



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA
INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULO

**Propuesta de plan de mejora en el área de ventas de la empresa
D-Evolutions utilizando herramientas de calidad.**

AUTORES

Br. Francisco Diriangen Jirón Vílchez
Br. Edgard Ezequiel Torrez Betancourt

TUTOR

Ing. Alejandro Antonio Blandino Rayo

Managua, Mayo 2020

CONTENIDO

- 1. INTRODUCCIÓN 1**
- 2. ANTECEDENTES..... 3**
- 3. JUSTIFICACIÓN..... 4**
- 4. OBJETIVOS 5**
 - 4.1. OBJETIVO GENERAL 5**
 - 4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 5**
- 5. MARCO TEÓRICO 6**
 - 5.1. CONCEPTO DE CALIDAD..... 6**
 - 5.2. LA CALIDAD TOTAL 6**
 - 5.2.1. CLIENTES INTERNOS..... 6**
 - 5.2.2 CLIENTES EXTERNOS..... 6**
 - 5.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD 6**
 - 5.3.1 NORMA ISO 9001-2015. 6**
 - 5.4. EVOLUCIÓN DE LAS NORMAS DE LA FAMILIA ISO 9000 7**
 - 5.5 REVISIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015..... 7**
 - 5.6 DIAGNOSTICO 7**
 - 5.6.1. MONITOREO DEL ENTORNO..... 7**
 - 5.6.2. ENTORNO INDUSTRIAL. 8**
 - 5.6.3. EL ENTORNO ORGANIZACIONAL..... 8**
 - 5.7. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD..... 9**
 - 5.8. ANÁLISIS FODA..... 10**
 - 5.9. VISIÓN, MISIÓN, VALORES..... 11**
 - 5.10. ELEMENTOS QUE COMPLEMENTAN LA MISIÓN 11**
 - 5.10.1 VISIÓN..... 11**
 - 5.10.2 VALORES..... 11**
 - 5.10.3 POLÍTICAS..... 11**
 - 5.10.4. OBJETIVOS..... 12**
 - 5.11. PROCESOS RELEVANTES SGC 13**
 - 5.11.1. SECUENCIA E INTERACCIÓN DE PROCESOS..... 13**
 - 5.11.2. PROCESOS..... 14**
 - 5.11.3. INDICADORES. 14**

5.11.4. LAS METAS	14
5.12. GESTIÓN DE PROCESOS	14
5.13. MEJORAMIENTO CONTINUÓ	15
5.14. HERRAMIENTAS BÁSICAS DE LA CALIDAD	20
5.14.1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	20
5.14.2. HISTOGRAMA.	21
5.14.3. DIAGRAMA DE PARETO.....	22
5.15. POKA YOKE.....	23
5.16. DIAGRAMA DE FLUJO	23
5.17. MAPA ESTRATÉGICO	24
5.18. MAPA DE PROCESO	24
5.18.1. TIPOS DE PROCESOS.....	25
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	26
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	26
6.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO.....	26
6.3. DESCRIPCIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN.....	26
6.3.1. FUENTES PRIMARIAS.	27
6.3.2. FUENTES SECUNDARIAS.....	27
6.4. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	27
6.5. ESTRATEGIA PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	28
6.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	28
7. CAPITULO I: EVALUACIÓN DEL DIAGNOSTICO.....	30
7.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.	30
7.2. DIAGNOSTICO	30
7.2.1. MACRO ENTORNO.	30
7.2.2. MICRO ENTORNO.	32
7.3. ANÁLISIS DE LOS 8 PRINCIPIOS DE CALIDAD	38
7.4. ANÁLISIS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DEL SGC	49
7.4.1. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 4.	50
7.4.2. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 5.	52
7.4.3. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 6.	53
7.4.4. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 7.	54
7.4.5. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 8.	56

7.4.6. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 9.	59
7.4.7. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 10.	60
8. CAPITULO II: PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA SUCCESSFUL DECISION DE D-EVOLUTIONS	61
8.1. IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA	61
8.1.1. PRE IMPLEMENTACIÓN-DATOS.....	61
8.1.2. PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.....	61
8.1.3. PRE IMPLEMENTACIÓN-AMBIENTES-PRUEBAS.	62
8.1.4. PRE IMPLEMENTACIÓN-AMBIENTE-PREPROD.....	62
8.1.5. IMPLEMENTACIÓN DE SUCCESSFUL DECISION.	63
8.2. DIAGRAMA DE FLUJO	63
8.3. MAPA DE PROCESO.....	66
9. CAPITULO III: ANALISIS FODA	67
9.1. FACTORES INTERNOS:.....	67
9.1.1. FORTALEZAS.....	67
9.1.2. DEBILIDADES.....	69
9.2. FACTORES EXTERNOS.....	71
9.2.1. OPORTUNIDADES.....	71
9.2.2 AMENAZAS.	71
9.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)	79
9.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)	81
9.5 MATRIZ DE ESTRATEGIA.....	82
9.5.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS (MEPEC).	83
9.6. ANALISIS DEL FODA POR ISHIKAWA Y PARETO	88
10. CAPITULO IV: PLAN DE MEJORA	100
10.1. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN.....	100
10.2. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN	100
10.3. PROPUESTA PARA DEFINIR LA POLITICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD	101
10.3.1. DIAGRAMA DE ACCIONES Y DOCUMENTACION PARA LA ELABORACION DE OBJETIVOS Y POLITICA DE CALIDAD.	103
10.4. OBJETIVOS DE CALIDAD PROPUESTAS.....	106
10.5. POLÍTICA DE CALIDAD PROPUESTA.....	106
10.6. INDICADORES KPI (Indicador clave de desempeño)	107
10.7. PLAN DE MEJORA ESQUEMATIZACION	114

11. CONCLUSIONES	116
12. RECOMENDACIONES	117
13. BIBLIOGRAFIA	118
ANEXOS	119
Anexo 1. Análisis PESTEL	119
Anexo 2. Evaluación de Principios de Calidad	122
Anexo 3. Lista de Verificación del SGC.	124
Anexo 4. Documento de Entrada Mapa Estratégico D-Evolutions.	148
Anexo 5. Documento de Entrada de la Mision y Vision de D-Evolutions.	149
Anexo 6. Documento de Salida para el nombramiento de responsable de calidad.	150
Anexo 7. Documento de Salida de la elección de los miembros de la comisión de calidad de la empresa.	151
Anexo 8. Documento de Salida con los objetivos de calidad propuesta.	152
Anexo 9. Documento de Salida de la aprobación de los objetivos específicos de calidad de la empresa.	153
Anexo 10. Documento de Salida con la política de calidad propuesta.	154
Anexo 11. Documento de Salida de la aprobación de la política de calidad de la empresa.	155
Anexo 12. Documento de Salida del plan de comunicación.	156
Anexo 13. Documento de Salida en concreto donde se difunden los objetivos y políticas de calidad.	157
Anexo 14. Lista de seguimiento de la actividades de difusion.	159
Anexo 15. Memoria de revision/evaluacion de la politica, objetivos y actividades de difusion.	160
Anexo 16. Acta/Certificado de aprobacion de la memoria.	161
Anexo 17. Seguimiento y Evaluacion de la politica de calidad y objetivos de calidad.	162
Anexo 18. Tablero de control de los indicadores, resultado de los indicadores. 163	
Anexo 19. Tabla de Seguimiento de las Estrategias del Plan de Mejora.	164

1. INTRODUCCIÓN

En el actual mundo globalizado, las organizaciones se ven abocadas a los rápidos y constantes cambios del entorno, se deben buscar estrategias gerenciales que permitan que las organizaciones de hoy sean capaces de anticipar y adaptarse permanentemente a las demandas que sus clientes necesitan satisfacer, haciendo frente a sus competidores de manera más efectiva, logrando incursionar de esta forma en nuevos mercados y buscar el máximo aprovechamiento de los recursos utilizados en sus procesos.

Es necesaria que las organizaciones adopten un enfoque de sistema con el que pueda generar confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos y servicios, así como proporcionar una base para la mejora continua y conducir hacia un aumento de la satisfacción en los clientes y de otras partes interesadas hacia el éxito de la empresa, de igual manera se deben de identificar y gestionar de forma sistémica los procesos empleados en la empresa y sus interacciones que permitan establecer una política de calidad que proporcione un marco para revisar los objetivos que determinan los resultados a alcanzar por la organización.

La gerencia debe lograr un liderazgo y comportamiento para que pueda funcionar de manera eficaz el sistema de gestión de calidad, así como direccionar sus actividades en un mundo competitivo que les permita identificarse como compañías líderes en el mercado.

Conscientes de la importancia que tiene la comercialización de software de RRHH para la gestión organizacional de las empresas nacionales se realizó el estudio “Propuesta de Plan mejora en el área de Ventas de D-Evolutions utilizando herramientas de calidad”.

El diseño de la estrategia está basado en el principio de aumentar la satisfacción del cliente mediante mejoramiento continuo según los sistemas de

gestión de calidad, requisitos generales numeral de 4 al 10 de la norma ISO 9001-2015, ya que la organización debe establecer, documentar, implementar, mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional.

Para alcanzar el objetivo propuesto se llevó a cabo una evaluación diagnóstica para identificar la situación actual de D-Evolutions con respecto a lo establecido en la Norma ISO 9001-2015, así como conocer cuál es la cultura organizacional presente en los trabajadores y su efecto en la gestión de la calidad en el proceso de venta de la herramienta Successful Decision de D-Evolutions.

Las acciones antes mencionadas permitirán a la empresa adoptar un plan de mejora para el fortalecimiento de los procesos de una forma que aporten valor en la satisfacción de los requisitos del cliente y en un futuro la adopción de un sistema integral para la gestión de la calidad.

2. ANTECEDENTES

D-Evolutions es una empresa que brinda acompañamiento en procesos de cambio; se enfoca en mejorar la capacidad competitiva de sus clientes, proporcionando soluciones organizacionales integrales. Cuenta con una sólida experiencia asesorando empresas en el mercado Latinoamericano, diseñando e implementando modelos de gestión orientados al logro de los objetivos de sus clientes, garantizando que se cumpla con los estándares más altos y regulaciones de ley aplicable. D-Evolutions realiza la comercialización de Successful Decision en Nicaragua, herramienta orientada a la gestión organizacional de RRHH 4.0.

D-Evolutions no cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad por lo que nunca antes se ha realizado un estudio de Gestión de la Calidad previo y tampoco un Plan de Mejora de la Calidad. Siendo este el primer estudio de Gestión del Clima organizacional orientado a la Calidad de D-Evolutions con énfasis en la venta de Successful Decisión.

Se han recibido quejas por parte de los clientes interno y externos por tal fue necesario la realización de este estudio para dilucidar las causas que están originando esta situación y que acciones se pueden emplear para corregirlas y de esta manera aumentar la satisfacción del cliente.

3. JUSTIFICACIÓN

El mundo actual ha traído consigo muchos avances en el campo de las ciencias, las tecnologías en el campo político y económico. Nicaragua muestra leves progresos en el nivel de desarrollo humano y económico, razón por la cual los empresarios nicaragüenses deben ser audaces, tomar riesgos, para salir adelante y lograr un mejor desempeño.

Toda organización debe tener documentado sus procesos y contar con manuales de procedimientos para optimizar los recursos, ser más eficientes y lograr la satisfacción del cliente externo e interno. Ante la situación señalada, este estudio es relevante para mejorar la calidad de venta de Successful Decision y aumentar su productividad.

Se analizó las problemáticas en las partes implicadas en el área de venta de D-Evolutions por medio de los colaboradores de dicha área y el equipo comercial que se encarga del análisis del comportamiento del consumidor.

Se elaboró una propuesta de plan de mejora en la cual beneficiaría de gran manera a los clientes internos (colaboradores del área de ventas de D-Evolutions) y externos (consumidor) de la empresa y primordialmente mantener la operatividad de la empresa, por medio de la estandarización de las actividades y responsabilidades del personal que trabaja dentro de la organización a través de la documentación e incrementar la eficacia y eficiencia con el logro de los objetivos.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta de plan de mejora en el área de ventas de D-Evolutions garantizando la satisfacción de los clientes para disminuir la inconformidad de los mismos.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de D-Evolutions mediante un Diagnostico Organizacional.
- Realizar un análisis FODA para identificar los factores clave de éxito a nivel externo e interno en la empresa D-Evolutions.
- Utilizar herramientas de calidad para focalizar los puntos a mejorar en el área de ventas de D-Evolutions y lograr la satisfacción al cliente.

5. MARCO TEÓRICO

5.1. CONCEPTO DE CALIDAD

La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

5.2. LA CALIDAD TOTAL

Es la satisfacción del cliente y se aplica tanto al producto como a la organización. Teniendo como idea final la satisfacción del cliente.

5.2.1. CLIENTES INTERNOS.

Son los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.

5.2.2 CLIENTES EXTERNOS.

Es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener relación con ella.

5.3 SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD

Desde el punto de negocios, un sistema de información es una solución de organización y administración basada en la tecnología de información a un reto que surge del medio ambiente.

5.3.1 NORMA ISO 9001-2015.

La norma ISO 9001 fue creada por la prestigiosa Organización Internacional de Estandarización, con base en Ginebra, Suiza. Esta organización es una federación que cuenta con más de 110 diferentes esquemas de estándares.

5.4. EVOLUCIÓN DE LAS NORMAS DE LA FAMILIA ISO 9000

- ISO 9000 Fundamentos y vocabulario
- ISO 9001 Requisitos para el sistema de gestión de calidad
- ISO 9004 Guía para la mejora del desempeño
- ISO 19011 Guía para la auditoría de sistemas de gestión de calidad y medio ambiente.
- ISO 9001 se emplea como norma de requisitos para poder otorgar certificados / registros de sistemas de gestión de calidad.

5.5 REVISIÓN DE LA NORMA ISO 9001:2015

Los cambios realizados en la versión 2015 han sido orientados a la aclaración de conceptos y requisitos que durante la práctica de la implementación han sido reportados a través de los canales oficiales de la organización ISO.

5.6 DIAGNOSTICO

El proceso de Gestión de la calidad está enfocado a la satisfacción de las necesidades reales del cliente, pero para poder lograrlo se debe de tomar en cuenta a cada uno de los integrantes de la organización y su compromiso con la empresa.

“Un cambio organizacional orientado a la implementación de un SGC requiere de un proceso extenso que inicia con el compromiso de la necesidad de cambio y que se desarrolla a través de un proceso de mejora continua, por lo que se iniciara con un diagnostico mediante la aplicación de instrumentos para la recolección de la información que permitan conocer el estado actual y analizar los recursos necesarios que se necesitarán para llevar a cabo la mejora al Sistema de Gestión de la Calidad” (Serrano & Puerto,2011,p.75).

5.6.1. MONITOREO DEL ENTORNO.

Sánchez Hereda señalo que “es un aspecto continuo del proceso de planificación, los datos que se obtienen de forma continua deben de

proporcionar información al equipo de planificación y a toda la empresa acerca de lo que está ocurriendo y la posibilidad de que ocurra algo que pueda afectar las operaciones de la empresa, su proceso de planeación y su futuro” (2010, pag.30).

5.6.1.1. MACRO ENTORNO.

El análisis del entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos, pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía.

5.6.1.2. MICRO ENTORNO.

El Micro Entorno de la Empresa se evalúa a través del Modelo de Competencia Ampliada, Modelo que distingue los distintos factores que generan influencias sobre la Empresa.

5.6.2. ENTORNO INDUSTRIAL.

Es el análisis sobre la identificación del sector o sectores en los que se ubica la organización refiriéndose a sus productos, consumidores, los fines de uso y el descubrimiento de los sistemas de información dentro del sector.

5.6.3. EL ENTORNO ORGANIZACIONAL.

El entorno o ambiente donde operan las organizaciones constituye un factor de gran significación en la formulación de planes. El entorno es todo lo que se encuentra de los límites organizacionales hacia afuera y donde los gerentes no poseen mayor capacidad influencia o control.

“Al concebir las organizaciones como sistemas abiertos, las mismas se encuentran en constante intercambio con su entorno y este intercambio ocurre en base a insumos y a productos que se demandan mutuamente. Las organizaciones intentan producir un equilibrio con su entorno a través de

procesos de adaptación que permitan la adaptabilidad de su existencia” (Sánchez Hereda, 2010, pp. 34-135).

5.7. PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Según De Melo Aristeu “para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que esta se dirija y se controle en forma sistemática. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que este diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas” (2008, PP.10-50).

Se han identificado 8 principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora continua.

- **Enfoque al Cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por consiguiente deben comprender las necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas.
- **Liderazgo:** Los líderes establecen unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían creer y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- **Participación del Personal:** El personal a todos los niveles, es la esencia de la organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- **Gestión por Procesos:** El resultado deseado es alcanzado con mayor eficiencia cuando las actividades y recursos se gestionan como un proceso.
- **Enfoque de sistemas para la gestión:** Identificar, comprender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema,

contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización para el logro de sus objetivos.

- Mejora Continua: La mejora continua del desempeño global de la organización debería de ser un objetivo permanente en la empresa.
- Enfoque Basada en Hechos para la toma de decisión: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.
- Relaciones mutuamente Beneficiosas con el proveedor: Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

5.8. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo a D-Evolutions, que inciden sobre su quehacer interno. La previsión de esas oportunidades y amenazas posibilita la construcción de escenarios anticipados que permitan reorientar el rumbo de D-Evolutions. Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la empresa, y dentro del proceso de planeación estratégica, se debe realizar el análisis de cuáles son esas fortalezas con las que cuenta y cuáles las debilidades que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

5.9. VISIÓN, MISIÓN, VALORES

La misión es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la(s) funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

5.10. ELEMENTOS QUE COMPLEMENTAN LA MISIÓN

Con la misión conoceremos el negocio al que se dedica la empresa en la actualidad, y hacia qué negocios o actividades puede encaminar su futuro, por lo tanto, también debe ir de la mano con la visión y los valores.

5.10.1 VISIÓN.

Es un elemento complementario de la misión que impulsa y dinamiza las acciones que se lleven a cabo en la empresa ayudando a que el propósito estratégico se cumpla.

5.10.2 VALORES.

En la misión también deben estar involucrados los valores y principios que tienen las empresas, para que todo aquel que tenga algo que ver con la organización (trabajadores, competidores, clientes, etc.) sepa las características de la misma.

5.10.3 POLÍTICAS.

La cláusula 4.1.1 de la norma ISO 9001-2015 requiere que el personal de alto nivel ejecutivo esté directamente vinculado en definir la política de calidad de la compañía, incluyendo los objetivos por la calidad y el compromiso hacia la calidad. La norma también clarifica y refuerza el requerimiento de que la política este enfocada hacia las necesidades del cliente y alineada con la organización

general y los objetivos estratégicos de la compañía. La norma dice textualmente:

"La gerencia del proveedor con responsabilidades ejecutivas debe definir y documentar su política de calidad, incluyendo los objetivos de calidad y su compromiso con la calidad.

La política de calidad debe ser pertinente a los objetivos organizacionales del proveedor y las necesidades de sus clientes. El proveedor debe asegurar que su política se ha entendido, se ha implementado y se mantiene en todos los niveles de la organización."

El compromiso hacia la calidad y la política de calidad se reflejan frecuentemente en el enunciado de la misión y los objetivos para la calidad valores y principios guía.

La política de calidad debe ser documentada en el manual del sistema de calidad y debe ser comunicada y entendida por el personal a todos los niveles de la compañía.

Las políticas son declaraciones de acción, derivadas de la misión corporativa. En términos de calidad, la gerencia es responsable de desarrollar e implementar tal política.

5.10.4. OBJETIVOS.

Cualquier objetivo, entre ellos, los de calidad, deben ser Smart (del inglés, inteligentes). Esto significa lo siguiente:

¿S (specific)? específicos: Objetivos claros. Qué se hace, cuándo, cómo, etc., sin ambigüedades.

¿M (measurable)? medibles: Que puedan cuantificarse para poder determinar, en primer lugar, si se han alcanzado, y en segundo, en qué

proporción o tanto por ciento. Un objetivo medible, suele llevar asociado un indicador y un valor para el mismo.

¿A (achievable)? alcanzables: Los objetivos deben poder ser alcanzados teniendo en cuenta los recursos, costes, plazos, etc.

¿R (realistic)? realistas: Qué puedan cumplirse dadas todas las circunstancias que influyen en su logro.

¿T (time-bound)? limitados en el tiempo: Debe establecerse el periodo de tiempo en el que se ha de alcanzar el objetivo.

Esta política suele perdurar en el tiempo, y sufrir pequeñas modificaciones de acuerdo a la evolución de la empresa. Los objetivos de calidad surgen (entre otros) de la política de calidad, para dar sentido a dicha política. Son objetivos anuales, aunque en algunos casos afectan a 2 o más años.

5.11. PROCESOS RELEVANTES SGC

Para un manual enfocado bajo los procesos (9001:2015) podrá considerarse de forma escrita y gráfica o bajo modelo la identificación, definición y descripción de por lo menos aquellos procesos relevantes que la organización considere pertinente describir en el manual o referir a éstos.

5.11.1. SECUENCIA E INTERACCIÓN DE PROCESOS.

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

5.11.2. PROCESOS.

Los procesos son el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

5.11.3. INDICADORES.

En toda actividad organizacional es necesario medir su desempeño, sin distinguir a qué tipo de actividad se dedique. Los indicadores son parámetros utilizados para medir el nivel de cumplimiento de una actividad o un evento. Cada indicador tiene elementos que son los resultados y acciones que describen el logro de objetivos y comprenden:

Los factores críticos de éxito: Son las acciones concretas por desarrollar en la operación y que, por su impacto, son determinantes para el éxito en el logro de los objetivos.

5.11.4. LAS METAS.

Deben ser retadoras y alcanzables. La meta es la especificación cuantitativa (numérica) de lo que se desea lograr y la fecha en que se piensa lograr. Es la expresión numérica del indicador, que en su conjunto permite medir el cumplimiento del objetivo establecido.

5.12. GESTIÓN DE PROCESOS

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente.

5.13. MEJORAMIENTO CONTINUÓ

Según el Ing. Luis Gómez Bravo, los siete pasos del proceso de mejoramiento continuo son:

1. Selección de los problemas (oportunidades de mejora):

Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis.

Este primer paso consiste en las siguientes actividades:

Elaborar el diagrama de caracterización de la Unidad, en términos generales: clientes, productos y servicios, atributos de los mismos, principales procesos e insumos utilizados.

Definir en qué consiste un problema de calidad y productividad como desviación de una norma: deber ser, estado deseado, requerido o exigido.

Listar en el grupo los problemas de calidad y productividad en la unidad de análisis (aplicar tormenta de ideas).

Preseleccionar las oportunidades de mejora, priorizando gruesamente, aplicando técnica de grupo nominal o multi votación.

Seleccionar de la lista anterior las oportunidades de mejora a abordar a través de la aplicación de una matriz de criterios múltiples, de acuerdo con la opinión del grupo o su superior.

2. Cuantificación y subdivisión del problema u oportunidad de mejora seleccionada.

El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas síntomas.

Se trata de afinar el análisis del problema realizando las siguientes actividades:

Establecer los tipos de indicadores que darán cuenta o reflejen el problema y, a través de ellos, verificar si la definición del problema guarda o no coherencia con los mismos, en caso negativo debe redefinirse el problema o los indicadores.

Estratificar y/o subdividir el problema en sus causas-síntomas.

Cuantificar el impacto de cada subdivisión y darle prioridad utilizando la matriz de selección de causas y el gráfico de Pareto, para seleccionar el (los) estrato(s) o subproblema(s) a analizar.

3. Análisis de causas raíces específicas.

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.

Nuevamente en este paso se impone la necesidad de:

Hacer medible el impacto o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma.

Para cada subdivisión del problema seleccionado, listar las causas de su ocurrencia aplicando la tormenta de ideas.

