiva o negativa la interacción de los clientes con una empresa u organización, es conveniente tener en cuenta un concepto muy importante, la calidad, pues esta determina el grado de satisfacción de los clientes después de recibir un producto, entendiendo calidad como la composición total de las características que cumplirán las expectativas de los consumidores (Stevens, 1994)

Para garantizar las propiedades de los productos y/o servicios, es necesario establecer una adecuada política de calidad teniendo en cuenta múltiples variables tales como el enfoque hacia el cliente, el liderazgo, la integración del personal de la compañía, el enfoque al seguimiento de procesos, la mejora continua y la toma de decisiones basada en hechos reales (ACIMED, 2002)

Por otra parte, según (Michelena-Fernández, 2011) *“las presiones competitivas globales están provocando que las organizaciones busquen formas de satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, reducir costos, e incrementar productividad, y el mejor modo de obtenerlo es mediante el mejoramiento continuo de la calidad”*

Si se tiene en cuenta que, los procesos forman parte fundamental del modelo de gestión de la calidad, estos deben ser claros, documentados, comunicados y estar orientados a la eficiencia de la organización y a la satisfacción de los clientes tanto internos como externos. Según (Robaina & Villazon Gomez, 2011) se pueden identificar varios tipos de procesos en la organización, unos los estratégicos que atañen a la dirección en el ámbito de sus responsabilidades, otros los clave que están orientados hacia la realización del producto o servicio, donde la organización debe planear y velar por el desarrollo de los procesos necesarios para alcanzar dicho objetivo según lo expresa (ISO, 2008), y finalmente los de apoyo que están orientados a la utilización de los recursos que dan soporte a la organización.

Las PYMES en Colombia presentan una clara falencia en temas de descentralización de las decisiones, esto lo que describe (Sanchez, 2015), quien describe la carencia de elementos de gobierno corporativo, en donde las decisiones las toman en conjunto con los familiares del propietario o parte del equipo directivo; de allí la importancia de tener una clara visión empresarial, ya que esta permite tener presentes factores importantes para los interés de la compañía en sentido estratégico a largo plazo y controla la toma de decisiones basadas en intuiciones, corazonadas o caprichos que carecen en muchas ocasiones de la debida planeación y cálculo de los riesgos y consecuencias positivas o negativas que dichas decisiones pueden generar.

Según (ISO, 2008) los pasos para implementar el sistema de gestión de la calidad son los siguientes:

- Determinar los procesos necesario para el SGC (Sistema de gestión de la Calidad) través de la organización
- Determinar el orden y las correlaciones entre procesos
- Determinar los controles para asegurar la correcta ejecución de los procesos
- Disponer de los recursos necesarios para la operación y los procesos
- Realizar la medición y el análisis de los resultados
- Implementar correcciones y acciones de mejora continua

Los requisitos de implementación y demás detalles se podrán observar directamente en la norma.

Complementando lo anterior, el tema de la competencia en el sector y su interacción con los actores del mercado son aspectos que se deben tener en cuenta, parafraseando lo expresado por (Marcos & Santalo, 2006), donde cita a Porter, la toma de acciones ofensivas o defensivas para que se pueda crear un posición en el mercado que permita hacer frente con éxito a las fuerzas competitivas es parte de una buena estrategia competitiva.

METODOLOGIA

Después de una detallada lectura del estudio de caso Alarmas Multiservicios Ltda. (Ortega, 2015), como primer acercamiento al diagnóstico empresarial, se utilizaron algunos recursos administrativos para determinar el problema principal de la empresa en la dimensión operacional:

- Listas de chequeo
- Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)
- Matriz de Evaluación de factores Externos (MEFE)
- Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA)
- Cinco fuerzas competitivas de Porter

En el caso de la lista de chequeo para el diagnóstico empresarial, se evaluó la dimensión operacional, la cual muestra oportunidades de mejora de la compañía de acuerdo a los enunciados de una lista estándar para empresas de producción o servicio.

