

Cuaderno de Investigación

Diseño, implementación y seguimiento de sistemas de gestión de calidad en empresas colombianas

Colección en Gerencia e Innovación Organizacional

Autor:

Juan Carlos Aldana Bernal





Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Aldana Bernal, Juan Carlos
Diseño, implementación y seguimiento de
sistemas de gestión de calidad en empresas
colombianas, fase I-II y III [Recurso electró-
nico] / Juan Carlos Aldana Bernal. -- Bogotá
: Universidad EAN, 2013. -- (Gerencia e
Innovación Organizacional)

ISBN: 978-958-756-216-3

1. Calidad total en administración

658.562 CDD 21

Edición

Dirección Gestión del Conocimiento

Coodinadora Gestión de Publicaciones

Laura Cediél Fresneda



Revisor de estilo

Sonia Sánchez

Diagramación y Finalización

Adriana P. Briceño U.

© Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2014.
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la
Universidad EAN:

Primera edición 2014.

Contenido

Pág.

1. Introducción	5
2. Planteamiento del problema	6
3. Objetivos	8
4. Marco teórico y/o estado del arte	9
5. Marco referencial	16
6. Metodología	20
7. Resultados	21
8. Conclusiones	39
9. Recomendaciones y aportes de la investigación	42
10. Referencias bibliográficas	44
Anexo 1	47
Anexo 2	53
Anexo 3	86

1. Introducción

Los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) son una necesidad para cualquier organización del Siglo XXI que quiera ser competitiva en un mercado globalizado y que requiera ser sostenible, dadas las altas exigencias de los actuales mercados. En Colombia, las empresas con certificados integrales de calidad (ISO 9001, ISO 18001 e ISO 14001) aún generan una diferenciación que tiende a desaparecer respecto a su competencia, dado que estos SGC son cada día un elemento básico para ingresar a los mercados.

Sin embargo, a pesar de los recursos y esfuerzos invertidos por las empresas colombianas en estos sistemas de gestión, no es clara la manera mediante la cual la dirección define los objetivos, metas y logros que aportan los SGC en el desempeño organizacional.

Según la experiencia de diferentes empresas, el cliente no siempre identifica una mejora en las organizaciones certificadas y en algunos casos, los procesos organizacionales se tornan más burocráticos, complejos y demorados que antes de la certificación en calidad.

Por esta razón, el presente estudio busca consolidar la experiencia de empresas certificadas en sistemas de gestión de calidad (especialmente la ISO 9001), evaluando la información de cómo estas han abordado sus procesos de implementación y los resultados identificados como consecuencia de dicha actividad.

El trabajo se desarrolla en dos fases: en la primera, se realiza el marco teórico y conceptual de los sistemas de gestión de calidad y de las empresas a evaluar. De igual forma se desarrolla el instrumento de levantamiento de la información, el cual es una encuesta estructurada como modelo piloto para la evaluación del impacto generado por los SGC en el desarrollo, crecimiento y mejoramiento de la gestión organizacional.

En una segunda fase se identifica la muestra de empresas, se aplica el instrumento de investigación y dado que no existe un estudio en nuestro medio que evalúe los resultados obtenidos, se busca identificar el impacto que ha generado la implementación de los

diferentes SGC sobre la gestión organizacional. Adicionalmente se válida el instrumento de recolección de información, que podrá ser aplicado luego con una muestra representativa del sector empresarial colombiano.

2. Planteamiento del problema

Las bases de los sistemas de gestión de calidad fueron establecidas por los pioneros de la calidad total: Joseph Juran, Edwards Deming, Philip Crosby y Kaoru Ishikawa, quienes después de la Segunda Guerra Mundial propusieron a los japoneses que la calidad debería ser gestionada como una parte fundamental de la gestión gerencial (Evans & Lindsay, 2008). Los ocho principios sobre los cuales se fundamenta todo sistema de gestión de calidad, tales como: enfoque al cliente, desarrollo de los colaboradores, liderazgo de la dirección, relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores (Crosby, 1979; Deming, 1982; Juran & Gryna, 1988), fueron propuestos por estos importantes pensadores y son completamente vigentes en la actual gestión empresarial.

Los sistemas de gestión de la calidad son hoy en día un requerimiento para cualquier organización que quiera desarrollar sistemáticamente productos y servicios de cara al cliente. En este sentido, el mercado mismo solicita a las organizaciones un mayor compromiso con la calidad, a través de la implementación de sistemas de calidad que le den confiabilidad sobre el desempeño de sus procesos.

La dificultad surge cuando se quieren evidenciar los resultados de los esfuerzos que las organizaciones han puesto en la implementación de los sistemas de gestión de calidad. Por esta razón desde sus orígenes, los SGC han contado con adeptos y detractores que encuentran fortalezas y debilidades en su implementación. Es así como se puede identificar la investigación de Hendricks (2005), quien encuentra una relación positiva entre la implementación de un SGC y el desempeño empresarial, pero otras investigaciones como las de Chin & Pun (2002) y Powell (1995), encuentran que algunos SGC se enfocan en la documentación y el formalismo y por lo tanto, podrían perder foco en los resultados empresariales.

En este sentido, se puede observar que en algunas oportunidades no existen unos lineamientos claros que permitan a la organización una visión unificadora de la calidad. En otras oportunidades, la motivación es por la tendencia del mercado o la moda, que lejos de generar incremento en la productividad organizacional, genera mayor burocracia y hace los procesos más lentos, lo cual conlleva una desmotivación general en sus colaboradores.

Esto puede llevar a que algunas organizaciones carezcan de una gestión formal para determinar el impacto real de sus procesos de gestión de la calidad en el desempeño organizacional, en su cultura, en la obtención de sus objetivos estratégicos y en la productividad. Esto se puede evidenciar en la investigación de Ahire, Waller, & Golhar (1996) quienes encontraron que hasta 1993, entre las 500 empresas más grandes de los Estados Unidos, sólo una tercera parte manifestó haber obtenido beneficios con la implementación de sus SGC.

Por tal motivo, se trabaja con una muestra de empresas colombianas de diferentes sectores y tamaños, con el propósito de evidenciar si la problemática planteada efectivamente es una tendencia en las organizaciones del país.

Esta investigación se encuentra alineada con los objetivos de la Universidad EAN, los cuales son muy claros con respecto a la calidad e importancia de la formación que se imparte en la institución. Prueba de ello es la acreditación recibida recientemente como una universidad de alta calidad, así como también las certificaciones internacionales en diversos programas y la certificación en el SGC ISO 9001 para gran parte de sus procesos institucionales.

Adicionalmente, ha sido pionera en la creación de programas de postgrado en las modalidades presencial y a distancia, sobre temas de gestión de calidad que han sido altamente reconocidas en el mercado.

Por tal motivo, y como resultado de los procesos de formación en la especialización de Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación a Distancia, se busca generar un proceso investigativo que determine

cómo la implementación de los sistemas de gestión de calidad inciden en el desempeño organizacional.

En ese orden de ideas, se puede formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál ha sido el impacto generado en el desempeño organizacional de una muestra de empresas colombianas debido a la implementación de los SGC?

En la investigación se identifica este impacto, así como las buenas y malas prácticas para el desarrollo de los SGC en las empresas. Se proporcionan sugerencias que las organizaciones que enfrentan procesos de certificación deben considerar para ponderar y justificar las inversiones que un proyecto como este implica.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Determinar factores de impacto que ha generado la implementación y desarrollo de los Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) sobre el desempeño organizacional, en una muestra de empresas colombianas.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar los elementos críticos de desempeño de un SGC en apoyo a los resultados empresariales.
- Evaluar las fortalezas y debilidades de los SGC implementados.
- Evaluar el impacto que los SGC han generado en los resultados empresariales.
- Analizar los resultados de la muestra consultada para tratar de identificar parámetros y tendencias que deben ser evaluados en futuros estudios a profundidad.

4. Marco teórico y/o estado del arte

Un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) se entiende como el conjunto de metodologías, políticas, recursos y estrategias para que los colaboradores de una organización puedan identificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y apoyar los productos y servicios que el cliente desea. Según la ISO 9001 (ICONTEC, 2008) “un sistema de gestión de calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de los resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas”.

Para que se configure un SGC se deben identificar al interior de la organización los siguientes elementos:

- Estructura de la organización para la calidad: responde al organigrama de los sistemas de gestión de calidad de la empresa, donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión de la calidad.
- Estructura de responsabilidades hacia la calidad: implica a los departamentos, cargos y sus responsabilidades para cumplir con los objetivos, procesos y propósitos de la empresa dirigidos hacia la calidad.
- Política, misión y objetivos de calidad: corresponden a los lineamientos estratégicos que la empresa define para alinear a la empresa y sus propósitos de calidad con los objetivos organizacionales.
- Manual de calidad: corresponde a la consolidación y organización de toda la base documental de la empresa que soporta el funcionamiento del SGC. Puede incorporar los procesos y procedimientos definidos para la gestión organizacional.
- Recursos: identifica los recursos físicos, financieros, tecnológicos y humanos, que soportan la gestión de calidad de la organización.

El desarrollo de un SGC en una empresa debe tener un enfoque claro hacia el cumplimiento de las necesidades del cliente, procurando alcanzar los siguientes propósitos (ICONTEC, 2008):

- Identificar el valor diferencial que la empresa proporciona al mercado, para determinar las razones por las que un cliente puede preferirla.
- Desarrollar investigaciones entre clientes perdidos (pasados y potenciales), presentes y futuros.
- Identificar claramente cuáles son las necesidades de los clientes, así como sus expectativas en cada contacto y proceso de compra.
- Traducir necesidades, deseos y expectativas del cliente en procesos y acciones que la organización pueda implementar.
- Identificar los cambios necesarios para mejorar su capacidad de proporcionar experiencias de calidad a los clientes.

El proceso de desarrollo de un sistema de gestión de calidad al interior de una organización, debe cumplir algunos pasos para garantizar la adecuada implementación de los diferentes requerimientos que la normatividad seleccionada defina para alcanzar altos estándares de calidad. Es así como se identifican los siguientes pasos (Sistemas y calidad.com, 2012):

- Decisión del proyecto.
- Sensibilización de la empresa.
- Identificación de procesos.
- Diagnóstico.
- Política y objetivos.
- Planificación de procesos.
- Capacitación.
- Documentación.
- Implementación.
- Auditorías internas.
- Acciones correctivas y preventivas.
- Revisión por la dirección.
- Auditoría de certificación.
- Mantenimiento y mejoramiento.

Aun cuando a nivel mundial los sistemas de gestión de calidad buscan un reconocimiento global, los primeros SGC fueron creados por grandes corporaciones a nivel mundial (*General Electric* y *General Motors*, entre otras) que definieron estándares únicos para sus diferentes plantas, con los cuales poder evaluar su desempeño. Hoy

en día, a pesar de existir pautas particulares para una organización, cada día se ha visto con mayor necesidad el establecimiento de estándares internacionales que contribuyan a hacer más simple la vida y a incrementar la efectividad de los productos y servicios.

Estas pautas aseguran que dichos materiales, productos, procesos y servicios sean los adecuados para sus propósitos y por lo tanto, independientemente del país o zona geográfica, garantizan el cumplimiento de estándares de calidad mínimos, lo cual genera confiabilidad para todos los mercados en los que se participe.

La organización pionera en la consolidación de normas y estándares a nivel mundial ha sido la *International Organization for Standardization* (ISO), asociación con base en Ginebra, encargada de desarrollar y actualizar normas internacionales que se inspiró en el término griego "iso" o "igual" (ISO, 2012) para crear su nombre. "Esta organización comenzó en 1926 como la organización ISA, *International Federation of the National Standardizing Associations* (ISA). Se enfocó principalmente a la ingeniería mecánica y posteriormente, en 1947 fue reorganizada bajo el nombre de ISO ampliando su aplicación a otros sectores empresariales" (ISO, 2012).

ISO se encuentra integrada por representantes de más de 160 países, pertenecientes a organismos encargados de velar por el cumplimiento de los estándares internacionales y teniendo como misión:

- Promover el desarrollo de la estandarización.
- Facilitar el intercambio internacional de productos y servicios.
- Desarrollar la cooperación en las actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas a través de la estandarización (Sistemas y calidad total.com, 2012).

Las normas ISO buscan facilitar el intercambio internacional de bienes y servicios, proporcionando unos requerimientos mínimos para los sistemas de calidad. Específicamente, la familia de normas ISO 9000 se han elaborado para asistir a las organizaciones, de todo tipo y tamaño en la implementación y operación de Sistemas de Gestión de la Calidad.

Entre las normas más reconocidas a nivel mundial aplicadas por varias empresas colombianas, se pueden mencionar:

4.1 ISO 9000:2005

Es una norma técnica que describe los términos fundamentales y la terminología utilizadas en los SGC.

4.2 ISO 9001:2008

Es la norma técnica más universal de la ISO, que busca identificar la conformidad de los procesos y el SGC con los requisitos establecidos en la norma. Tiene un enfoque dirigido a valorar la capacidad de cumplir con los requisitos del cliente y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente (ICONTEC, 2008).

Identifica cuatro aspectos clave dirigidos a la calidad:

- Enfoque basado en procesos.
- Documentación adecuada.
- Compromiso del personal.
- Orientación al cliente.

Figura 1. Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad



Fuente. ICONTEC, NTC- ISO 9001:2008.

4.3 ISO 9004:2009

Es la norma técnica que proporciona directrices para la eficacia y la eficiencia de un Sistema de Gestión de la Calidad y por lo tanto, para el potencial de mejora en el desempeño de la organización (mejora continua). Su objetivo es mejorar el desempeño organizacional y la satisfacción de los clientes y las partes interesadas.

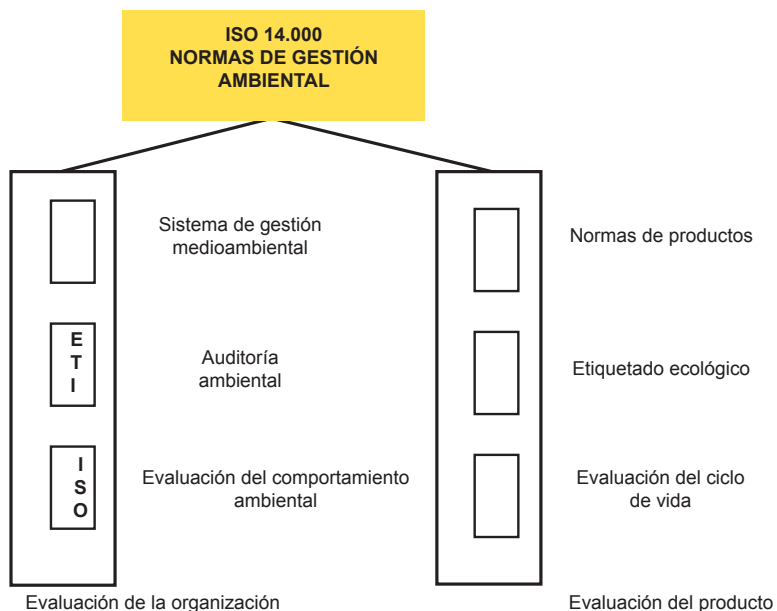
4.4 ISO 19011:2002

Es la norma técnica que proporciona orientación a una metodología para realizar auditorías tanto a Sistemas de Gestión de la Calidad como a Sistemas de Gestión Ambiental.

4.5 ISO 14001:2004

Es la norma técnica que define los requerimientos de un Sistema de Gestión Ambiental (ICONTEC, 2004).

Figura 2. Normas de Gestión Ambiental



Fuente. ICONTEC, NTC- ISO 14001:2004, primera actualización.

4.6 Filosofía de la ISO 18001

Sistemas de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001: 2007: es el estándar aplicable en las áreas de seguridad industrial y salud ocupacional por sus siglas en inglés (*Occupational Health and Safety Management Systems* - Sistemas de Salud Ocupacional y Administración de la Seguridad) (ICONTEC, 2007).

OHSAS 18001 trata las siguientes áreas clave:

- Planificación para identificar, evaluar y controlar los riesgos.
- Programa de gestión de OHSAS.
- Estructura y responsabilidad.
- Capacitación, concientización y competencia.
- Comunicación.
- Control de funcionamiento.
- Preparación y respuesta ante emergencias.
- Medición, supervisión y mejora del rendimiento.

4.7 ISO/IEC 27001:2005

Estándares que se aplican a los requisitos en cuestiones de seguridad informática y técnicas de seguridad. Implementa requerimientos para el control de riesgos, ataques, vulnerabilidades e impactos en los sistemas.

Actualmente, con el propósito de optimizar sus esfuerzos, reducir costos y mejorar su operación, las empresas han optado por desarrollar sistemas integrados de gestión de calidad, mediante la creación de una plataforma documental que permita unificar los sistemas de gestión que anteriormente se trabajaban independientemente, a saber, Sistema de Gestión de Calidad, Sistema de Gestión Ambiental y Sistema de Salud Ocupacional.

Dentro de los estudios realizados sobre el impacto de sistemas de gestión en el desempeño organizacional, se puede señalar el realizado por Josué Bonilla García sobre la calidad de los sistemas de gestión de recursos humanos entre las empresas que cuentan, o no, con la certificación ISO 9001:2000. Allí se evidencia que no

existen diferencias entre los grupos de empresas certificadas y las no certificadas en la norma ISO 9001:2000, en lo que respecta a la presencia e impacto de las evidencias/indicadores de desempeño de los recursos humanos. Sin embargo, se identifica la necesidad de concebir programas de certificación específicos para esta área, así como de planes y estrategias orientados a la mejora continua y relaciones con el proveedor (García, 2010).

De otra parte, se puede señalar el estudio adelantado por Emilio Rodríguez Ponce y otros (El impacto del sistema de aseguramiento de la calidad en el servicio entregado por las universidades privadas en Chile/*The impact of the quality assurance system in the service delivered by the private universities in Chile*), donde se analiza la relación entre los sistemas de aseguramiento de la calidad de las universidades y el servicio entregado por estas. Como resultado, se concluye que los procesos de aseguramiento de la calidad de las instituciones de educación terciaria son un elemento constitutivo y determinante; explican el 41,5% de la calidad del servicio de estas instituciones, lo cual claramente identifica la importancia de los sistemas de gestión de calidad en las organizaciones de educación (Rodríguez, 2011).