Agrupar las causas listadas según su afinidad (dibujar diagrama causa-efecto). Si el problema ha sido suficientemente subdividido puede utilizarse la sub-agrupación en base de las 4M o 6M (material, machine, man, method, moral, maintenance). En caso contrario se pueden sub-agrupar según las

etapas u operaciones del proceso al cual se refieren (en tal caso conviene construir el diagrama de proceso). Cuantificar las causas (o nueva subdivisión) para verificar su impacto y relación con el problema y jerarquizar y seleccionar las causas raíces más relevantes. En esta actividad pueden ser utilizados los diagramas de dispersión, gráficos de Pareto, matriz de selección de causas.

4. Establecimiento del nivel de desempeño exigido (metas de mejoramiento)

El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

Este es un paso poco comprendido y ha tenido las siguientes objeciones:

El establecimiento de metas se contradice con la filosofía de calidad total y con las críticas de W.E. Deming a la gerencia por objetivos.

No es posible definir una meta sin conocer la solución.

La idea es mejorar, no importa cuánto.

La meta es poner bajo control al proceso por tanto está predeterminada e implícita.

La solución que se dará al nuestro problema tiene que estar condicionada por el nivel de desempeño en calidad y productividad que le es exigido al sistema.

En tal sentido, el establecimiento del nivel de desempeño exigido al sistema (meta) condicionará las soluciones y el ritmo de su implantación.

5. Diseño y programación de soluciones.

El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces.

En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño.

En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias.

Para cada causa raíz seleccionada deben listarse las posibles soluciones excluyentes (tormenta de ideas). En caso de surgir muchas alternativas excluyentes antes de realizar comparaciones más rigurosas sobre la base de factibilidad, impacto, costo, etc., lo cual implica cierto nivel de estudio y diseño básico, la lista puede ser:

Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes, para ello conviene utilizar múltiples criterios como los señalados arriba: factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, facilidad, etc.

Programar la implantación de la solución definiendo con detalle, es decir, el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando el cronograma respectivo.

6. Implantación de soluciones

Este paso tiene dos objetivos:

1. Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.

2. Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

Las actividades a realizar en esta etapa estarán determinadas por el programa de acciones, sin embargo, además de la implantación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento, por parte del equipo, de la ejecución y de los reajustes que se vaya determinando necesarios sobre la marcha.

7. Establecimiento de acciones de garantía.

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño.

Es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento. En términos generales éstas son:

Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.

Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.

Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.

Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

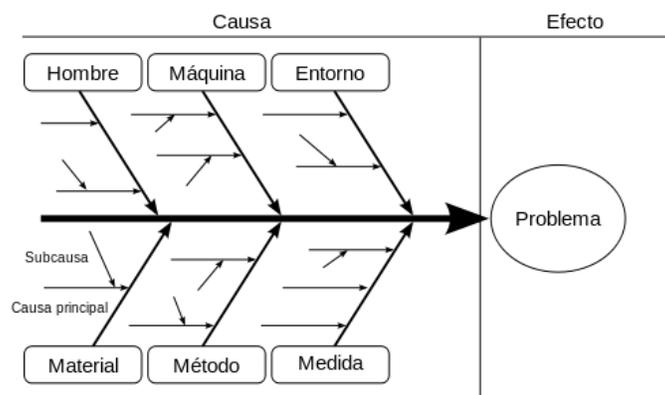
Esta última actividad es de gran importancia para reforzar y reconocer los esfuerzos y logros alcanzados e iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento

5.14. HERRAMIENTAS BÁSICAS DE LA CALIDAD

Las siete herramientas básicas de calidad es una denominación dada un conjunto fijo de técnicas gráficas identificadas como las más útiles en la solución de problemas relacionados con la calidad.

5.14.1. DIAGRAMA DE ISHIKAWA.

Gráfica 1. Diagrama de Ishikawa.



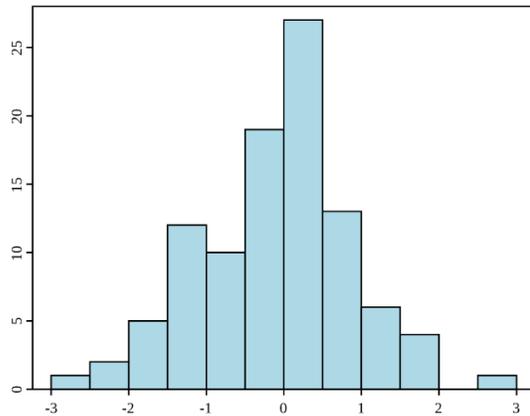
Fuente: <http://www.serviconsulting.es/ishikawa-herramienta-la-solucion-problemas/>

El diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pez. Consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

Este diagrama causal es de importancia debido a que permitió la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa - efecto entre las diversas variables que intervienen en el proceso de la agencia aduanera.

5.14.2. HISTOGRAMA.

Gráfica 2. Histograma.



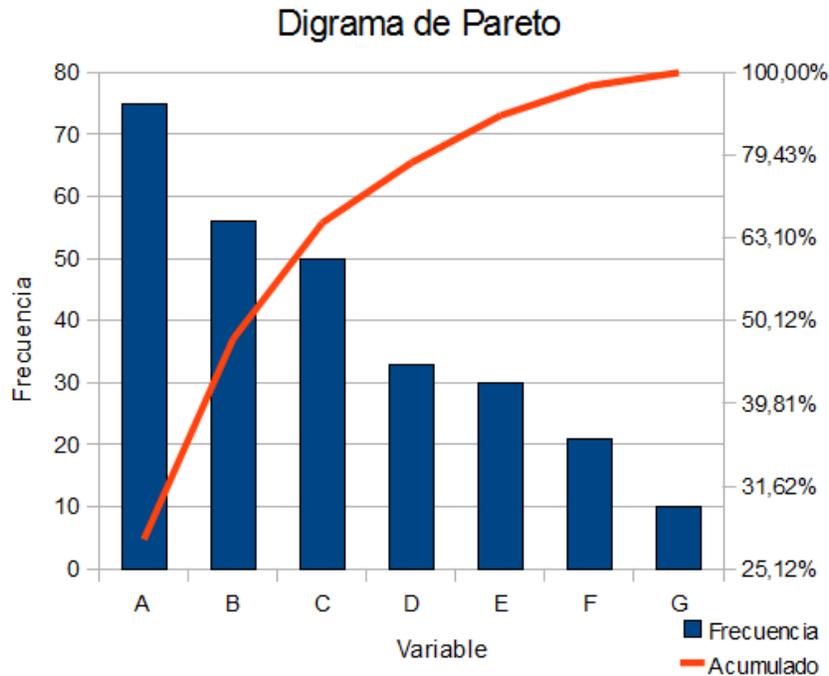
Fuente: <https://www.aiteco.com/histograma/>

Se utilizó para obtener un panorama general de la muestra de acuerdo a las características cuantitativa y continua de la misma, y que fue de interés para este estudio.

Permitió observar la preferencia o tendencia, por parte de la muestra y/o población para ubicarse hacia una determinada región de valores dentro del espectro de valores posibles (sean infinitos o no) que pueda adquirir la característica. Así pues, se pudo evidenciar el comportamiento, observar el grado de homogeneidad, acuerdo o concisión entre los valores de todas las partes que componen la población o la muestra, o, en contraposición, poder observar el grado de variabilidad, y por ende, la dispersión de todos los valores que toman las partes.

5.14.3. DIAGRAMA DE PARETO.

Gráfica 3. Diagrama de Pareto.



Fuente: <https://equipo5formacion.blogspot.com/2016/07/diagrama-pareto-el-de-pareto-tambien.html>

El diagrama de Pareto, también llamado curva cerrada o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permitiendo asignar un orden de prioridades. El diagrama facilita mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos muy importantes. Mediante la gráfica colocamos los "pocos que son vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha, el diagrama facilita el estudio de las fallas en las industrias o empresas comerciales.

5.15. POKA YOKE

Un poka-yoke (en japonés ポカヨケ, literalmente a prueba de errores) es una técnica de calidad que se aplica con el fin de evitar errores en la operación de un sistema. Por ejemplo, el conector de un USB es un poka-yoke puesto que no permite conectarlo al revés.

Algunos autores manejan el poka-yoke como un sistema a prueba de tontos (baka-yoke en japonés), el cual garantiza la seguridad de la maquinaria ante los usuarios y procesos y la calidad del producto final. De esta manera, se previenen accidentes de cualquier tipo. Estos dispositivos fueron introducidos en Toyota en la década de 1960, por el ingeniero Shigeo Shingo dentro de lo que se conoce como Sistema de Producción Toyota. Afirmaba Shingo que la causa de los errores estaba en los trabajadores y los defectos en las piezas fabricadas se producían por no corregir aquellos. Consecuente con tal premisa había dos posibilidades u objetivos a lograr con el poka-yoke:

- Imposibilitar de algún modo el error humano.
- Resaltar el error cometido de tal manera que sea obvio para el que lo ha cometido.

Según afirma ¿Conoces el sistema Poka-Yoke? (s.f.), este sistema radica en lo sencillo y en lo simple. Enfatiza en realizar cosas obvias en las que detecta errores o evitan que se cometan. El objetivo final es concretar un proceso o terminar un producto sin la posibilidad que de exista un defecto.

5.16. DIAGRAMA DE FLUJO

Un diagrama de flujo es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso. El diagrama de flujo ofrece una descripción visual de las actividades

implicadas en un proceso mostrando la relación secuencial entre ellas, facilitando la rápida comprensión de cada actividad y su relación con las demás, el flujo de la información y los materiales, las ramas en el proceso, la existencia de bucles repetitivos, el número de pasos del proceso. Facilita también la selección de indicadores de proceso.

5.17. MAPA ESTRATÉGICO

Es un modelo de gestión estratégico - operacional, que permite: desarrollar, comunicar e implementar una estrategia, posibilitando la obtención de resultados a corto y mediano plazo.

Se mide la actuación de la empresa desde 4 perspectivas equilibradas:

- Financieras
- De clientes y Mercado
- De los procesos Internos
- De las personas y la tecnología

5.18. MAPA DE PROCESO

Un mapa de procesos es un diagrama de valor que representa, a manera de inventario gráfico, los procesos de una organización en forma interrelacionada. El mapa de procesos recoge la interrelación de todos los procesos que realiza una organización. Un proceso es el conjunto de actividades y recursos interrelacionados que transforman los elementos de entrada en elementos de salida aportando valor para el usuario.

Por ejemplo: un proceso productivo, es aquel en que se transforman los insumos y bienes intermedios en un bien final que contiene más valor que la suma de sus componentes porque se le ha añadido valor.

Es importante no confundir procesos con procedimientos. Los procesos tienen como propósito ofrecer al cliente o usuario un servicio que cubra sus necesidades y satisfaga sus expectativas. Un procedimiento es la forma específica de realizar un proceso o una parte del mismo. Además, el mapa de procesos permite contar con una perspectiva global-local, ubicando cada proceso en el marco de la cadena de valor. Simultáneamente relaciona el propósito de la organización con los procesos que lo gestionan.

5.18.1. TIPOS DE PROCESOS.

- **Procesos claves:** son aquellos directamente vinculados a los bienes producidos o a los servicios que se prestan y, en consecuencia, orientados al cliente/usuario. Centrados en aportar valor, su resultado es percibido directamente por el cliente o usuario. Por lo general, en la ejecución de estos procesos intervienen varias áreas funcionales y son los que emplean los mayores recursos.
- **Procesos estratégicos:** son aquellos establecidos por la alta dirección para definir cómo opera el negocio y cómo se crea valor. Constituyen el soporte de la toma de decisiones relacionadas con la planificación, las estrategias y las mejoras en la organización. También proporcionan directrices y límites al resto de los procesos. Ejemplos de procesos estratégicos son la comunicación interna, la comunicación con el cliente, el marketing, el diseño, la revisión del sistema, la planificación estratégica, el diseño de planes de estudios, entre otros.
- **Procesos de apoyo o soporte:** son aquellos que sirven de soporte a los procesos claves y a los procesos estratégicos. En muchos casos, estos procesos son determinantes para conseguir los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes o usuarios. Ejemplos de procesos de apoyo o soporte: formación, compras, auditorías internas, informática, etc.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

Para la ejecución de esta investigación se definieron los ordenamientos que se llevaron a cabo para la recolección, análisis e interpretación de la información alcanzada en el desarrollo de este estudio.

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación llevada a cabo es de carácter explicativo, y a la vez, una investigación de campo. Se identificó por el levantamiento de información en la empresa D-Evolutions, a través de la aplicación de entrevistas y encuestas realizadas a las partes interesadas, con lo cual se obtuvo información sobre los aspectos operativos, la evaluación de los elementos del sistema actual apoyándose en base de algunos aspectos de la norma ISO 9001-2015, se identificó la situación actual sobre los procesos del área de ventas.

La información que se cosecho fue la base para la determinación de los procesos que aportan valor a D-Evolutions, principalmente al área de ventas, con lo cual se logre la satisfacción de sus clientes a través de la mejora continua de los procesos que faciliten el funcionamiento de la empresa.

También es una “Investigación Descriptiva”, ya que especifica cuál es la situación actual de la empresa y sus características relevantes.

6.2. POBLACIÓN DE ESTUDIO

La población de estudio es constituida por la participación de todos colaboradores del área de ventas de D-Evolutions, La cual es una población de 9 colaboradores.

6.3. DESCRIPCIÓN DE FUENTES DE INFORMACIÓN

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias dado que se recabo la opinión directa de los involucrados y documentos de las unidades de estudio.

6.3.1. FUENTES PRIMARIAS.

1. Encuestas y entrevistas a personal que pertenece al área de ventas.
2. Observación del tomador de decisiones y el entorno que lo rodea.
3. Histogramas.
4. Diagrama de Pareto.
5. Diagrama de causa efecto.

6.3.2. FUENTES SECUNDARIAS.

Representada por toda la documentación proporcionada por la empresa tales como:

- Formatos aplicados al control de las operaciones del área de ventas.
- Historial operativo del área de ventas.

6.4. PROCEDIMIENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se repasaron los objetivos del estudio de los cuales se examinó la información notable de cada una de las fuentes.

El instrumento que se aplicó en la recolección de la información estuvo en dependencia del tipo de fuente y de la cantidad de población consultada siendo las siguientes:

- a. Observación:

Se observó la conducta de personas, objetos y acontecimientos que están conectados de forma directa con el área de ventas a través de visitas realizadas a la empresa que permitieron describir los elementos del estudio.

Se apuntaron todos los aspectos de notabilidad para el estudio en el área de ventas siendo de forma exploratoria.

b. Entrevista:

Se efectuó una lista de preguntas que sirvieron para adquirir la información de los cuadros de mando, así como los responsables de los procesos implicados en el área de ventas, las cuales se hicieron de manera personal.

c. Encuesta:

Se empleó a unas series de preguntas a los colaboradores de manera significativa, para familiarizarse más sobre la empresa.

6.5. ESTRATEGIA PARA LA APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Se manejó un cuestionario para entrevistar a cada uno de los colaboradores del área de ventas para adquirir la información de la gerencia de ventas de D-Evolutions y lograr obtener información en el proceso operativo del área de ventas de la empresa. La captura de la información se realizó a través de la toma de notas en la que se evidencio el compromiso para el desarrollo de la propuesta del plan de mejora. Para poder lograr dicha información se programaron citas de acuerdo a la disponibilidad de la gerencia y sus horarios.

6.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para el procesamiento y análisis de los datos se ocupó la herramienta de edición de texto Word 2019, Excel 2019, Visio 2019 en la captación de la información brindada por la gerencia. Se aplicó a los colaboradores un

cuestionario para el diagnóstico organizacional conocido como CDO (Diagnóstico del Clima Organizacional) elaborado por el Ing. Aristeu De Melo y proporcionado por el Ing. Alejandro Blandino Rayo, aplicación de Excel el cual genera, de acuerdo a su programación, los diferentes escenarios según criterios previos establecidos, así como la guía para evaluar los numerales de la norma ISO 9001-2015.

Con el análisis y síntesis se pudo obtener todas las deficiencias y no conformidades con respecto a lo establecido por la norma y los principios de calidad que permitió realizar un análisis FODA, MEFI, MEFE y diferentes herramientas de calidad, los resultados brindados por estas técnicas fueron representados por medio de diagramas, gráficos y tablas logrando así determinar las estrategias para la propuesta del plan de mejora.

7. CAPITULO I: EVALUACIÓN DEL DIAGNOSTICO

7.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

D-Evolutions S.A., empresa dedicada a brindar servicios de asesoría empresarial y venta de Successful Decision, herramienta de apoyo para el área de RRHH de todas las organizaciones, fundada en el año 2007, se constituyó como respuesta a las necesidades de gestión organizacional y talento humano, así como llevar las áreas de RRHH de las organizaciones al siguiente nivel (“RRHH 4.0.”).

D-Evolutions S.A. está ubicada en Managua, edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.

7.2. DIAGNOSTICO

Para realizar el plan de mejora en el área de venta e implementación de D-Evolutions en base a la norma ISO 9001-2015 que permita cambios significativos para la empresa, es indispensable llevar a cabo la evaluación diagnostica que permita el análisis de la situación actual a nivel macro y micro en la empresa, esto con el fin de desarrollar estrategias dirigidas a la mejora continua y satisfacción al cliente ante las incidencias que puedan ocurrir a causas de situaciones del entorno.

En el entorno se encuentran factores no controlables por D-Evolutions, ya que estos influyen en su desempeño y están relacionados de forma directa e indirecta con la satisfacción de los requisitos del cliente en cuanto a la implementación de Successful Decision.

7.2.1. MACRO ENTORNO.

De acuerdo al giro de negocio de D-Evolutions, existen algunos factores que se encuentran en el entorno que tienen influencia directa e indirecta sobre el desarrollo de sus procesos relevantes y que permitan el logro de su misión y

visión como organización, es bien conocido para la organización que el ambiente externo es extremadamente variado y complejo ya que las organizaciones experimentan cambios muy acelerados de acuerdo a los factores humano, tecnológico, ecológico, social, político y económico ya que estos se encuentran en una constante variación que incide en el giro de negocio de D-Evolutions, razón por la cual se procedió a realizar un análisis PESTEL (ver anexo 1), obteniendo los siguientes resultados:

Político.

- Crisis Política de Nicaragua. **Amenaza.**

Económico.

- Poder adquisitivo de las empresas. **Amenaza.**
- Reforma tributaria. **Amenaza.**
- Costos de servicios básicos. **Amenaza.**

Socio-Cultural.

- Control organizacional. **Oportunidad.**
- Inversión de Software. **Oportunidad.**
- Crisis socio-económica de Nicaragua. **Amenaza.**
- Utilización de Dashboard. **Oportunidad.**
- Younger Executive. **Oportunidad.**
- FreeLancer. **Amenaza.**

Tecnología.

- Necesidad de software para toma de decisiones. **Oportunidad.**
- Software Semejante. **Amenaza.**
- Aplicaciones de Social Media. **Oportunidad.**

Ecológico.

- Software intangible. **Oportunidad.**

Legislación.

- Ley 185 Código del Trabajo. **Oportunidad.**
- Contratos de seguridad de información y su no divulgación. **Oportunidad.**

7.2.2. MICRO ENTORNO.

7.2.2.1. ANÁLISIS DE DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

El instrumento seleccionado a utilizar para la determinación de la organización está basado en el modelo de seis cuadros de Marvin Weisbord. Este modelo indica dónde se debe de buscar y qué es lo que se debe de buscar para diagnosticar los problemas de una organización.

Las áreas críticas que se diagnosticó son: propósitos, estructura, recompensas, actitud hacia el cambio, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo.

De acuerdo al modelo se utilizó un cuestionario que evalúa cada área crítica, fue aplicado a 9 colaboradores del área de ventas de D-Evolutions. A cada pregunta se le asignó un valor entre 1 y 7, de manera ascendente desde Muy De Acuerdo hasta Muy en Desacuerdo. Cada área crítica está conformado por 5 preguntas, a como se observa en la Tabla 1.

Área Crítica	Preguntas				
Propósitos	1	8	15	22	29
Recompensas	5	12	19	26	33

Estructura	2	9	16	23	30
Mecanismos Útiles	6	13	20	27	34
Liderazgo	3	10	17	24	31
Actitudes Hacia el Cambio	7	14	21	28	35
Relaciones	4	11	18	25	32

Tabla 1. Distribución de Preguntas en Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2. Resultado Global por Pregunta de Diagnóstico Organizacional.

Resultado del Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.			
1. Muy de acuerdo	2. De acuerdo	3. Ligeramente de acuerdo	4. Neutro
5. Ligeramente en desacuerdo	6. En desacuerdo	7. Muy en desacuerdo	Promedio
1. Las metas de esta organización están claramente establecidas			1.9
2. La división de trabajo de esta organización es flexible			3.4
3. Mi superior inmediato apoya mis esfuerzos			3.0
4. Mi relación con mi superior es armoniosa			1.9
5. Mi trabajo me ofrece la oportunidad de crecer como persona			3.1
6. Mi superior inmediato tiene ideas útiles para mi grupo de trabajo			2.9
7. Esta organización no se resiste al cambio			2.4

8. Personalmente estoy de acuerdo con las metas establecidas para mi unidad de trabajo	3.8
9. La división de trabajo de esta organización conduce al logro de sus metas	3.8
10. Las normas de liderazgo de esta organización le ayudan a su progreso	3.0
11. Siempre puedo hablar con alguien en el trabajo si tengo problemas	2.3
12. La escala de salarios y beneficios de esta organización trata a cada empleado equitativamente	2.2
13. Tengo la información que necesito para hacer un buen trabajo	2.1
14. Esta organización está introduciendo políticas y procedimientos nuevos	3.1
15. Comprendo el propósito, la misión y la visión de esta organización	2.9
16. La forma en la cual se han dividido las tareas es lógica	3.6
17. El esfuerzo de los líderes de esta organización resulta en el logro de los propósitos de la misma	2.8
18. Mis relaciones con mi grupo de trabajo son amistosas como también profesionales	1.8
19. Existe oportunidad de promoción en esta organización	2.4
20. Esta organización tiene mecanismos adecuados para mantenerse unida	2.8
21. Esta organización favorece al cambio	2.6
22. Las prioridades de esta organización son comprendidas por sus empleados	2.8
23. La estructura de mi unidad de trabajo está bien diseñada	3.6
24. Me es claro cuando mi jefe intenta guiarme en mis esfuerzos de trabajo	2.8
25. He establecido las relaciones que necesito para hacer mi trabajo apropiadamente	2.7
26. El salario que recibo está en proporción con el trabajo que realizo	2.3
27. Otras unidades de trabajo le ayudan a mi unidad en toda ocasión que se pide asistencia	2.3

28.Ocasionalmente a mí me gusta cambiar las cosas de mi trabajo	2.3
29.Existe la información de entrada para decidir las metas de mi unidad de trabajo	2.5
30.La división de trabajo de esta organización le ayuda en sus esfuerzos para alcanzar las metas	3.5
31.Comprendo los esfuerzos de mi jefe para influir en mí y en los otros miembros de la unidad	3.6
32.No hay evidencia de conflicto sin solución en esta organización	4.4
33.Todas las tareas a ser realizadas están asociadas con incentivos	3.6
34.Los esfuerzos de planificación y control de esta organización son útiles a su crecimiento y desarrollo	2.9
35.Esta organización tiene la habilidad para cambiar	2.3

Fuente: Elaboración Propia.

Se muestra el promedio de cada pregunta, las que tienen puntuación igual a 4 o mayor tienen problemas.

Tabla 3. Resultados Globales por Criterio de Diagnóstico Organizacional.

Factor Clave	Propósitos	Recompensas	Estructura	Mecanismos Útiles	Liderazgo	Actitudes hacia el Cambio	Relaciones
E1	3.2	3.2	4.6	3.2	3.8	2.6	2.6
E2	3.4	3.4	4.4	3.0	3.6	2.8	2.8
E3	3.0	3.2	3.6	2.2	3.4	2.8	3.0
E4	1.4	1.8	2.4	1.8	2.0	1.4	2.2
E5	2.4	2.2	2.6	2.4	2.6	2.8	2.8
E6	1.8	1.6	1.8	1.6	1.4	1.4	1.6

E7	3.4	3.0	4.2	3.4	3.6	2.8	2.8
E8	2.4	2.8	3.4	2.8	3.0	2.4	3.2
E9	3.0	2.6	3.2	3.2	3.0	3.4	3.2
Promedio de la organización	2.8	2.7	3.6	2.6	3.1	2.6	2.6
Desviación	0.6	0.5	0.9	0.6	0.7	0.6	0.4
Referencia	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0	4.0
Clima Organizacional	Bueno	Bueno	Inestable	Bueno	Inestable	Bueno	Bueno

Fuente: Elaboración Propia.