La lista de chequeo se calificó con la siguiente escala:

1. Corresponde a aquellas acciones que no realiza en la empresa.
2. Corresponde a aquellas acciones que ha planeado hacer y están pendientes de realizar.
3. Corresponde a aquellas acciones que realiza, pero no se hacen de manera estructurada (plan).
4. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada y planeada.

5. Corresponde a aquellas acciones que realiza de manera estructurada, planeada y cuentan con acciones de mejoramiento continuo.

En Blanco. No se tiene información al respecto.

- Nota: Donde 1 corresponde a la menor calificación y 5 corresponde a la mayor calificación

El resultado de la lista de chequeo para la dimensión operacional fue el siguiente:

Imagen 1. Lista de chequeo para el Diagnostico Empresarial.

DIMENSIÓN DE OPERACIONES		
No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
1	La empresa tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación de la producción	1
2	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control.	1
3	La empresa cuenta con una política de calidad definida	1
4	La empresa involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.	1
5	El proceso de operaciones es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes.	2
6	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso, abastecimiento y control.	2

Imagen 2. Lista de chequeo para el Diagnostico Empresarial.

No.	ENUNCIADOS	PUNTAJE
7	La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere.	3
8	El proceso de producción se basa en criterios y variables definidos en un plan de producción.	3
9	La compra de materiales se basa en el concepto de mantener un nivel óptimo de inventarios según las necesidades.	3
10	La empresa cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales.	4
11	Los responsables del manejo de los equipos participan en su mantenimiento.	4
12	La infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura.	4
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.	4
PUNTAJE TOTAL		2,54

En la imagen 1 se puede observar que los enunciados están calificados con puntajes 1 y 2, estos corresponden a las debilidades de la empresa; por el contrario en la imagen 2 se presentan las fortalezas cuyos ítems obtienen puntajes que oscilan entre 3 y 5.

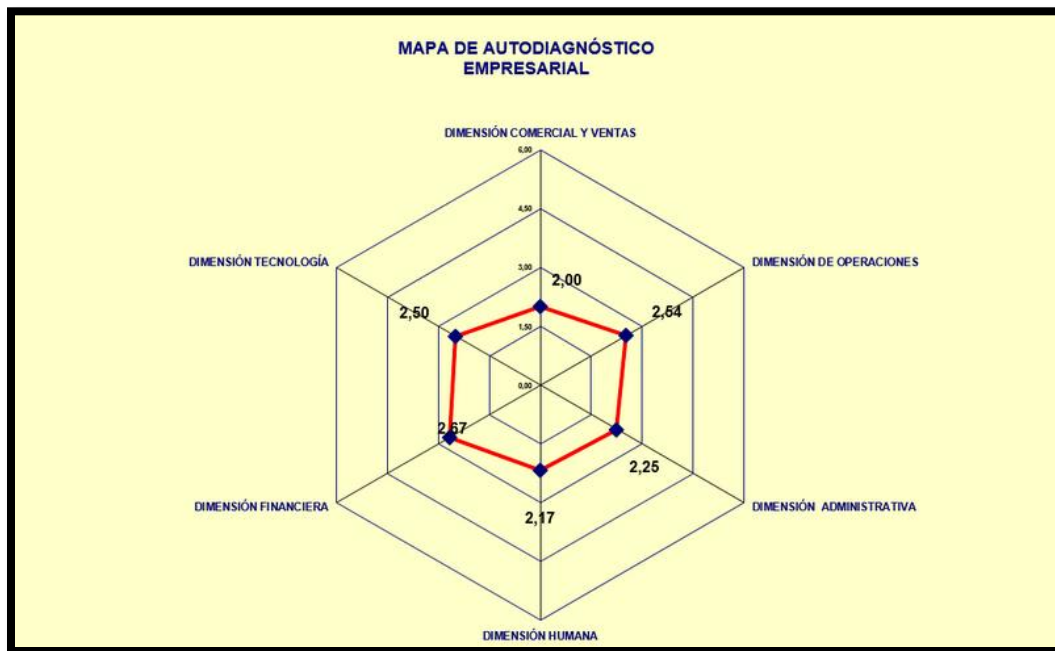
Estos hallazgos son ratificados en el estudio de caso donde se expresa en el aparte 1.3.2 Dificultades lo siguiente:

- *“Diseño de procesos comerciales y manual del servicio al cliente son desconocidos tanto para sus empleados como para el cliente.*

- “Cumplimiento con los estándares de calidad en la prestación de servicio, que se verán afectados en la reducción de las ventas en la empresa.” (Ortega, 2015)

Igualmente en la lista de chequeo es posible observar que la dimensión de operaciones, al igual que otras dimensiones, se encuentran afectadas en el diagnóstico empresarial:

Imagen 3. Mapa de diagnóstico Empresarial



Con respecto al análisis realizado utilizando la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), donde se utilizó también la misma lista de chequeo y se tuvieron en cuenta las demás dimensiones (Comercial y Ventas, Administrativa, Humana, Tecnológica, de Innovación y Financiera), se encontraron Factores Críticos de Éxito.

Estos Factores se clasificaron en dos grupos Fortalezas y Amenazas y se calificaron de acuerdo a su importancia utilizando la siguiente escala:

- Debilidades: 1 y 2
- Fortalezas: 3 y 4

Del cálculo del promedio ponderado resultan las principales fortalezas y debilidades de la organización objeto de estudio.

Imagen 4. MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos)

Matriz de Evaluacion de Factores Internos - MEFI			
Factores Criticos de Éxito			
Fortalezas	Peso	Cal	Promedio Ponderado
Contar con 36 años de experiencia en el sector	10%	4	0,4
Contar con clientes vigentes que lo han respaldado desde su fundacion	9%	4	0,36
La administracion de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control	4%	3	0,12
Conocimiento del negocio	8%	4	0,32
Contar con infraestructura propia adecuada para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura	4%	3	0,12
Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas tecnicas nacionales e internacionales establecidas para su sector o actividad economica	5%	3	0,15
La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna	6%	3	0,18
La tecnologia de sus productos se encuentran a la vanguardia y de acuerdo a los avances tecnologicos para seguridad electronica	6%	3	0,18
Subtotal	52%		1,83
Debilidades	Peso	Cal	Promedio Ponderado
La empresa no cuenta con una estrategia de marketing que le permita identificar nuevos nichos de mercado, necesidades de producto y/o servicios por lo que no se desarrollan iniciativas para mejoramiento de la marca y posicionamiento frente a los clientes y la competencia	5%	1	0,05
No se cuenta con una base de datos que facilite construir perfiles especificos y de valor de segmentos , canales y consumidores	5%	1	0,05
La empresa no cuenta con una politica de calidad que le permita ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas, y preventivas , pruebas metrologicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicios	10%	2	0,2
La empresa no tiene definidos y documentados sus procesos financieros , comerciales y de operaciones	4%	1	0,04
La innovacion no es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo , tampoco cuenta con personal calificado para la investigacion de nuevas tecnologias o procesos	4%	1	0,04
La empresa no cuenta con un programa estructurado de gestion de recursos humano que incluya selección, induccion, capacitacion, , seguimiento, evaluacion, promocion y retencion de personal	8%	2	0,16
No existe planeacion adecuada y estructurada para la ejecucion del presupuesto , analisis de flujos de fondos que sirvan como base para la toma de decisiones frente a nuevos proyectos de inversion	4%	1	0,04
La empresa no cuenta con planeacion estrategica que permita llevar una comunicacion eficiente entre la gerencia general y las demas areas , dificultando la toma de decisiones oportuna y eficaz de acuerdo con el ritmo en que se comporta el sector.	8%	2	0,16
Subtotal	48%		0,74
Total	100%		2,57

Según la dimensión trabajada, dentro de las debilidades que arroja la matriz, se destaca la ausencia de una política de calidad que le permita ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas, y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicios.