Según dos estudios desarrollados por Marcela Porporato, uno acerca de Sistemas de Control de Gestión llamado: *Un Estudio Exploratorio de su efecto sobre el Desempeño Organizacional* y el otro realizado en conjunto con la Universidad de Toronto (Porporato, 2011), los sistemas de control tienen un impacto positivo en la organización cuando la información se usa para coordinar factores controlables por los gerentes, pero es independiente en aquellos no controlables por ellos (entorno).

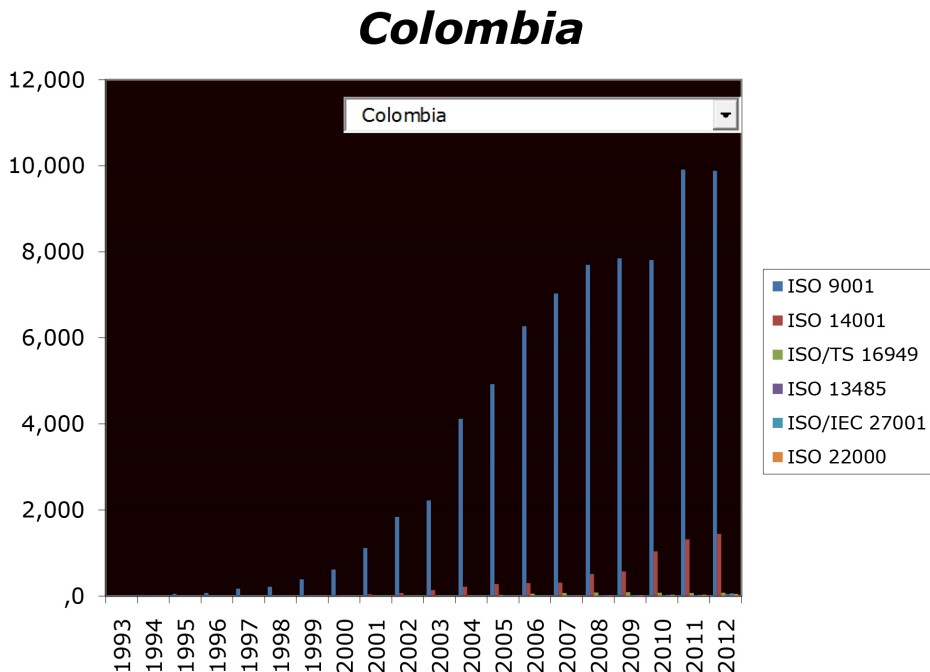
Por otra parte, en una investigación adelantada entre 27 empresas de la zona industrial de Mamonal en Cartagena, se encontró un impacto positivo entre los sistemas de gestión de calidad y los indicadores de liquidez y rentabilidad de las empresas (Fontalvo, Mendoza & Morelos, 2011).

5. Marco referencial

A continuación se presenta el contexto de desarrollo de las certificaciones en las principales normas de calidad en el ámbito ISO.

Se observa que en Colombia la norma ISO 9001 es la más difundida y aplicada entre las empresas, seguida únicamente por la norma ISO 14001 (Figura 3). Las otras normas no tienen un registro significativo a nivel del país. De otra parte es destacable que, después de contar con más de 20 años de existencia, la norma ISO 9001 haya tenido una importante aceptación; desde el año 2000 se ha presentado un crecimiento exponencial en las empresas certificadas en esta norma, aunque esta tendencia se ha estancado en los últimos años. Por su parte, la norma ISO 14001 presenta un crecimiento mucho más medido y significativo desde el año 2008.

Figura 3. Empresas certificadas en normas ISO en Colombia



Fuente. ISO, 2012.

De acuerdo con la tabla 1, se identifica que Colombia en el nivel latinoamericano, representa el segundo país con más empresas certificadas en la norma ISO 9001; el país cuenta con 9.883 organizaciones, superado únicamente por Brasil. En este contexto, únicamente son representativas las empresas certificadas en Argentina y Chile ya que los demás países no tienen un número representativo de empresas certificadas.

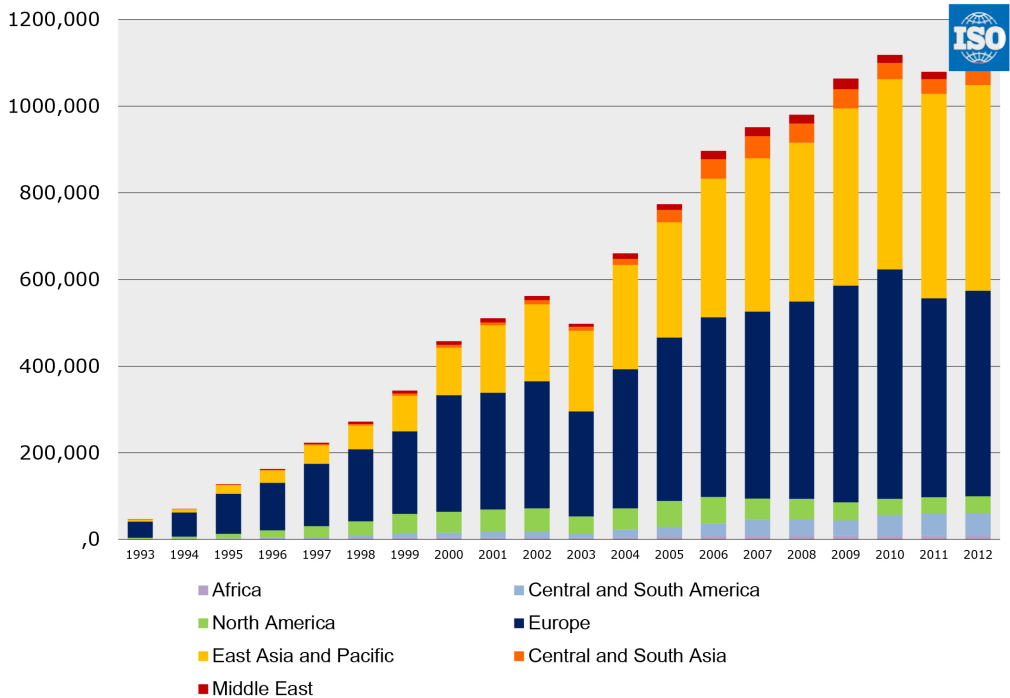
Tabla 1. Empresas certificadas en la Norma ISO 9001 en América Latina

País	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Brasil	4012	6120	8533	9014	15384	12057	13452	26663	28325	25791
Colombia	2222	4120	4926	6271	7033	7696	7848	7811	9910	9883
Argentina	1790	4149	5556	7934	8808	8812	4428	5093	4753	6605
Chile	340	924	1124	2565	4013	4103	4619	4400	3663	3986
Total L.A.	9303	17016	22498	29382	39354	37458	35549	49260	51685	51459

Fuente. ISO, 2012.

En el contexto mundial, sin considerar a México, los países latinoamericanos representaron el 4,7% de empresas certificadas en la ISO 9001, del total de empresas certificadas; siendo las empresas europeas y del Este asiático y Pacífico, las de mayor representatividad, cada una con el 43,1% del número total de empresas con certificación a nivel mundial. Desde el año 2010 se presenta una estabilidad global en este aspecto, con un leve descenso en el número de empresas certificadas en la ISO 9001 (Figura 4).

Figura 4. Empresas certificadas en la norma ISO 9001 en el mundo



Fuente. ISO, 2012.

En el contexto de la norma ISO 14001, el número de empresas certificadas en el ámbito latinoamericano es sustancialmente menor al de la norma ISO 9001, lo cual parece obedecer a una necesidad menor de compromiso ambiental identificada por las empresas. Sólo son representativas las empresas certificadas en Argentina, Brasil, Chile y Colombia, siendo nuevamente Colombia el segundo país con mayor número de empresas certificadas en la norma (Tabla 2).

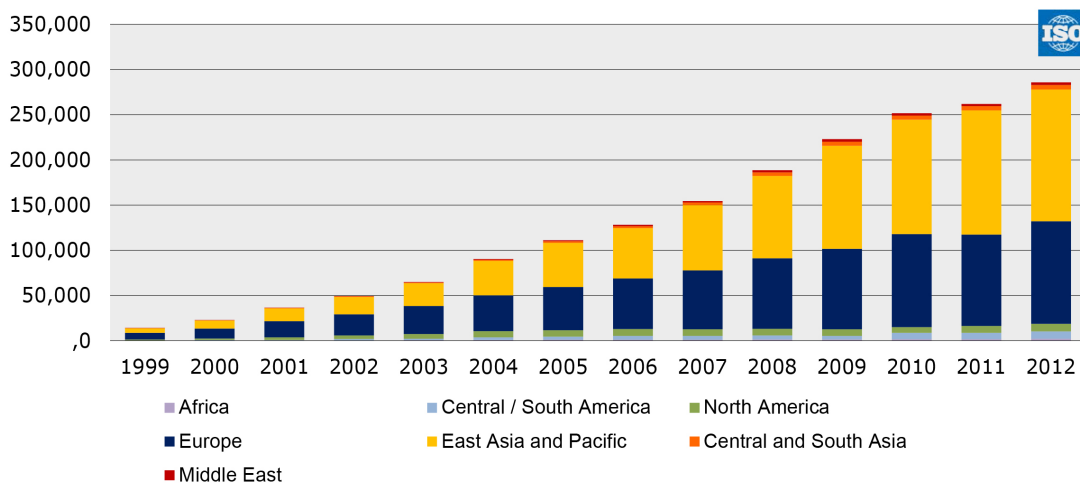
Tabla 2. Empresas certificadas en la Norma ISO 14001 en América Latina

País	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Brasil	1008	1800	2061	2447	1872	1428	1186	3391	3517	4413
Colombia	135	217	275	296	309	508	573	1039	1317	1441
Argentina	286	408	454	862	1011	1163	676	860	784	1268
Chile	99	312	277	375	492	686	576	714	617	1080
Total L.A.	1691	2955	3411	4355	4260	4413	3748	6999	7074	8202

Fuente. ISO, 2012.

A nivel global, se observa que Latinoamérica representa sólo el 2,9% de empresas certificadas en la norma ISO 14001 (Figura 5). Las regiones más importantes son las del Este asiático y Pacífico (51%) y Europa (39,7%). Se identifica que el número de empresas certificadas en esta norma es notoriamente menor, pero desde sus orígenes en 1999 ha tenido una tasa de crecimiento ascendente y constante, lo cual parece reflejar un aumento en la apropiación de las normas ambientales.

Figura 5. Empresas certificadas en la norma ISO 14001 en el mundo



Fuente. ISO, 2012.

6. Metodología

6.1 Etapa de fundamentación

Se realiza una recopilación de la información correspondiente a las normas de certificación de calidad más frecuentes entre las empresas colombianas, y se identifican sus características y requerimientos.

6.2 Etapa de planeación

En esta fase se evalúa el marco normativo. Igualmente se define el instrumento de levantamiento de información que será implementado mediante la muestra de empresas y se identifican las posibles empresas en las cuales se puede aplicar el instrumento.

6.3 Etapa diagnóstica

La fase diagnóstica se llevó a cabo mediante la aplicación del instrumento elaborado (Anexo 1) en cada empresa. El instrumento es una encuesta estructurada, aplicada a los responsables de los Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en cada organización. Para ello, se valoraron la gestión y oportunidades de mejora identificadas sobre estos SGC, con el objetivo de identificar y hacer seguimiento a los diferentes indicadores de desempeño que hayan sido impactados por estos sistemas de gestión.

6.4 Etapa final

Una vez se obtuvo la información de las diferentes empresas, se analizaron los resultados logrados en la implementación de los diferentes SGC sobre el desempeño de las organizaciones evaluadas.

Los resultados sirven como marco de identificación para la pertinencia del instrumento y su aplicación en una investigación más extensa.

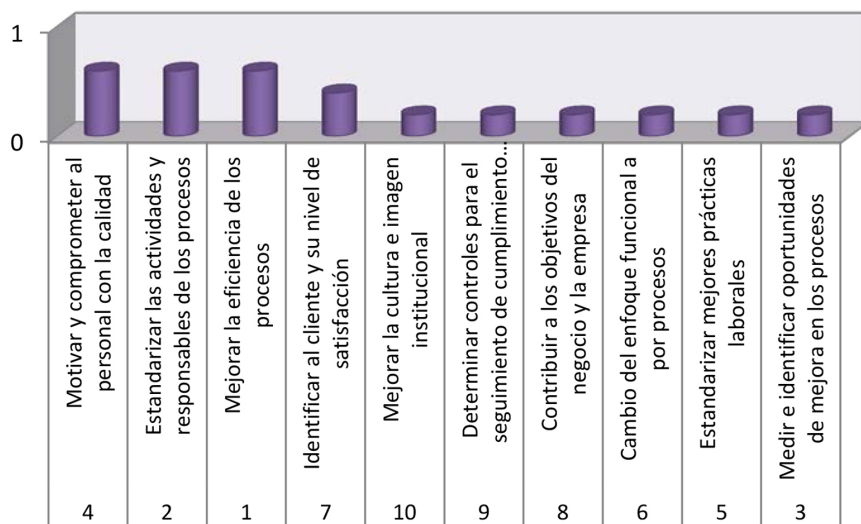
7. Resultados

A continuación se desarrolla un análisis de los resultados generados por las encuestas.

7.1 Aspectos positivos y negativos de la implementación del SGC

Como aspectos positivos de la implementación del SGC identificados en las empresas, se resalta la motivación y compromiso obtenido por parte del personal, la estandarización de los procesos y su eficiencia, los cuales corresponden a elementos internos de la empresa. A nivel externo, se destaca la identificación del cliente y sus necesidades (Figura 6).

Figura 6. Aspectos positivos de la implementación del SGC

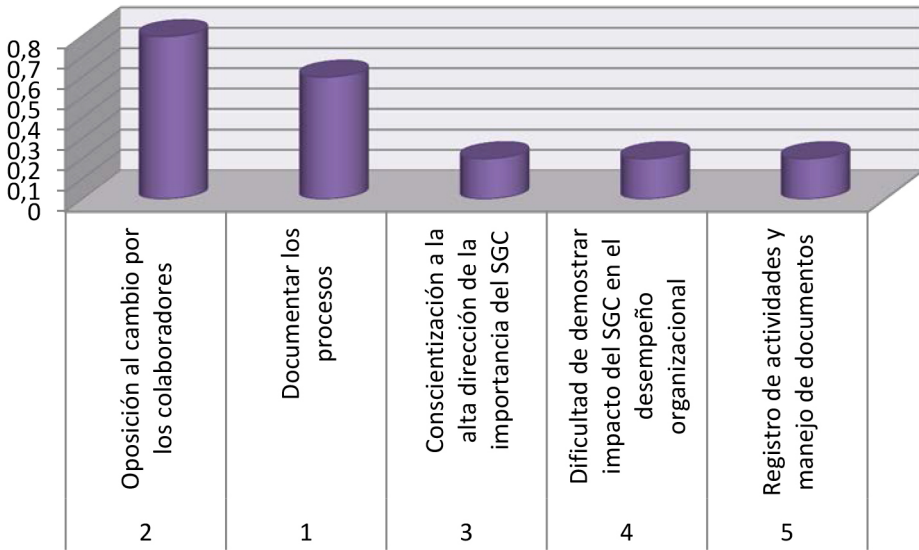


Fuente. Elaboración propia del autor.

Por otra parte, entre los aspectos negativos (Figura 7) se generaliza una oposición al cambio por parte de los colaboradores, lo cual lleva a pensar que esta es una de las grandes debilidades de la implementación de los SGC, toda vez que a pesar de esta situación, se identifica que las personas tienen motivación y compromiso con la calidad. Otro aspecto negativo por mencionar, es la documentación

y mantenimiento, lo cual generalmente implica un cambio en la cultura organizacional y puede resultar un proceso complejo en algunas empresas.

Figura 7. Aspectos negativos de la implementación del SGC

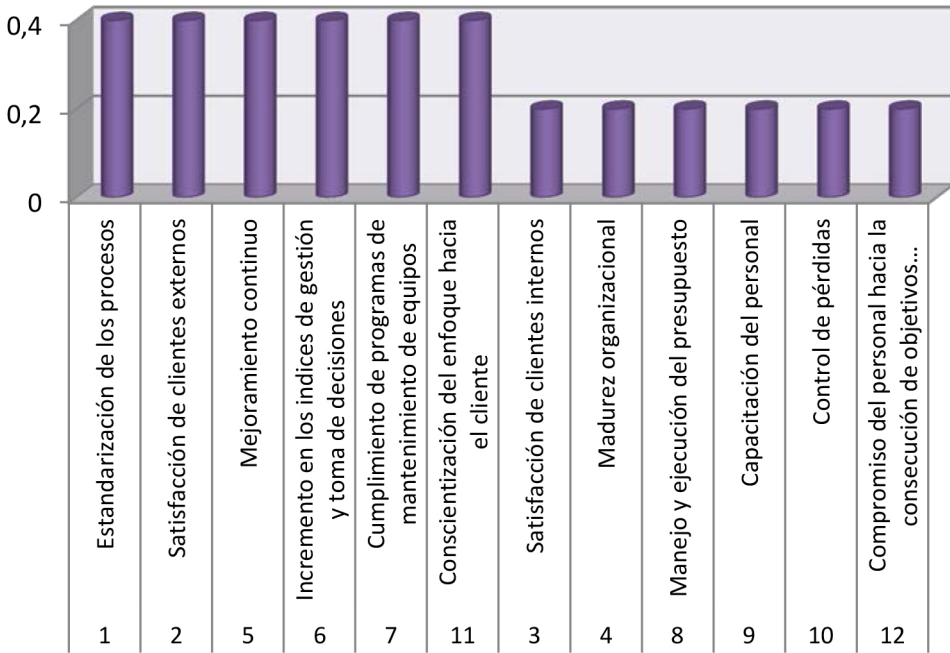


Fuente. Elaboración propia del autor.

7.2 Beneficios e inconvenientes de la implementación del SGC

En lo referente a beneficios aportados por la implementación del SGC (Figura 8), no se observa un consenso. Sin embargo, se pueden mencionar aspectos relacionados con la estandarización y mejoramiento de procesos, concientización, satisfacción de las necesidades del cliente externo, mejora en la toma de decisiones y mantenimiento de equipos. Como inconvenientes de la implementación del SGC, no se observa ningún aspecto relevante.