En esta tabla se muestra el promedio de cada área crítica por encuesta, así mismo como promedio de la organización.

Respecto a los Propósitos, la organización se encuentra bien. Todos los colaboradores del área de ventas de D-Evolutions comprenden y se encuentran comprometidos con la misión y visión de la empresa.

En el factor Recompensas tiene una puntuación de 2.7. Muestra un estado “Bueno”, los colaboradores se encuentran satisfechos con la forma en que la empresa los recompensa por su trabajo. Los empleados sienten que el salario que están recibiendo sea acorde a sus responsabilidades, no obstante, no reciben incentivos.

De acuerdo a la puntuación obtenida en el factor Estructura, el cual es 3.6 siendo el factor de más alto puntaje, los colaboradores no están satisfechos con la división de carga y estructura que tiene la compañía, debido a que la

carga de trabajo es pesada y consideran que se requieren más colaboradores para apoyar en el trabajo del área.

Al hablar de los Mecanismos Útiles, la empresa se encuentra en un estado “Bueno”; los procesos de la organización apoyan a los colaboradores del área de ventas de D-Evolutions a desempeñar sus funciones y apoyarse entre varias unidades de trabajo.

En relación a Liderazgo, se obtuvo un puntaje de 3.1, siendo el segundo más alto. Esto se debe a que los colaboradores sienten que sus jefes establecieron metas muy retadoras.

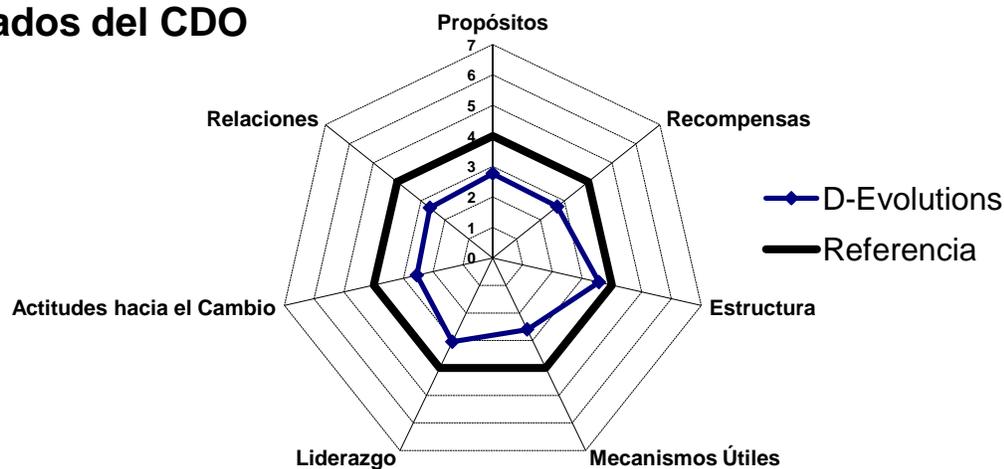
En el tema de Actitud Hacia el Cambio, los encuestados sienten que la empresa está en un estado “Bueno”. Los colaboradores expresaron que la organización es abierta al cambio porque se es sabido que se vive en un entorno laboral cambiante, en el cual no se puede resistir a él.

Las relaciones en el área de ventas de D-Evolutions se encuentran en estado “Bueno”. Los resultados obtenidos muestran que en la empresa hay señales de relaciones de confianza, amistad y respeto, todo dentro del marco profesional.

En el Gráfico 4, se refleja las relaciones entre todos los factores, el problema en el factor Liderazgo puede ser afectado por el factor Estructura, esto debido a que los colaboradores sienten mucha carga de trabajo, estos sienten que las metas establecidas por la empresa son muy retadoras.

Gráfica 4. Resultado de Cuestionario de Diagnóstico Organizacional.

Resultados del CDO



Fuente: Elaboración Propia.

7.3. ANÁLISIS DE LOS 8 PRINCIPIOS DE CALIDAD

El área de ventas de D-Evolutions intenta implantar un sistema de gestión de la calidad, que cumpla los requerimientos de la norma ISO 9001-2015 y para cumplir con los requisitos de la norma deberá también con los 8 principios de la calidad, para obtener los beneficios esperados.

Se utilizó un cuestionario de evaluación de los principios de gestión de calidad en base a la norma ISO 9001:2015 (ver anexo 2) para evaluar cada uno de los principios y ver su cumplimiento, tomando en cuenta que en el área de ventas de D-Evolutions se está trabajando con un sistema de gestión no establecido formalmente.

Después de aplicar el cuestionario, se obtuvo como resultado general que se cumplen en un 71.43%, como se presenta en la Tabla 4, siendo los

principios de mayor debilidad la Gestión por Procesos y mejora continua y su mayor oportunidad el enfoque al cliente, ya que la herramienta ofertada es por naturaleza personalizada y tiene que cumplir con los requerimientos del cliente.

Tabla 4. Resultados del Cuestionario de los 8 Principios de la Calidad.

Resultados del Cuestionario de los 8 Principios de Calidad			
Aspecto	Máximo Puntaje	Puntos Obtenidos	% Puntos Obtenidos
Enfoque al Cliente	15	14	93.33%
Liderazgo	15	12	80.00%
Participación del Personal	15	9	60.00%
Gestión por Procesos	15	8	53.33%
Mejora Continua	15	9	53.33%
Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisiones	15	11	73.33%
Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor	15	13	86.67%
Total	105	76	71.43%

Fuente: Elaboración Propia.

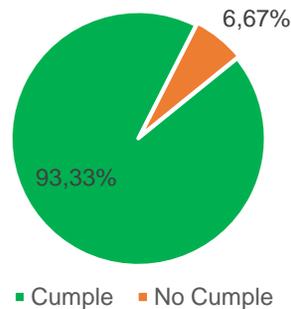
Analizando el cumplimiento de cada uno de los 8 principios se llegó a las siguientes conclusiones:

Enfoque al Cliente.

El porcentaje de cumplimiento es de 93.33%, siendo el principio de mayor cumplimiento. La organización se enfoca en el cliente por la naturaleza de la herramienta ofertada, posee información sobre sus necesidades y expectativas, sin embargo, aun poseyendo esta información, se comenten errores al momento del traspaso de la información del cliente a la herramienta causando inconformidad en los mismos.

Grafica 5: Resultado de cumplimiento del Enfoque al Cliente.

Enfoque al Clientes



Fuente: Elaboración Propia.

Aspectos Relevantes:

- Hay evidencia de que la empresa ha identificado quiénes son sus clientes.
- Existe un mecanismo para identificar las necesidades y expectativas de los clientes, pero no es muy eficiente.
- Existe evidencia de las necesidades y expectativa de los clientes.
- Hay datos periódicos evidenciados sobre las necesidades y expectativas de los clientes.
- Los mecanismos para convertir las necesidades de los clientes en especificaciones y características del servicio son confiables para su análisis.

- Existe poca evidencia de que las necesidades de los clientes sean utilizadas para dirigir los esfuerzos de mejora hacia la satisfacción de las mismas.
- No es evidente que la empresa tiene un mecanismo para registrar las quejas verbales o escritas de los clientes.
- No existen evidencias de datos periódicos de las inconformidades de los clientes que le permiten tomar medidas para mejorar su satisfacción.
- La organización acepta sugerencias sobre las evidencias que se tiene de los requisitos que debe cumplir su servicio.
- Se tiene un mecanismo que garantice la comunicación con el cliente.
- La organización conoce quiénes fueron y podrían ser sus clientes.
- Existe evidencia, pero no específica, de la evaluación sobre el cumplimiento de los requisitos del cliente.

Liderazgo.

El cuestionario mostro que este principio se cumple en un 80%. Se presentan evidencias del compromiso gerencial, presentación de estrategias y objetivos a colaboradores de la organización, además, asignación de responsabilidades con sus autoridades respectivas. El aspecto más relevante es que la organización no ha establecido política y objetivos de calidad.

Grafica 6: Resultado de cumplimiento de Liderazgo.



Fuente: Elaboración Propia.

Aspectos Relevantes:

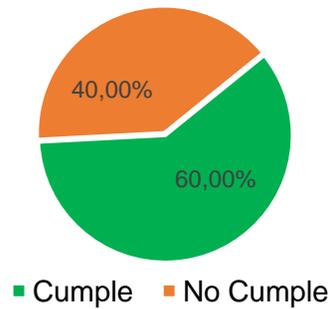
- La empresa tiene identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe de cumplir.
- Hay evidencia de que la empresa haya identificado sus amenazas que afecten el rumbo del negocio.
- La organización ha evidenciado en principio los puntos de mejora, además, se ha definido las metas del negocio.
- La organización tiene definida estrategias para el logro de las metas.
- La organización realiza planificación anual basada en la estrategia.
- La organización realiza planificación de los recursos de manera oportuna.
- Hay evidencia del conocimiento en todos los niveles de la planificación anual.
- Hay una revisión de la planificación anual y las condiciones particulares de cada momento.
- No hay un cumplimiento en la planificación anual.
- La empresa tiene un conjunto definido de valores, políticas y normas de actuación orientadas a las necesidades del cliente y su entorno socioeconómico.
- La empresa no tiene definidos objetivos de calidad ni política de calidad.

Participación del Personal.

Este principio es cumplido un 60%. El personal en todos los niveles es reconocido como un recurso importante de la organización que puede impactar fuertemente en el logro de los objetivos de la organización y el personal trabaja colaborativamente con sus compañeros de trabajo.

Grafica 7: Resultado de cumplimiento de Participación del Personal.

Participación del Personal



Fuente: Elaboración Propia.

Aspectos Relevantes:

- Se ha establecido y comunicado las responsabilidades del personal
- Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna
- Se tiene identificadas las competencias y necesidades de desarrollo del personal
- Se evidencia la seguridad que el nivel de competencia de los empleados sea el más adecuado para las necesidades actuales y futuras.
- No se requiere de la implantación de un plan de desarrollo de competencias para el personal
- No existen mecanismos de participación de personal en procesos de mejora.
- Existe disciplina en el cumplimiento de los valores, política y normas de la empresa.
- Se ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, desarrollo y desempeño del personal

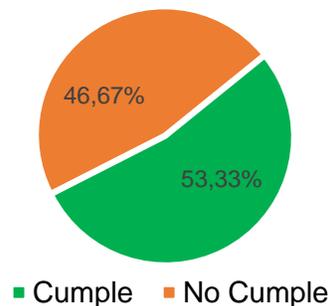
- Existe evidencia de que la organización se haya asegurado de que el personal este consciente del vínculo entre la calidad y costos.

Gestión por Procesos.

Este principio es el de mayor debilidad, con 53.33% de cumplimiento. El enfoque de procesos debe estar estructurado hacia el cumplimiento de los requisitos del cliente, esto permite asegurar que sus necesidades y expectativas sean satisfechas, lo cual debe redundar en una disminución de quejas y reclamos y en un aumento del nivel de satisfacción del cliente.

Grafica 8: Resultado de cumplimiento de Gestión por Procesos.

Gestión por Procesos



Fuente: Elaboración Propia.

Aspectos Relevantes:

- Se aplica básicamente el enfoque de proceso.
- La organización tiene identificado la secuencia de los procesos desde que se recibe la solicitud de información del software hasta que el servicio es entregado.
- Los procesos no se gestionan identificando los puntos críticos.
- La infraestructura es apropiada para la consecución de los objetivos de la empresa.
- Hay evidencia que los procesos de diseño del servicio respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.

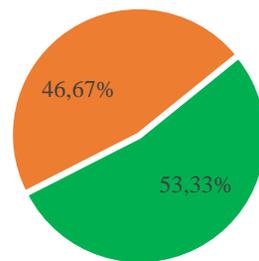
- Hay errores en los procesos de desarrollo del servicio.
- Las entradas en los procesos de prestación del servicio tienen de forma parcial las necesidades de los clientes y otras partes interesadas.

Mejora Continua.

El principio de Mejora Continua tiene un cumplimiento de 53.33% siendo el otro principio de mayor debilidad. Es importante establecer mecanismos que aseguren el continuo seguimiento y supervisión de las acciones tomadas para mejorar continuamente, con el fin de asegurar su adecuada implantación que permita la retroalimentación y aprendizaje de la organización.

Grafica 9: Resultado de cumplimiento de Mejora Continua.

Mejora Continua



■ Cumple ■ No Cumple

Fuente: Elaboración Propia.

Aspectos relevantes:

- La organización no analiza de forma correcta los datos para evaluar los problemas que afectan su desempeño.
- Existen acciones correctivas para eliminar los problemas.
- Las acciones preventivas carecen de un procedimiento para la definición de sus acciones que eviten inconvenientes en los procesos.

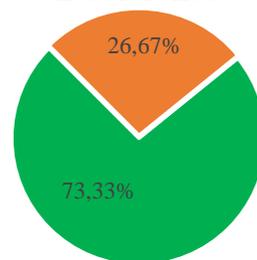
- La revisión gerencial ha suministrado poca información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Se carece de un mecanismo para la definición de las acciones de mejora.
- Los procedimientos no están documentados en su etapa inicial para la toma de acciones correctivas.
- No se posee procedimientos para la identificación de las no conformidades.
- Los mecanismos se están validando para ver que si las acciones tomadas son apropiadas al efecto del problema de atención al cliente.
- La evidencia es fiable en el análisis de las acciones tomadas de acuerdo a sus resultados.

Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisiones.

Este principio tiene por resultado un 73.33% de cumplimiento. La organización monitorea y analiza los hechos de las decisiones tomadas en tiempo atrás para tener una base de información en decisiones que deban tomarse en un futuro.

Grafica 10: Resultado de cumplimiento de Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisiones.

Enfoque Basado en Hechos para la Toma de Decisiones



■ Cumple ■ No Cumple

Fuente: Elaboración Propia.

Aspectos Relevantes:

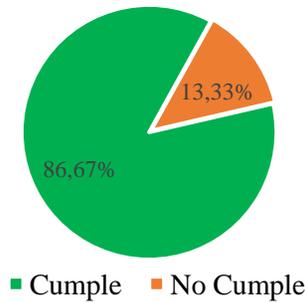
- No se tienen definidos los indicadores de los procesos relativos al servicio de implementación.
- No están definidos los indicadores de gestión de clientes.
- Se tienen algunos indicadores de comportamiento del negocio.
- Hay aseguramiento en la recopilación de los datos relacionados con el cliente para su análisis.
- Existe evidencia, pero confiable casi en su totalidad, de datos de otras partes interesadas para su análisis.
- Hay aseguramiento en los datos seleccionados para la toma de decisión.
- La promoción de la importancia de las actividades de medición y análisis son muy satisfactorias para las partes interesadas.
- Existe evidencia de que la empresa tiene definido un procedimiento para la identificación, control y tratamiento de aspectos de no conformidad del software.
- No hay una evidencia en la organización sobre la definición de un procedimiento para la auditoría interna de la calidad.
- No hay evidencias de la aplicación de auditorías internas periódicas al SGC.

Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor.

Este principio es el segundo más fuerte de la empresa, con un 86.67% de cumplimiento. El cumplimiento de dicho principio es muy importante ya que es de vital importancia para realización del servicio de la herramienta, además, cabe recalcar que la organización lleva de manera satisfactoria la gestión del proveedor.

Grafica 11: Resultado de cumplimiento de Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor.

Relaciones Mutuamente Beneficiosas con el Proveedor



Fuente: Elaboración Propia.

Aspectos Relevantes:

- Se tiene evidencia que existe métodos establecidos para seleccionar a sus proveedores acorde al impacto que tienen en el software en relación a la satisfacción de los clientes.
- Se tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que tiene el almacenamiento de las bases de datos en la satisfacción de los clientes.
- Se tienen registros de los resultados de la selección y evaluación de los procesos.
- La información de las compras describe las especificaciones y características del servicio a comprar.
- Existen mecanismos definidos para asegurar de que el servicio adquirido cumple con los requisitos de compra especificados.
- Se han establecidos alianzas con los proveedores, pero no de negocios mutuos si no meramente comercial.

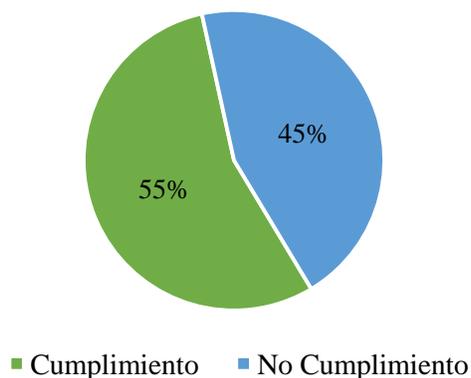
7.4. ANÁLISIS DE LA LISTA DE VERIFICACIÓN DEL SGC

El área de ventas de D-Evolutions no se encuentra en un estado de preparación para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma ISO 9001-2015. Se realizó una evaluación de la situación en que se encuentra esta área actualmente. Se utilizó la Lista de verificación del SGC (Ver Anexo 3) que determina si cada criterio se cumple y en qué estado, abarcando en norma ISO 9001-2015.

Una vez aplicado el instrumento se determinó que el área de ventas está cumpliendo en 55.17% los requerimientos de la Normativa. El mayor obstáculo se presenta en los numerales Liderazgo y Planificación.

Grafica 12. Cumplimiento de la Norma ISO 9001-2015.

Cumplimiento de la Norma ISO 9001-2015



Fuente: Elaboración propia.

La representación de la norma de manera específica por Numeral se detalla a continuación:

Tabla 5: Cumplimiento y su Estado de Contexto de la Organización.

Cumplimiento numeral 4 Norma ISO 9001-2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	51.72%	0.00%	13.33%	20.00%	66.67%
No	48.28%	42.86%	50.00%	7.14%	0.00%

Fuente: Elaboración Propia.

Esta sección mide la comprensión de la organización, las necesidades y expectativas de las partes interesadas y el alcance del sistema de gestión de calidad. Muestra un incumplimiento del 48.28%, y el 51.72 % de cumplimiento de los cuales encuentran un 13.33% iniciado, 20% en proceso y el resto terminado.

7.4.1. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 4.

Tabla 6: Análisis específico del numeral 4.

Numeral 4. Contexto de la organización	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
4.1 Comprender la organización y su contexto	4	1	5	17.24%	20.00%
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	7	1	8	27.59%	12.50%
4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	0	5	5	17.24%	100.00%
4.4.1 Generalidades	0	1	1	3.45%	100.00%

4.4.2 Enfoque basado en procesos	4	6	10	34.48%	60.00%
Total	15	14	29	100.00%	48.28%

Fuente: Elaboración Propia.

En el análisis específico del numeral indica que los niveles de incumplimiento están en la determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad con un 100% de incumplimiento de los requisitos del 17.4% que representan todas las preguntas realizadas sobre el numeral 4., de igual manera otro ítem que presenta un 100% de incumplimiento son las generalidades del 3.45% de su total. El ítem enfoque basado en procesos muestra incumplimiento de 60% del 34.48% del total del numeral.

Tabla 7. Cumplimiento y su estado de Liderazgo.

Cumplimiento numeral 5 Norma ISO 9001-2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	28.57%	0.00%	0.00%	37.50%	62.50%
No	71.43%	75.00%	25.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia.

El Liderazgo de la gerencia también ha sido bajo, reflejando que sólo el 40% de los requerimientos se cumplen, del cual 37.5% está en proceso de cumplimiento, es decir, la gerencia de la empresa no ha estado muy involucrada o apoyando en su totalidad a la implementación de sistema de gestión de calidad. Además, se muestra un incumplimiento del 71.43% del numeral.

7.4.2. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 5.

Tabla 8: Análisis específico del numeral 5.

Numeral 5. Liderazgo	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
5.1.1 Liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad	2	8	10	35.71%	80.00%
5.1.2 Liderazgo y compromiso con respecto a las necesidades y expectativas de los clientes	3	1	4	14.29%	25.00%
5.2 Política de Calidad	0	9	9	32.14%	100.00%
5.3 Roles de la organización, responsabilidades y autoridades	3	2	5	17.86%	40.00%
Total	8	20	28	100.00%	71.43%

Fuente: Elaboración Propia.

En el Liderazgo el ítem liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad refleja un 80% de incumplimiento, en el cual el ítem representa el 35.71% del total del numeral. El ítem Política de Calidad tiene 100% de incumplimiento, donde este ítem representa el 32.14% del total del numeral. Estos resultados se reflejan de esta manera porque la gerencia no ha implementado formalmente un sistema de gestión de calidad y no ha establecido una política de calidad.

Tabla 9. Cumplimiento y su estado de Planificación.

Cumplimiento numeral 6 Norma ISO 9001-2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	9.09%	0.00%	50.00%	50.00%	0.00%
No	90.91%	75.00%	25.00%	0.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia.

Los requerimientos respecto a la Planificación se encuentran insatisfechos en 90.91% siendo el aspecto de mayor problema, a raíz del no establecimiento de los objetivos de calidad y por ende la planificación para el alcance de los mismos.

7.4.3. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 6.

Tabla 10: Análisis específico del numeral 6.

Numeral 6. Planificación	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
6.1 Acciones para abordar los riesgos y oportunidades	2	5	7	31.82%	71.43%
6.2 Objetivos de Calidad y Planificación para alcanzarlos	0	13	13	59.09%	100.00%
6.3 Planificación de los cambios	0	2	2	9.09%	100.00%
Total	2	20	22	100.00%	90.91%

Fuente: Elaboración Propia.

En la Planificación, el ítem Objetivos de calidad y planificación para alcanzarnos muestra un incumplimiento del 100%, destacando que el ítem representa el 59.09% del total del numeral. El mismo caso sucede con el ítem Planificación de los cambios, en el que ítem se le adjudica el 9.09% del numeral. Estos resultados se obtienen por el no están establecidos objetivos de calidad como se mencionó anteriormente.

Tabla 11: Cumplimiento y su estado de Soporte.

Cumplimiento numeral 7 Norma ISO 9001-2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	55.88%	0.00%	15.79%	10.53%	73.68%
No	44.12%	13.33%	80.00%	6.67%	0.00%

Fuente: Elaboración propia.

El cumplimiento del numeral Soporte tiene un cumplimiento del 55.88%. El numeral incumple en 44.12%, sin embargo, el 80% de este incumplimiento se encuentra en estado iniciado. Como mayor problema se presenta la no documentación de la información.

7.4.4. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 7.

Tabla 12: Análisis específico del numeral 7.

Numeral 7. Soporte	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
7.1.1 Generalidades	2	1	3	8.82%	33.33%
7.1.2 Infraestructura	4	0	4	11.76%	0.00%

7.1.3 Entorno del Proceso	1	0	1	2.94%	0.00%
7.1.4 Los dispositivos de seguimiento y medición	2	0	2	5.88%	0.00%
7.1.5 Conocimiento	0	2	2	5.88%	100.00%
7.2 Competencia	4	0	4	11.76%	0.00%
7.3 Conciencia	0	4	4	11.76%	100.00%
7.4 Comunicación	3	0	3	8.82%	0.00%
7.5.1 Generalidades	0	2	2	5.88%	100.00%
7.5.2 Creación y actualización	1	2	3	8.82%	66.67%
7.5.3 Control de la Información documentada	2	4	6	17.65%	66.67%
Total	19	15	34	100.00%	44.12%

Fuente: Elaboración Propia.

Los ítems Conocimiento, Conciencia y Generalidades equivalen a 22.52% del total del numeral, y estos tienen un incumplimiento del 100%, como consecuencia a que la organización no ha establecido formalmente su sistema de gestión de calidad, políticas y objetivos de calidad y una documentación estructurada de la información. El incumplimiento del 66.67% del ítem Control de la Información Documentada se produce a raíz de lo mencionado anteriormente.

Tabla 13: Cumplimiento y su estado de Operación.

Cumplimiento numeral 8 Norma ISO 9001-2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	78.49%	0.00%	4.11%	17.81%	78.08%
No	21.51%	30.00%	55.00%	15.00%	0.00%

Fuente: Elaboración propia.