Basado en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) en la que se toman datos de la competencia, del mercado y del sector, se lograron evidenciar amenazas y oportunidades, basándose en la siguiente escala de calificación:

- Amenazas: 1 y 2
- Oportunidades: 3 y 4

Del cálculo del promedio ponderado resultan las principales Amenazas y Oportunidades de la empresa objeto de estudio

Imagen 5. MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos)

Matriz de Evaluación de Factores Externos - MEFE			
Factores Críticos de Éxito			
Oportunidades	Peso	Cal	Promedio Ponderado
La empresa podría diversificar fácilmente ya que todos los competidores terminan vendiendo los mismos productos y servicios	7%	3	0,21
El aumento de la inseguridad en ciudades como Bogotá en zonas específicas	7%	3	0,21
Expandir el mercado a ciudades intermedias	10%	4	0,4
La fuerza de productos sustitutos es baja lo cual representa una gran oportunidad	7%	3	0,21
posicionamiento de la marca es una oportunidad para crear estrategias de crecimiento	7%	3	0,21
Apertura de TLC es una oportunidad para importar nueva tecnología	8%	4	0,32
Después de terminar el proceso de paz en el país, un alto porcentaje de la población reinsertada hará que se incrementen los delitos en las ciudades	7%	3	0,21
Subtotal	53%		1,77
Amenazas	Peso	Cal	Promedio Ponderado
El sector crece aceleradamente por encima de lo que crece la economía colombiana	7%	2	0,14
Aumento de ilegalidad en el sector	6%	1	0,06
La volatilidad del dólar encarece el costo de los sistemas	6%	1	0,06
Bajas políticas arancelarias se constituyen como plataforma de entrada de nuevos competidores	5%	1	0,05
Alto volumen de competidores en el mercado	10%	2	0,2
Dependencia de compra de productos a distribuidores y no a fabricantes directamente	8%	2	0,16
Alto nivel de liquidez de las empresas del sector es suficiente para constituirse en barrera de entrada	5%	1	0,05
Subtotal	47%		0,72
Total	100%		2,49

Uno de los aportes importantes de la construcción de la matriz MEFE es que permite identificar la posibilidad que tiene la empresa de diversificar y ampliar el mercado apoyándose en su posicionamiento, trayectoria y reconocimiento comercial que posee gracias al tiempo que lleva en el mercado.

De igual manera es importante que la empresa revise la competencia que tiene dentro del mercado, pues cada día el número de organizaciones con el mismo objeto comercial aumenta, pero es posible hacerle frente a la competencia si se generan estrategias que

permitan ampliar su actual círculo de clientes y se mejoran procesos definidos en la calidad y prestación de los servicios.

Continuando con el uso de las herramientas, el turno es para la Matriz DOFA, que tiene como principal fuente las matrices MEFI y MEFÉ al igual que la información obtenida de la lista de chequeo, sobre la cual se puede realizar el cruce de las variables para encontrar las mejores estrategias para todas las dimensiones.

Dentro de los cruces en las posiciones DO y FO en la cuarta propuesta respectivamente se pueden observar las siguientes:

- Fortalecer el enfoque estratégico de la empresa para desarrollar planes de acción orientados a incrementar las ventas y calidad
- Re - ingeniería de los servicios y productos actuales con innovación

Ambas posiciones están orientadas a la mejora en los procesos y a la gestión integral de la calidad en la organización, esto permitirá en parte solucionar problemas estructurales de la compañía en áreas transversales de la misma, tales como la centralización de las decisiones, la pérdida de mercado, las bajas ventas y los problemas financieros entre otros.