Figura 8. Beneficios de la implementación del SGC

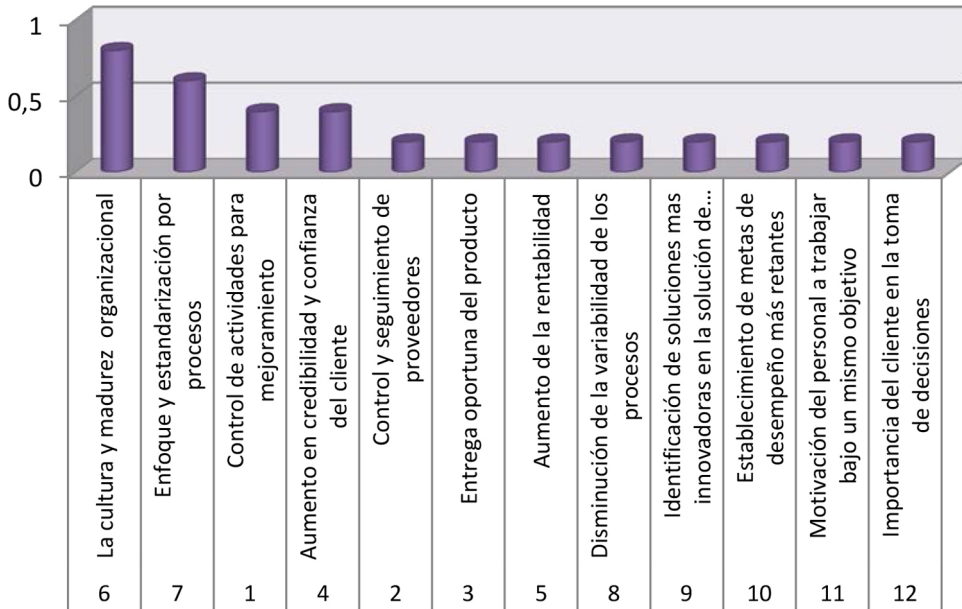


Fuente. Elaboración propia del autor.

7.3 Cambios con el SGC y fecha de certificación

Se observa que los SGC han representado cambios en las empresas y fundamentalmente en su cultura y madurez organizacional, lo cual constituye un aspecto muy interesante porque la organización en su conjunto evoluciona y está mejor preparada para nuevos retos en el futuro (Figura 9). Con menor relevancia, también se evidencia el cambio obtenido en el enfoque hacia el trabajo por procesos, lo cual es esencial para el desarrollo organizacional.

Figura 9. En qué aspectos ha cambiado la organización



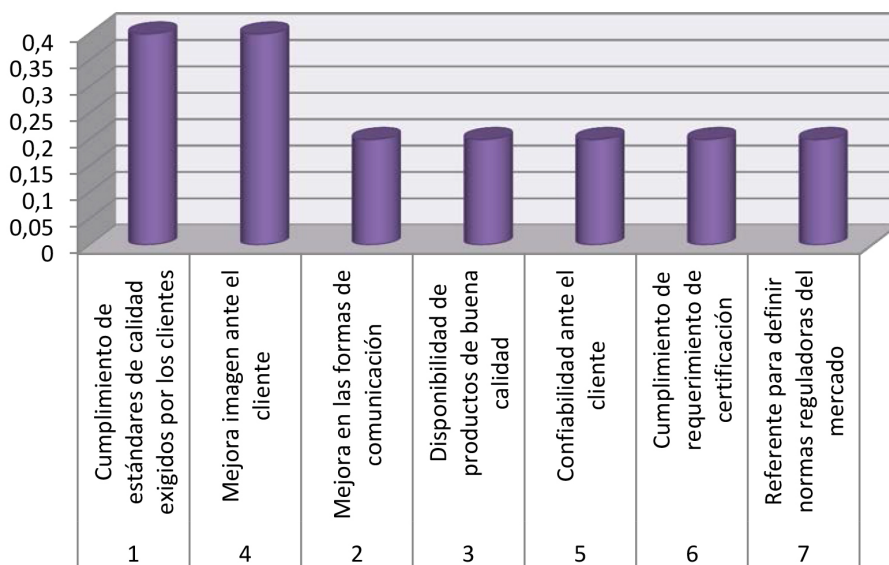
Fuente. Elaboración propia del autor.

Esta información puede interpretarse porque un alto porcentaje de los encuestados, el 60%, obtuvo su certificación hace más de 8 años, lo cual permite observar la evolución y madurez de los SGC.

7.4 Impacto en los clientes

El impacto del SGC en los clientes (Figura 10) no es muy claro, sólo se evidencia el cumplimiento de estándares solicitados por éstos. Así mismo, se destacan mejoras en la imagen de la organización sin que exista un objetivo o propósito claro, por el cual las organizaciones busquen un impacto en sus clientes como consecuencia de la implementación del SGC.

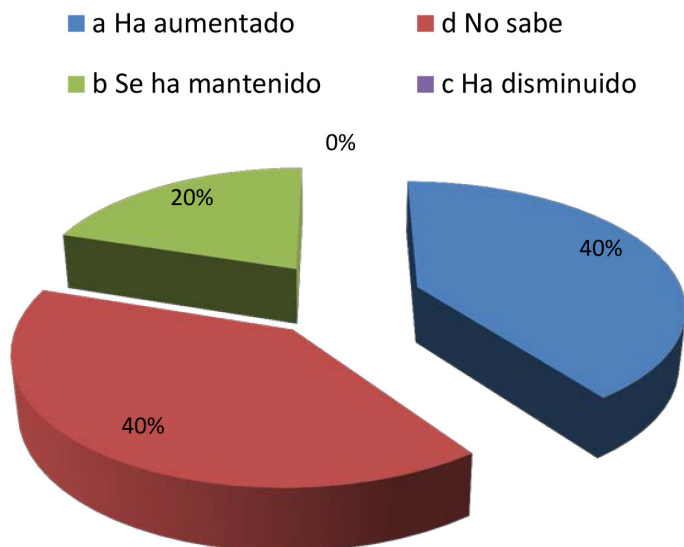
Figura 10. Impacto en los clientes



Fuente. Elaboración propia del autor.

Esto se confirma con el resultado de que tan sólo en un 40% de las empresas encuestadas manifiestan un aumento en el número de sus clientes, con motivo de la certificación de su SGC (Figura 11).

Figura 11. Variación del número de clientes

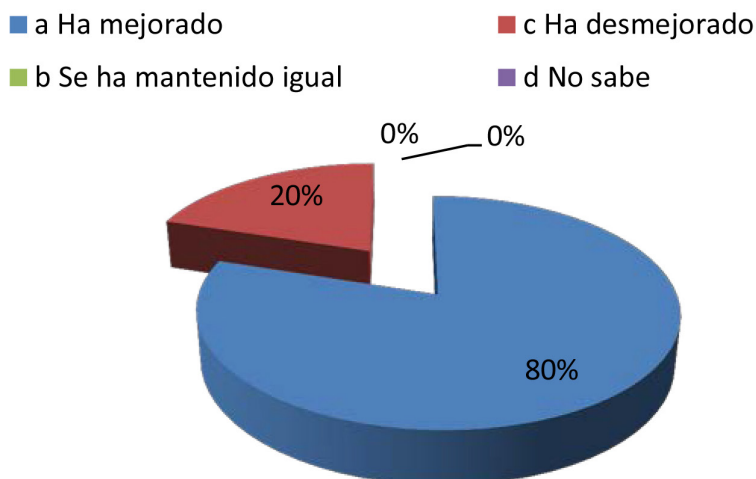


Fuente. Elaboración propia del autor

7.5 Impacto en el talento humano y el clima organizacional

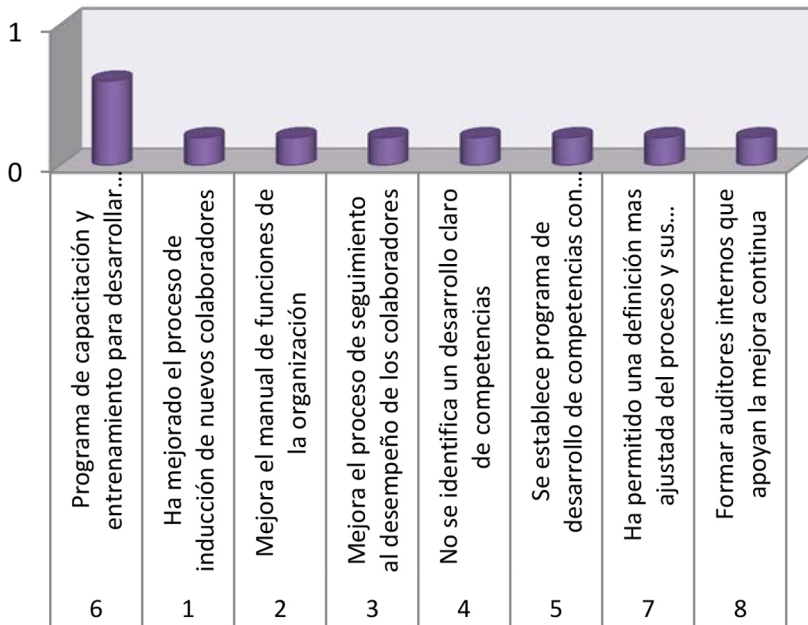
Existe gran consenso entre las empresas evaluadas respecto al mejoramiento en el clima organizacional (Figura 12), por lo cual se podría interpretar que internamente se han logrado avances en la toma de decisiones, forma de relacionamiento y cargas de trabajo, entre otras. Sin embargo, en la mayoría de casos, este cambio se ha acompañado de un programa de capacitación y entrenamiento para el desarrollo de personal más competente (Figura 13).

Figura 12. Impacto en el clima organizacional



Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 13. Impacto en las competencias del talento humano

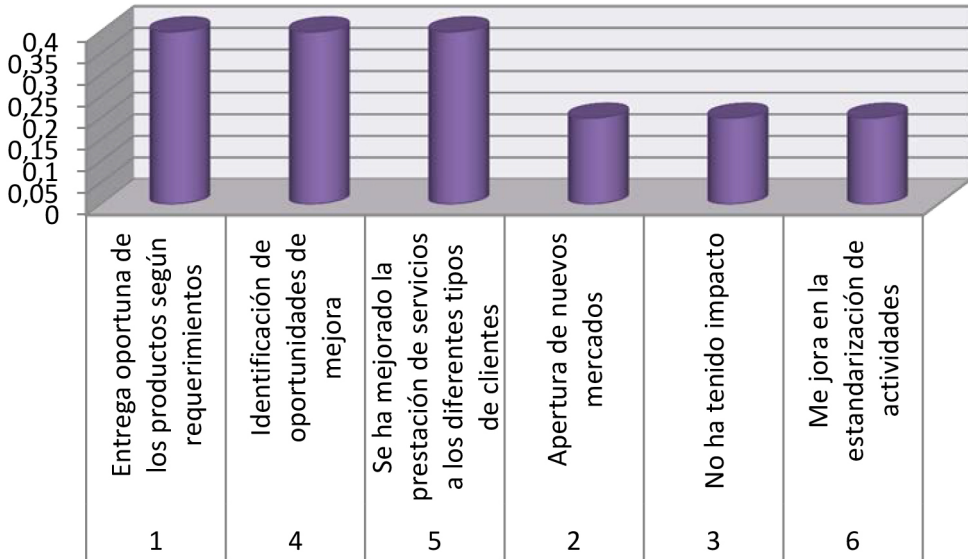


7.6 Impacto en la disponibilidad de productos y servicios

En este aspecto se observa que las empresas identifican un aumento en la disponibilidad de los productos y servicios ofrecidos al cliente (80%, Figura 14); sin embargo sólo una empresa expresa claramente una proporción de este incremento, por lo cual puede decirse que las empresas en general no tienen un indicador claro del impacto de su SGC en la disponibilidad de bienes y servicios para el cliente.

Esto confirma que no existe uniformidad en la manera en que la empresa ha mejorado el cumplimiento de sus compromisos con los clientes, siendo mencionables tres elementos: la entrega oportuna de productos según requerimientos, la identificación de oportunidades de mejora y el mejoramiento en la prestación de servicios a los diferentes clientes.

Figura 14. Disponibilidad de productos y servicios

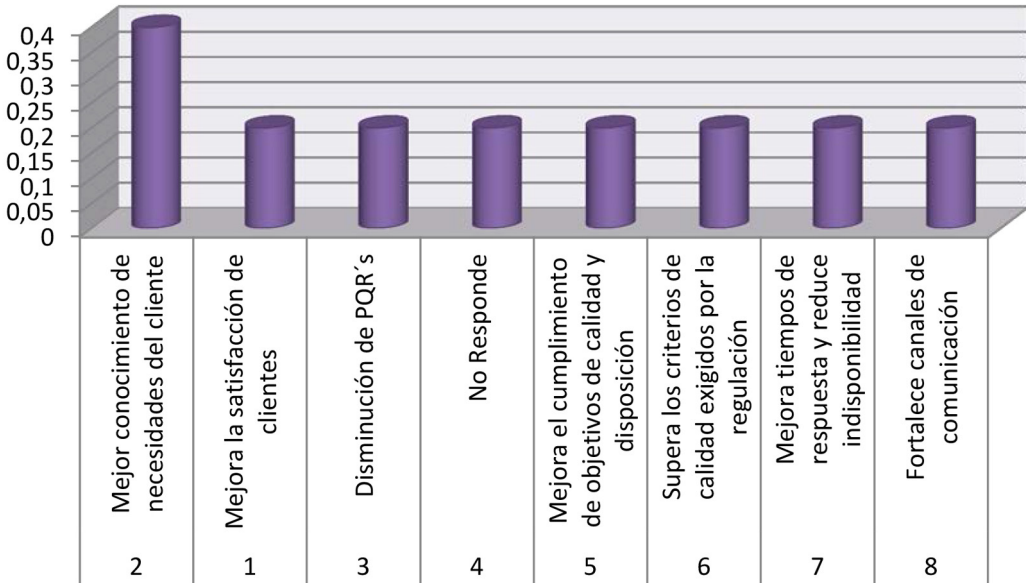


Fuente. Elaboración propia del autor.

7.7 Impacto en la satisfacción de los clientes

Existe uniformidad entre las empresas encuestadas, en cuanto al impacto positivo del SGC en la satisfacción de los clientes. Sin embargo, sólo el 60% presenta un indicador que representa el incremento en la satisfacción del cliente (34% de incremento en promedio). Sin embargo, curiosamente no hay un aspecto claro en el que las empresas puedan identificar este incremento en la satisfacción del cliente, siendo únicamente mencionable que el SGC ha mejorado el conocimiento de las necesidades del cliente (Figura 15).

Figura 15. Cumplimiento y satisfacción de compromisos con el cliente



Fuente. Elaboración propia del autor.

7.8 Impacto en el crecimiento económico de la empresa

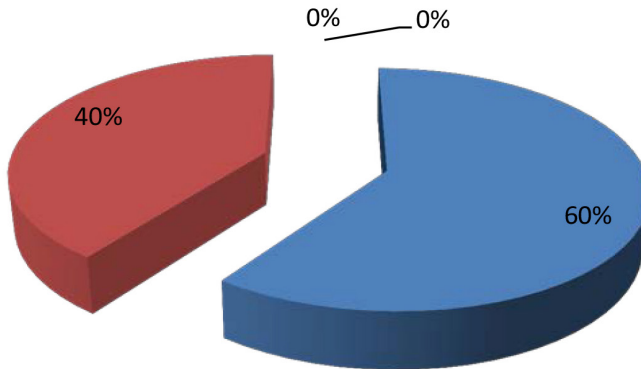
Este puede ser considerado uno de los aspectos más débiles en la identificación del impacto de los SGC en las empresas, pues solamente un 40% expresa haber experimentado un aumento en su Ebitda¹ (Figura 16). De este número, sólo la mitad proporciona información del incremento, lo cual nuevamente confirma la dispersión en los aspectos propuestos por las empresas al identificar cómo el crecimiento económico de la empresa afecta la implementación del SGC.

Esta situación podría también interpretarse como una debilidad en los planes de desarrollo de los sistemas de gestión de calidad empresariales, pues falta hacer un diagnóstico inicial y definir elementos claros, como identificar en los indicadores financieros el impacto de los proyectos de certificación en SGC.

¹ Este acrónimo se refiere a un indicador económico. Ebitda, por sus siglas en inglés: *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*.

Figura 16. Impacto en el Ebitda

■ d NS/NR ■ a Ha aumentado ■ b Se ha mantenido ■ c Ha disminuido



Fuente. Elaboración propia del autor.

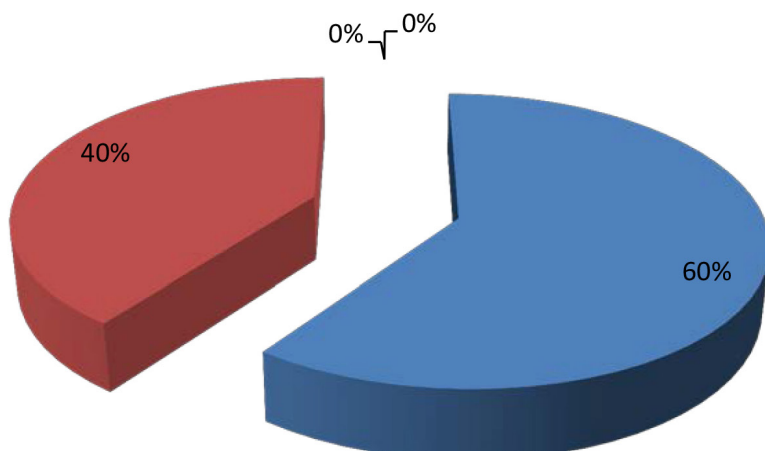
7.9 Impacto en PQRS y participación de mercado

A pesar que existe consenso entre las empresas encuestadas sobre la disminución en las peticiones, quejas y reclamos que ha generado la implementación del SGC en la empresa (Figura 17), sólo un 60% manifiesta un porcentaje de disminución para este indicador (13,3% en promedio). Como resultado de la mejora de este indicador se puede pensar que las empresas han aumentado su participación de mercado (en un 60%) o al menos lo han mantenido (40%), lo cual también puede ser explicado por mercados altamente regulados.

Sin embargo, es curioso que sólo el 20% identifique un valor cuantitativo del incremento de esta participación.