El numeral Operación es el de mejor cumplimiento de la Norma ISO 9001-2015 obteniendo un 78.49%, del cual el 78.08% se encuentra en estado Terminado. Esto se debe a la naturaleza de la herramienta ofertada, el cual la operación es personalizada y por ende debe ser planificada y controlada de la mejor manera posible.

7.4.5. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 8.

Tabla 14: Análisis específico del numeral 8.

Numeral 8. Operación	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
8.1 Planificación y control operacional	3	2	5	5.38%	40.00%
8.2.1 Generalidades	1	0	1	1.08%	0.00%
8.2.2 Determinación de los requisitos relacionados con los bienes y servicios	4	0	4	4.30%	0.00%

8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los bienes y servicios	6	0	6	6.45%	0.00%
8.2.4 Comunicación con el cliente	4	1	5	5.38%	20.00%
8.3 Proceso de planificación operacional	6	2	8	8.60%	25.00%
8.4.1 Generalidades	1	0	1	1.08%	0.00%
8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa	2	3	5	5.38%	60.00%
8.4.3 Información documentada para los proveedores externos	7	2	9	9.68%	22.22%
8.5.1 Los procesos de desarrollo	12	2	14	15.05%	14.29%
8.5.2 Controles de Desarrollo	6	1	7	7.53%	14.29%
8.5.3 Transferencia de Desarrollo	1	0	1	1.08%	0.00%
8.6.1 Control de la producción de bienes y prestación de servicios	8	1	9	9.68%	11.11%
8.6.2 Identificación y trazabilidad	1	2	3	3.23%	66.67%
8.6.3 Los bienes pertenecientes a los clientes o proveedores externos.	2	0	2	2.15%	0.00%
8.6.4 Preservación de bienes y servicios	2	0	2	2.15%	0.00%
8.6.5 Las actividades posteriores a la entrega	3	1	4	4.30%	25.00%
8.6.6 Control de los cambios	0	2	2	2.15%	100.00%
8.7 Liberación de bienes y servicios	2	0	2	2.15%	0.00%

8.8 Bienes y servicios no conformes	2	1	3	3.23%	33.33%
Total	73	20	93	100.00%	21.51%

Fuente: *Elaboración Propia.*

El ítem Tipo y Alcance de la Provisión Externa representa el 5.38% del total del numeral, en el cual, en este ítem, hay un incumplimiento del 60%, como consecuencia a que la organización evalúa a su proveedor de base de datos en la nube mediante el precio del servicio. El ítem Control de los Cambios muestra un incumplimiento del 100%, sin embargo, este ítem equivale 2.15% del total del numeral.

Tabla 15: *Cumplimiento y su estado de Evaluación del Desempeño.*

Cumplimiento numeral 9 Norma ISO 9001-2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	40.48%	0.00%	41.18%	47.06%	11.76%
No	59.52%	60.00%	40.00%	0.00%	0.00%

Fuente: *Elaboración propia.*

El numeral Evaluación del Desempeño aduce un incumplimiento del 59.52% del cual el 40% está en estado iniciado para su cumplimiento. El numeral se cumple en 40.48%, no obstante, solo el 11.76% se cumple en estado terminado, esto debido a que la evolución del desempeño se lleva a cabo de manera básica.

7.4.6. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 9.

Tabla 16: Análisis específico del numeral 9.

Numeral 9. Evaluación del desempeño	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
9.1.1 Generalidades	4	5	9	21.43%	55.56%
9.1.2 Satisfacción del cliente	2	3	5	11.90%	60.00%
9.1.3 Análisis y evaluación de datos	3	3	6	14.29%	50.00%
9.2 Auditoría Interna	0	8	8	19.05%	100.00%
9.3 Revisión por la dirección	8	6	14	33.33%	42.86%
Total	17	25	42	100.00%	59.52%

Fuente: Elaboración Propia.

El ítem Auditoría Interna tiene por resultado el 100% de no cumplimiento, en el cual, el ítem representa el 19.05% del total del numeral. Esto sucede debido a que nunca se ha realizado una auditoría interna del sistema de gestión de calidad de la empresa. El ítem Satisfacción del Cliente muestra 60% de incumplimiento porque la organización no evalúa a profundidad los datos relativos de la percepción de los clientes para mejorar la satisfacción de los mismos.

Tabla 17: Cumplimiento y su estado de Mejora.

Cumplimiento numeral 10 Norma ISO 9001-2015					
Cumplimiento		Estado			
		No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
Si	76.92%	0.00%	30.00%	20.00%	50.00%

No	23.08%	66.67%	33.33%	0.00%	0.00%
-----------	--------	--------	--------	-------	-------

Fuente: Elaboración propia.

El numeral Mejora muestra 76.92% de cumplimiento, del cual el 50% está en estado terminado debido a que la organización lleva a cabo de manera oportuna las acciones correctivas de las no conformidades de los requerimientos del cliente. El numeral no se cumple en 23.08%, no obstante, el 33.33% está en estado iniciado en búsqueda de su cumplimiento.

7.4.7. ANÁLISIS ESPECÍFICO DEL NUMERAL 10.

Numeral 10. Mejora	Cumple	No Cumple	Total	%	% No Cumple
10.1 No conformidad y acciones correctivas	10	1	11	84.62%	9.09%
10.2 Mejora	0	2	2	15.38%	100.00%
Total	10	3	13	100.00%	23.08%

Tabla 18: Análisis específico del numeral 10.

Fuente: Elaboración Propia.

El ítem Mejora se incumple en su totalidad, del cual representa el 15.38% del total del numeral. Esto se produce porque la organización no realiza mejoras continuamente en sus procesos, ya que solo se llevan a cabo acciones correctivas a las no conformidades de los requerimientos del cliente.

A partir de los hallazgos encontrados, se utilizarán como información para la propuesta de plan de mejora que se estará presentando en el capítulo IV del presente trabajo monográfico.

8. CAPITULO II: PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA SUCCESSFUL DECISION DE D-EVOLUTIONS

El área de venta de D-Evolutions es la que se encarga de la implementación de la herramienta Successful Decision. En este apartado la palabra implementación no se hace alusión al sentido técnico de la herramienta (Programación o Soporte técnico de la misma), sino a la carga de todo de la información de la empresa que se necesita ser conferida a la herramienta, para poder brindar información del desarrollo de la empresa en tiempo real.

8.1. IMPLEMENTACIÓN DE LA HERRAMIENTA

8.1.1. PRE IMPLEMENTACIÓN-DATOS.

Contextualización de la fase y revisión de alcances por medio de la presentación del equipo gerencial en donde se explica el alcance de cada módulo y las necesidades de la información para el desempeño correcto del proceso, migración de datos de la empresa (datos organizacionales, planilla u otros).

Revisión y Análisis de los datos recopilados

Mapeo de los datos recopilados a la herramienta Excel Successful Decision, validación de los archivos de Excel de Successful Decision, validación de base datos de la empresa con información cargada en anteriormente, creación y preparación de ambiente de entrenamientos/capacitaciones de la carga de datos por parte de los usuarios.

8.1.2. PROCESO DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO.

Se selecciona los usuarios “Champions” los cuales son los usuarios con acceso a funciones especiales de la herramienta y las encargadas de la retroalimentación de la información de la empresa a la herramienta, a estos usuarios se les entrega manuales acerca de la herramienta y se le capacita

acerca de los módulos de la herramienta a implementar en la organización. Estos usuarios Champions se encargarán de capacitar al resto de colaboradores que usarán Successful Decision y se le informa al resto por medio de correos electrónicos, evalúan todas las acciones realizadas anteriormente con el líder del proyecto por parte del cliente y un representante de D-Evolutions.

8.1.3. PRE IMPLEMENTACIÓN-AMBIENTES-PRUEBAS.

Se prepara un ambiente idóneo para los clientes para la ejecución de pruebas que demuestren el buen uso de la herramienta por parte de los usuarios (clientes).

Se implementa un test a la empresa haciendo uso de Successful Decision en la cual se debe migrar, analizar, corregir, probar, validar y verificar la información cargada a ambiente de pruebas de la organización.

Se carga los datos ajustados a ambiente de prueba de la organización, se prueba se válida y se verifica los datos ajustados al ambiente de prueba de la organización, se crea un soporte con datos validados por los clientes.

8.1.4. PRE IMPLEMENTACIÓN-AMBIENTE-PREPROD.

Preparación y creación de ambiente PreProd para la organización, restauración del Soporte creado en la finalización de la validación de datos en ambiente de pruebas, revisión, corrección, ajustar datos en caso de que sea requerido.

Carga de datos ajustados a ambiente de PreProd, (En caso sea requerido), prueba validación y verificación de los datos ajustados a ambiente PreProd, evaluación y cierre de fase con líder del proyecto por parte del cliente.

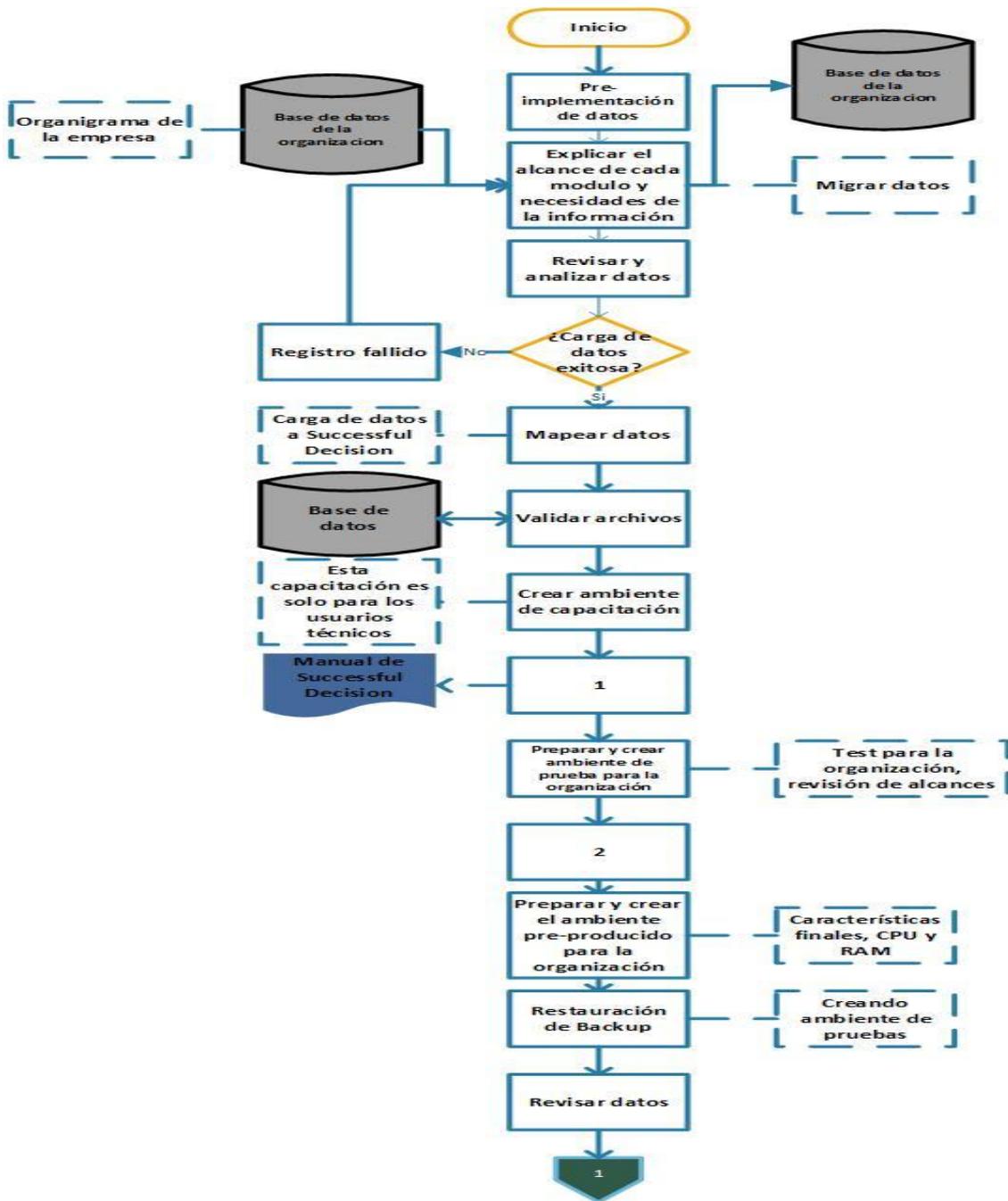
8.1.5. IMPLEMENTACIÓN DE SUCCESSFUL DECISION.

Es la salida en vivo de la herramienta para la ocupación formal de la empresa con monitoreo PreProd y evaluación con el líder del proyecto por parte del cliente.

8.2. DIAGRAMA DE FLUJO

A continuación, se muestra una descripción visual de las actividades implicadas en de la implementación de la herramienta Successful Decision, mostrando una relación secuencial de cada una de las actividades necesarias para la carga de la herramienta en la plataforma empresarial.

Grafica 13: Diagrama de Flujo del Proceso de implementación de la Herramienta.



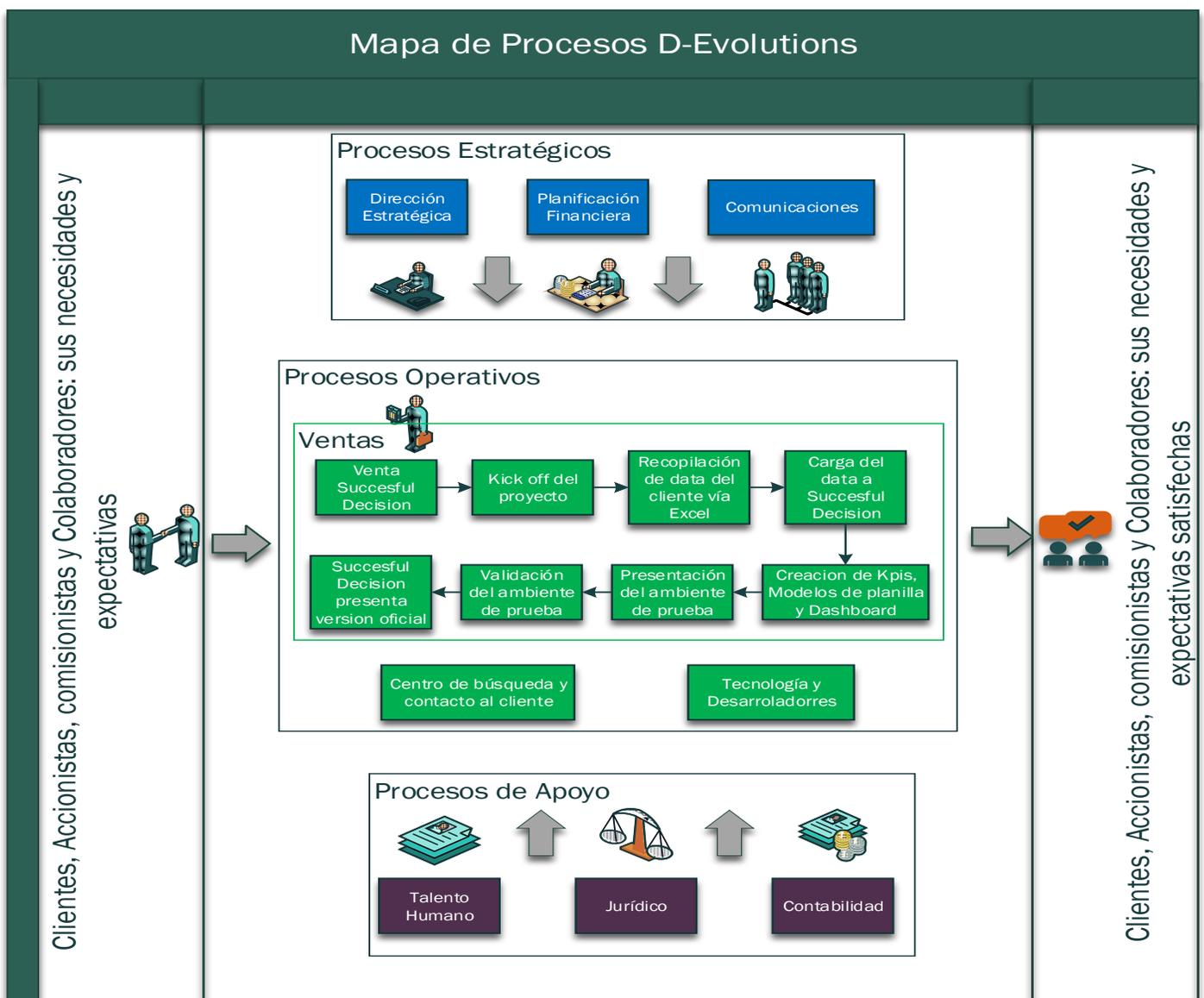


Fuente: Elaboración Propia.

8.3. MAPA DE PROCESO

El mapa de proceso consiguiente es una representación esquemática de la perspectiva global del flujo de información en la empresa D-Evolutions, la retroalimentación consecutiva entre los clientes y la empresa que se da por medio del flujo de información con respecto directamente al área de venta de la herramienta (Successful Decision) y las Factores que regulan este flujo de información (talento Humano, Jurídico, Contabilidad y tecnología, etc....).

Grafica 14: Diagrama del Mapa de Procesos de D-Evolutions.



Fuente: Elaboración Propia

9. CAPITULO III: ANALISIS FODA

Una vez concluido el análisis de cada uno de los factores anteriores del capítulo I, se pudo establecer en un listado de factores externos e internos para la evaluación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que tiene el área de ventas de D-Evolutions.

9.1. FACTORES INTERNOS:

9.1.1. FORTALEZAS.

- Todos los colaboradores del área de ventas de D-Evolutions comprenden y se encuentran comprometidos con los objetivos, misión y visión de la empresa.
- Los colaboradores se encuentran satisfechos con la forma en que la empresa los recompensa por su trabajo.
- Los procesos de la organización apoyan a los colaboradores del área de ventas de D-Evolutions a desempeñar sus funciones y apoyarse entre varias unidades de trabajo.
- La organización es abierta al cambio porque se es sabido que se vive en un entorno laboral cambiante, en el cual no se puede resistir a él.
- En la empresa hay señales de relaciones de confianza, amistad y respeto, todo dentro del marco profesional.
- Hay evidencia de que la empresa ha identificado quiénes son sus clientes.
- Existe evidencia de las necesidades y expectativa de los clientes.
- Los mecanismos para convertir las necesidades de los clientes en especificaciones y características del servicio son confiables para su análisis.
- Se tiene un mecanismo que garantice la comunicación con el cliente.

- La organización conoce quiénes fueron y podrían ser sus clientes.
- La empresa tiene identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe de cumplir.
- Hay evidencia de que la empresa haya identificado sus amenazas que afecten el rumbo del negocio.
- La organización tiene definida estrategias para el logro de las metas.
- La organización realiza planificación anual basada en la estrategia.
- La organización realiza planificación de los recursos de manera oportuna.
- Hay evidencia del conocimiento en todos los niveles de la planificación anual.
- La empresa tiene un conjunto definido de valores, políticas y normas de actuación orientadas a las necesidades del cliente y su entorno socioeconómico.
- Se ha establecido y comunicado las responsabilidades del personal
- Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna
- Se tiene identificadas las competencias y necesidades de desarrollo del personal
- Se evidencia la seguridad que el nivel de competencia de los empleados sea el más adecuado para las necesidades actuales y futuras.
- Existe disciplina en el cumplimiento de los valores, política y normas de la empresa.
- Se ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, desarrollo y desempeño del personal
- La organización tiene identificado la secuencia de los procesos desde que se recibe la solicitud de información del software hasta que el servicio es entregado.

- La infraestructura es apropiada para la consecución de los objetivos de la empresa.
- Hay evidencia que los procesos de diseño del servicio respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.
- Existen acciones correctivas para eliminar los problemas.
- Hay aseguramiento en los datos seleccionados para la toma de decisión.
- Se tiene evidencia que existe métodos establecidos para seleccionar a sus proveedores acorde al impacto que tienen en el software en relación a la satisfacción de los clientes.
- Se tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que tiene el almacenamiento de las bases de datos en la satisfacción de los clientes.
- Existen mecanismos definidos para asegurar de que el servicio de almacenamiento de datos en la nube adquirido cumple con los requisitos de compra especificados.

9.1.2. DEBILIDADES.

- Los colaboradores no están satisfechos con la división de carga y estructura que tiene la compañía, debido a que la carga de trabajo es pesada.
- Los colaboradores sienten que sus jefes establecieron metas muy retadoras.
- No es evidente que la empresa tiene un mecanismo para registrar las quejas verbales o escritas de los clientes.
- No existen evidencias de datos periódicos de las inconformidades de los clientes que le permiten tomar medidas para mejorar su satisfacción.
- No se posee procedimientos para la identificación de las no conformidades.

- No hay un cumplimiento en la planificación anual.
- La empresa no tiene definida una política de calidad.
- La empresa no tiene definidos objetivos de calidad.
- No existen mecanismos de participación de personal en procesos de mejora.
- Los procesos no se gestionan identificando los puntos críticos.
- Hay errores en los procesos de desarrollo del servicio.
- El proceso de desarrollo del servicio toma un tiempo significativo para ser ejecutado.
- Mala estrategia de publicidad.
- La organización no analiza de forma correcta los datos para evaluar los problemas que afectan su desempeño.
- Las acciones preventivas carecen de un procedimiento para la definición de sus acciones que eviten inconvenientes en los procesos.
- La revisión gerencial ha suministrado poca información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Se carece de un mecanismo para la definición de las acciones de mejora.
- Los procedimientos no están documentados en su etapa inicial para la toma de acciones correctivas.
- No se tienen definidos los indicadores de los procesos relativos al servicio de implementación.
- No están definidos los indicadores de gestión de clientes.
- No hay una evidencia en la organización sobre la definición de un procedimiento para la auditoría interna de la calidad.
- No hay evidencias de la aplicación de auditorías internas periódicas al SGC.

9.2. FACTORES EXTERNOS.

9.2.1. OPORTUNIDADES.

- Control organizacional.
- Inversión de Software.
- Utilización de Dashboard.
- Younger Executive.
- Necesidad de software para toma de decisiones.
- Aplicaciones de Social Media.
- Software intangible.
- Ley 185 Código del Trabajo.
- Contratos de seguridad de información y su no divulgación.

9.2.2 AMENAZAS.

- Crisis Política de Nicaragua.
- Poder adquisitivo de las empresas.
- Reforma tributaria.
- Costos de servicios básicos.
- Crisis socio-económica de Nicaragua.
- FreeLancer.
- Software Semejante.

Se obtuvo un número sobresaliente de factores de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, por lo cual se procedió a evaluar el nivel de impacto de cada factor en el área de ventas de D-Evolutions, con las numeraciones siguientes:

1. Muy Bajo.
2. Bajo.
3. Regular.
4. Alto.
5. Muy Alto.

Tabla 19: Evaluación de Impacto de las Fortalezas.