Imagen 6. MATRIZ DOFA

		DEBILIDADES		FORTALEZAS			
		1	2	3	4		
MATRIZ DOFA DE ALARMAS MULTISERVICIOS LTDA.		1	La empresa no cuenta con una estrategia de marketing que le permita identificar nuevos nichos de mercado, necesidades de producto y/o servicios por lo que no se desarrollan iniciativas para mejoramiento de la marca y posicionamiento frente a los clientes y la competencia	1	Contar con 36 años de experiencia en el sector		
		2	No se cuenta con una base de datos que facilite construir perfiles específicos y de valor de segmentos, canales y consumidores	2	Contar con clientes vigentes que lo han respaldado desde su fundación		
		3	La empresa no cuenta con una política de calidad que le permita ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas, y preventivas, pruebas metrologicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o	3	La administración de los inventarios garantiza niveles adecuados de uso y control		
		4	La empresa no tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones	4	Conocimiento del negocio		
		5	La innovación no es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera fundamental para su supervivencia y desarrollo, tampoco cuenta con personal calificado para la investigación de nuevas tecnologías o procesos	5	Contar con infraestructura propia adecuada para atender sus necesidades de funcionamiento y operación actual y futura		
		6	La empresa no cuenta con un programa estructurado de gestión de recursos humano que incluya selección, inducción, capacitación, seguimiento, evaluación, promoción y retención de personal	6	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales e internacionales establecidas para su sector o actividad económica		
		7	No existe planeación adecuada y estructurada para la ejecución del presupuesto, análisis de flujos de fondos que sirvan como base para la toma de decisiones frente a nuevos proyectos de inversión	7	La empresa cumple con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna		
		8	La empresa no cuenta con planeación estratégica que permita llevar una comunicación eficiente entre la gerencia general y las demás áreas, dificultando la toma de decisiones oportuna y eficaz de acuerdo con el ritmo en que se comporta el sector.	8	La tecnología de sus productos se encuentran a la vanguardia y de acuerdo a los avances tecnológicos para seguridad electrónica		
		POSICION (DO)		POSICION (FO)			
OPORTUNIDADES		1	Fortalecer el enfoque estratégico de la empresa para desarrollar planes de acción orientados a incrementar las ventas y calidad		Reingeniería de los servicios y productos actuales con innovación		
		2					la empresa podría diversificar fácilmente ya que todos los competidores terminan vendiendo los mismos productos y servicios
		3					el aumento de la inseguridad en ciudades como Bogotá en zonas específicas
		4					expandir el mercado a ciudades intermedias
		5					la fuerza de productos sustitutos es baja lo cual representa una gran oportunidad
		6					posicionamiento de la marca es una oportunidad para crear estímulos de crecimiento
		7					apertura de TLC es una oportunidad para importar nueva tecnología
8	después de terminar el proceso de paz en el país, un alto porcentaje de la población reinsertada hará que se incrementen los delitos en las ciudades.						

De otro lado, con la aplicación de la herramienta de las 5 fuerzas competitivas de Porter, se puede establecer que existen riesgos en el entorno que afectan los resultados de la empresa:

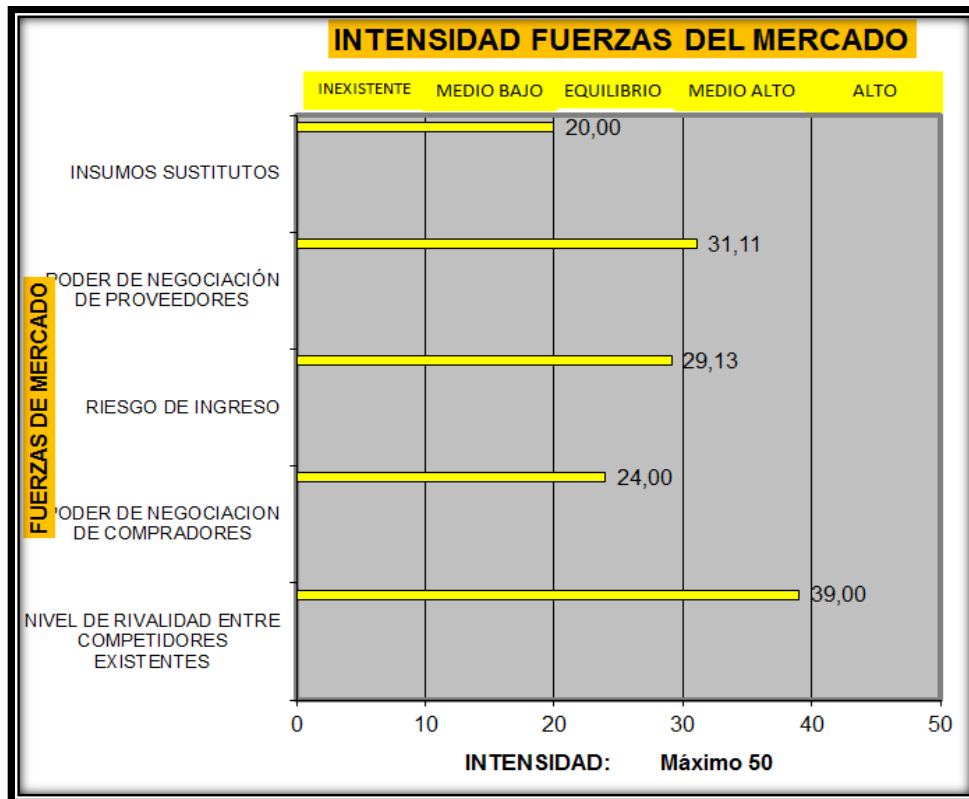
- Riesgo de Ingreso el cual se cataloga como medio alto
- Nivel de Rivalidad entre competidores
- El Poder de Negociación con los Proveedores

De acuerdo a lo anterior, la baja o nula política arancelaria que tiene Colombia para grabar productos utilizados en la industria y la alta participación de grandes actores con poder económico muy superior al de la empresa objeto de este estudio, la hace vulnerable a seguir perdiendo participación en el mercado.

En cuanto al Poder de Negociación con los Proveedores, el hecho que la empresa compre sus productos a distribuidores nacionales puede generar incremento en los costos, esto podría contrarrestarse si se tuviera mayor participación en el mercado y más compras por volumen, pues de esta manera la empresa podría estar importando directamente del fabricante los productos, disminuyendo los costos y aumentando su rentabilidad.

La mejora en la calidad de sus productos y servicios podrá aumentar su participación y así hacer frente a las siguientes situaciones que se analizan a continuación:

Imagen 7. Grafico 5 Fuerzas Competitivas de Porter



DESARROLLO / ANALISIS / RESULTADO / ARGUMENTACIÓN

Según el análisis realizado anteriormente, se puede señalar que la ausencia de procesos establecidos y la falta de gestión de la calidad en las diferentes áreas que componen la organización, se recomienda como estrategia: **Implementar de un sistema de gestión de calidad.**

La empresa Alarma Multiservicios Ltda., pertenece por su tamaño a una mediana empresa; está compuesta por 63 empleados según (Ortega, 2015), y de acuerdo a la distribución que indica la Ley 590 del 2000 basada en el número de empleados y nivel de ventas, se puede indicar que ser una mediana empresa no es condicionante para no crear procesos ni implementar los controles necesarios para satisfacer las necesidades de los clientes, accionistas, empleados y proveedores, brindando la posibilidad de que la organización se convierta en una empresa dinámica (Franco -Angel, 2014). La implementación de procesos estandarizados en el ámbito de la producción, procesos contables totalmente adaptados a las normas internacionales vigentes, procesos de gestión de proveedores, procesos de gestión comercial y mercadeo de los productos y servicios y procesos de gestión del gobierno corporativo se hacen necesarios para aumentar la competitividad.