Figura 17. Participación de mercado

■ a Ha aumentado ■ b Se ha mantenido ■ c Ha disminuido ■ d NS/NR



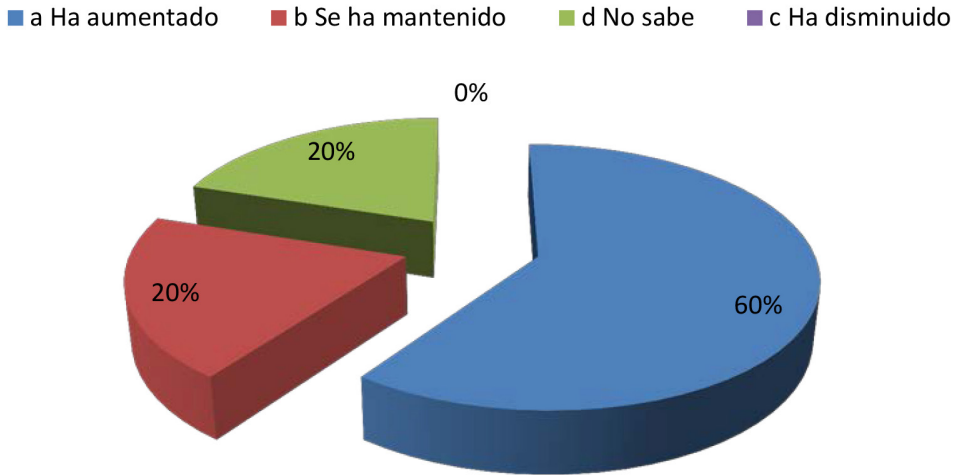
Fuente. Elaboración propia del autor.

7.10 Impacto en el desarrollo comercial

Al preguntar a las empresas por el impacto del SGC en el cumplimiento de las propuestas comerciales, solamente el 60% identifica que han experimentado un incremento en este aspecto, lo cual puede tomarse como el resultado esperado por una empresa, ya que usualmente los esfuerzos realizados deben reflejar claramente una mejora en los compromisos con el cliente. Se puede resaltar que un 20% manifiesta desconocer este indicador, lo cual denota inmadurez en la gestión de la implementación del SGC (Figura 18).

En este mismo sentido, al indagar por el cumplimiento en los presupuestos de ventas, si bien un 60% manifiesta un incremento en su cumplimiento, un preocupante 40% manifiesta no conocerlo. Esto puede implicar que los responsables de los SGC no manejan una evaluación integral de su desempeño en todos los aspectos de la empresa.

Figura 18. Cumplimiento de las propuestas comerciales



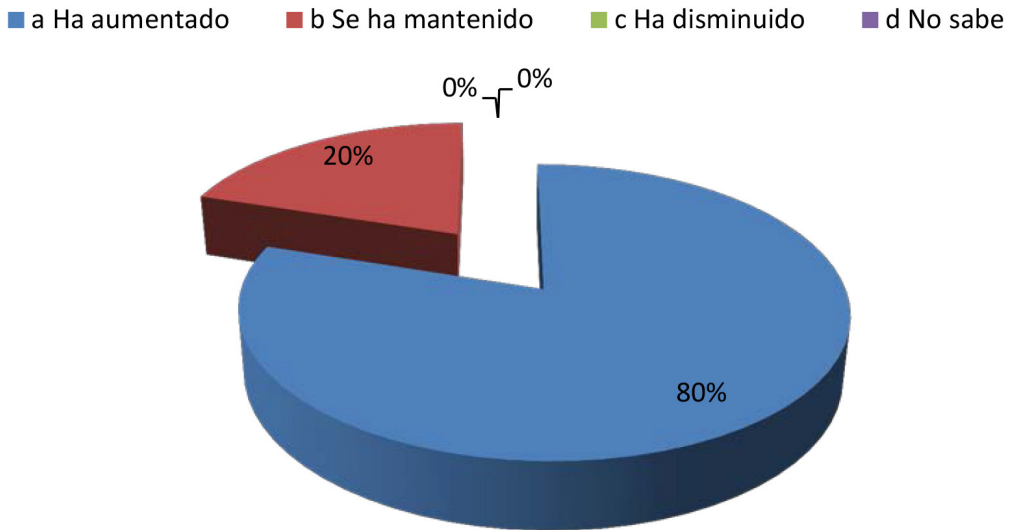
Fuente. Elaboración propia del autor.

7.11 Impacto en los procesos organizacionales

La eficacia de los procesos organizacionales puede ser identificado como una de las fortalezas de los SGC evaluados, pues existe mayor concordancia entre los procesos de las organizaciones estudiadas y sus propósitos, generando mayor confiabilidad.

De la misma forma, consistentemente con este resultado, la eficacia de los procesos de selección, formación y desarrollo de los colaboradores se ha fortalecido, dado que el 80% de ellos expresa que han aumentado y el restante, que se han mantenido. Esta situación claramente refleja la importancia de los procesos de formación y capacitación de todas las personas involucradas en la implementación de los SGC para lograr unos resultados exitosos en su desarrollo (Figura 19).

Figura 19. Eficacia de los procesos de selección, formación y desarrollo



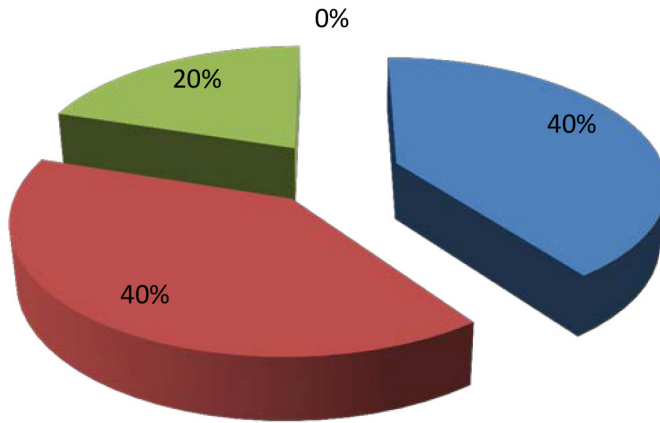
Fuente. Elaboración propia del autor.

7.12 Impacto en los costos, gastos y objetivos organizacionales

Las empresas encuestadas se encuentran de acuerdo en que la implementación de los SGC ha aumentado su impacto en la obtención de objetivos organizacionales, sin embargo, esto no es muy consistente con el impacto expresado en el valor de los costos y gastos de la organización debido a que un 40% manifiesta que, contrario a lo que se podría pensar, el SGC ha incrementado estos costos y gastos, otro 40% no conoce exactamente el impacto generado en este renglón fundamental de las organizaciones y finalmente, sólo un 20% expresa que el sistema de gestión de calidad efectivamente ha disminuido los costos y gastos de la empresa (Figura 20).

Figura 20. Valor de los costos y gastos de la empresa

■ a Ha aumentado ■ d No sabe ■ c Ha disminuido ■ b Se ha mantenido



Fuente. Elaboración propia del autor

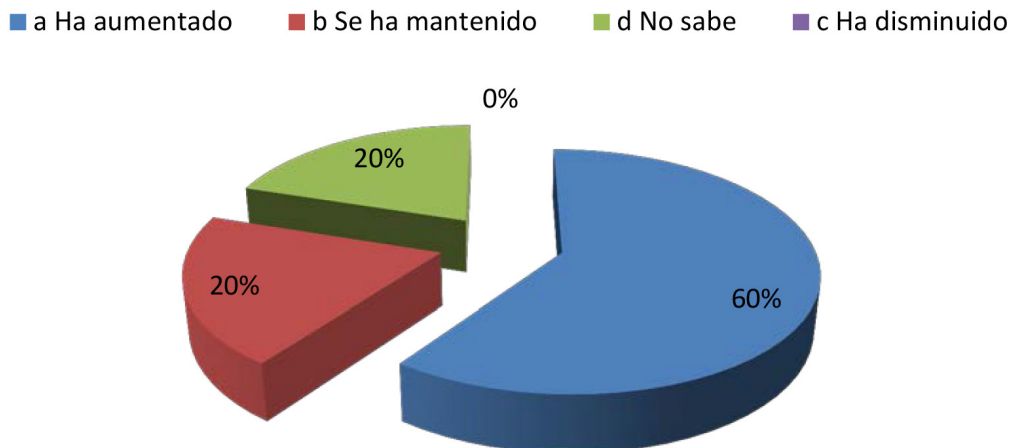
7.13 Impacto en la disponibilidad de la plataforma tecnológica, mantenimiento y seguridad de la planta física

Se identifica un consenso en las empresas en cuanto a su percepción sobre la disponibilidad de la plataforma tecnológica, la cual ha aumentado según todos los encuestados. Esto podría explicarse por la necesidad de las inversiones tecnológicas requeridas para mejorar y controlar los procesos organizacionales. No obstante, no existe el mismo consenso en lo que respecta a la eficacia de los procesos de mantenimiento de la planta física y los equipos, puesto que sólo el 60% define un incremento y el otro 40% se reparte entre los que manifiestan que no hubo impacto (se mantuvo) y los que no conocen del mismo (Figura 21).

En la eficacia de los procesos de seguridad de bienes y equipos se mantiene el mismo porcentaje (60%), el cual manifiesta un incremento del mantenimiento pero curiosamente las otras empresas (40%) perciben que se ha mantenido igual a la situación anterior al SGC. Estas respuestas representan una dualidad, pues a pesar de considerar la mejora en la plataforma tecnológica esto no ha

permeado en todas las áreas de la organización, así como la eficacia del mantenimiento y la seguridad no han significado una mejora para todas las empresas.

Figura 21. Eficacia de los procesos de mantenimiento de planta física



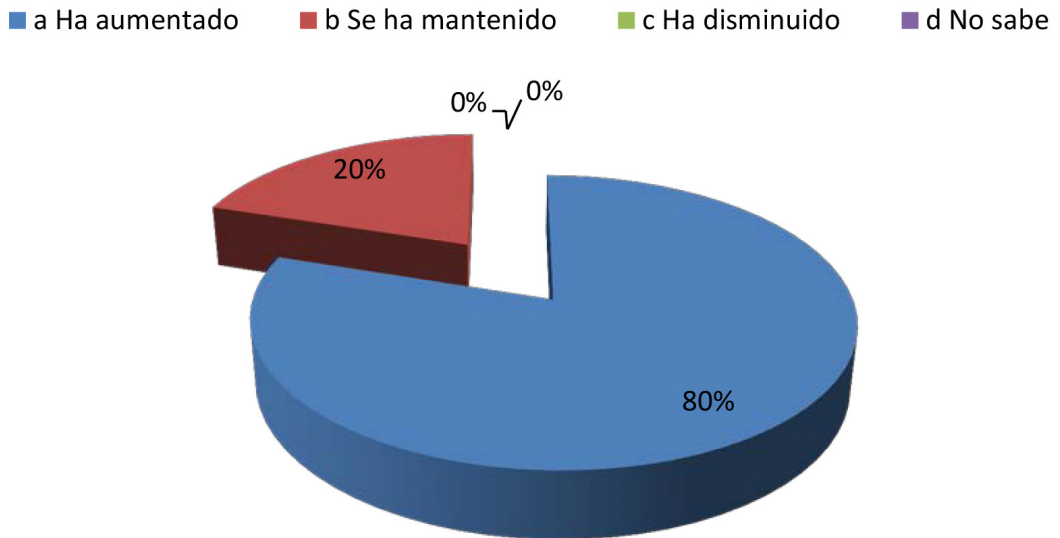
Fuente. Elaboración propia del autor.

7.14 Impacto en la eficacia del SGC y las propuestas de innovación

Es muy interesante observar que todas las empresas coinciden en cuanto al positivo balance de la implementación del SGC en el sistema mismo, lo cual representa que las empresas que toman la decisión de implementar este sistema mejoran continuamente porque su sistema cada día se hace mejor y aprenden durante el proceso.

Este resultado tiene consistencia con la figura 22, donde se observa un alto porcentaje de empresas (80%) que expresan que el SGC ha motivado la generación de nuevas propuestas de innovación y desarrollo. Esta situación podría constituirse por sí sola en un elemento fundamental para motivar a las empresas hacia la implementación del sistema de gestión de calidad, toda vez que la innovación y nuevos desarrollos son los que pueden proporcionar sostenibilidad a las empresas.

Figura 22. Las propuestas de innovación y nuevos desarrollos

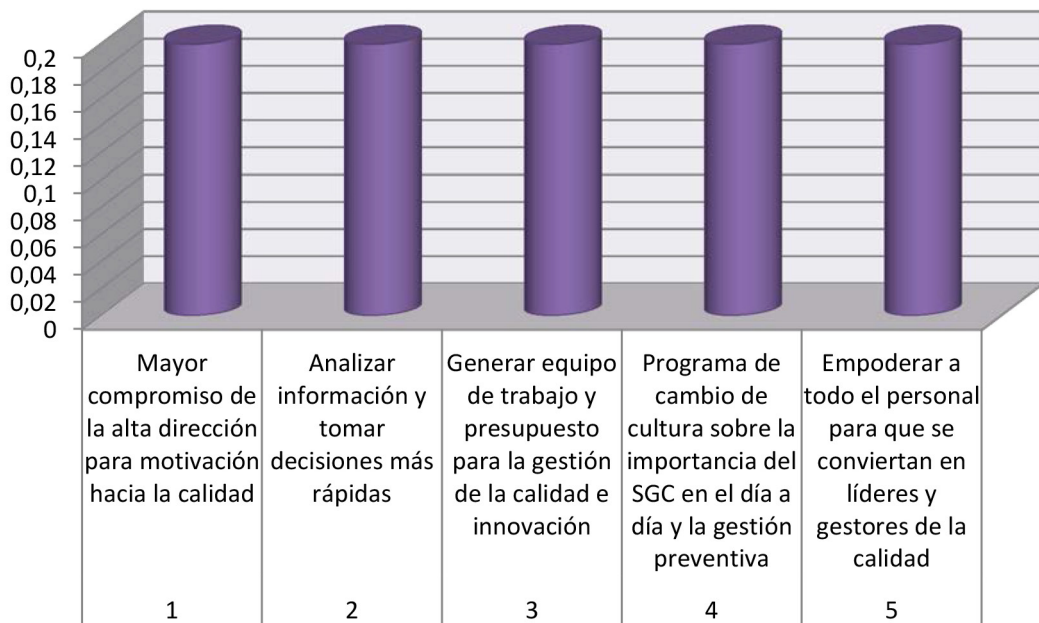


Fuente. Elaboración propia del autor.

7.15 Sugerencias para mejorar el SGC

En este aspecto se observa que cada empresa ha tenido un proceso particular y sus fortalezas y debilidades son distintas, por lo cual no existe un elemento uniforme que pueda tener relevancia para todas las empresas, pero se puede concluir que todas las sugerencias propuestas están relacionadas con el desarrollo del recurso humano. Esto refleja que aspectos como la capacitación y el empoderamiento, son esenciales para patrocinar el cambio de cultura y el desarrollo de gestores de calidad más competentes (Figura 23).

Figura 23. Ponderación



Fuente. Elaboración propia del autor.

7.16 Nivel global de comportamiento de estas empresas respecto a su sector

A continuación se presenta una evaluación de los principales indicadores de gestión de las empresas encuestadas, con el propósito de identificar elementos de su desempeño relacionados con el desarrollo de su SGC.

Tabla 3. Indicadores financieros luego de la certificación

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad sobre ventas	35%	14%	-3366%	55%	122%
Rentabilidad operativa	38%	18%	-3973%	33%	7%
Rentabilidad bruta	62%	32%	-1547%	50%	30%

Fuente. Elaborado por el autor con base en BPR Benchmark, 2012.

Tabla 4. Rating del promedio de las empresas versus sus sectores

Indicador	Valor
Ventas	76%
Utilidad	87%
Crecimiento en ventas	49%
Rentabilidad sobre ventas	84%
Rentabilidad operativa	54%
Rentabilidad bruta	61%

Fuente. Elaborado por el autor con base en BPR Benchmark, 2012.

En general, las empresas analizadas son maduras en sus sistemas de gestión de calidad, ya que hace más de cuatro años la obtuvieron sus certificaciones. Sus indicadores de desempeño muestran un comportamiento superior al promedio de sus sectores en ventas y utilidades, pero inferior al promedio en crecimiento en ventas y rentabilidad bruta (Tablas 3 y 4).

Lo anterior refleja que frente a su sector, en promedio estas empresas tienen un desempeño superior. De otra parte, no se puede afirmar que sus sistemas de gestión de calidad tengan un impacto visible en sus indicadores de desempeño financiero, porque no se refleja un crecimiento y sostenibilidad de estos índices a lo largo del tiempo.

8. Conclusiones

En la muestra empresarial obtenida, existe una mayor identificación de los aspectos positivos que aporta un proyecto de certificación de calidad en el ámbito interno, antes que su impacto en el cliente, lo cual debería ser revaluado ya que es para ellos para quienes las organizaciones deben poner su empeño, estructurando sus procesos que acuerdo a sus requerimientos.

La implementación de un SGC tiende a generar beneficios tangibles, como la estandarización y mejora en la eficiencia de los procesos, acompañado de una mayor motivación y compromiso de los colaboradores. Sin embargo, los resultados permiten identificar falencias en la planeación de los proyectos de certificación de calidad, dado que se identifica una oposición generalizada de las personas hacia estas iniciativas, lo cual generalmente está asociado a dos aspectos: falta de un proyecto de cambio de cultura y un tardío involucramiento del personal en este.

De acuerdo a los resultados obtenidos se podría afirmar que hay una tendencia hacia el gran cambio que logran las organizaciones al implementar un SGC en el fortalecimiento de su cultura y madurez organizacional, lo cual implica que las organizaciones son más flexibles ante los cambios de su entorno y están mejor preparados para aprovechar las oportunidades que estos mercados cambiantes pueden proporcionar.

Para un proyecto de implementación de un SGC es esencial que las organizaciones sean conscientes de la necesidad de trabajar y desarrollar el talento humano de sus colaboradores, a través de capacitaciones y entrenamiento permanente para empoderar a las personas en la toma de decisiones más asertivas, mejor distribución de las cargas de trabajo y relacionamiento de los equipos con el objetivo de fortalecer un clima laboral más adecuado.

Dentro de la muestra seleccionada se puede identificar que los responsables del desarrollo de los SGC en las empresas manejan información importante respecto al proyecto de gestión de calidad,

pero no tienen una visión global del sistema de gestión de calidad o del impacto que este genera en el desempeño de la empresa ni en sus principales indicadores de gestión.