Evaluación de Impacto de las Fortalezas				
No.	Fortalezas	Evaluador	Evaluador	Puntaje
		1	2	Total
1	Todos los colaboradores del área de ventas de D-Evolutions comprenden y se encuentran comprometidos con los objetivos, misión y visión de la empresa.	5	4	9
2	Los colaboradores se encuentran satisfechos con la forma en que la empresa los recompensa por su trabajo.	4	4	8
3	Los procesos de la organización apoyan a los colaboradores del área de ventas de D-Evolutions a desempeñar sus funciones y apoyarse entre varias unidades de trabajo.	3	4	7
4	La organización es abierta al cambio porque se es sabido que se vive en un entorno laboral cambiante, en el cual no se puede resistir a él.	3	3	6
5	En la empresa hay señales de relaciones de confianza, amistad y respeto, todo dentro del marco profesional.	5	5	10
6	Hay evidencia de que la empresa ha identificado quiénes son sus clientes.	5	5	10
7	Existe evidencia de las necesidades y expectativa de los clientes.	5	4	9
8	Los mecanismos para convertir las necesidades de los clientes en especificaciones y características del servicio son confiables para su análisis.	4	4	8

9	Se tiene un mecanismo que garantice la comunicación con el cliente.	3	4	7
10	La organización conoce quiénes fueron y podrían ser sus clientes.	4	4	8
11	La empresa tiene identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe de cumplir.	4	5	9
12	Hay evidencia de que la empresa haya identificado sus amenazas que afecten el rumbo del negocio.	5	5	10
13	La organización tiene definida estrategias para el logro de las metas.	5	4	9
14	La organización realiza planificación anual basada en la estrategia.	5	4	9
15	La organización realiza planificación de los recursos de manera oportuna.	4	4	8
16	Hay evidencia del conocimiento en todos los niveles de la planificación anual.	3	3	6
17	La empresa tiene un conjunto definido de valores, políticas y normas de actuación orientadas a las necesidades del cliente y su entorno socioeconómico.	4	5	9
18	Se ha establecido y comunicado las responsabilidades del personal	3	4	7
19	Se ha establecido los medios y canales de comunicación interna	3	4	7
20	Se tiene identificada las competencias y necesidades de desarrollo del personal	3	3	6
21	Se evidencia la seguridad que el nivel de competencia de los empleados sea el más adecuado para las necesidades actuales y futuras.	4	4	8
22	Existe disciplina en el cumplimiento de los valores, política y normas de la empresa.	5	5	10
23	Se ha asegurado que el ambiente de trabajo promueva la motivación, satisfacción, desarrollo y desempeño del personal	4	4	8
24	La organización tiene identificado la secuencia de los procesos desde que se recibe la solicitud de información del software hasta que el servicio es entregado.	5	4	9
25	La infraestructura es apropiada para la consecución de los objetivos de la empresa.	4	4	8

26	Hay evidencia que los procesos de diseño del servicio respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.	5	5	10
27	Existen acciones correctivas para eliminar los problemas.	4	5	9
28	Hay aseguramiento en los datos seleccionados para la toma de decisión.	4	5	9
29	Se tiene evidencia que existe métodos establecidos para seleccionar a sus proveedores acorde al impacto que tienen en el software en relación a la satisfacción de los clientes.	5	5	10
30	Se tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que tiene el almacenamiento de las bases de datos en la satisfacción de los clientes.	4	5	9
31	Existen mecanismos definidos para asegurar de que el servicio de almacenamiento de datos en la nube adquirido cumple con los requisitos de compra especificados.	5	4	9

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 20: Evaluación de Impacto de Debilidades.

Evaluación de Impacto de las Debilidades

No.	Debilidades	Evaluador 1	Evaluador 2	Puntaje Total
1	Los colaboradores no están satisfechos con la división de carga y estructura que tiene la compañía, debido a que la carga de trabajo es pesada.	5	5	10
2	Los colaboradores sienten que sus jefes establecieron metas muy retadoras.	5	5	10
3	No es evidente que la empresa tiene un mecanismo para registrar las quejas verbales o escritas de los clientes.	4	4	8
4	No existen evidencias de datos periódicos de las inconformidades de los clientes que le permiten tomar medidas para la mejorar su satisfacción.	5	4	9
5	No se posee procedimientos para la identificación de las no conformidades.	4	4	8
5	No hay un cumplimiento en la planificación anual.	4	4	8
6	La empresa no tiene definida una política de calidad.	5	4	9
7	La empresa no tiene definidos objetivos de calidad.	5	4	9
8	No existen mecanismos de participación de personal en procesos de mejora.	4	4	8
9	Los procesos no se gestionan identificando los puntos críticos.	4	5	9
10	Hay errores en los procesos de desarrollo del servicio.	5	5	10

11	El proceso de desarrollo del servicio toma un tiempo significativo para ser ejecutado.	5	5	10
12	Mala estrategia de publicidad.	3	4	7
13	La organización no analiza de forma correcta los datos para evaluar los problemas que afectan su desempeño.	4	4	8
14	Las acciones preventivas carecen de un procedimiento para la definición de sus acciones que eviten inconvenientes en los procesos.	5	5	10
15	La revisión gerencial ha suministrado poca información para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.	3	4	7
16	Se carece de un mecanismo para la definición de las acciones de mejora.	4	3	7
17	Los procedimientos no están documentados en su etapa inicial para la toma de acciones correctivas.	3	3	6
18	No se tienen definidos los indicadores de los procesos relativos al servicio de implementación.	5	5	10
19	No están definidos los indicadores de gestión de clientes.	5	5	10
20	No hay una evidencia en la organización sobre la definición de un procedimiento para la auditoría interna de la calidad.	4	4	8
21	No hay evidencias de la aplicación de auditorías internas periódicas al SGC.	4	4	8

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 21: Evaluación de Impacto de Oportunidades.

Evaluación de Impacto de las Oportunidades

No.	Oportunidades	Evaluador 1	Evaluador 2	Puntaje Total
1	Control organizacional.	5	5	10
2	Inversión de Software.	4	5	9
3	Utilización de Dashboard.	5	5	10
4	Younger Executive.	5	5	10
5	Necesidad de software para toma de decisiones.	5	5	10
6	Aplicaciones de Social Media.	5	5	10
7	Software intangible.	3	4	7
8	Ley 185 Código del Trabajo.	5	5	10
9	Contratos de seguridad de información y su no divulgación.	5	5	10

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 22: Evaluación de Impacto de Amenazas.

Evaluación de Impacto de las Amenazas				
No.	Amenazas	Evaluador 1	Evaluador 2	Puntaje Total
1	Crisis Política de Nicaragua.	5	5	10
2	Poder adquisitivo de las empresas.	5	5	10
3	Reforma tributaria.	5	5	10
4	Costos de servicios básicos.	5	5	10
5	Crisis socio-económica de Nicaragua.	5	5	10
6	FreeLancer.	4	4	8
7	Software Semejante.	5	5	10

Fuente: Elaboración Propia.

En resumen, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tienen un mayor impacto en el área de ventas de D-Evolutions son las siguientes:

Fortalezas.

- F1: Todos los colaboradores del área de ventas de D-Evolutions comprenden y se encuentran comprometidos con los objetivos, misión y visión de la empresa.
- F2: En la empresa hay señales de relaciones de confianza, amistad y respeto, todo dentro del marco profesional.
- F3: Hay evidencia de que la empresa ha identificado quiénes son sus clientes.
- F4: Existe evidencia de las necesidades y expectativa de los clientes.

- F5: La empresa tiene identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe de cumplir.
- F6: Hay evidencia de que la empresa haya identificado sus amenazas que afecten el rumbo del negocio.
- F7: La organización tiene definida estrategias para el logro de las metas.
- F8: La organización realiza planificación anual basada en la estrategia.
- F9: La empresa tiene un conjunto definido de valores, políticas y normas de actuación orientadas a las necesidades del cliente y su entorno socioeconómico.
- F10: Existe disciplina en el cumplimiento de los valores, política y normas de la empresa.
- F11: La organización tiene identificado la secuencia de los procesos desde que se recibe la solicitud de información del software hasta que el servicio es entregado.
- F12: Hay evidencia que los procesos de diseño del servicio respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.
- F13: Existen acciones correctivas para eliminar los problemas.
- F14: Hay aseguramiento en los datos seleccionados para la toma de decisión.
- F15: Se tiene evidencia que existe métodos establecidos para seleccionar a sus proveedores acorde al impacto que tienen en el software en relación a la satisfacción de los clientes.
- F16: Se tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que tiene el almacenamiento de las bases de datos en la satisfacción de los clientes.
- F17: Existen mecanismos definidos para asegurar de que el servicio de almacenamiento de datos en la nube adquirido cumple con los requisitos de compra especificados.

Debilidades.

- D1: Los colaboradores no están satisfechos con la división de carga y estructura que tiene la compañía, debido a que la carga de trabajo es pesada.
- D2: Los colaboradores sienten que sus jefes establecieron metas muy retadoras.
- D3: No existen evidencias de datos periódicos de las inconformidades de los clientes que le permiten tomar medidas para mejorar su satisfacción.
- D4: La empresa no tiene definida una política de calidad.
- D5: La empresa no tiene definidos objetivos de calidad.
- D6: Los procesos no se gestionan identificando los puntos críticos.
- D7: Hay errores en los procesos de desarrollo del servicio.
- D8: El proceso de desarrollo del servicio toma un tiempo significativo para ser ejecutado.
- D9: Las acciones preventivas carecen de un procedimiento para la definición de sus acciones que eviten inconvenientes en los procesos.
- D10: No se tienen definidos los indicadores de los procesos relativos al servicio de implementación.
- D11: No están definidos los indicadores de gestión de clientes.

Oportunidades.

- O1: Control organizacional.
- O2: Inversión de Software.
- O3: Utilización de Dashboard.
- O4: Younger Executive.
- O5: Necesidad de software para toma de decisiones.
- O6: Aplicaciones de Social Media.
- O7: Ley 185 Código del Trabajo.

- O8: Contratos de seguridad de información y su no divulgación.

Amenazas.

- A1: Crisis Política de Nicaragua.
- A2: Poder adquisitivo de las empresas.
- A3: Reforma tributaria.
- A4: Costos de servicios básicos.
- A5: Crisis socio-económica de Nicaragua.
- A6: Software Semejante.

9.3. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Para realizar la evaluación de los factores se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo en relación a la empresa.

Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad menor (calificación = 1), una debilidad mayor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación =3) o una fortaleza mayor (calificación = 4).

Tabla 23: Matriz de Evaluación de Factores Internos.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		
D1: Los colaboradores no están satisfechos con la división de carga y estructura que tiene la compañía, debido a que la carga de trabajo es pesada.	0.04	2	0.08
D2: Los colaboradores sienten que sus jefes establecieron metas muy retadoras.	0.04	2	0.08
D3: No existen evidencias de datos periódicos de las inconformidades de los clientes que le permiten tomar medidas para mejorar su satisfacción.	0.04	1	0.04

D4: La empresa no tiene definida una política de calidad.	0.07	2	0.14
D5: La empresa no tiene definidos objetivos de calidad.	0.07	2	0.14
D6: Los procesos no se gestionan identificando los puntos críticos.	0.03	1	0.03
D7: Hay errores en los procesos de desarrollo del servicio.	0.06	2	0.12
D8: El proceso de desarrollo del servicio toma un tiempo significativo para ser ejecutado.	0.05	2	0.1
D9: Las acciones preventivas carecen de un procedimiento para la definición de sus acciones que eviten inconvenientes en los procesos.	0.04	1	0.04
D10: No se tienen definidos los indicadores de los procesos relativos al servicio de implementación.	0.03	1	0.03
D11: No están definidos los indicadores de gestión de clientes.	0.03	1	0.03
Fortalezas	50%		
F1: Todos los colaboradores del área de ventas de D-Evolutions comprenden y se encuentran comprometidos con los objetivos, misión y visión de la empresa.	0.03	4	0.12
F2: En la empresa hay señales de relaciones de confianza, amistad y respeto, todo dentro del marco profesional.	0.03	4	0.12
F3: Hay evidencia de que la empresa ha identificado quiénes son sus clientes.	0.02	3	0.06
F4: Existe evidencia de las necesidades y expectativa de los clientes.	0.03	4	0.12
F5: La empresa tiene identificado los requisitos legales y reglamentarios que debe de cumplir.	0.03	3	0.09
F6: Hay evidencia de que la empresa haya identificado sus amenazas que afecten el rumbo del negocio.	0.03	3	0.09
F7: La organización tiene definida estrategias para el logro de las metas.	0.04	4	0.16
F8: La organización realiza planificación anual basada en la estrategia.	0.03	4	0.12
F9: La empresa tiene un conjunto definido de valores, políticas y normas de actuación orientadas a las necesidades del cliente y su entorno socioeconómico.	0.03	3	0.09
F10: Existe disciplina en el cumplimiento de los valores, política y normas de la empresa.	0.03	3	0.09
F11: La organización tiene identificado la secuencia de los procesos desde que se recibe la solicitud de información del software hasta que el servicio es entregado.	0.03	4	0.12
F12: Hay evidencia que los procesos de diseño del servicio respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.	0.03	4	0.12
F13: Existen acciones correctivas para eliminar los problemas.	0.03	4	0.12
F14: Hay aseguramiento en los datos seleccionados para la toma de decisión.	0.03	3	0.09
F15: Se tiene evidencia que existe métodos establecidos para seleccionar a sus proveedores acorde al impacto que tienen en el software en relación a la satisfacción de los clientes.	0.03	4	0.12

F16: Se tienen métodos establecidos para controlar a los proveedores acorde al impacto que tiene el almacenamiento de las bases de datos en la satisfacción de los clientes.	0.02	3	0.06
F17: Existen mecanismos definidos para asegurar de que el servicio de almacenamiento de datos en la nube adquirido cumple con los requisitos de compra especificados.	0.03	4	0.12
Totales	100%		2.64

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis a través de la matriz MEFI arroja un resultado de 2.64, lo que aduce que el área de ventas de D-Evolutions está en condiciones adecuadas de afrontar el ambiente interno, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades.

9.4. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

Para realizar la evaluación de los factores se asigna un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo en relación a la empresa.

Se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor es nada importante (calificación = 1), poco importante (calificación = 2), importante (calificación =3) o muy importante (calificación = 4).

Tabla 24: Matriz de Evaluación de Factores Externos.

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS	50%		
A1: Crisis Política de Nicaragua.	0.13	4	0.52
A2: Poder adquisitivo de las empresas.	0.1	3	0.3
A3: Reforma tributaria.	0.07	3	0.21
A4: Costos de servicios básicos.	0.05	2	0.1
A5: Crisis socio-económica de Nicaragua.	0.07	3	0.21
A6: Software Semejante.	0.08	3	0.24
OPORTUNIDADES	50%		

O1: Control organizacional.	0.1	4	0.4
O2: Inversión de Software.	0.07	3	0.21
O3: Utilización de Dashboard.	0.08	3	0.24
O4: Younger Executive.	0.04	2	0.08
O5: Necesidad de software para toma de decisiones.	0.08	3	0.24
O6: Aplicaciones de Social Media.	0.04	2	0.08
O7: Ley 185 Código del Trabajo.	0.04	2	0.08
O8: Contratos de seguridad de información y su no divulgación.	0.05	2	0.1
Totales	100%		3.01

Fuente: Elaboración Propia.

El análisis a través de la matriz MEFE arroja un resultado de 3.01, lo que aduce que el área de ventas de D-Evolutions está en condiciones adecuadas de afrontar el ambiente externo, utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas.

Los resultados de las matrices MEFI y MEFE indican buenas condiciones para la empresa, no obstante, toda empresa debe buscar mejorar continuamente, razón por la cual se propondrá estrategias en pro de mejora.

9.5 MATRIZ DE ESTRATEGIA

Dada la información de las matrices MEFE y MEFI se analiza y se toman en cuenta cada una de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y amenazas, de las que se seleccionan de cada una de ellas las que provocaban mayor impacto, se analizan de la siguiente manera.

Las fortalezas contra las amenazas y las debilidades contra las oportunidades, surgen distintas estrategias que se representan en la siguiente tabla.

Tabla 25: Matriz de Estrategias Fortalezas vs Amenazas.

Fortalezas vs Amenazas
F17A3: Planes de Almacenamiento de datos de acuerdo a la economía de las empresas.
F13A6: Crear publicidad mostrando la diferencia de la herramienta de los demás software.
F9A2: Implementar las normas de actuación orientadas a las necesidades de los clientes y su entorno socioeconómico.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 26: Matriz de Estrategias Oportunidades vs Debilidades.

Oportunidades vs Debilidades
O1D4: Definir una política de calidad.
O1D5: Definir objetivos de calidad.
O1D8: Crear un plan de seguimiento de cada una de las fases de implementación con su tiempo de ejecución.
O1D10: Definir indicadores para los procesos relativos al servicio de implementación de la herramienta.

Fuente: Elaboración Propia.

9.5.1. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS (MEPEC).

La siguiente matriz resulta importante para el análisis de las estrategias que expresa de manera objetiva, cuales pueden resultar las mejores estrategias posibles, es decir, permite establecer una evaluación de las estrategias formuladas de una forma objetiva, basada en el trabajo previo realizado y también de las matrices EFE Y EFI.

En la columna izquierda están los factores externos e internos de la matriz EFE Y EFI, en su costado derecho se le asigna el mismo peso que se le asigno en dichas matrices a cada factor crítico, en la fila superior se encuentran las estrategias a evaluar. En la parte superior están indicados los

enunciados de las columnas de grado de atracción (PA), puntajes totales del grado de atracción (PTA), se asigna puntajes de grado de atracción de:

Puntajes PA: 1 (no es atractiva), 2 (algo atractiva), 3 (bastante atractiva), 4 (muy atractiva).

El PTA es el producto del Peso*PA.

Las estrategias se encuentran numeradas más abajo:

Estrategia 1: Planes de Almacenamiento de datos de acuerdo a la economía de las empresas.

Estrategia 2: Crear publicidad mostrando la diferencia de la herramienta del demás software.

Estrategia 3: Implementar las normas de actuación orientadas a las necesidades de los clientes y su entorno socioeconómico.

Estrategia 4: Definir una política de calidad.

Estrategia 5: Definir objetivos de calidad.

Estrategia 6: Crear un plan de seguimiento de cada una de las fases de implementación con su tiempo de ejecución.

Estrategia 7: Definir indicadores para los procesos relativos al servicio de implementación de la herramienta.

Tabla 27: Matriz de Evaluación de Estrategias.

Factores Críticos para el Éxito	PESO	ESTRATEGIA1		ESTRATEGIA2		ESTRATEGIA3		ESTRATEGIA4	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES									
1. Control organizacional.	10%	3	0,3	2	0,2	2	0,2	4	0,4
2. Inversión de Software.	7%	4	0,28	2	0,14	2	0,14	2	0,14
3. Utilización de Dashboard.	8%	2	0,16	2	0,16	2		2	
3. Necesidad de software para toma de decisiones.	8%	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Subtotal	33%		0,98		0,74		0,58		0,78
AMENAZAS									
1. Poder adquisitivo de las empresas.	10%	4	0,4	2	0,2	4	0,40	2	0,20
2. Crisis socio-económica de Nicaragua.	7%	4	0,28	2	0,14	4	0,28	2	0,14
3. Software Semejante.	8%	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Subtotal	25%		1		0,58		0,92		0,58
FORTALEZAS									
1. Hay evidencia de que la empresa ha identificado quienes son sus clientes .	3%	4	0,12	3	0,09	4	0,12	2	0,06
2. Existe evidencia de las necesidades y expectativas de los clientes.	4%	3	0,12	3	0,12	3	0,12	2	0,08
4.La empresa tiene un conjunto definido de valores, políticas y normas de actuación orientadas a las necesidades del cliente y su entorno socioeconómico.	3%	4	0,12	3	0,09	4	0,12	4	0,12
5.Hay evidencia que los procesos de diseño del servicio respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.	3%	3	0,09	3	0,09	3	0,09	4	0,12
6.Existen acciones correctivas para eliminar los problemas.	3%	4	0,12	1	0,03	1	0,03	4	0,12
Subtotal	16%		0,57		0,42		0,48		0,5
DEBILIDADES									
1. La empresa no tiene definida una política de calidad.	7%	2	0,14	2	0,14	1	0,07	4	0,28
2. La empresa no tiene definidos objetivos de calidad.	7%	2	0,14	2	0,14	1	0,07	3	0,21
3. El proceso de desarrollo del servicio toma un tiempo significativo para ser ejecutado.	5%	2	0,1	3	0,15	3	0,15	3	0,15
4. Las acciones preventivas carecen de un procedimiento para la definición de sus acciones que eviten inconvenientes en los procesos.	4%	3	0,12	3	0,12	2	0,08	3	0,12
5. No se tienen definidos los indicadores de los procesos relativos al servicio de implementación.	3%	2	0,06	3	0,09	2	0,06	3	0,09
Subtotal	26%		0,56		0,64		0,43		0,85
TOTAL	100%		3,11		2,38		2,41		2,71

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 28: Matriz de Evaluación de Estrategias.

Factores Críticos para el Éxito	PESO	ESTRATEGIA 5		ESTRATEGIA 6		ESTRATEGIA 7	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES							
1. Control organizacional.	10%	4	0,40	4	0,40	4	0,40
2. Inversión de Software.	7%	2	0,14	2	0,14	2	0,14
3. Utilización de Dashboard.	8%	2	0,16	2	0,16	2	0,16
3. Necesidad de software para toma de decisiones.	8%	2	0,16	4	0,32	3	0,24
Subtotal	33%		0,86		1,02		0,94
AMENAZAS							
1. Poder adquisitivo de las empresas.	10%	2	0,2	2	0,2	3	0,3
2. Crisis socio-económica de Nicaragua.	7%	2	0,14	2	0,14	2	0,14
3. Software Semejante.	8%	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Subtotal	25%		0,58		0,66		0,76
FORTALEZAS							
1. Hay evidencia de que la empresa ha identificado quienes son sus clientes .	3%	4	0,12	4	0,12	3	0,09
2. Existe evidencia de las necesidades y expectativas de los clientes.	4%	4	0,16	4	0,16	3	0,12
4. La empresa tiene un conjunto definido de valores, políticas y normas de actuación orientadas a las necesidades del cliente y su entorno socioeconómico.	3%	4	0,12	4	0,12	4	0,12
5. Hay evidencia que los procesos de diseño del servicio respondan a las necesidades y expectativas de los clientes.	3%	4	0,12	4	0,12	4	0,12
6. Existen acciones correctivas para eliminar los problemas.	3%	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Subtotal	16%		0,64		0,64		0,57
DEBILIDADES							
1. La empresa no tiene definida una política de calidad.	7%	4	0,28	4	0,28	4	0,28
2. La empresa no tiene definidos objetivos de calidad.	7%	4	0,28	4	0,28	4	0,28
3. El proceso de desarrollo del servicio toma un tiempo significativo para ser ejecutado.	5%	3	0,15	4	0,2	4	0,2
4. Las acciones preventivas carecen de un procedimiento para la definición de sus acciones que eviten inconvenientes en los procesos.	4%	4	0,16	3	0,12	3	0,12
5. No se tienen definidos los indicadores de los procesos relativos al servicio de implementación.	3%	4	0,12	4	0,12	4	0,12
Subtotal	26%		0,99		1		1
TOTAL	100%		3,07		3,32		3,27

Fuente: Elaboración Propia.

Las tablas muestran el grado de importancia o impacto para cada de una de factores críticos, los resultados marcados con color celeste son las de mayor impacto y son las más factibles a implementar, seguidamente esta la estrategia de color verde con un impacto moderado con respecto a los factores y posteriormente están los resultados de las estrategias marcadas con color rojo el cual su impacto es leve.

Impacto Mayor.

Estrategia 1:

Planes de Almacenamiento de datos de acuerdo a la economía de las empresas.

Estrategia 6:

Crear un plan de seguimiento de cada una de las fases de implementación con su tiempo de ejecución.

Estrategia 7:

Definir indicadores para los procesos relativos al servicio de implementación de la herramienta.

Impacto Moderado.

Estrategia 4:

Definir una política de calidad.

Impacto Leve

Estrategia 2:

Crear publicidad mostrando la diferencia de la herramienta del demás software.

Estrategia 3:

Implementar las normas de actuación orientadas a las necesidades de los clientes y su entorno socioeconómico.

Estrategia 5:

Definir objetivos de calidad.

Estas estrategias se tomarán en consideración para crear un plan de mejoramiento en la empresa.

9.6. ANALISIS DEL FODA POR ISHIKAWA Y PARETO

Para este análisis se toman en cuenta los datos arrojados en las matrices MEFI y MEFE, Para la fortaleza menor hay diversas posibilidades de elección ya que la Fortaleza 3, 5, 6, 7, 10, 11,16 y 18 coinciden en peso y calificación por esta razón la fortaleza menor se elige en base a la importancia que puede tener para la empresa el mejoramiento en esa fortaleza.

El método de detección de causas que se utilizara será el diagrama de pescado simple haciendo un poco de hincapié en las 4'S de la industria de servicios los cuales son.