Según (ISO, 2008), la adopción de un sistema de gestión de calidad debe ser una decisión estratégica de la organización, el diseño y la implementación deben estar influenciados por los siguientes aspectos:

- El entorno, cambios y riesgos
- Los objetivos de la organización
- Los productos o servicios que ofrece la organización
- El tamaño
- Los procesos

Se debe por lo tanto iniciar estableciendo un cambio en la organización con el fin de adoptar un enfoque basado en procesos, lo que quiere decir que los procesos actuales se deben replantear y esta tarea se debe convertir en prioritaria.

Para lograr el cumplimiento de dicho objetivo, se requiere de un conocimiento en procesos que permita reunir la información de la organización, la contratación de personal calificado para el análisis de los procesos en todas las áreas, un ingeniero industrial o un profesional certificado en la norma ISO 9001 con experiencia en el campo para el levantamiento de los procesos.

Una de las metodologías que puede aplicarse en todos los procesos es la metodología P-H-V-A según (ISO, 2008)

- P: Planear – Establecer Objetivos
- H: Hacer – Implementar los procesos
- V: Verificar – Verificar los resultados
- A: Actuar – tomar acciones para mejorar los procesos

De acuerdo a esta metodología, los clientes son el principal insumo para una política de mejora continua dentro de un sistema de gestión de calidad.

El cliente es el principal participante en el establecimiento de los requisitos los cuales se convierten en entradas del sistema, estos requisitos deben ser o tratar de ser cumplidos por la empresa en la prestación de servicios o fabricación de productos en la etapa de realización del producto, para después ser entregado al cliente. Sin embargo, en la metodología de mejora continua, se hace necesario que la organización realice mediciones para establecer la conformidad con el producto de acuerdo a los procesos de producción que previamente debieron haberse creado; lo anterior estableciendo el nivel de satisfacción de los clientes, quienes son los que finalmente logran cumplir la misión de la compañía.

De igual manera, la responsabilidad de la gerencia de la organización entra en juego apoyando el sistema a implementar por medio del correcto direccionamiento y la disponibilidad de recursos económicos y humanos.

Con esta estrategia la empresa Multiservicios Ltda., podrá superar en gran parte las oportunidades de mejora detectadas en el estudio de caso, apoyándose en una adecuada implementación del sistema y del seguimiento y control que se convierten en el verdadero reto que la empresa debe enfrentar.

En la siguiente imagen se ilustra la estrategia con las tácticas orientadas al levantamiento de procesos y la implementación del SGC:

Imagen 8. Mapa Estratégico de Dimensión Operativa, Levantamiento Propio

No	DIAGNÓSTICO: Inventario de Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas	OBJETIVOS: que se pretende lograr, de manera concreta, en el mediano plazo	ESTRATEGIA: acciones para alcanzar el objetivo planteado	METAS: que se pretende lograr en el corto plazo; son pasos para alcanzar el objetivo	TACTICAS: acciones que se requiere realizar para lograr la meta	RESPONSABLE: quien o que área son las responsables de la ejecución	FECHA de Inicio	FECHA de Terminación	PRESUPUESTO: en cuanto se calcula el costo de las acciones planteadas	INDICADOR: con que elemento se va a controlar la acción planteada
1	Falta de procesos, falta de calidad, concentración de las decisiones en la gerencia	Garantizar a los clientes la entrega de un producto de calidad	Implementar un sistema de gestión de calidad	Lograr guiar efectivamente a la organización para obtener la certificación en el SGC	contratación de un consultor externo que guíe la implementación de un SGC	Alta Dirección	02 de enero de 2016	31 de diciembre de 2016	\$ 20.000.000,00	lograr certificación para la organización
				Realizar el levantamiento del 100% de procesos de la organización	contratación de un Ingeniero Industrial que levante procesos y mantenga el sistema perdurable en el tiempo	Area de Selección	02 de enero de 2016	31 de diciembre de 2016	\$ 54.000.000,00	cantidad de procesos levantados / total de procesos de organización*100 = medición cada quince días hasta llegar al 100 % de procesos
				contratar un ente oficial que realice la auditoría para obtener la certificación en la norma ISO 9001 2008	inscripción para el proceso de auditoría para la certificación en la norma ISO 9001, 2008	Area de Compras	02 de enero de 2017		\$ 40.000.000,00	
				Comunicar a la organización la estrategia	realizar comunicación a nivel transversal de la adopción del SGC	Comunicaciones internas	02 de enero de 2016	02 de febrero de 2016	\$ 2.000.000,00	cantidad de personas informadas / cantidad de personas totales de la organización

CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio de caso realizado (Ortega, 2015), se puede concluir que la empresa Alarmas Multiservicios Ltda., presenta una ausencia de procesos, bajos estándares de calidad y bajo compromiso directivo en la consecución de metas, factores determinantes en los resultados de la organización que han generado que en el último año se hayan visto impactadas las ventas y por ende se presente disminución en la participación del mercado en un sector que está creciendo de manera acelerada en el país y perdiendo posibilidades de posicionamiento a nivel nacional.

Después de realizar el levantamiento de información y con la aplicación de diferentes matrices de diagnóstico empresarial, se identificaron las fortalezas y debilidades al interior de la organización, así como las oportunidades y amenazas, determinando que:

- La adopción como estrategia de la implementación del sistema de gestión de la calidad que trata la norma internacional ISO 9001 del 2008.
- Para la implementación de la norma ISO 9001 se hace necesaria la contratación de un consultor externo, quien guiará eficazmente a la compañía por el camino de la adopción e implementación de esta herramienta.
- Es importante también la contratación de un ingeniero industrial, o un profesional con experiencia en levantamiento de procesos, quien será quien garantice la operación y mantenimiento del sistema para que perdure en el tiempo, utilizando como apoyo la metodología de auditorías internas.
- La compañía se debe inscribir con un ente competente para que sea auditada y pueda obtener la certificación oficial en la norma internacional ISO 9001 del 2008.

Imagen 9, Tácticas por Categoría de problema Evidenciado, Levantamiento Propio

Categoría	Estrategia / Táctica
Falta de Enfoque hacia el Cliente	Implementacion de SGC
No hay Mejora Continua	Mantenimiento y seguimiento al SGC
No cuenta con Politica de Calidad	Contratación Consultor Externo y Profesional para Implementacion de SGC
No tiene procesos definidos	Levantamiento de procesos con una profesional con experiencia en el tema
No hay Certificacion de Calidad	Inscripción a ente oficial que realice auditoria para optar por la certificacion en la norma ISO 9001 - 2008

BIBLIOGRAFIA

- ACIMED. (2002). Gestión de información, gestión del conocimiento y gestión de calidad en las organizaciones. *ACIMED*, 36-41.
- Fleitas, S. (2013). La Gestion del talento Humano y Del Conocimiento. *revista Latinoamericana de Psicología*, 157-160.
- Franco -Angel, M. (2014). Dinamismo de las PYMES en Colombia, Un Estudio Comparativo de Empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 326 - 335.
- ISO. (2008). *Norma Internacional ISO 9001 - Traducción Oficial* .
- Marcos, F., & Santalo, J. (2006). Las políticas de defensa de la competencia: amenazas y oportunidades para la estrategia empresarial. *Revista de Empresa*, 10- 13.
- Michelena-Fernández, E. (2011). UNA EXPERIENCIA EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE UNA EMPRESA DE SERVICIO.
- Ortega, R. Y. (2015). *Caso de Estudio 1 Alarmas Multiservicios Ltda.*
- Robaina, D. A., & Villazon Gomez, A. (2011). PROCEDIMIENTO GENERAL DE REDISEÑO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR EL ENFOQUE A PROCESOS. *Ingenieria Industria*, 238-248.
- Sanchez, A. C. (2015). Planeacion Estrategica desde un Enfoque Administrativo en la Empresa Alarmas Multiservicios Ltda, Estudio de Caso.
- Stevens, T. (1994). Dr. Feigenbaum. *industry Week*.