La planeación de un proyecto de implementación de un SGC debe considerar su impacto en indicadores fundamentales para la dirección de una organización, tales como el crecimiento en ventas, satisfacción del cliente y reducción de costos que la mayoría de empresas evaluadas no identifican claramente. Esto se puede verificar a través de los siguientes puntos:

- Se manifiesta que el SGC ha mejorado la disponibilidad de productos y servicios, pero no se identifica en cuáles elementos ni en qué proporción se da esta mejora.
- Existe consenso en la mejora de la satisfacción del cliente proporcionada por la implementación del SGC, pero no así en la proporción de la misma, ni en las métricas con las cuales es evaluada.
- No existe conocimiento del impacto del SGC en el Ebitda de la empresa y en general, en sus indicadores financieros.
- Se expresa una reducción en las PQRS y un aumento en la participación de mercado, pero no se tiene consciencia de la evolución de los indicadores que lo soportan.

De igual forma, no es claro el impacto que se ha dado por la implementación del SGC en los objetivos comerciales de las organizaciones. Esto se confirma en que entre la mayoría de las empresas evaluadas en la muestra se presenta un indicador de crecimiento en ventas deficiente, lo que implicaría que las empresas necesitan un plan para fortalecer su crecimiento en esta área a partir de sus procesos de certificación en calidad.

Las empresas que atienden un proceso de certificación de su SGC, tienden a fortalecer la estandarización y mejoramiento de sus procesos internos, lo cual les permite generar más confiabilidad y menos errores de cara al cliente. Esto las hace más maduras y predecibles respecto a la obtención de los propósitos establecidos por la organización.

Usualmente no se maneja un indicador del impacto del SGC en los costos y gastos de la organización, lo cual puede deberse a dos factores: el proyecto de implementación del SGC involucra costos y gastos puntuales al montaje del sistema, que no se amortizan en el tiempo y se involucran con los costos normales de la operación. No existen métricas claras a nivel de la organización sobre la evolución de los costos en los procesos asociados al sistema de gestión implementado.

De los resultados obtenidos se puede identificar que las empresas procuran dar una gran importancia a la implementación de sistemas de información y plataformas tecnológicas que apoyen el mejoramiento de procesos, pero no así al mantenimiento de la infraestructura y planta que requieren para desarrollar su operación.

La implementación de un SGC en estas empresas ha llevado a cambiar la cultura de la organización, al buscar mejoras constantes en su forma de operar y ser más eficientes. Por lo cual, se puede interpretar que es un motivante para el desarrollo del aprendizaje organizacional, especialmente porque incentiva las nuevas propuestas y la innovación esenciales para el desarrollo y sostenibilidad de las empresas.

Las empresas evaluadas presentan un desempeño algo superior en su sector, lo que indica que las empresas que entran en un proceso de certificación de sus SGC, finalmente pueden lograr una diferenciación y mejor desempeño en sus indicadores de negocio, aun cuando este mejoramiento no ha sido sostenible.

Finalmente, se puede concluir que el instrumento aplicado es adecuado, por cuanto cumple con el propósito establecido para su desarrollo, es claro, ya que las respuestas proporcionadas son apropiadas a lo esperado y es completo, debido a que no se identifican otros aspectos relevantes que no se hubieran tenido en cuenta en el instrumento.

9. Recomendaciones y aportes de la investigación

Dado que la presente investigación procura establecer los posibles factores de impacto de la implementación de los SGC en las organizaciones colombianas, es importante validar los resultados obtenidos aquí en un estudio más detallado, con una muestra más amplia y con significancia estadística, con el fin de corroborar que efectivamente los hallazgos encontrados son válidos y así poder generalizar buenas y malas prácticas que las organizaciones de este país debieran considerar al desarrollar sus sistemas de gestión de calidad.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se identifican como aportes de la esta investigación los siguientes aspectos:

- Existe un instrumento validado para el levantamiento de información de un posterior estudio empresarial, en el cual se podrá definir si las siguientes tendencias son una práctica en el mundo empresarial colombiano.
- Los SGC no tienden a ser adecuadamente planeados, se realizan por una necesidad comercial o requerimiento empresarial, pero no se determina cuáles son los logros que la organización espera alcanzar cuando esté implementado.
- Se identifica una tendencia de rechazo por parte del personal hacia los SGC, porque no se les involucra en un proyecto de cambio de cultura y debido a la creencia en que este aumenta la burocracia.
- Se observa un posible impacto en la estandarización de los procesos organizacionales, pero se carece de métricas claras.
- No se identifican métricas concretas que permitan identificar el impacto que los SGC generan en el desempeño de la organización y se trabaja con percepciones.
- De la muestra observada se observa que la implementación de un SGC no está directamente asociada a mejorar el relacionamiento de la empresa con clientes y proveedores y por lo tanto, para estos la implementación del sistema no impacta su percepción

de la empresa y en algunos casos empeora debido a los nuevos requerimientos burocráticos que exige el sistema.

- Es conveniente identificar los indicadores y tendencias que deben ser revaluados al implementar un SGC, en un estudio con una muestra significativa.

10. Referencias bibliográficas

- Ahire, S. L., Waller, M. A., & Golhar, D. Y. (1996). *Quality management in TQM versus non-TQM firms: an empirical investigation* [Gestión de la calidad en empresas que han implementado la gestión de la calidad total versus las que no la han implementado: una investigación empírica]. *The International Journal of Quality & Reliability Management*. pp. 13(8), 8-17.
- BPR Benchmark. (2012). *Base de datos BPR Benchmark*.
- Chin, K., & Pun, K. (2002). *A proposed framework for implementing TQM in Chinese organizations* [Propuesta de un marco conceptual para implementar la gestión de la calidad total en organizaciones chinas]. *The International Journal of Quality & Reliability Management* 19 (2/3). pp. 272-294.
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free* [La calidad es gratis]. Nueva York: McGraw Hill.
- Deming, W. E. (1982). *Out of the crisis* [Saliendo de la crisis]. Boston, MA: MIT Press.
- Evans R.J., Lindsay W.M., (2008). *Administración y control de la calidad*. Ed. Cengage Learning. 7ª Edición.
- Fontavo T.H., Mendoza A.M., Morelos J.G. (septiembre-diciembre, 2011). *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* 34. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.col>
- García, J. B. (2010). *La calidad de los Sistemas de Gestión de Recursos Humanos en función de la tenencia o no de la Certificación ISO 9001:2000*. Algunas Evidencias/Indicadores Asociados, BD ProQuest.

Hendricks, K. B., & Sinhal, V. R. (1997). *Does implementing an effective TQM program actually improve operating performance? Empirical evidence from firms that have won quality awards* [¿Implementar un programa de calidad total realmente mejora el desempeño operacional? Evidencia empírica de compañías que han ganado premios de la calidad]. *Management Sciences* 43(9). 1258-1274.

ICONTEC. (2008). *Norma Técnica Colombiana, NTC- ISO 9001:2008*, Tercera actualización.

_____. (2007). *Norma Técnica Colombiana, NTC- ISO 18001:2007*, Primera actualización.

_____. (2004). *Norma Técnica Colombiana, NTC- ISO 14001:2004*, Primera actualización.

ISO International Organization for Standardization. (2014). *Popular Standards*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home.html>

Juran, J. M., & Gryna, F. M. (Eds.). (1988). *Juran's quality control handbook* [Manual de la calidad total de Juran]. 4ª Ed. Nueva York: McGraw Hill.

Porporato, M., (2011). *Sistemas de Control de Gestión: un estudio exploratorio de su efecto sobre el desempeño organizacional*. Universidad de Toronto. *Revista Latinoamericana de Administración*. BD ProQuest.

Powell, T. C. (1995). *Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study* [La gestión de la calidad total como una ventaja competitiva: Una revisión y un estudio empírico]. *Strategic Management Journal* 16(1). 15-37.

Rodríguez, P. E., (2011). *El impacto del sistema de aseguramiento de la calidad en el servicio entregado por las universidades privadas en Chile* [The impact of the quality assurance system in the service delivered by the private universities in Chile]. *Revista Chilena de Ingeniería*. BD ProQuest.

Sistemas y calidad total. (2012). *Calidad Total*. Recuperado de <http://www.sistemasycalidadtotal.com/calidad-total/15-etapas-implementacion-sistema-gestion-de-calidad-iso-9001/>

ANEXO 1. Encuesta de seguimiento de la implementación del sistema de gestión de calidad para el desarrollo organizacional

Nombre de la empresa:

Nombre encuestado:

Fecha:

Cargo:

Ciudad:

Primera parte

A continuación usted encontrará unas preguntas de carácter abierto, en las cuales se busca que usted manifieste sus experiencias y percepciones de acuerdo a la implementación del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) en su organización.

1. De acuerdo a su experiencia en el proceso de implementación del SGC, que aspectos positivos puede señalar en este proceso.
2. De acuerdo a su experiencia, que aspectos negativos tuvo la implementación del SGC en la empresa (su filial, regional o departamento, si aplica).
3. Qué beneficios identifica, ha aportado la implementación del SGC en su organización (su filial, regional o departamento, si aplica).
4. Qué inconvenientes identifica, ha generado la implementación del SGC en su organización (su filial, regional o departamento, si aplica).

5. Considera que su empresa, filial, regional o departamento, han cambiado con la implementación y mantenimiento del SGC. Si la respuesta es afirmativa, en qué aspectos.
6. En qué fecha obtuvo su empresa la certificación de su SGC y bajo que norma.

En el siguiente grupo de preguntas, se solicita una mayor precisión del impacto que la implementación del SGC ha generado.

7. Cómo ha impactado la implementación del SGC de su organización en la preferencia y gusto de sus clientes.
8. Puede identificar, como consecuencia directa de la implementación del SGC, cómo ha variado el número de clientes de su organización:
 - a. Ha aumentado
 - b. Se ha mantenido
 - c. Ha disminuido
 - d. No sabe

Si el número ha variado, cuál ha sido su porcentaje_____ %

9. Cómo ha impactado la implementación del SGC de su organización, el desarrollo de las competencias del talento humano.
10. Puede identificar, cómo consecuencia directa de la implementación del SGC, que impacto ha tenido en el clima organizacional:
 - a. Ha mejorado
 - b. Se ha mantenido igual
 - c. Ha desmejorado
 - d. No sabe
11. Cómo ha impactado la implementación del SGC de su organización, la disponibilidad de productos y servicios para sus clientes.

12. Puede identificar, cómo consecuencia directa de la implementación del SGC, que impacto ha tenido en la disponibilidad de productos y servicios para sus clientes:

- a. Ha aumentado
- b. Se ha mantenido igual
- c. Ha disminuido
- d. No sabe

Si ha presentado variación en qué porcentaje _____%

13. Cómo ha impactado la implementación del SGC de su organización, el cumplimiento y satisfacción de los compromisos adquiridos con los clientes:

14. Puede identificar, cómo consecuencia directa de la implementación del SGC, que impacto ha tenido en la satisfacción de los clientes:

- a. Ha aumentado
- b. Se ha mantenido igual
- c. Ha disminuido
- d. No sabe

Si ha presentado variación en qué porcentaje _____%

15. Cómo ha impactado la implementación del SGC de su organización, el crecimiento económico de la empresa:

16. Puede identificar, cómo consecuencia directa de la implementación del SGC, que impacto ha tenido en el Ebitda:

- a. Ha aumentado
- b. Se ha mantenido igual
- c. Ha disminuido
- d. No sabe

Si ha presentado variación en qué porcentaje _____%

17. Posteriormente a la implementación del SGC, el número de peticiones, quejas y reclamos:

- a. Ha aumentado
- b. Se ha mantenido igual
- c. Ha disminuido
- d. No sabe

Si ha presentado variación en qué porcentaje _____%

18. Posteriormente a la implementación del SGC, la participación de mercado de su organización, filial, o regional:

- a. Ha aumentado
- b. Se ha mantenido igual
- c. Ha disminuido
- d. No sabe

Si ha presentado variación en qué porcentaje _____%

19. Luego de la implementación del SGC, la eficacia de los procesos organizacionales certificados:

- a. Ha aumentado
- b. Se ha mantenido igual
- c. Ha disminuido
- d. No sabe

20. Luego de la implementación del SGC, el cumplimiento de las propuestas comerciales:

- a. Ha aumentado
- b. Se ha mantenido igual
- c. Ha disminuido
- d. No sabe

21. Luego de la implementación del SGC, el cumplimiento del presupuesto de ventas:

- a. Ha aumentado
- b. Se ha mantenido igual
- c. Ha disminuido
- d. No sabe

Si ha presentado variación en qué porcentaje _____%

22. Luego de la implementación del SGC, el valor de los costos y gastos de la empresa:

- a. Ha aumentado
- b. Se ha mantenido igual
- c. Ha disminuido
- d. No sabe

Si ha presentado variación en qué porcentaje _____%

23. Luego de la implementación del SGC, la eficacia de los procesos de selección, formación y desarrollo del talento humano:

- a. Ha aumentado
- b. Se ha mantenido igual
- c. Ha disminuido
- d. No sabe

24. Luego de la implementación del SGC, la obtención de los objetivos organizacionales:

- a. Ha mejorado
- b. Se ha mantenido igual
- c. Ha disminuido
- d. No sabe

25. Luego de la implementación del SGC, la disponibilidad de la plataforma tecnológica:

- a. Ha aumentado
- b. Se ha mantenido igual
- c. Ha disminuido
- d. No sabe

26. Luego de la implementación del SGC, la eficacia del mantenimiento de la planta física y los equipos y su costo:

- a. Ha aumentado
- b. Se ha mantenido igual
- c. Ha disminuido
- d. No sabe

27. Luego de la implementación del SGC, la eficacia del SGC:

- a. Ha aumentado
- b. Se ha mantenido igual
- c. Ha disminuido
- d. No sabe

28. Luego de la implementación del SGC, la eficacia de la seguridad de los bienes y equipos de la organización:

- a. Ha aumentado
- b. Se ha mantenido igual
- c. Ha disminuido
- d. No sabe

29. Luego de la implementación del SGC, las propuestas de innovación y nuevos desarrollos:

- a. Han aumentado
- b. Se han mantenido igual
- c. Han disminuido
- d. No sabe

30. Qué sugerencias propondría para hacer más eficaz y eficiente el SGC de su organización.

ANEXO 2. Estadísticas encuestas de seguimiento de la implementación del sistema de gestión de calidad para el desarrollo organizacional

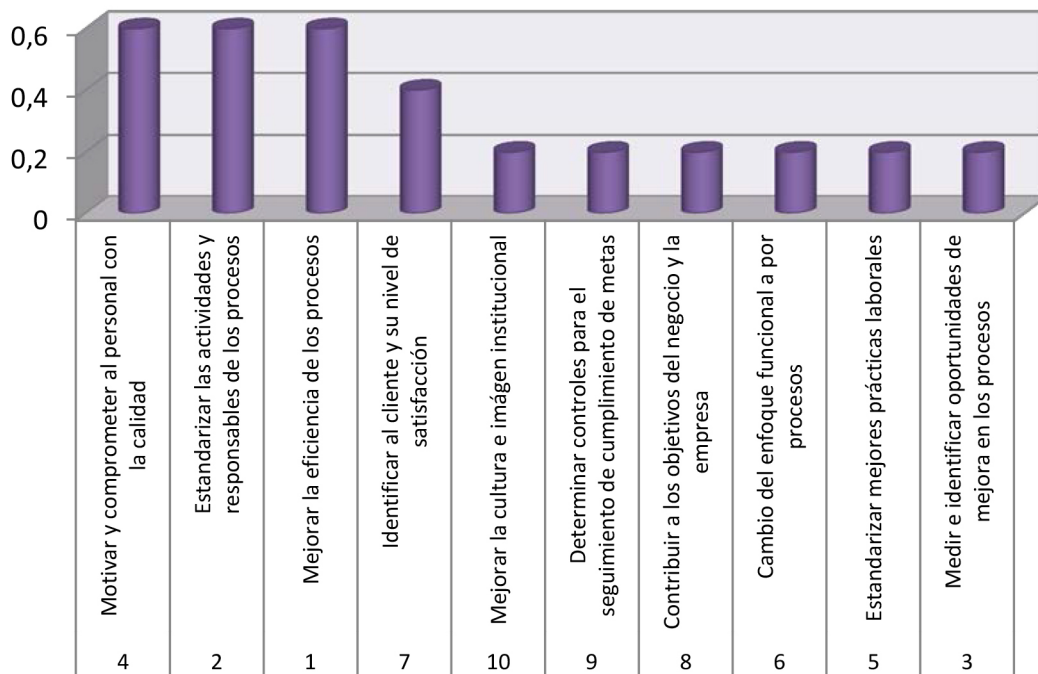
De acuerdo a su experiencia en el proceso de implementación del SGC, que aspectos positivos puede señalar en este proceso.

Tabla 1. Aspectos positivos de la implementación del SGC

Opciones	Concepto	Ponderación
4	Motivar y comprometer al personal con la calidad	0,6
2	Estandarizar las actividades y responsables de los procesos	0,6
1	Mejorar la eficiencia de los procesos	0,6
7	Identificar al cliente y su nivel de satisfacción	0,4
10	Mejorar la cultura e imagen institucional	0,2
9	Determinar controles para el seguimiento de cumplimiento de metas	0,2
8	Contribuir a los objetivos del negocio y la empresa	0,2
6	Cambio del enfoque funcional a por procesos	0,2
5	Estandarizar mejores prácticas laborales	0,2
3	Medir e identificar oportunidades de mejora en los procesos	0,2

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 1. Aspectos positivos de la implementación del SGC



Fuente. Elaboración propia del autor.

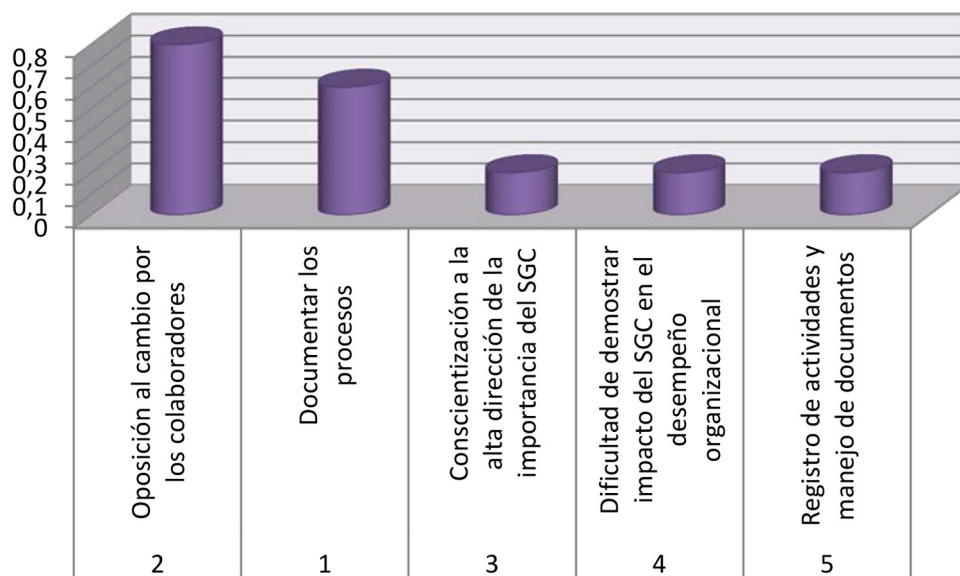
De acuerdo a su experiencia, que aspectos negativos tuvo la implementación del SGC en la empresa (su filial, regional o departamento, si aplica).