- Entorno (Surroundings)
- Habilidades (Skills)
- Sistemas (Systems)
- Proveedores (Suppliers)

El análisis de los Factores internos por medio del Ishikawa en caso de la Fortaleza menor me mostrara las causas que la provocan y por medio del paretograma analizar cuál de estas causas tienen una mayor incidencia en ella y poder convertirla en una fortaleza mayor y de igual manera será en el

proceder de la debilidad pero teniendo presente que se analiza la debilidad mayor y el Ishikawa me mostrara las causas de ella y el paretograma la de mayor influencia y por ende se podrá tomar o proponer medidas para disminuir esa debilidad mayor a menor.

La fortaleza menor que se utilizará para el análisis será: La Fortaleza 6:

Fortaleza Menor:

Hay evidencia de que la empresa haya identificado sus amenazas que afecten el rumbo del negocio.

Oportunidad Menor: En el caso de las oportunidades menores se tuvieron la oportunidad que podría favorecer más a la empresa en cuanto a su mejoramiento, las oportunidades menores son oportunidades 4, 6 y 7, se eligió Oportunidad 7.

Oportunidad Menor:

Aplicaciones de Social Media.

Amenaza Mayor:

Crisis Política de Nicaragua.

Esta es la amenaza mayor, pero debido a que se analizará las causas que provocan esta Amenaza y de esto se elaboraran algunas estrategias para menguar el efecto de esta causa y esto no entra en el objetivo de la mejora de la empresa la Amenaza mayor es:

Software semejante.

Debilidad Mayor:

La empresa no tiene definida una política de calidad.

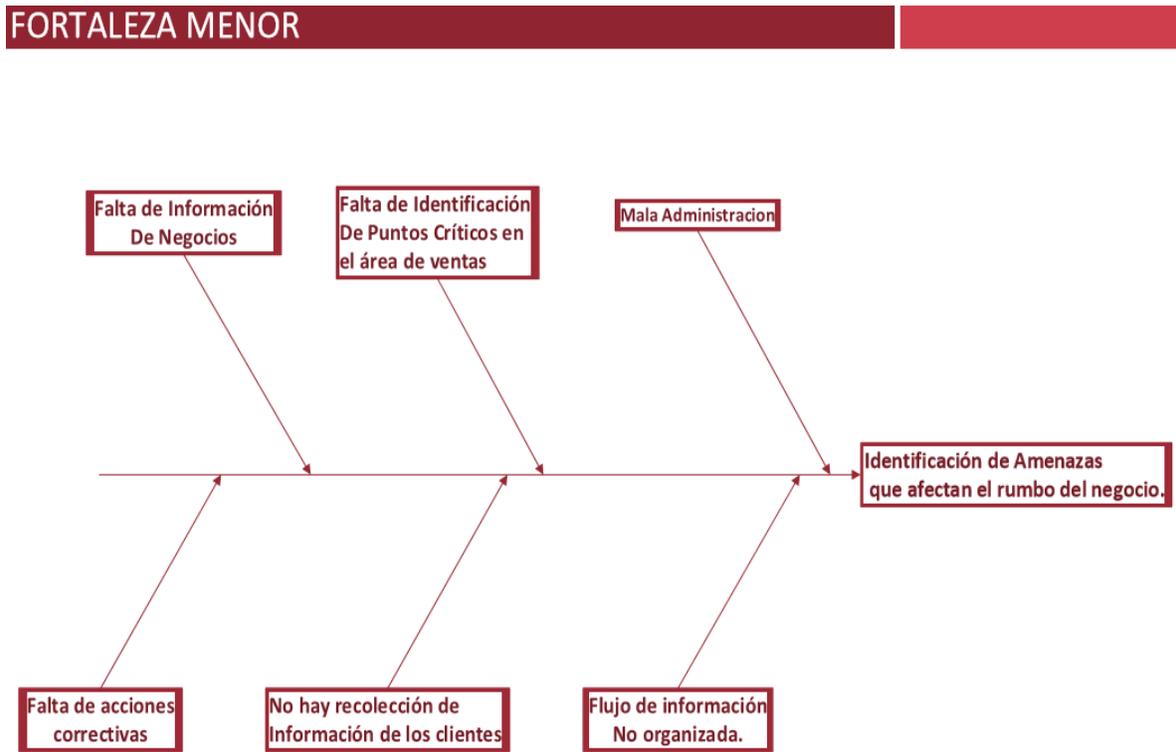
Se procede analizar cada uno por medio de un diagrama de Ishikawa para conocer las causas que me generan que la fortaleza sea menor o que la debilidad sea mayor dependiendo el factor que se esté analizando en dicho diagrama.

En los paretogramas se analizan el nivel de impacto de cada causa encontrada en los Ishikawa esto se hace para mostrar el nivel de impacto de cada causa y la de mayor influencia en cada efecto relacionado, esto fue necesario para poder dirigir una estrategia hacia esa causa. Esto va en dependencia de cada efecto ya sea una fortaleza, oportunidad, debilidad o amenaza.

Los puntajes tienen que ser elegidos entre la relación que hay entre el efecto y sus causas, hay dos evaluadores que darán sus puntuaciones independientes.

1. Muy Bajo.
2. Bajo.
3. Regular.
4. Alto.
5. Muy Alto.

Grafica 15: Ishikawa de la Fortaleza Menor.



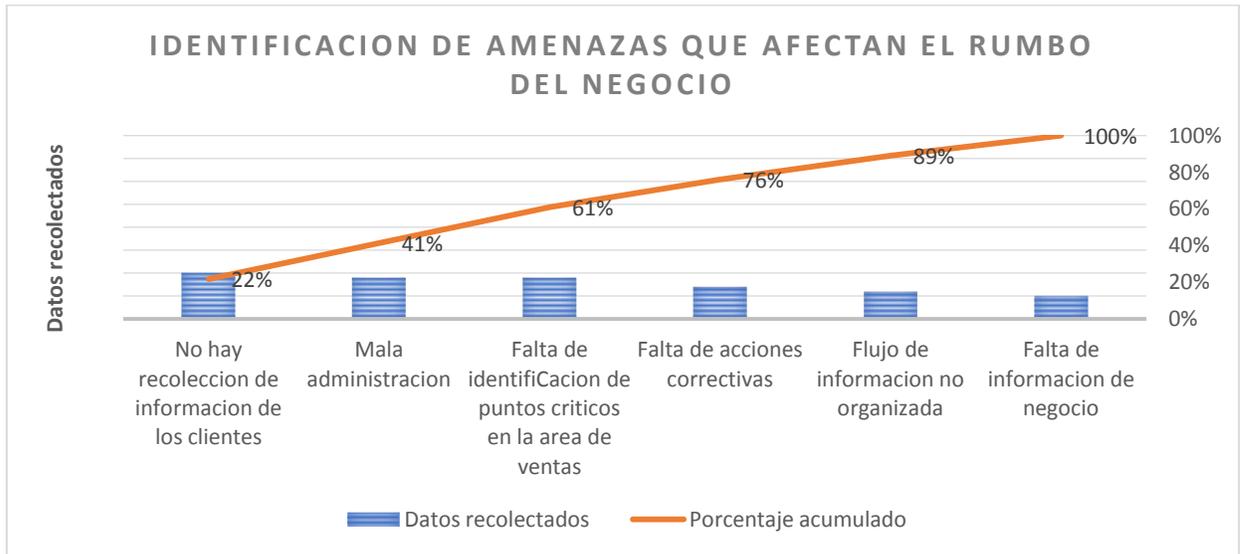
Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 29: Pareto de Fortaleza Menor

Causas	Evaluador 1	Evaluador 2	Total
Mala administración	5	4	9
Falta de identificación de puntos críticos en el área de ventas	4	5	9
Falta de información de negocio	2	3	5
Flujo de información no organizada	3	3	6
No hay recolección de información de los clientes	5	5	10
Falta de acciones correctivas	3	4	7

Fuente: Elaboración Propia.

Grafica 16: Paretograma de Fortaleza Menor.

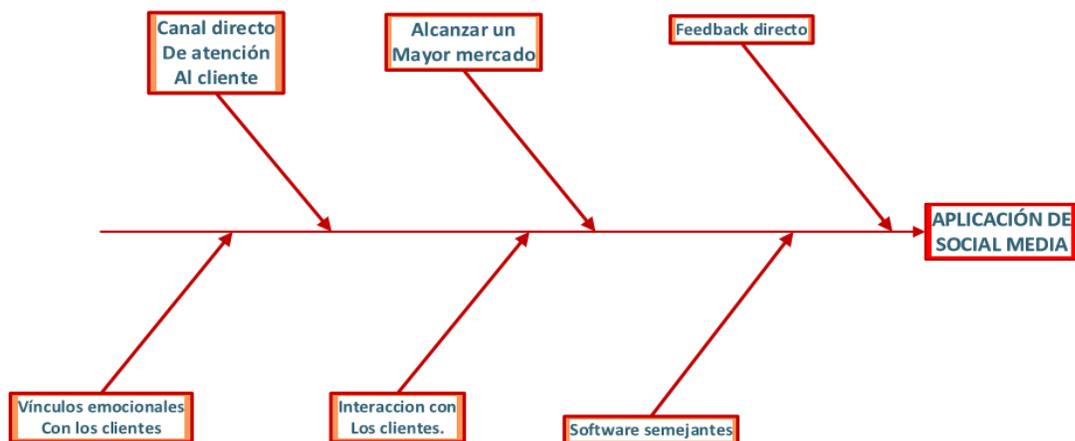


Fuente: Elaboración Propia.

La grafica muestra la necesidad de la recolección de información de los clientes para obtener información para mejorar el negocio.

Grafica 17: Ishikawa de la Oportunidad Menor.

OPORTUNIDAD MENOR



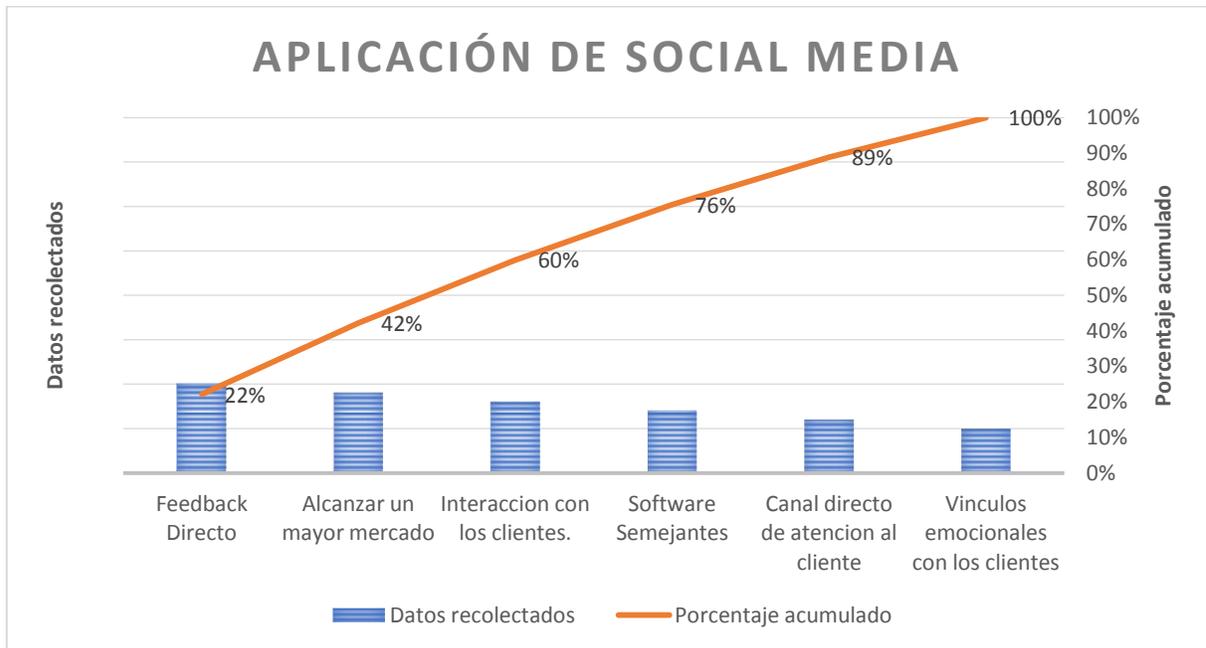
Fuente: Elaboracion propia

Tabla 30: Pareto de Oportunidad Menor.

Causas	Evaluador 1	Evaluador 2	Total
Feedback Directo	5	5	10
Alcanzar un mayor mercado	5	4	9
Canal directo de atención al cliente	3	3	6
Software Semejantes	4	3	7
Interacción con los clientes.	4	4	8
Vínculos emocionales con los clientes	3	2	5

Fuente: Elaboracion Propia.

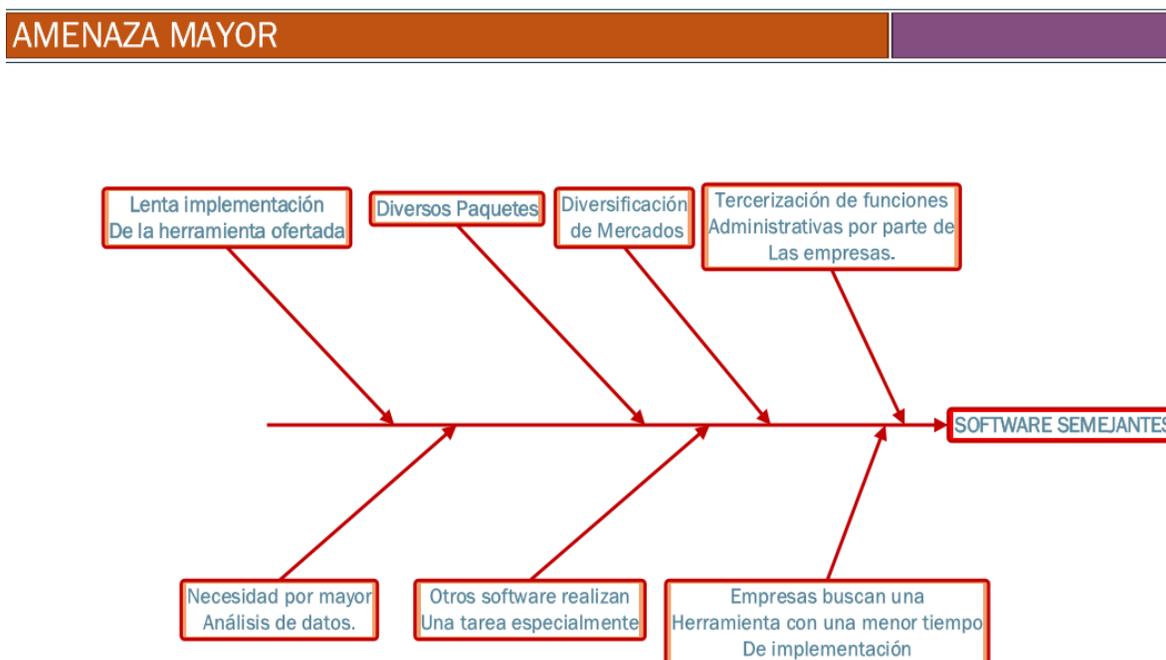
Grafica 18: Pareto de Oportunidad Menor.



Fuente: Elaboracion propia.

La grafica brinda la informacion, la necesidad de una retroalimentacion directa entre los clientes y la empresa ha causado una necesidad de una plataforma social de interaccion en tiempo real.

Grafica 19: Ishikawa de la Amenaza Mayor.



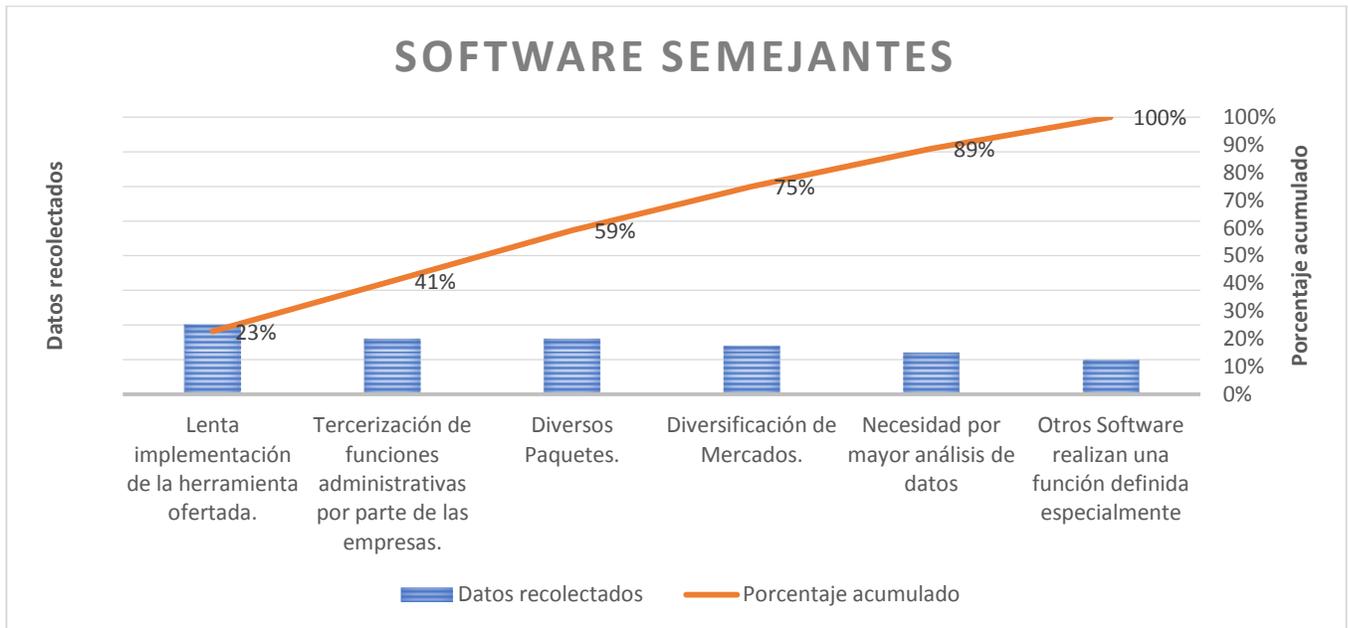
Fuente: Elaboracion propia.

Tabla 31: Pareto de Amenaza Mayor.

Causas	Evaluador 1	Evaluador 2	Total
Tercerización de funciones administrativas por parte de las empresas.	4	4	8
Diversificación de Mercados.	4	3	7
Diversos Paquetes.	4	4	8
Lenta implementación de la herramienta ofertada.	5	5	10
Otros Software realizan una función definida especialmente	2	3	5
Necesidad por mayor análisis de datos	3	3	6
Empresas buscan una herramienta con un menor tiempo de implementación.	5	5	10

Fuente: Elaboracion propia.

Grafica 20 : Paretograma de Amenaza Mayor.

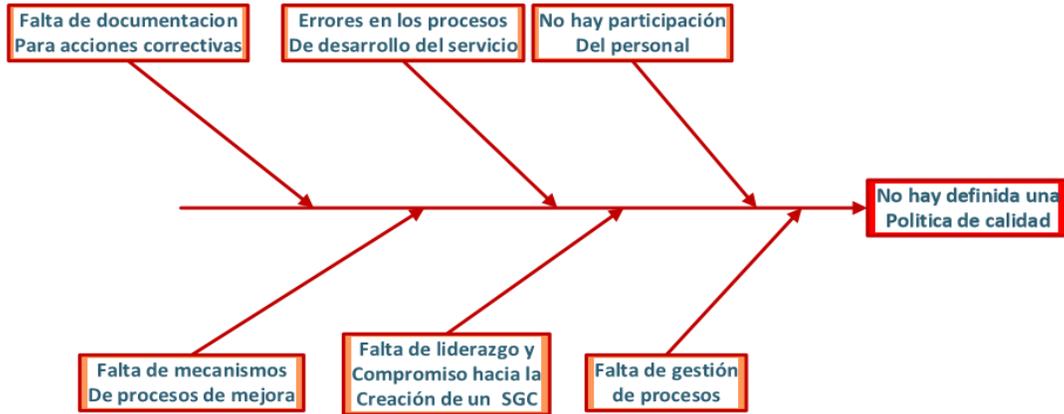


Fuente: Elaboracion propia.

La lenta implementación de la herramienta ofertada puede ocasionar el surgimiento de nuevas herramientas con un menor tiempo de implementación o una empresa que organice mejor la manera en que implemente su herramienta debido a que las empresas buscan que estos procesos sean los más cortos posibles debido a los gastos operativos que se pueden incurrir. Esto se tomará en cuenta en las propuestas de mejora.

Grafica 21: Ishikawa de la Debilidad Mayor.

DEBILIDAD MAYOR



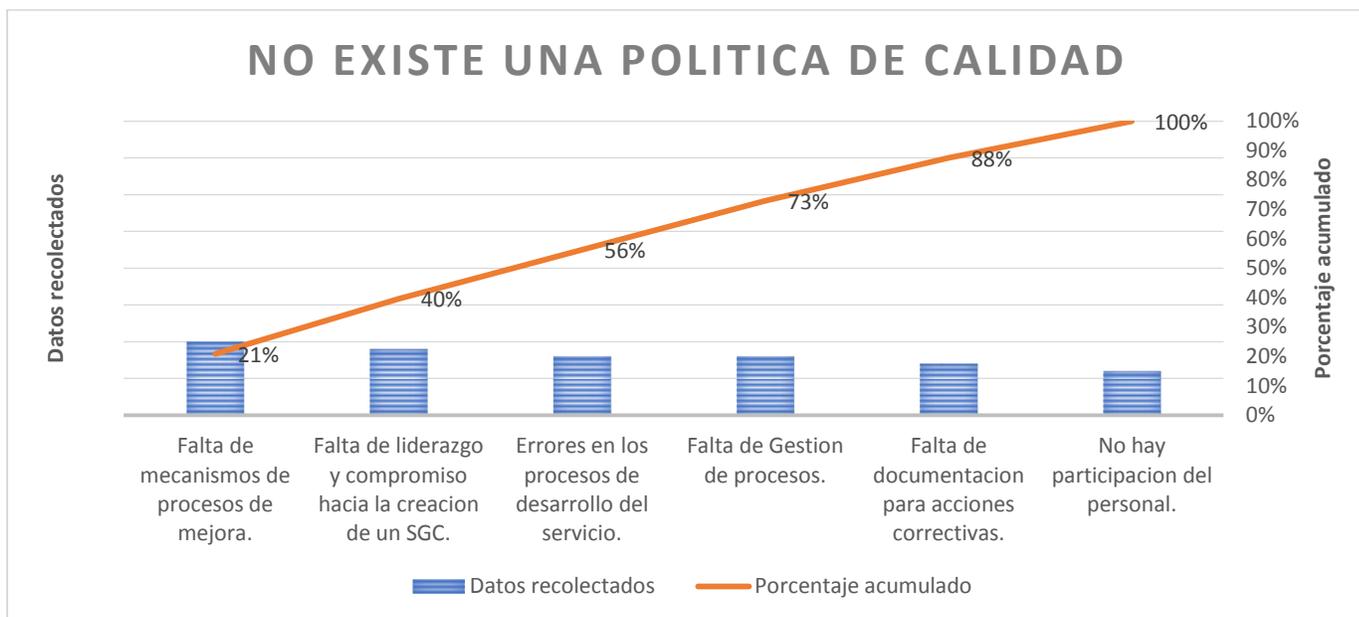
Fuente: Elaboracion propia.

Tabla 32: Pareto de Debilidad Mayor.

Causas	Evaluador 1	Evaluador 2	Total
No hay participación del personal.	3	3	6
Errores en los procesos de desarrollo del servicio.	4	4	8
Falta de documentación para acciones correctivas.	4	3	7
Falta de mecanismos de procesos de mejora.	5	5	10
Falta de liderazgo y compromiso hacia la creación de un SGC.	5	4	9
Falta de Gestión de procesos.	5	3	8

Fuente: Elaboracion propia.

Grafica 22: Paretograma de la Debilidad Mayor.



Fuente: Elaboracion propia.

La falta de mecanismos de procesos de mejora es la causa más obvia por que no exista una política de calidad, donde se aborda la solución al problema detectado.