Tabla 2. Aspectos negativos de la implementación del SGC

Opciones	Concepto	Ponderación
2	Oposición al cambio por los colaboradores	0,8
1	Documentar los procesos	0,6
3	Conscientización a la alta dirección de la importancia del SGC	0,2
4	Dificultad de demostrar impacto del SGC en el desempeño organizacional	0,2
5	Registro de actividades y manejo de documentos	0,2

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 2. Aspectos negativos de la implementación del SGC



Fuente. Elaboración propia del autor.

Beneficios de la implementación del SGC.

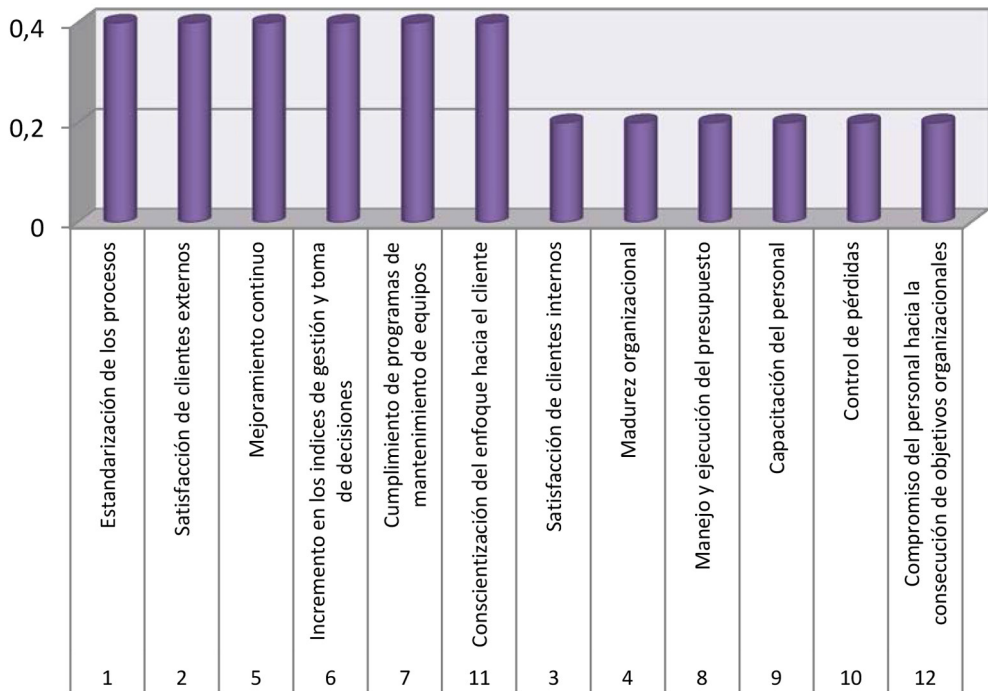
Tabla 3. Beneficios de la implementación del SGC

Opciones	Concepto	Ponderación
1	Estandarización de los procesos	0,4
2	Satisfacción de clientes externos	0,4
5	Mejoramiento continuo	0,4
6	Incremento en los índices de gestión y toma de decisiones	0,4
7	Cumplimiento de programas de mantenimiento de equipos	0,4
11	Conscientización del enfoque hacia el cliente	0,4
3	Satisfacción de clientes internos	0,2
4	Madurez organizacional	0,2

Opciones	Concepto	Ponderación
8	Manejo y ejecución del presupuesto	0,2
9	Capacitación del personal	0,2
10	Control de pérdidas	0,2
12	Compromiso del personal hacia la consecución de objetivos organizacionales	0,2

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 3. Beneficios de la implementación del SGC



Fuente. Elaboración propia del autor.

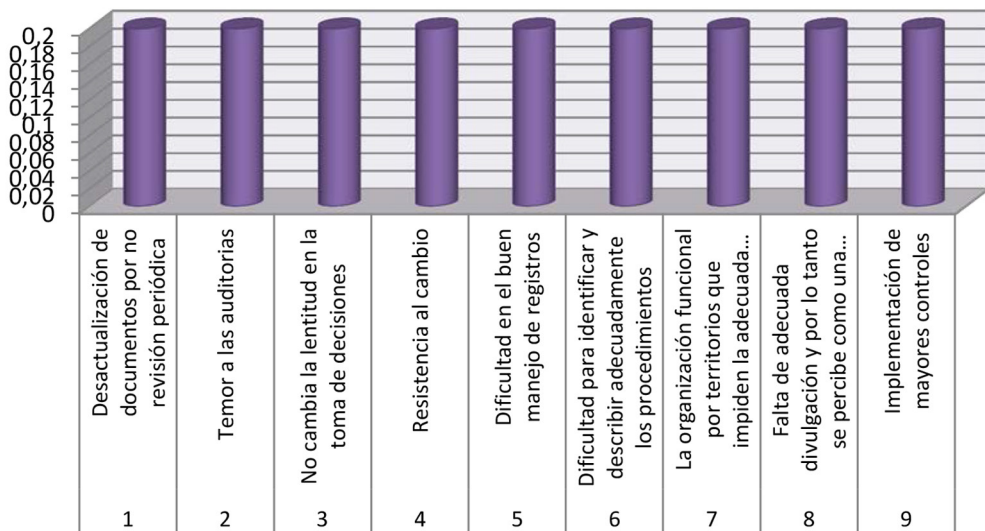
Inconvenientes de la implementación del SGC.

Tabla 4. Inconvenientes de la implementación del SGC

Opciones	Concepto	Ponderación
1	Desactualización de documentos por no revisión periódica	0,2
2	Temor a las auditorias	0,2
3	No cambia la lentitud en la toma de decisiones	0,2
4	Resistencia al cambio	0,2
5	Dificultad en el buen manejo de registros	0,2
6	Dificultad para identificar y describir adecuadamente los procedimientos	0,2
7	La organización funcional por territorios que impiden la adecuada implementación del SGC	0,2
8	Falta de adecuada divulgación y por lo tanto se percibe como una carga adicional	0,2
9	Implementación de mayores controles	0,2

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 4. Inconvenientes de la implementación del SGC



Fuente. Elaboración propia del autor.

Ha cambiado con el SGC, en qué aspectos.

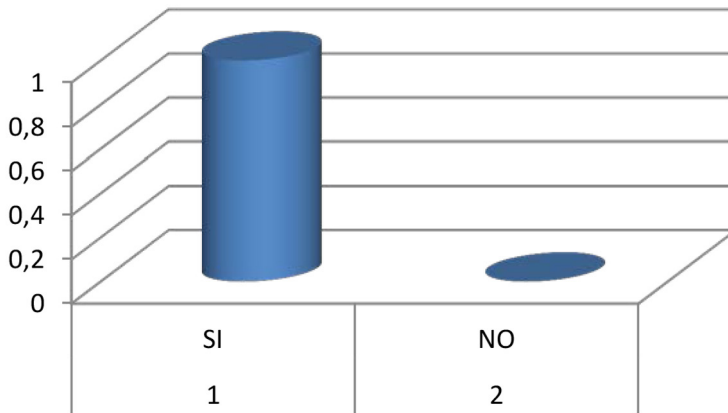
Tabla 5. Ha cambiado la Organización con el SGC

Opciones	Concepto	Ponderación
1	SI	1
2	NO	0

Opciones	Concepto	Ponderación
6	La cultura y madurez organizacional	0,8
7	Enfoque y estandarización por procesos	0,6
1	Control de actividades para mejoramiento	0,4
4	Aumento en credibilidad y confianza del cliente	0,4
2	Control y seguimiento de proveedores	0,2
3	Entrega oportuna del producto	0,2
5	Aumento de la rentabilidad	0,2
8	Disminución de la variabilidad de los procesos	0,2
9	Identificación de soluciones mas innovadoras en la solución de problemas	0,2
10	Establecimiento de metas de desempeño más retantes	0,2
11	Motivación del personal a trabajar bajo un mismo objetivo	0,2
12	Importancia del cliente en la toma de decisiones	0,2

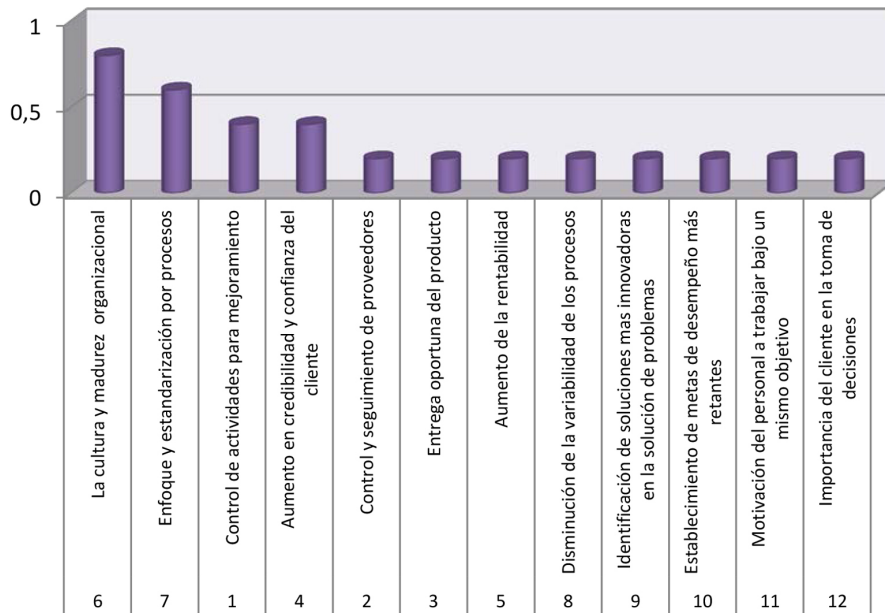
Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 5. Ha cambiado la Organización con el SGC



Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 5.5. En qué aspectos ha cambiado la organización



Fuente. Elaboración propia del autor.

Fecha en que obtuvo la certificación el SGC.

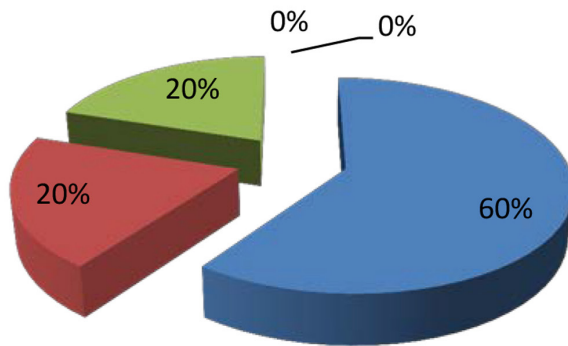
Tabla 6. Tiempo de obtención de la certificación

Opciones	Concepto	Ponderación
a	8 o más años	0,6
b	De 4 a 8 años	0,2
c	De 1 a 4 años	0,2
d	Menos de un año	0
e	NS/NR	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 6. Tiempo de obtención de la certificación

- a 8 o más años
- b De 4 a 8 años
- c De 1 a 4 años
- d Menos de un año
- e NS/NR



Fuente. Elaboración propia del autor.

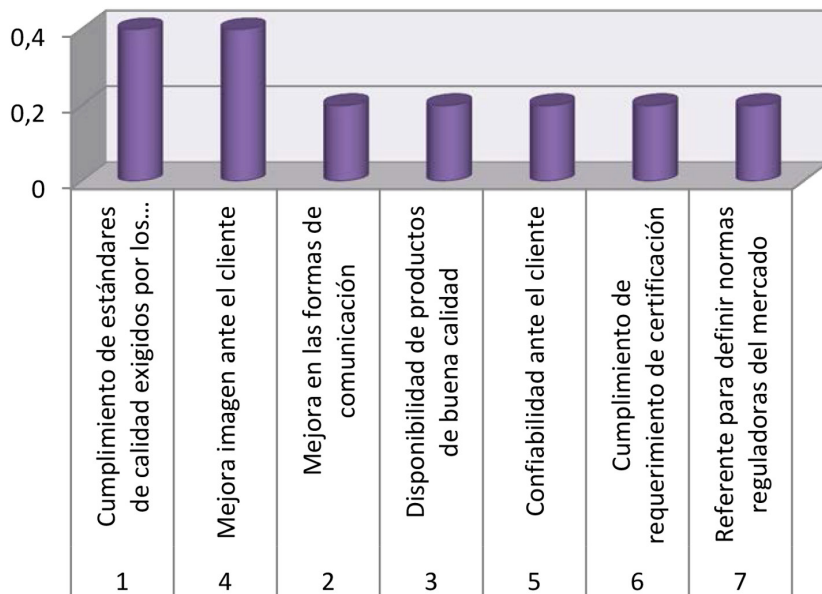
Impacto en los clientes.

Tabla 7. Impacto en los clientes

Opciones	Concepto	Ponderación
1	Cumplimiento de estándares de calidad exigidos por los clientes	0,4
4	Mejora imagen ante el cliente	0,4
2	Mejora en las formas de comunicación	0,2
3	Disponibilidad de productos de buena calidad	0,2
5	Confiabilidad ante el cliente	0,2
6	Cumplimiento de requerimiento de certificación	0,2
7	Referente para definir normas reguladoras del mercado	0,2

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 7. Impacto en los clientes



Fuente. Elaboración propia del autor.

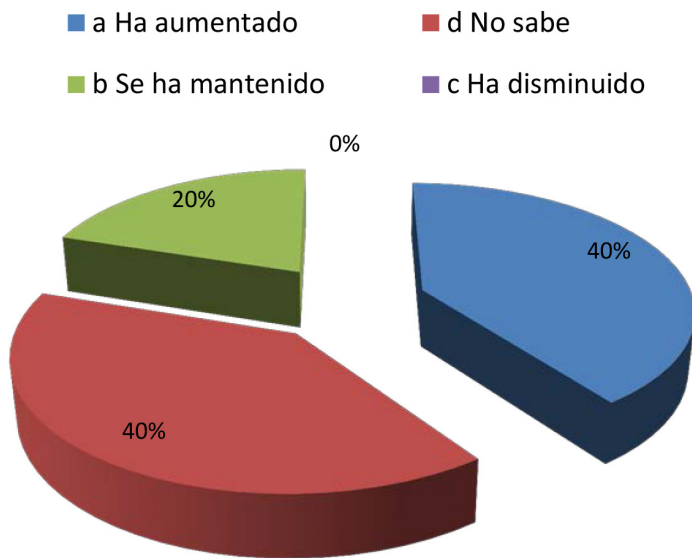
Variación del número de clientes.

Tabla 8. Variación del número de clientes

Opciones	Concepto	Ponderación
a	Ha aumentado	0,4
b	No sabe	0,4
c	Se ha mantenido	0,2
d	Ha disminuido	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 8. Variación del número de clientes



Ha aumentado en un promedio del 32,5%.

Fuente. Elaboración propia del autor.

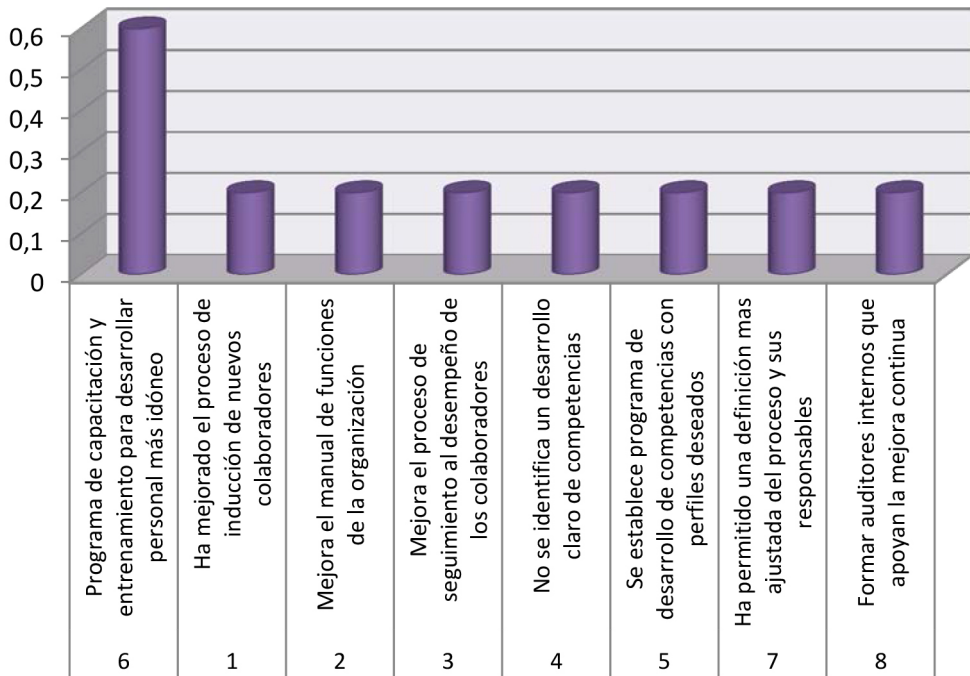
Impacto en competencias del talento humano.

Tabla 9. Impacto en las competencias del talento humano

Opciones	Concepto	Ponderación
6	Programa de capacitación y entrenamiento para desarrollar personal más idóneo	0,6
1	Ha mejorado el proceso de inducción de nuevos colaboradores	0,2
2	Mejora el manual de funciones de la organización	0,2
3	Mejora el proceso de seguimiento al desempeño de los colaboradores	0,2
4	No se identifica un desarrollo claro de competencias	0,2
5	Se establece programa de desarrollo de competencias con perfiles deseados	0,2
7	Ha permitido una definición mas ajustada del proceso y sus responsables	0,2
8	Formar auditores internos que apoyan la mejora continua	0,2

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 9. Impacto en las competencias del talento humano



Fuente. Elaboración propia del autor.

Impacto en el clima organizacional.