En este capítulo se analizó por medio de un FODA los factores externos e internos de la empresa, necesarios para conocer la situación en que se encuentra la misma desde sus oportunidades, fortaleza, debilidades y amenazas, estas son necesarias para poder formular estrategias, pero antes de esto se analizó por medio de la matriz MEFE y MEFI, los niveles de incidencia de cada factor externo e interno para poder tener en consideración cuales son las fortalezas que aportan más a la empresa.

Seguidamente después de las matrices MEFE y MEFI, se analizó su información para generar estrategias, de dicha matriz se elaboraron 7 estrategias que posteriormente se analizaron cada uno de ellas por la capacidad de impacto que tendría su aplicación en la empresa, por mayor

incidencia positiva para la solucionar los problemas actuales, estas estrategias se tendrán en cuenta.

Se analizó por medio de un Ishikawa las causas que provocan las fortalezas y oportunidades menores, esto se hizo para poder tener una clara visión de las causas positivas y negativas para posible mejora para la elaboración de una estrategia por parte de esta, de donde el paretograma muestra la causa con mayor incidencia en el efecto y la estrategia se elaboró en base a esta causa arrojada por el paretograma, Las debilidades y amenazas mayores se analizaron por el Ishikawa para saber sus causa y ordenadas por el paretograma para identificar la causa que más provoca esa debilidad o amenaza y de esta manera formular la estrategia que contrarreste dicha causa y por ende su efecto se disminuya, Todas las estrategias formuladas en este capítulo son de mucha utilidad para elaboración de un plan de mejora que se abordara posteriormente en el siguiente capítulo (Capitulo IV).

10. CAPITULO IV: PLAN DE MEJORA

10.1. DECLARACIÓN DE LA VISIÓN

Visión actual: Ser la mejor opción a nivel regional para servicios de gestión organizacional por nuestra capacidad profesional, humana e innovadora.

Visión Propuesta: Llegar a ser la mayor empresa de prestaciones de servicios organizacionales en todo el país; empoderando a las personas y creando propósitos personales en las organizaciones que generen y retengan clientes.

10.2. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN

Misión Actual: Mejorar la capacidad competitiva y proporcionar soluciones integrales a nuestros clientes mediante la entrega de un servicio profesional de calidad.

Misión Propuesta: Proporcionar servicios de gestión organizacional para poder optimizar y alinear los recursos de la empresa de todos nuestros clientes.

10.3. PROPUESTA PARA DEFINIR LA POLITICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD

En la elaboración de las políticas de la calidad, la empresa debe tener en consideración los requisitos que la norma ISO 9001 establece para la política del sistema de calidad.

Requisitos de la política de un sistema de calidad

Los requisitos de la política de un sistema de gestión de calidad están recogidos en el apartado 5.3 de la norma ISO 9001-2015, en el que se establece que la alta dirección debe asegurarse de que la política de calidad:

- Es adecuada al propósito de la organización.
- Cumplir con los requisitos y renovar de manera continua cada elemento que compone y alimenta el SGC.
- Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- Es comunicada y entendida dentro de la organización.
- Es revisada para su continua adecuación.

La empresa debe de realizar las siguientes acciones y documentación para la elaboración de los objetivos y la política, las cuales se graficarán en un diagrama de flujo.

Documentos necesarios (Entrada).

- Información brindada por el análisis de los 8 principios de calidad Capítulo I (ver anexo 2).
- Resultados de la lista de Verificación SGC Capítulo III (ver anexo 3).
- Mapa Estratégico de la empresa (ver anexo 4).
- Misión y visión de la empresa Capítulo IV, inciso 4.1. y 4.2 (ver anexo 5).

Documentos Generados (Salida)

Documento (DOC)

DOC_1. Propuesta de nombramiento del responsable de calidad de D-Evolutions (ver anexo 6).

DOC_2. Acta/Documento de elección de los miembros de la comisión de calidad de la empresa (ver anexo 7).

DOC_3. Documento con los objetivos de calidad de la empresa (Propuesta) (ver anexo 8).

DOC_4. Acta/Certificado de aprobación de los objetivos específicos de calidad de la empresa por parte de la comisión de calidad (ver anexo 9).

DOC_5. Documento con la política de calidad de la empresa (Propuesta) (ver anexo 10).

DOC_6. Acta/Certificado de aprobación de la política de calidad de la empresa por parte de la comisión de calidad (ver anexo 11).

DOC_7. Plan de comunicación (Documento en el que se recojan las actuaciones para la difusión de los objetivos y política (ver anexo 12).

DOC_8. Documentos concretos en que se difunden los objetivos y la política de calidad (ver anexo 13).

DOC_9. Lista de seguimiento y control de las actividades de difusión (ver anexo 14).

DOC_10. Memoria de los documentos de revisión/evaluación de la política de calidad, Objetivos específicos de calidad y actividades de difusión llevadas a cabo durante la junta en D-Evolutions; incluyendo la propuesta de la comisión de calidad (ver anexo 15).

DOC_11. Acta/Certificado de aprobación de la memoria de revisión/evaluación de la política de calidad, Objetivos específicos de calidad y actividades de difusión llevadas a cabo durante la junta en D-Evolutions, por parte de la comisión de calidad (ver anexo 16).

DOC_12. Seguimiento y Evaluación de la política de calidad y objetivos de calidad (ver anexo 17).

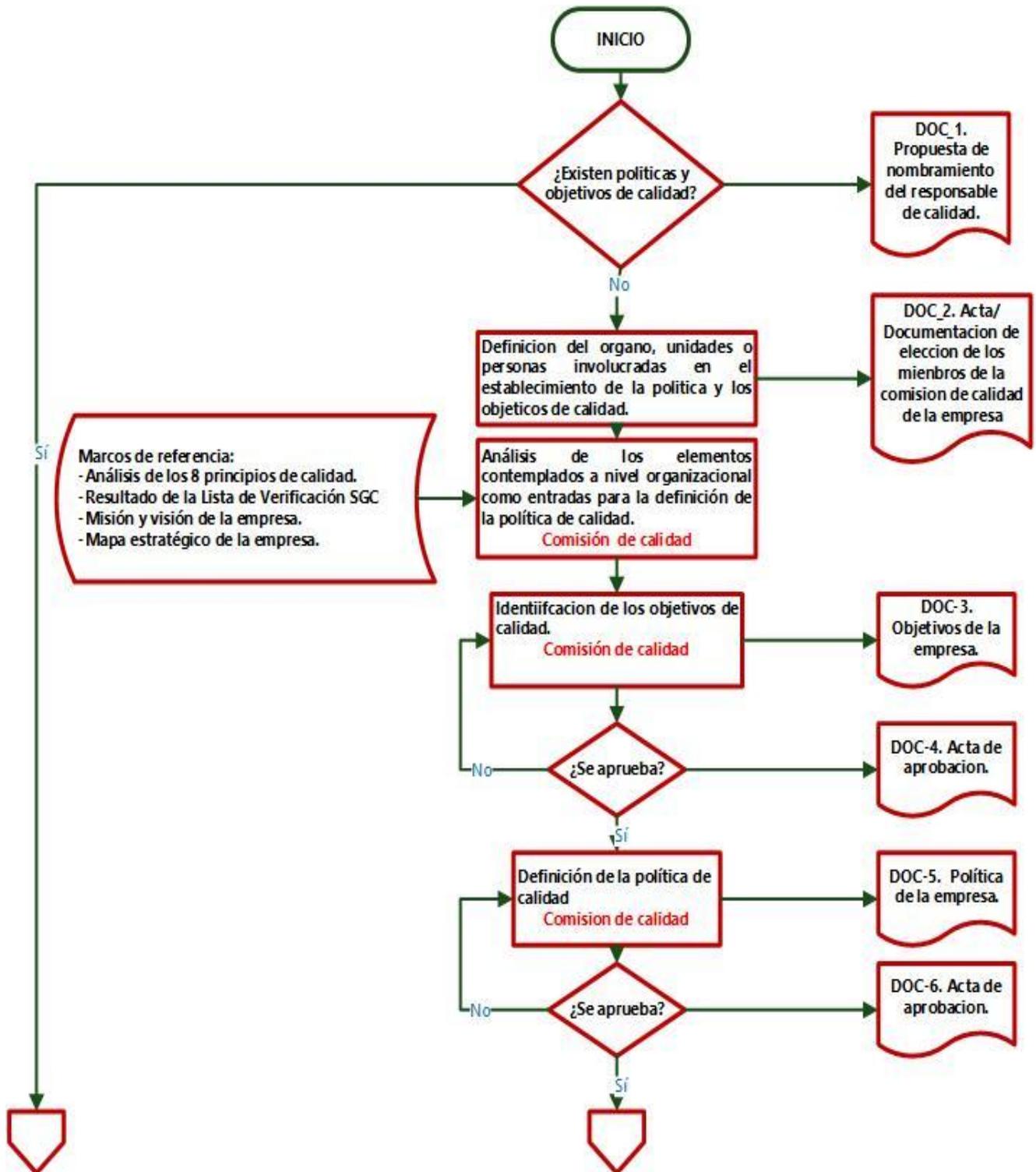
10.3.1. DIAGRAMA DE ACCIONES Y DOCUMENTACION PARA LA ELABORACION DE OBJETIVOS Y POLITICA DE CALIDAD.

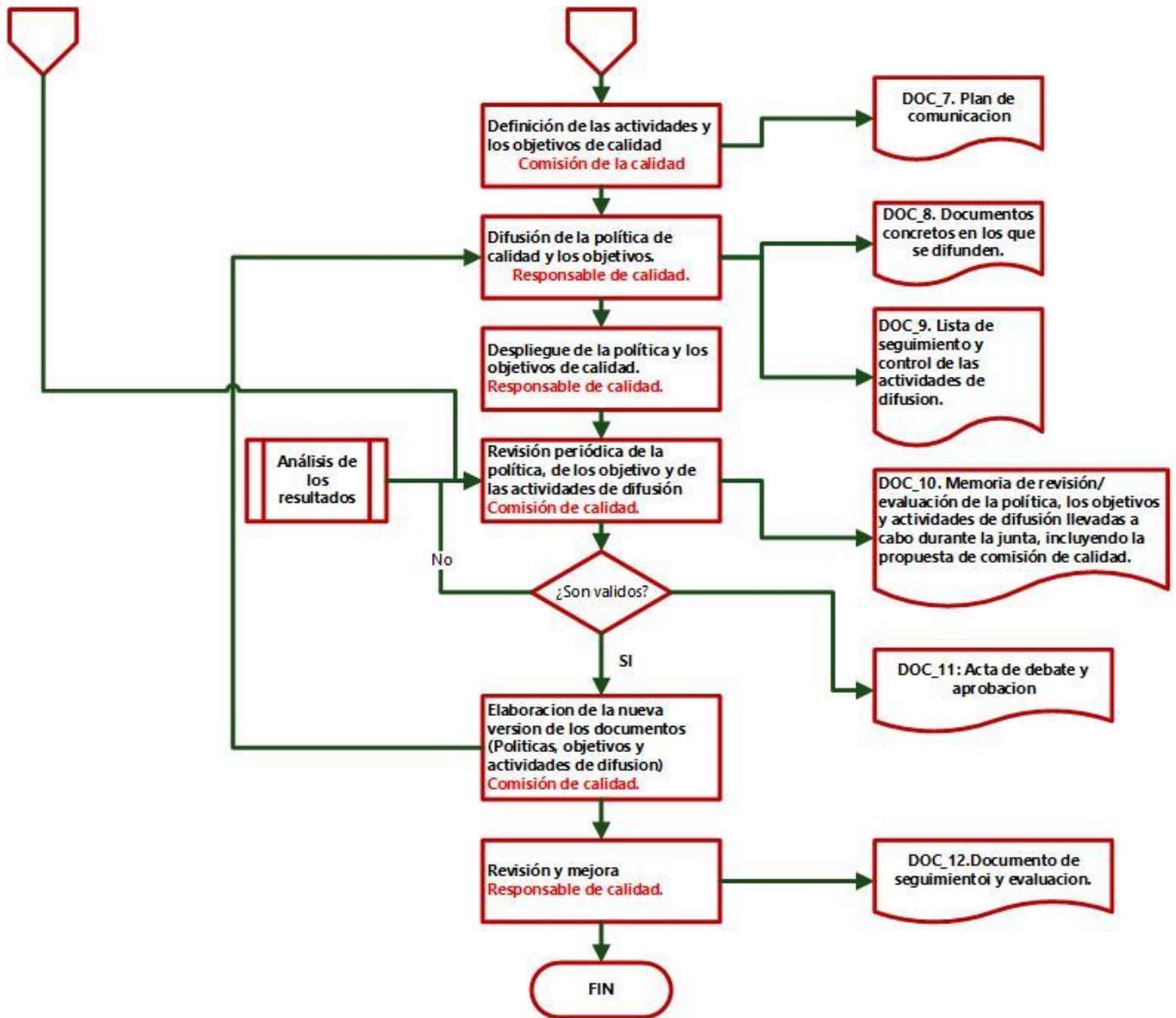
El siguiente diagrama de flujo muestra los procesos que se recomiendan a la empresa para evaluar o crear objetivos y políticas de calidad, esta propuesta a que la empresa necesita crear un sistema de documentación para la implementación de un SGC. Del análisis específico en el numeral 7 del Capítulo I y del análisis del Capítulo III este es factor crucial para la empresa.

En el diagrama muestra las acciones que se deben seguir para la elaboración de las políticas y objetivos de calidad, debido a que estos se deben

evaluar cada año para su cumplimiento y generar documentación para su control y mejora continua.

Grafica 23. Acciones y documentacion para la elaboracion de politica y objetivos de calidad.





Fuente: Elaboración propia.

Seguimiento y Evaluación

El responsable de seguimiento y evaluación del proceso de definición de la política y de sus objetivos es la persona designada en el primer proceso del flujograma, él debe coordinar paso por paso que los objetivos de calidad acordados se están cumpliendo en la empresa, cada se debe evaluar nuevos objetivos para mantener la empresa competente.

10.4. OBJETIVOS DE CALIDAD PROPUESTAS

En el apartado anterior uno de los problemas encontrados en la empresa es que no posee objetivos de calidad definidos es por ende que una de las estrategias de mejora que en este caso es la estrategia 5 contempla la necesidad de definir objetivos de calidad.

En este caso la propuesta de algunos objetivos de calidad. Estos objetivos se redactaron en base a las interrogantes necesarias que se deben de hacer para su correcta elaboración.

Objetivos de calidad Propuestas.

- Mejorar los procesos en gestión empresarial reduciendo el tiempo de ejecución de los mismos en al menos un 20% en un plazo de 6 meses.
- Establecer estrategias para la retención de clientes en 80% mínimo con respecto al año anterior.
- Disminuir el tiempo de implementación de Successful Decision a un estándar de 6 semanas en un plazo de 6 meses.

10.5. POLÍTICA DE CALIDAD PROPUESTA

Una vez establecidos los objetivos de calidad propuesta se procede a la elaboración de una política de calidad propuesta la cual tiene que estar en concordancia con los objetivos anteriores.

Política de calidad propuesta

En D-Evolutions buscamos generar valor en las organizaciones, impulsando modelos de gestión organizacional que enfoquen, optimicen y enrumben los recursos de la empresa, empoderando a las personas y creando propósitos personales y organizacionales que generen y retengan clientes, así que aporten rentabilidad para los accionistas. Es por ello que nos enfocamos en la mejora continua a través de la capacitación de nuestros colaboradores.

10.6. INDICADORES KPI (Indicador clave de desempeño)

Tabla 33. Indicadores de calidad por objetivos.

OBJETIVO DE CALIDAD	INDICADOR
Mejorar los procesos en gestión empresarial reduciendo el tiempo de ejecución de los mismos en al menos un 20% en un plazo de 6 meses.	N° de gestiones empresariales / N° de gestiones empresariales realizadas
Establecer estrategias para la retención de clientes en 80% mínimo con respecto al año anterior.	N° de clientes Actuales/N° de clientes anteriores
Disminuir el tiempo de implementación de Successful Decision a un estándar de 6 semanas en un plazo de 6 meses.	N° de Actividades reales realizadas / N° de Actividades META a realizar

Fuente: Elaboración propia

Los clientes de la empresa detallan una debilidad específica en cuanto a la carga de la herramienta a su plataforma administrativa, esto se ha identificado en el FODA, los clientes detallan que el plan de implementación y seguimiento en cuanto a la herramienta es un proceso tardado y esto hace incurrir a la empresa en otros gastos, como son los operativos debido a que tienen asignar nuevas tareas o delegar a otros empleados para realizar estas funciones.

Del capítulo III, se crearon estrategias, específicamente la estrategia 6 y 7, las cuales dan una alternativa de solución.

Estrategia 6: Crear un plan de seguimiento de cada una de las fases de implementación con su tiempo de ejecución.

Estrategia 7: Definir indicadores para los procesos relativos al servicio de implementación de la herramienta.

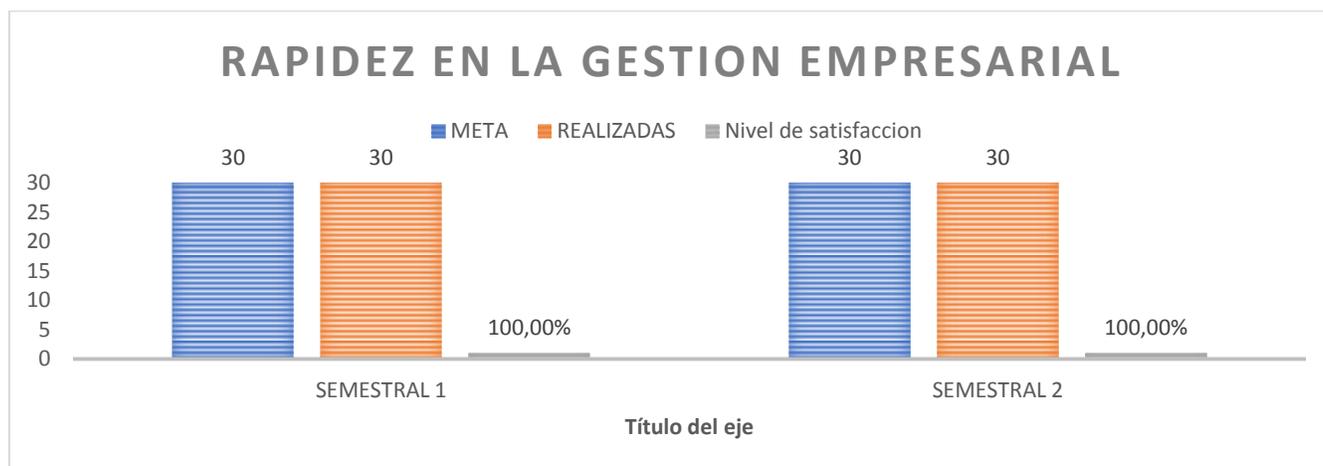
Una de las maneras de controlar los tiempos de implementacion por proceso es la creacion de indicadores KPI(Key Perfomance Indicators), estos tienen que me medir el tiempo de ejecucion de la tares y el porcentaje de tareas cumplidas para poder disminuir el tiempo de implementacion de la herramienta y poder observar que actividades son los que se consume un mayor tiempo.

Se propone tomar en mayor consideracion el indicador tres debido a que es el indicador que es propuesto como solucion de algunos problemas en la empresa por parte de la estrategia 6 y 7, se propone la elaboracion de un tablero que administre los indicadores en este tablero se visualiza todo la infromacion necesaria para poder coordinar

Seguidamente se mostrara basicamente el indicador en el cual se compara las actividades necesarias por semana para que se pueda lograr las 6 semanas de implementacion de la herramienta propuestas debido a que los clientes desean disminuir el tiempo de que conlleva estas acciones las cuales actualmente son de 8 semanas son las acitivades necesarias por semana contra las actividades reales ejecutadas por semanas.

Tabla 34. Ficha tecnica del indicador de gestion 1

FICHA TECNICA DEL INDICADOR DE GESTION					
Codigo:	1 Version:		1 Fecha:		12/2/2020
NOMBRE DEL INDICADOR	Rapidez en la gestion empresarial		RESPONSABLE	Gerente Comercial es el encargado de la revision del proceso.	
Numerador	N° de gestiones empresariales	Formula	N° de gestiones empresariales / N° de gestiones empresariales realizadas		
Denominador	N° de gestiones empresariales realizadas	Tendencia esperada	Hacia el 100%	Utilidad del indicador	Seguimiento del cumplimiento de las actividades.
Frecuencia de medición	SEMESTRAL		Fuente de Información:	Documentacion encargado administrativo	Unidades %
Meta	100%		Nivel satisfactorio	>=90%	Nivel Critico <90%



SEMESTRES	META	REALIZADAS	Nivel de satisfaccion	ANALISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS
SEMESTRAL 1	30	30	100.00%		
SEMESTRAL 2	30	30	100.00%		
Totales	60				

Fuente: Elaboracion propia.

Este indicador muestra la eficacia con que el equipo administrativos realiza sus gestiones empresariales semestralmente, teniendo el control de saber si hay retrasos en la documentacion o acciones tomadas en la empresa.

Tabla 36. Ficha tecnica del indicador de Gestion 2.

FICHA TECNICA DEL INDICADOR DE GESTION						
Codigo:	2 Version:		1 Fecha:		12/2/2020	
NOMBRE DEL INDICADOR	RETENCION DE CLIENTES			RESPONSABLE	Gerente Comercial es el encargado de la revision del proceso.	
Numerador	N° de clientes actuales	Formula	N° de clientes Actuales/N° de clientes anteriores			
Denominador	N° de clientes anteriores	Tendencia esperada	Hacia el 100%	Utilidad del indicador	Cumplimiento del objetivo	
Frecuencia de medición	Anual		Fuente de Información:	Area de ventas	Unidades	%
Meta	100%		Nivel satisfactorio	>=80	Nivel Critico	<80%



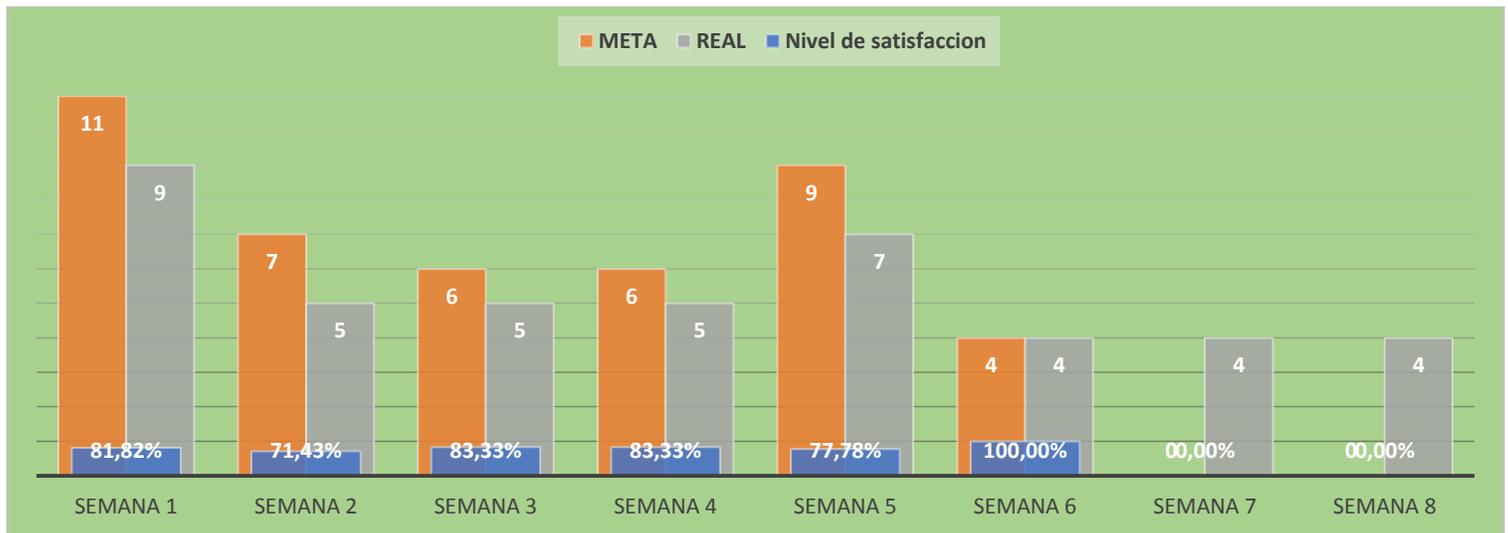
AÑOS	Cientes anteriores	Cientes Actuales	Nivel de satisfaccion	ANALISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS
AÑO 1	11	9	81.82%	Factores Socio-Economicos Actuales	Implementar el plan de mejora pueden disminuir el impacto
Totales	11				

Fuente: Elaboracion propia.