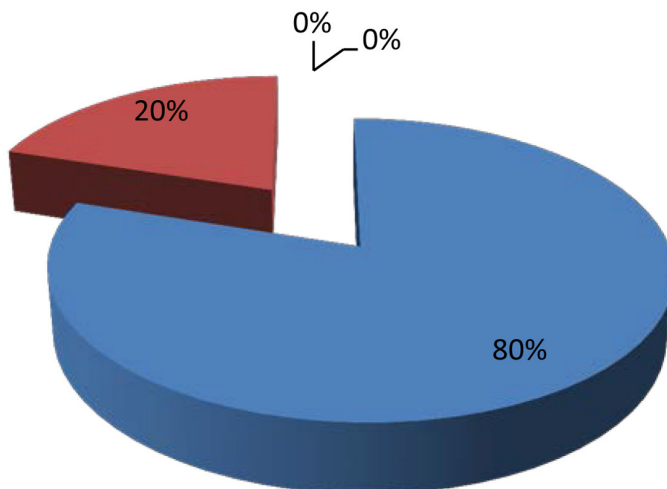
Tabla 10. Impacto en el clima organizacional

Opciones	Concepto	Ponderación
a	Ha mejorado	0,8
c	Ha desmejorado	0,2
b	Se ha mantenido igual	0
d	No sabe	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 10. Impacto en el clima organizacional

- a Ha mejorado
- c Ha desmejorado
- b Se ha mantenido igual



Fuente. Elaboración propia del autor.

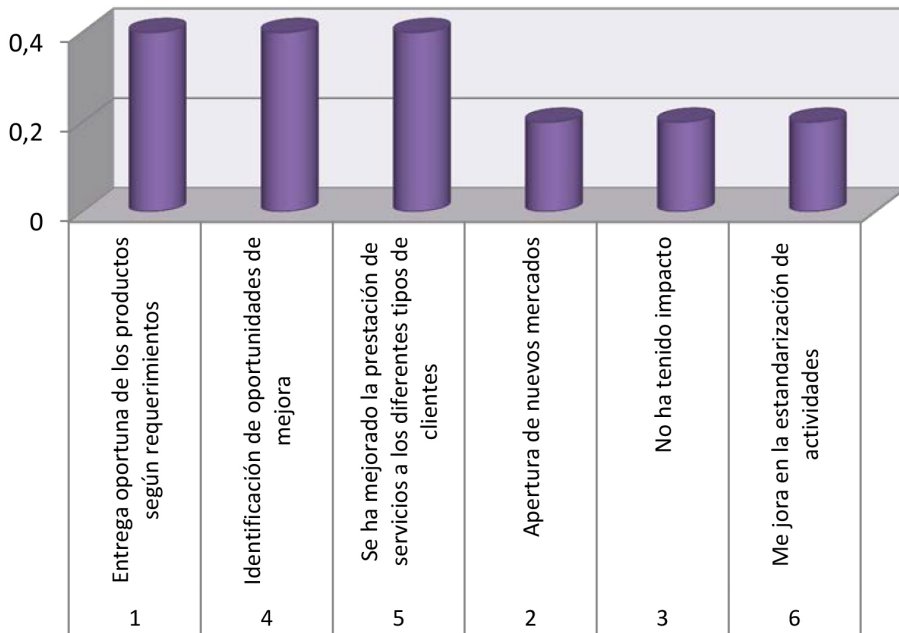
Disponibilidad de productos y servicios.

Tabla 11. Disponibilidad de productos y servicios

Opciones	Concepto	Ponderación
1	Entrega oportuna de los productos según requerimientos	0,4
4	Identificación de oportunidades de mejora	0,4
5	Se ha mejorado la prestación de servicios a los diferentes tipos de clientes	0,4
2	Apertura de nuevos mercados	0,2
3	No ha tenido impacto	0,2
6	Mejora en la estandarización de actividades	0,2

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 11. Disponibilidad de productos y servicios



Fuente. Elaboración propia del autor.

Disponibilidad de productos y servicios en el cliente.

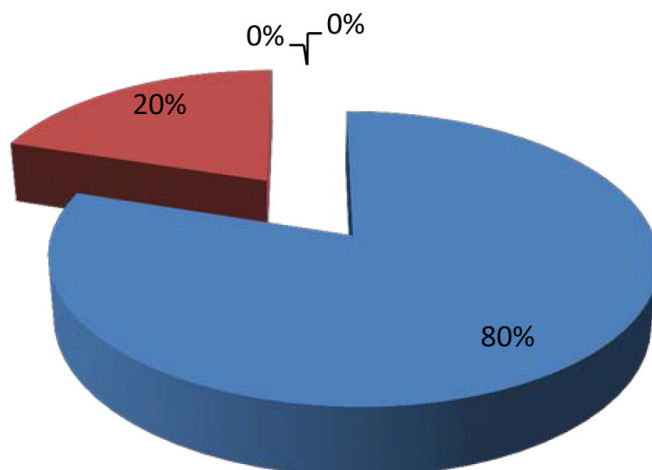
Tabla 12. Disponibilidad de productos y servicios en el cliente

Opciones	Concepto	Ponderación
a	Ha aumentado	0,8
b	Se ha mantenido	0,2
c	Ha disminuido	0
d	No sabe	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 12. Disponibilidad de productos y servicios

■ a Ha aumentado ■ b Se ha mantenido ■ c Ha disminuido ■ d No sabe



De los 4 que expresan que aumenta sólo uno expresa que se incrementó en un 17%.

Fuente. Elaboración propia del autor.

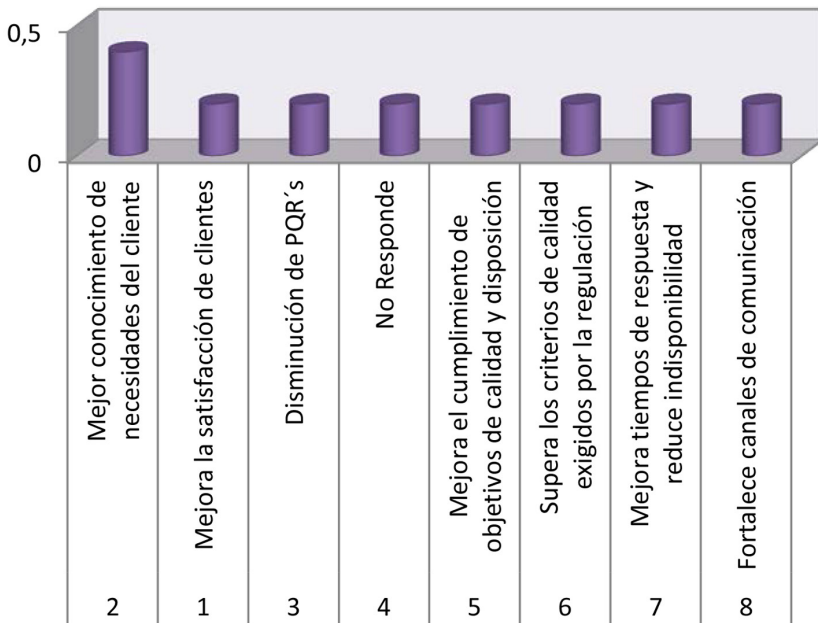
Cumplimiento y satisfacción de compromisos con el cliente.

Tabla 13. Cumplimiento y satisfacción de compromisos con el cliente

Opciones	Concepto	Ponderación
2	Mejor conocimiento de necesidades del cliente	0,4
1	Mejora la satisfacción de clientes	0,2
3	Disminución de PQR's	0,2
4	No responde	0,2
5	Mejora el cumplimiento de objetivos de calidad y disposición	0,2
6	Supera los criterios de calidad exigidos por la regulación	0,2
7	Mejora tiempos de respuesta y reduce indisponibilidad	0,2
8	Fortalece canales de comunicación	0,2

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 13. Cumplimiento y satisfacción de compromisos con el cliente



Fuente. Elaboración propia del autor.

Impacto en satisfacción de clientes

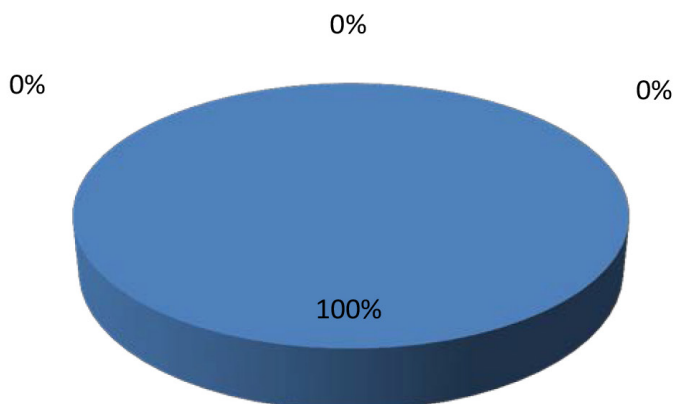
Tabla 14. Impacto en satisfacción de clientes

Opciones	Concepto	Ponderación
a	Ha aumentado	1
b	Se ha mantenido	0
c	Ha disminuido	0
d	No sabe	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 14. Impacto en satisfacción de clientes

■ a Ha aumentado ■ b Se ha mantenido ■ c Ha disminuido ■ d No sabe



Sólo tres expresan un porcentaje de incremento en la satisfacción del cliente con un promedio de 34,3%.

Fuente. Elaboración propia del autor.

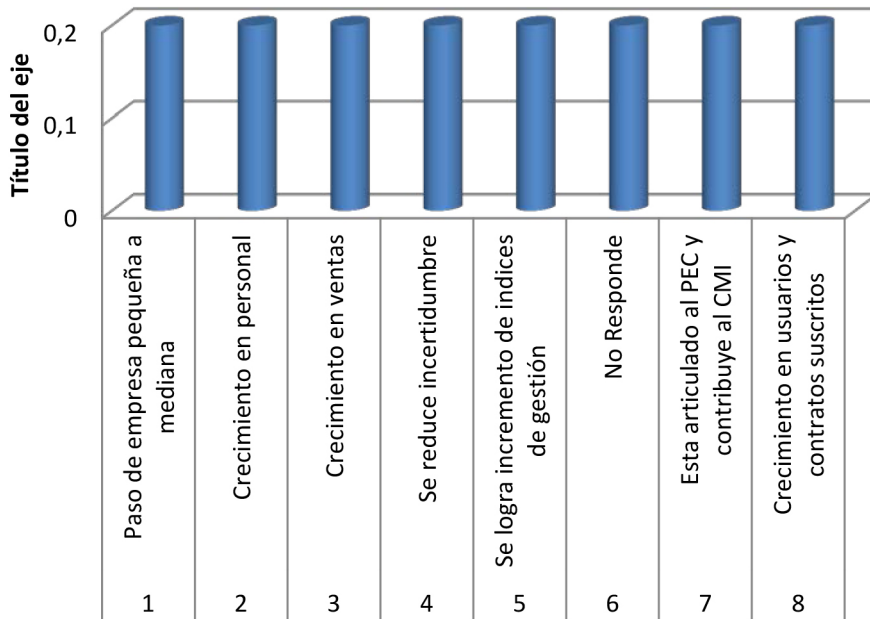
Impacto en el crecimiento económico de la empresa.

Tabla 15. Impacto en el crecimiento económico de la empresa

Opciones	Concepto	Ponderación
1	Paso de empresa pequeña a mediana	0,2
2	Crecimiento en personal	0,2
3	Crecimiento en ventas	0,2
4	Se reduce incertidumbre	0,2
5	Se logra incremento de índices de gestión	0,2
6	No Responde	0,2
7	Esta articulado al PEC y contribuye al CMI	0,2
8	Crecimiento en usuarios y contratos suscritos	0,2

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 15. Impacto en el crecimiento económico de la empresa



Fuente. Elaboración propia del autor.

Impacto en el Ebitda.

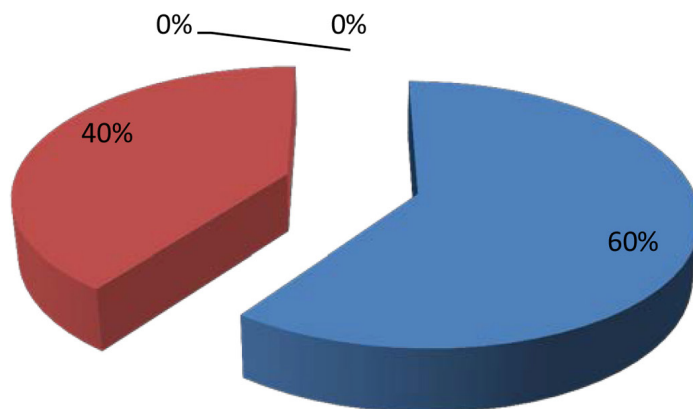
Tabla 16. Impacto en el Ebitda

Opciones	Concepto	Ponderación
d	NS/NR	0,6
a	Ha aumentado	0,4
b	Se ha mantenido	0
c	Ha disminuido	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 16. Impacto en el Ebitda

■ d NS/NR ■ a Ha aumentado ■ b Se ha mantenido ■ c Ha disminuido



Sólo una manifiesta un incremento del 25%.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Impacto en las PQR's.

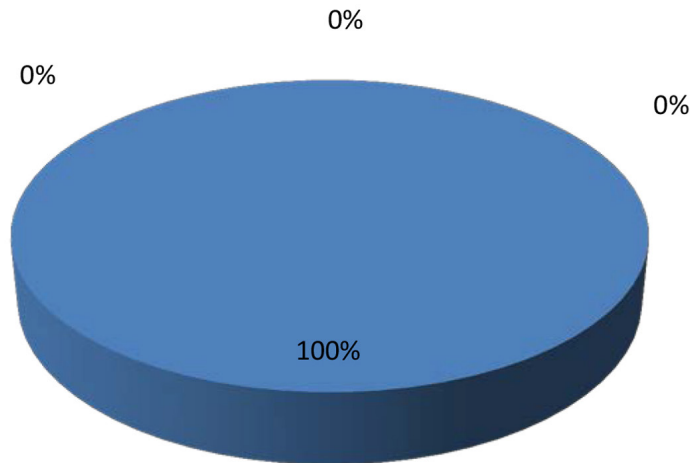
Tabla 17. Impacto en las PQR's

Opciones	Concepto	Ponderación
c	Ha disminuido	1
a	Ha aumentado	0
b	Se ha mantenido	0
d	NS/NR	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 17. Impacto en las PQR's

■ c Ha disminuido ■ a Ha aumentado ■ b Se ha mantenido ■ d NS/NR



Sólo tres expresan un porcentaje de incremento que en promedio es 13,3%.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Participación de mercado.

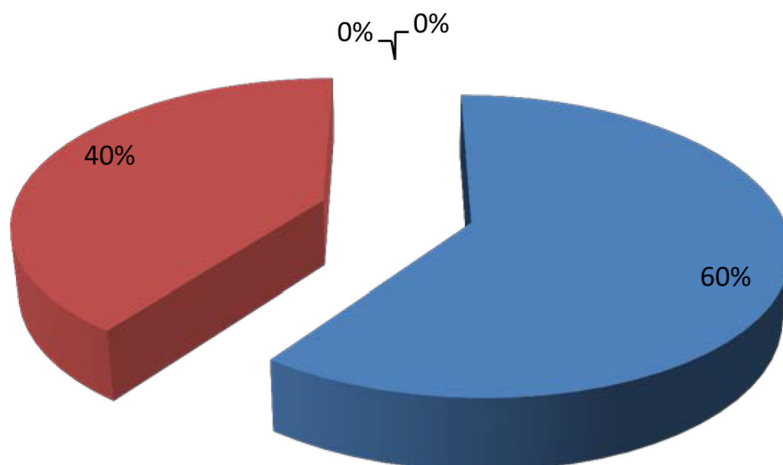
Tabla 18. Participación de mercado

Opciones	Concepto	Ponderación
a	Ha aumentado	0,6
b	Se ha mantenido	0,4
c	Ha disminuido	0
d	NS/NR	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 18. Participación de mercado

■ a Ha aumentado ■ b Se ha mantenido ■ c Ha disminuido ■ d NS/NR



De los que expresan que ha aumentado sólo uno manifiesta que el porcentaje ha sido del 75%.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Eficacia de los procesos organizacionales.

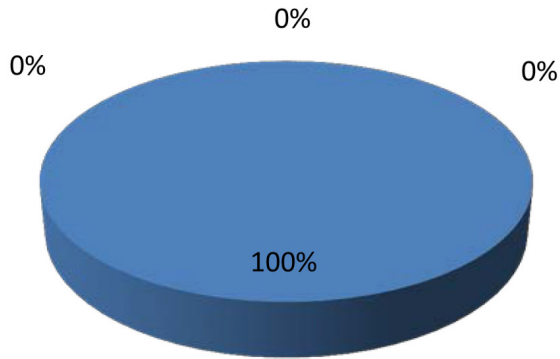
Tabla 19. Eficacia de los procesos organizacionales

Opciones	Concepto	Ponderación
a	Ha aumentado	1
b	Se ha mantenido	0
c	Ha disminuido	0
d	NS/NR	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 19. Eficacia de los procesos organizacionales

■ a Ha aumentado ■ b Se ha mantenido ■ c Ha disminuido ■ d NS/NR



Fuente. Elaboración propia del autor.

Cumplimiento de las propuestas comerciales.

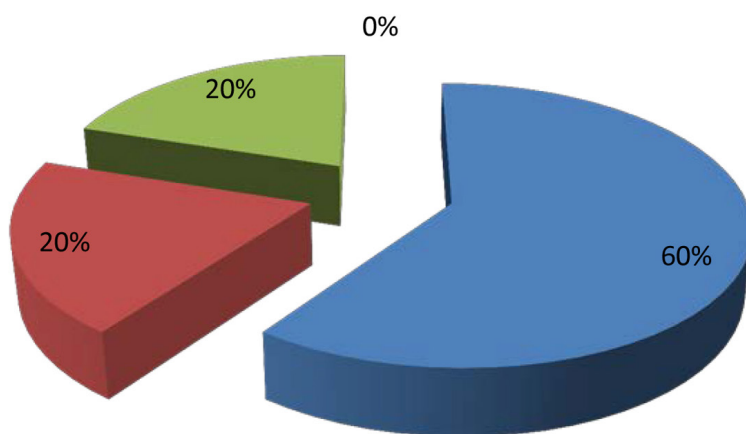
Tabla 20. Cumplimiento de las propuestas comerciales

Opciones	Concepto	Ponderación
a	Ha aumentado	0,6
b	Se ha mantenido	0,2
d	No sabe	0,2
c	Ha disminuido	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 20. Cumplimiento de las propuestas comerciales

■ a Ha aumentado ■ b Se ha mantenido ■ d No sabe ■ c Ha disminuido



Fuente. Elaboración propia del autor.

Cumplimiento de presupuesto de ventas.

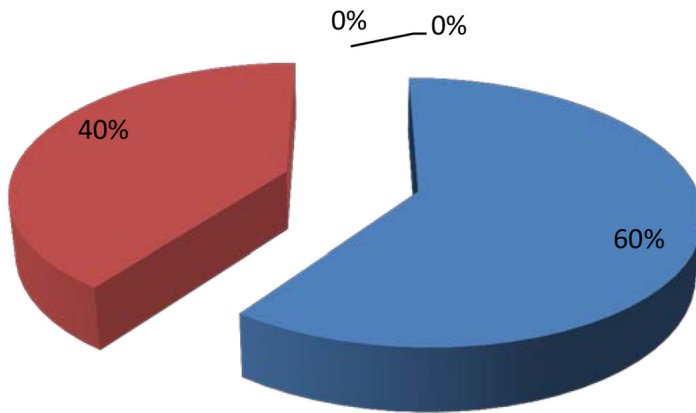
Tabla 21. Cumplimiento de presupuesto de ventas

Opciones	Concepto	Ponderación
a	Ha aumentado	0,6
d	NS/NR	0,4
b	Se ha mantenido	0
c	Ha disminuido	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 21. Cumplimiento de presupuesto de ventas

■ a Ha aumentado ■ d NS/NR ■ b Se ha mantenido ■ c Ha disminuido



Sólo uno manifiesta un valor del incremento y es del 60%

Fuente. Elaboración propia del autor.

Valor de los costos y gastos de la empresa.

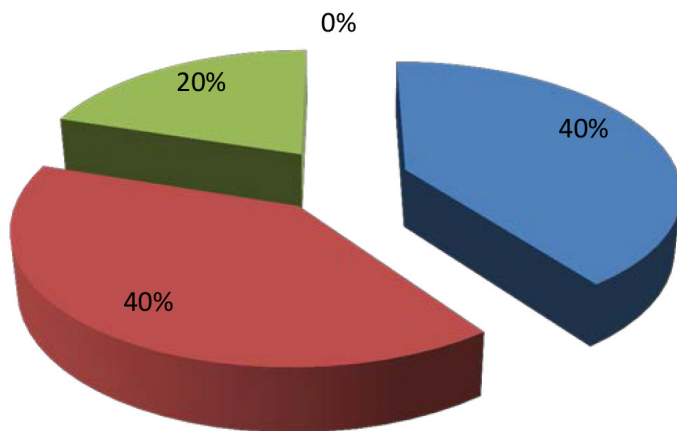
Tabla 22. Valor de los costos y gastos de la empresa

Opciones	Concepto	Ponderación
a	Ha aumentado	0,4
d	No sabe	0,4
c	Ha disminuido	0,2
b	Se ha mantenido	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 22. Valor de los costos y gastos de la empresa

■ a Ha aumentado ■ d No sabe ■ c Ha disminuido ■ b Se ha mantenido



Sólo una manifiesta un valor del incremento y es del 50%.

Fuente. Elaboración propia del autor.

Eficacia de los procesos de selección, formación y desarrollo.

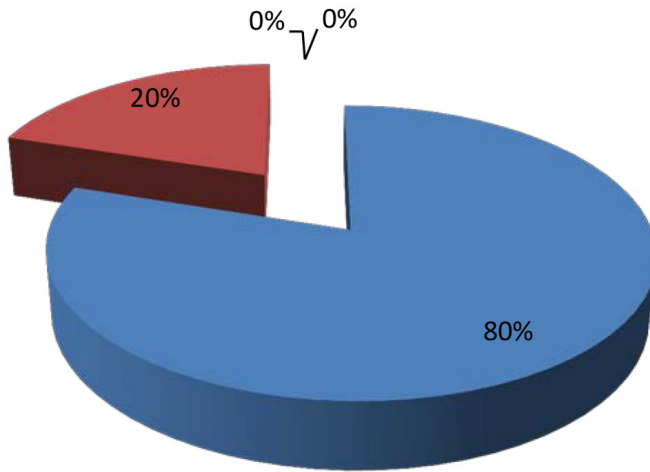
Tabla 23. Eficacia de los procesos de selección, formación y desarrollo

Opciones	Concepto	Ponderación
a	Ha aumentado	0,8
b	Se ha mantenido	0,2
c	Ha disminuido	0
d	No sabe	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 23. Eficacia de los procesos de selección, formación y desarrollo

■ a Ha aumentado ■ b Se ha mantenido ■ c Ha disminuido ■ d No sabe



Fuente. Elaboración propia del autor.

Obtención de objetivos organizaciones.

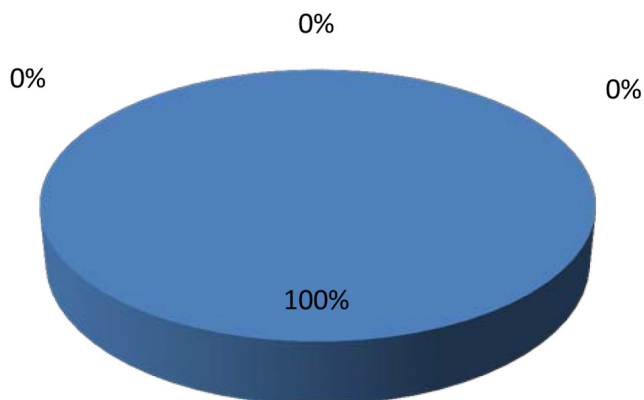
Tabla 24. Obtención de objetivos organizaciones

Opciones	Concepto	Ponderación
a	Ha aumentado	1
b	Se ha mantenido	0
c	Ha disminuido	0
d	No sabe	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 24. Obtención de objetivos organizaciones

■ a Ha aumentado ■ b Se ha mantenido ■ c Ha disminuido ■ d No sabe



Fuente. Elaboración propia del autor.

Disponibilidad de la plataforma tecnológica.

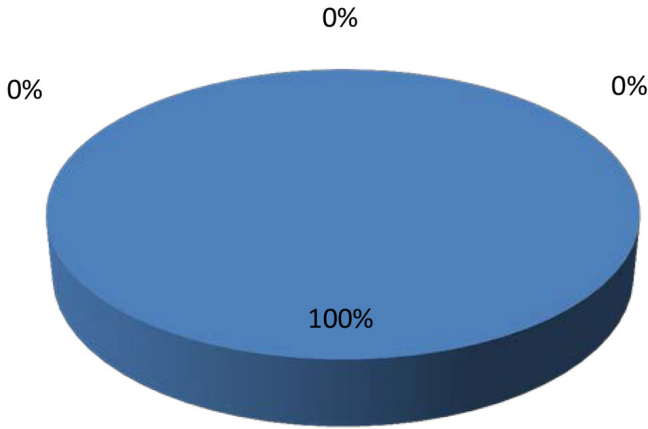
Tabla 25. Disponibilidad de la plataforma tecnológica

Opciones	Concepto	Ponderación
a	Ha aumentado	1
b	Se ha mantenido	0
c	Ha disminuido	0
d	No sabe	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 25. Disponibilidad de la plataforma tecnológica

■ a Ha aumentado ■ b Se ha mantenido ■ c Ha disminuido ■ d No sabe



Fuente. Elaboración propia del autor.

Eficacia de los procesos de manto de planta física y costo.

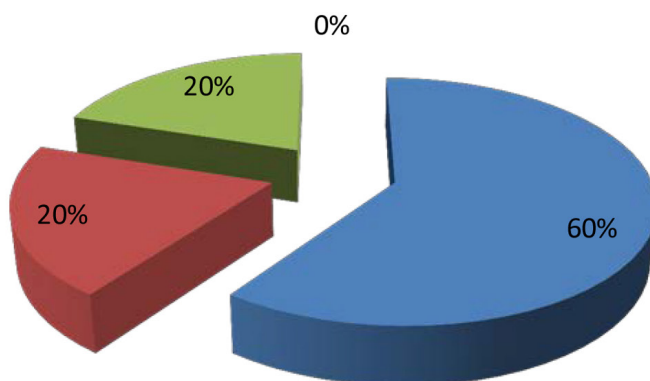
Tabla 26. Eficacia de los procesos de mantenimiento de planta física y costo

Opciones	Concepto	Ponderación
a	Ha aumentado	0,6
b	Se ha mantenido	0,2
d	No sabe	0,2
c	Ha disminuido	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 26. Eficacia de los procesos de mantenimiento de planta física

■ a Ha aumentado ■ b Se ha mantenido ■ d No sabe ■ c Ha disminuido



Fuente. Elaboración propia del autor.

Eficacia del SGC.

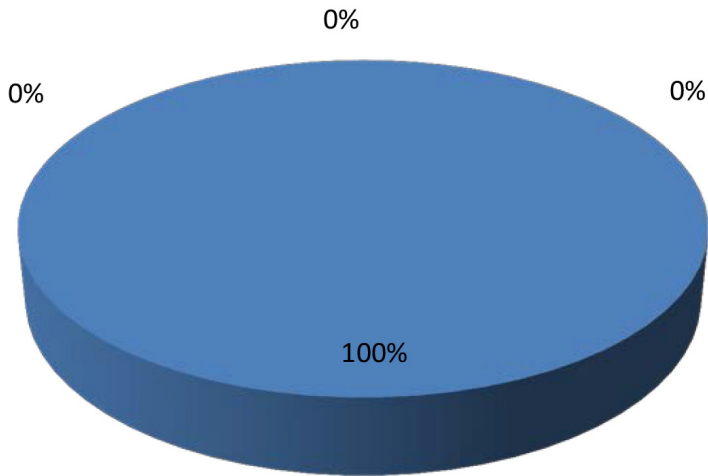
Tabla 27. Eficacia del SGC

Opciones	Concepto	Ponderación
a	Ha aumentado	1
b	Se ha mantenido	0
c	Ha disminuido	0
d	No sabe	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 27. Eficacia del SGC

■ a Ha aumentado ■ b Se ha mantenido ■ c Ha disminuido ■ d No sabe



Fuente. Elaboración propia del autor.

Eficacia de la seguridad de los bienes y equipos.

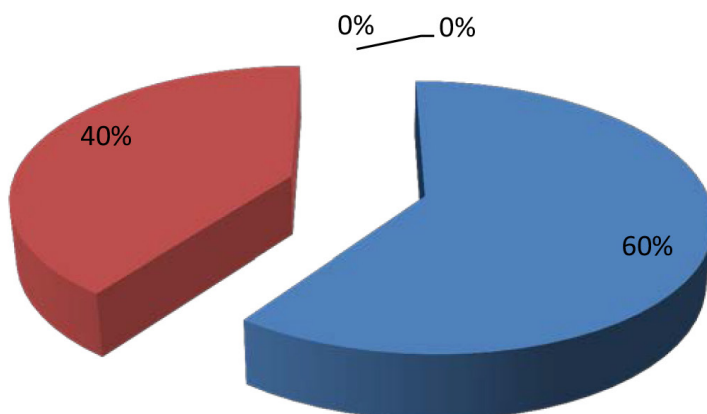
Tabla 28. Eficacia de la seguridad de los bienes y equipos

Opciones	Concepto	Ponderación
a	Ha aumentado	0,6
b	Se ha mantenido	0,4
c	Ha disminuido	0
d	No sabe	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 28. Eficacia de la seguridad de los bienes y equipos

■ a Ha aumentado ■ b Se ha mantenido ■ c Ha disminuido ■ d No sabe



Fuente. Elaboración propia del autor.

Las propuestas de innovación y nuevos desarrollos.

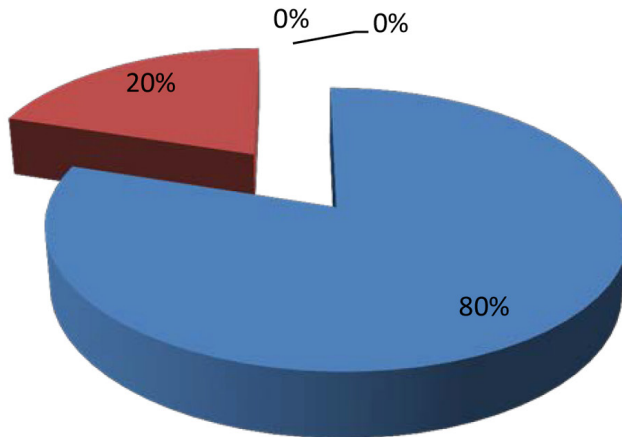
Tabla 29. Las propuestas de innovación y nuevos desarrollos

Opciones	Concepto	Ponderación
a	Ha aumentado	0,8
b	Se ha mantenido	0,2
c	Ha disminuido	0
d	No sabe	0

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 29. Las propuestas de innovación y nuevos desarrollos

■ a Ha aumentado ■ b Se ha mantenido ■ c Ha disminuido ■ d No sabe



Fuente. Elaboración propia del autor.

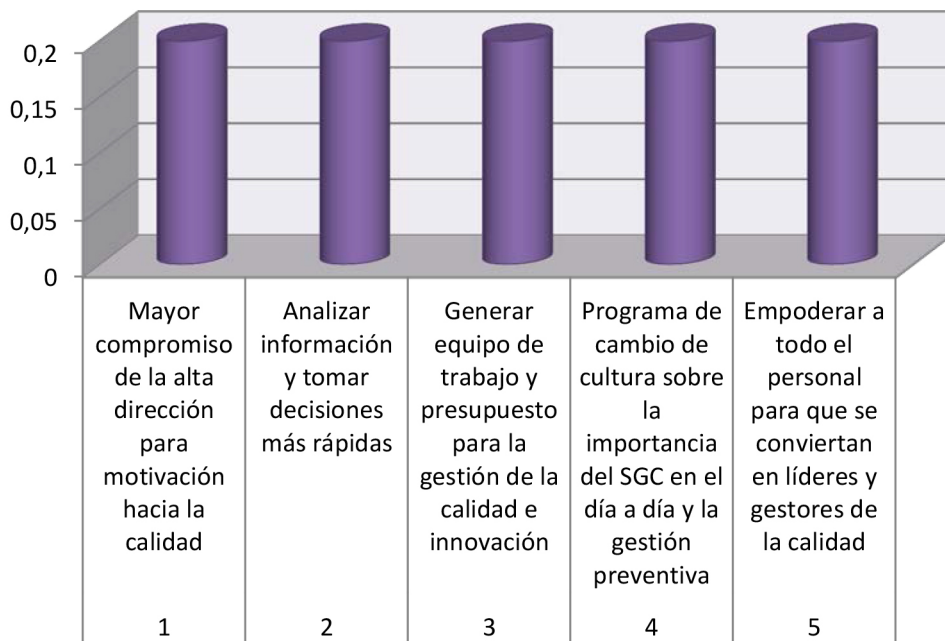
Propuestas para hacer mas eficaz y eficiente el SGC.

Tabla 30. Propuestas para hacer mas eficaz y eficiente el SGC

Opciones	Concepto	Ponderación
1	Mayor compromiso de la alta dirección para motivación hacia la calidad	0,2
2	Analizar información y tomar decisiones más rápidas	0,2
3	Generar equipo de trabajo y presupuesto para la gestión de la calidad e innovación	0,2
4	Programa de cambio de cultura sobre la importancia del SGC en el día a día y la gestión preventiva	0,2
5	Empoderar a todo el personal para que se conviertan en líderes y gestores de la calidad	0,2

Fuente. Elaboración propia del autor.

Figura 30. Ponderación



Fuente. Elaboración propia del autor.

ANEXO 3.

Tabla 1.

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilidad sobre ventas	3,18%	-5,59%	-1,68%	3,20%	3,48%
Rentabilidad operativa	-2,11%	-6,68%	-1,01%	5,03%	5,10%
Rentabilidad bruta	22,17%	18,63%	18,66%	19,97%	20,05%

Tabla 2.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad sobre ventas	35%	14%	-3366%	55%	122%
Rentabilidad operativa	38%	18%	-3973%	33%	7%
Rentabilidad bruta	62%	32%	-1547%	50%	30%

Tabla 3.

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilidad sobre ventas	37,37%	52,65%	57,81%	46,05%	43,26%
Rentabilidad operativa	54,16%	62,70%	78,45%	63,05%	58,81%
Rentabilidad bruta	84,24%	81,28%	89,81%	81,99%	73,26%

Tabla 4.

Año	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilidad sobre ventas	-	8,95%	-133,68%	116,53%	442,11%
Rentabilidad operativa	-	17,28%	-158,10%	-13,56%	-35,94%
Rentabilidad bruta	-	27,32%	-68,27%	22,65%	28,20%

Tabla 5.

BPR Benchmark	64,29%
Ventas	62,22%
Utilidad	80,00%
Crecimiento en venta	46,67%
Rentabilidad sobre ventas	87,78%
Rentabilidad operativa	68,89%
Rentabilidad bruta	77,78%

Tabla 6.

BPR Benchmark	54,75%
Ventas	75,57%
Utilidad	74,43%
Crecimiento en venta	35,29%
Rentabilidad sobre ventas	55,20%
Rentabilidad operativa	39,82%
Rentabilidad bruta	21,72%

Tabla 7.

BPR Benchmark	79,78%
Ventas	92,66%
Utilidad	95,87%
Crecimiento en venta	77,06%
Rentabilidad sobre ventas	94,05%
Rentabilidad operativa	95,87%
Rentabilidad bruta	93,58%

Tabla 8.

BPR Benchmark		Indicador	Valor
	75,44%	Ventas	76%
Ventas	71,77%	Utilidad	87%
Utilidad	96,43%	Crecimiento en ventas	49%
Crecimiento en venta	38,48%	Rentabilidad sobre ventas	84%
Rentabilidad sobre ventas	99,65%	Rentabilidad operativa	54%
Rentabilidad operativa	10,14%	Rentabilidad bruta	61%
Rentabilidad bruta	51,11%		

Misión

"Contribuir a la formación integral de la persona y estimular su aptitud emprendedora, de tal forma que su acción coadyuve al desarrollo económico y social de los pueblos".

Visión

"Ser líder en la formación de profesionales, reconocidos por su espíritu empresarial".

Carrera 11 No. 78-47 Bogota D.C.
Telefono: 5936464 Ext. 1469 - 1455
Bogotá D.C. - Colombia - Sur América