El objetivo de este indicador es medir la cantidad de clientes actuales con respecto a los anteriores esto es debido a la situacion en que se encuentra el pais y se desea mantener los clientes que la disminucion de clintes no se mayor de 20%.

Tabla 36. Ficha tecnica del indicador de Gestion 3.

FICHA TECNICA DEL INDICADOR DE GESTION					
Codigo:	3 Version:		1 Fecha:		12/2/2020
NOMBRE DEL INDICADOR	RAPIDEZ EN EL SERVICIO (N° de actividades finalizadas por semana)		RESPONSABLE	Gerente Comercial es el encargado de la revision del proceso.	
Numerador	N° de Actividades reales realizadas a la semana	Formula	N° de Actividades reales realizadas / N° de Actividades META a realizar		
Denominador	N° de Actividades META a realizar	Tendencia esperada	Hacia el 100%	Utilidad del indicador	Seguimiento del cumplimiento de las actividades.
Frecuencia de medición	SEMANAL		Fuente de Información:	Clientes	Unidades %
Meta	100%		Nivel satisfactorio	>=90%	Nivel Critico <90%



SEMANAS	META	REAL	Nivel de satisfaccion	ANALISIS DE CAUSAS	ACCIONES PROPUESTAS
SEMANA 1	11	9	81.82%	Diversos factores pueden ser retrocesos por parte de la empresa o de los clientes, falta de seguimeinto de un plan para de finalizacion de actividades.	Seguir un plan concreto
SEMANA 2	7	5	71.43%	Falta de compromiso por parte del encargado de implementacion de la empresa.	seguir las metas planteadas
SEMANA 3	6	5	83.33%	Retraso de las activiades anteriores	Seguir detalladamente las metas
SEMANA 4	6	5	83.33%	Retraso de las activiades anteriores	Seguir detalladamente las metas
SEMANA 5	9	7	77.78%	Retraso de las activiades anteriores	Seguir detalladamente las metas
SEMANA 6	4	4	100.00%		Seguir detalladamente las metas
SEMANA 7		4	0	Acumulacion de actividades	Seguir detalladamente las metas
SEMANA 8		4	0	Acumulacion de actividades	Seguir detalladamente las metas
Totales	43	43			

Fuente: Elaboracion propia.

En la grafica del indicador se puede apreciar la manera en que se comparan las actividades por semana reales ejecutadas en la empresa y las metas o actividades necesarias para poder lograr la disminucion de 8 a 6 semanas, se puede identificar el % de satisfaccion por parte de la comparacion de las actividades. En (ver anexo 18) se puede observar ilustrativamente una plataforma de tablero de control, donde la empresa visualice la informacion y puede analizarla directamente los indicadores para futuros cambios. Este indicador esta en funcion de unos de los objetivos de calidad propuestos anteriormente **“Disminuir el tiempo de implementación de Successful Decision a un estándar de 6 semanas en un plazo de 6 meses”**.

Actividades de Implementación de la herramienta en la empresa de los clientes en 6 semanas

En el Capítulo I, donde se analizó los 8 principios de la calidad, que arrojo debilidad en la gestión por proceso, esta es una etapa de mejora en dicho principio de calidad ya que este aborda el proceso de implementación de la herramienta y anteriormente se evaluó el indicador que puede mantener controlado la ejecución de las actividades de este proceso. La estrategia 6 demanda, crear un plan de seguimiento de cada una de las fases de implementación con su tiempo de ejecución, en la siguiente tabla se muestra todas las actividades que la empresa realiza para implementar la herramienta en la empresa de los clientes, cada una de estas actividades son ejecutadas por la empresa actualmente la única propuesta que se da es que se realice en 6 semanas.

La fase de Pre implementación-Ambientes-Pruebas, su ejecución se divide en dos semanas debido a que es la que tiene un nivel de dificultad mayor que las demás. En la tabla se muestra la columna **Resp**(responsable) la cual se divide en dos que son SD y CL, SD significa actividad realizada principalmente por la empresa y CL es las actividades que se encuentran realizadas meramente por los clientes, es por ende que las actividades se encuentran marcadas por una X.

Tabla 37. Plan de seguimiento de cada una de las fases de implementación.

Actividad	SD	CL	Resp.	Mes 1				Mes 2	
			S1	S2	S3	S4	S1	S2	
PreImplementación – Datos									
Contextualización de la fase y revisión de alcances	X	X							
Kick off del proyecto (Equipo gerencial)	X	X							
Explicación del alcance de cada modulo y necesidades de la información para el uso del mismo (efectividad de los resultados) - GC									
Explicación de metodología de carga (migración de datos) - GC									
Recopilación de datos de la organización		X							
Recopilación de conceptos de planilla		X							
Revisión y análisis de los datos recopilados	X	X							
Mapeo de datos (Plantillas de SD) recopilados a archivos de excel de successful Decision.	X								
Validación de archivos de Excel de Successful Decision completados con data recopilada	X	X							
Creación y preparación de ambiente de entrenamientos/capacitaciones	X								
Evaluación y cierre de fase con el líder del proyecto por parte de cliente	X	X							
Proceso de capacitación y entrenamiento									
Contextualización de la fase y revisión de alcances	X	X							
Selección de usuarios "Champions"		X							
Entrega de manuales		X							
Capacitación de usuarios Champions sobre los módulos de Successful Decision a implementar en la organización	X								
Inicio de capacitación por parte de los usuarios Champions al resto de colaboradores que usaran Successful Decision	X								
Comunicación sobre la implementación de Successful Decision en la organización (correos electrónicos, etc.)		X							
Evaluación y cierre de fase con el líder del proyecto por parte de cliente	X	X							
PreImplementación – Ambientes – Pruebas									
Contextualización de la fase y revisión de alcances	X	X							
Preparación y creación de ambiente de pruebas para la organización (test)		X							
Migración de archivos de excel de Successful Decision completos a ambiente de pruebas para la organización		X							
Análisis de posibles errores en el proceso de migración de archivos de excel completos a ambiente de pruebas - GC		X							
Evaluación de brechas de proceso de migración e identificación de propuestas de ajuste (del proceso)	X	X							
Corrección de datos en caso de ser necesario	X	X							
Pruebas, validación y verificación de los datos cargados a ambiente de pruebas de la organización	X	X							
Corrección de datos que sea requerido corregir o ajustar (En caso sea necesario)	X	X							
Carga de datos ajustados a ambiente de pruebas	X								
Pruebas, validación y verificación de los datos ajustados a ambiente de pruebas de la organización	X	X							
Creación de Backup con datos validados por el cliente	X								
Evaluación y cierre de fase con el líder del proyecto por parte de cliente	X	X							
PreImplementación – Ambientes – PreProd									
Contextualización de la fase y revisión de alcances	X	X							
Preparación y creación de ambiente PreProd para la organización (Con características finales: CPU y RAM)	X								
Restauración de backup creado en la finalización de la validación de datos en ambiente de pruebas	X								
Revisión de datos migrados a ambiente PreProd	X	X							
Corrección de datos que sea requerido corregir o ajustar (En caso sea requerido)	X	X							
Carga de datos ajustados a ambiente PreProd (En caso sea requerido)	X								
Pruebas, validación y verificación de los datos ajustados a ambiente PreProd	X	X							
Elaboración de reporte de resultados de pruebas en ambiente Preprod	X	X							
Evaluación y cierre de fase con el líder del proyecto por parte de cliente	X	X							
Salida en Vivo o Implementación de Successful Decision en la Organización									
Contextualización de la fase y revisión de alcances	X	X							
Monitoreo de ambiente de PreProd	X								
Comunicación sobre salida en vivo de Successful Decision en la organización	X								
Evaluación y cierre de fase con el líder del proyecto por parte de cliente	X	X							

Fuente: Elaboración propia.

Del capítulo III del análisis del FODA por medio de Pareto e Ishikawa se analizaron la Fortaleza y Oportunidad Menor, la empresa D-Evolutions ya cuenta con una página web específicamente para la promoción del software Successful Decision por ende se le es de mayor facilidad crear un sistema de retroalimentación con el cliente.

10.7. PLAN DE MEJORA ESQUEMATIZACION

El plan de mejora es alimentado con cada una de las actividades anteriores, u otras estrategias que pueden ayudar a la empresa a ser más competitiva. El siguiente plan de mejora será propuesto para su implementación en plazo de 6 meses que se mencionan en el objetivo propuesto.

La primera acción correctiva propuso para su comienzo de acción en la empresa para inicios del mes de Mayo y la finalización de todas las acciones correctivas propuestas es en el mes de Octubre.

Una de las propuestas más importantes que contiene este plan de mejora es la creación de un SGC, donde la presente tesis propone varias acciones correctivas necesarias para poder cumplir muchos de los apartados que se mencionaron en el capítulo I, debido a que propone política de calidad, objetivos de calidad su proceso de documentación, mapa de proceso u otras, necesarias para la gestión de proceso y mejora continua, dos de los 8 principios de calidad que la empresa no presentaba un alto porcentaje de cumplimiento, la creación e implementación de un SGC está fuera del objetivo de esta tesis, esta depende directamente del deseo de la empresa para hacerlo. En (ver anexo 19) se encuentra una tabla para el seguimiento de las estrategias a implementar.

Tabla 38. Plan de Mejora.

EMPRESA D-Evolutions

Estrategias	Descripción del Hallazgo.	Acción correctiva	Objetivo	Responsable		Recursos Financieros	Fecha de iniciación	Fecha de terminación
				Oficina	Cargo			
1	La empresa no posee una política ni objetivos de calidad.	Se propuso una política y los objetivos de calidad un flujo de seguimiento para su análisis o elaboración de otras propuestas que pueden plantear el comité de la empresa.	Definir acciones y metas a cumplir por parte de los trabajadores.	Managua; edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.	Director Ejecutivo	-	1/5/2020	20/5/2020
2	No se tienen definidos indicadores para el seguimiento de los procesos	Elaboración de un indicador para observar el desempeño de las actividades de implementación en la empresa de los clientes y un tablero de administración del indicador, el indicador esta evaluado en 6 semanas	Seguimiento de las actividades de implementación de la herramienta para disminuir el tiempo de implementación.	Managua; edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.	Director Ejecutivo	-	29/5/2020	30/6/2020
3	Software semejante que realiza ciertas tareas semejantes con un tiempo menor de implementación							
4	Los clientes necesitan que las fases de implementación tengan un menor tiempo de duración.							
5	Necesidad de una retroalimentación por parte de los clientes y la empresa.	Habilitar opciones en su sitio web para intercambio de información con los clientes	Para mejorar el flujo de información con los clientes para utilizarse para mejora.	Managua; edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.	Director Ejecutivo	-	1/7/2020	10/7/2020
6	El poder adquisitivo de las empresas ha disminuido.	Promoción de nuevos paquetes con diferentes precios que se adecuan a la necesidad de los clientes.	No perder clientes	Managua; edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.	Director Ejecutivo	-	11/7/2020	1/8/2020
7	No posee un sistema de Gestión de calidad.	Gestionar toda la información contenida en la presente tesis para formar un SGC	Mejorar el desempeño de la empresa.	Managua; edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.	Gerente comercial	-	5/8/2020	29/10/2020

Fuente: Elaboración propia.

11. CONCLUSIONES

Este estudio fue elaborado en la empresa D-Evolutions, con la finalidad de encontrar y proporcionar oportunidades de mejoras en el proceso de venta e implementación de la herramienta aplicando herramientas de la calidad.

En el Capítulo I se aplicó un diagnóstico por medio del análisis de los 8 principios de calidad y lista de verificación de SGC. El análisis de los 8 principios de la calidad dio como resultado un cumplimiento de un 71.43% siendo los principios de menor cumplimiento el de Gestión de procesos y mejora continua y de mayor cumplimiento el de enfoque al cliente. La lista de verificación tiene un 55.17% de cumplimiento de los requerimientos de la normativa de calidad, estos dos análisis dieron como resultado la situación actual en la que se encuentra la empresa.

El análisis FODA del capítulo III fue una herramienta de gran ayuda en cuanto a la identificación de los factores externos e internos que afectan a la empresa, los análisis de estos factores eran de gran importancia para proponer estrategias que ayudarían a la empresa a resolver o disminuir el efecto negativo de las mismas y determinar factores claves de éxito para la empresa.

Con la información brindada por el análisis FODA se construyó una matriz de formulación de estrategia para focalizar los puntos a mejorar en el área de ventas de la empresa, se evaluaron cada una de estas estrategias por medio de la Matriz de evaluación de estrategias (MEPEC) para determinar cuáles eran la que provocarían el mayor impacto positivo en el área de ventas, siendo una de las más importantes para el cliente disminuir el tiempo que dilata la empresa de implementar la herramienta a la empresa del cliente esto es debido a que los clientes alegaban que entre más dilataba este proceso se incurría en más gastos operativos.

Todas las actividades realizadas de acuerdo a las estrategias fueron propuestas en el capítulo IV y posteriormente representadas en un plan de mejora para un seguimiento de las mismas.

12. RECOMENDACIONES

- Se le recomienda ejecutar cada una de las estrategias, y las mediciones de los indicadores, estos deben ser medidos cada año, debido a que cada año se debe de elaborar nuevos objetivos de calidad.
- Se deben tomar en consideraciones la política y los objetivos de calidad propuestos, y sus respectivas acciones de documentación estas acciones de documentación son de gran importancia para una gestión de procesos.
- Si la empresa desea implementar SGC se le recomienda tomar en consideración la presente tesis para la obtención de la información de la empresa y que aspectos para mejorar para facilitar la aplicación de un SGC.
- El personal en todos los niveles, es la esencia de la organización y su plena participación potencia su capacidad para crear valor para los clientes y partes interesadas. La dirección debe, a través de su liderazgo, crear y mantener una visión compartida, valores compartidos y un ambiente interno en el que las personas se pueden involucrar plenamente en el logro de los objetivos de la organización.

13. BIBLIOGRAFIA

- Blandino, A. (Agosto de 2019). *Indicadores de Gestion*. Managua, Nicaragua.
- Evans. (s.f.). *Administracion y Control de la calidad*.
- Gereda, M. S. (2010). *Herramientas para la planificación de los SGC*. Managua.
- González, Y. D. (Octubre de 2009). *eumed*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2009b/ydg.htm>.
- ISO. (2015). *Norma Internacional ISO 9001-2015*. (S. T. Force, Trad.) Ginebra, Suiza.
- Pulido, H. G. (2010). *Calidad Total y Productividad* (Tercera ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Pulido, H. G. (2013). *Control Estadístico de la Calidad y Seis Sogma* (Tercera ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Taylor, F. (1911). *Principios de administración Científica*.
- Wikipedia. (Octubre de 2019). *Wikipedia la Enciclopedia libre*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_la_calidad_total#Concepto_de_calidad_total.

Político

Factores	Tendencia futura	Hechos	Amenaza/Oportunidad
Crisis Política de Nicaragua	Mantenerse	Confrontaciones entre dos bandos políticos a partir de abril 2018	Amenaza. Frecuentemente hay protestas, marchas y confrontaciones entre los Nicaragüenses por lo que crea inestabilidad en el país

Económico

Poder adquisitivo de las empresas	Disminuir	La crisis por la que pasa Nicaragua ha disminuido el poder adquisitivo debido múltiples hechos desde abril 2018 como reformas tributarias, bajas ventas, entre otros.	Amenaza
-----------------------------------	-----------	---	----------------

Reforma tributaria	Mantenerse	Se reformo el INSS patronal y laboral en 2018 y entro en vigencia 2019.	Amenaza. El INSS patronal aumento a 21.50% para empresas con menos de 50 colaboradores y a 22.50% para las que tienen más 50, de esta forma se aumenta el gasto
Costos de servicios básicos	Aumentar	La tarifa energética cada cierto periodo de tiempo aumenta.	Amenaza. Mayor gasto para las empresas.

Socio-Cultural

Control organizacional	Mantenerse	El 87% del sector empresarial son MiPymes por la cual hay carencias en el control organizacional.	Oportunidad. La herramienta ofrece control organizacional de manera sencilla, atractivo para las MiPymes.
Inversión de Software	Aumentar	Tendencia hacia invertir en software que faciliten la operatividad de las empresas.	Oportunidad.

ANEXOS

Anexo 1. Análisis PESTEL

Socio-Cultural (Continuación)

Factores	Tendencia futura	Hechos	Amenaza/Oportunidad
Crisis socio-económica de Nicaragua	Mantenerse	A raíz de la crisis se ha creado una cultura de desconfianza y boicot en dependencia del pensamiento político de las empresas.	Amenaza. Aunque la empresa no tenga ninguna inclinación política, se puede caer en malas interpretaciones partidarias por parte de los clientes, lo cual pudíese generar
Utilización de Dashboard	Aumentar	Las empresas están optando a la visualización de información en forma de Dashboard porque hace más fácil y efectiva la toma de decisiones.	Oportunidad. Successful Decision está diseñada para trabajar en buena medida con Dashboard.
Younger Executive	Aumentar	Cada vez más hay ejecutivos de una nueva generación, la cual son Millennials	Oportunidad. Esta nueva generación “Younger Executive” están abiertos a probar nuevas tecnologías.
Freelancer	Aumentar	Las personas Freelancer son las que ofrecen servicios profesionales a las empresas en dependencia de lo que se necesite. Estas personas pueden realizar los servicios de Successful Decision en menor costo, pero en un mayor lapso de tiempo.	Amenaza. Hay tendencia de personas a lo cual se dedican a ser Freelancer.

Tecnología

Factores Tendencia futura

Hechos

Amenaza/Oportunidad

Necesidad de software para toma de decisiones Aumentar Las empresas hoy en día necesitan softwares para controlar, evaluar y tomar decisiones. Successful Decision ofrece estos requerimientos, Por ejemplo: Roi de capacitaciones, Kpis, entre otros.

Software Semejante Aumentar En el mundo actual cuando un nuevo software, aplicación o herramienta se crea, es cuestión de tiempo para que se creen productos similares. **Amenaza.** Actualmente ya hay un software semejante competidor en el país.

Aplicaciones de Social Media Aumentar Constantemente se están actualizando todas las aplicaciones social Media en la cual se puede captar más público y dar a conocer Successful Decision en el país. **Oportunidad.** Se puede invertir en anuncios de Social Media para que D-Evolutions y Successful Decision se den a conocer en el país.

Ecológico

Software intangible Mantenerse El software ofertado por D-Evolutions es totalmente intangible por lo que no presenta problemas ambientales.

Oportunidad

Legislación

Ley 185 Código del Trabajo Mantenerse En esta ley se especifica las obligaciones, derechos y beneficios obtenidos por los empleadores y trabajadores. **Oportunidad.** Al cumplir con esta ley se tienen buenas relaciones laborales.

Contratos de seguridad de información y su no divulgación. Mantenerse Se pueden crear contratos legales sobre información en la venta de una aplicación, software o servicio, en el cual las empresas se comprometen a proteger y no divulgar información de sus clientes. **Oportunidad.** Al utilizar estos contratos se genera confianza en D-Evolutions.

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 2. Evaluación de Principios de Calidad

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN BASE A LA NORMA ISO 9000:2015							
ISO 9000:2015	PREGUNTA	EVIDENCIAS	NIVEL				
			1	2	3	4	5
2.3.2	ENFOQUE AL CLIENTE						
1	¿La organización ha identificado grupos de clientes o mercados apropiados para el mayor beneficio de la organización misma?	Documentos de segmentación de clientes y definición de partes interesadas.				5	
2	¿La organización ha entendido totalmente a los clientes y las necesidades y expectativas en la cadena de suministros relacionada, y ha identificado los recursos necesarios para cumplir con estos requerimientos?	Registro Maestro de partes interesadas				5	
3	¿La organización ha establecido objetivos para la satisfacción de los clientes, y si las quejas crecen, son estas tratadas de una manera justa y oportuna?	Objetivos, encuestas, análisis de cuota de mercado, felicitaciones o informes de distribuidores.				4	
ENFOQUE A LOS CLIENTES - NIVEL DE APLICACIÓN →						5	
2.3.3	LIDERAZGO						
4	¿La alta dirección establece y comunica la dirección, políticas, planes y cualquier información importante y relevante para el éxito de la organización?	Dirección estratégica, objetivos, políticas.				3	
5	¿La alta dirección establece, administra y comunica objetivos financieros y económicos efectivos, a fin de ofrecer recursos necesarios y retroalimentación de información de desempeño?	Partidas, presupuestos, solicitudes de recursos				4	
6	¿La alta dirección crea y mantiene un ambiente necesario en el cual la gente puede llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización?	Participación del personal, autoridades y responsabilidades.				5	
LIDERAZGO - NIVEL DE APLICACIÓN →						4	
2.3.4	PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL						
7	¿La gente en todos los niveles es reconocida como un recurso importante de la organización que puede impactar fuertemente en el logro de los objetivos de la organización?	Gestión de las competencias y su mejora.				3	
8	¿Se fomenta el involucramiento total para crear oportunidades de mejoramiento en la competencia, conocimientos y experiencia de la gente en beneficio global de la organización misma?	Participación del personal, concientización, mejora continua.				3	
9	¿La gente está deseando trabajar en forma colaborativa con otros empleados, clientes, proveedores y otras partes interesadas relevantes?	Relaciones laborales, equipos de trabajo, trabajo por objetivos.				3	
INVOLUCRAMIENTO DE LA GENTE - NIVEL DE APLICACIÓN →						3	
2.3.5	GESTIÓN POR PROCESOS						
10	¿Las actividades, controles, recursos y resultados son administrados de una forma interrelacionada?	Mapa de procesos				4	
11	¿Las capacidades de las actividades y/o procesos clave son entendidas a través de mediciones y análisis para logro de mejores resultados en los objetivos de la organización?	Especificación de los procesos, objetivos.				3	
12	¿La alta dirección permite evaluaciones y/o priorización de riesgos y oportunidades y se abordan los impactos potenciales sobre los clientes, proveedores y otras partes interesadas?	Análisis de riesgos y oportunidades, planes para abordarlos.		1			
ENFOQUE DE PROCESOS - NIVEL DE APLICACIÓN →						3	
2.3.6	MEJORA CONTINUA						

16	¿La alta dirección fomenta y apoya el mejoramiento, a fin de lograr objetivos de la organización?	Mejora continua.	2
17	¿La organización cuenta con mediciones y monitoreo efectivos en los procesos para rastrear y evaluar el desempeño de los procesos y el avance de los objetivos?	Monitoreo y medición, análisis y evaluación.	3
18	¿La alta dirección reconoce y agradece los logros en los objetivos de la organización?	Contacto de la alta dirección, revisiones.	3
MEJORAMIENTO - NIVEL DE APLICACIÓN →			3
2.3.7	ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES		
19	¿Las decisiones son efectivas, basadas en análisis de hechos exactos y balanceados con experiencia intuitiva cuando sea apropiado?	Monitoreo y medición, análisis y evaluación.	3
20	¿La alta dirección asegura acceso apropiado a los datos, información y herramientas que permitan ejecutar efectivos análisis?	Gestión de los recursos.	4
21	¿La alta dirección asegura que las decisiones se basen en el logro de óptimos beneficios de valor agregado, evitando mejoramientos en un área y que produzcan deterioro en otras áreas?	Revisiones de la gestión.	4
ENFOQUE EN LA TOMA DE DECISIONES BASADAS EN LA EVIDENCIA - NIVEL DE APLICACIÓN →			4
2.3.8	RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON EL PROVEEDOR		
22	¿Existen procesos efectivos para evaluación, selección y monitoreo de proveedores y socios en la cadena de suministros, para asegurar beneficios globales?	Gestión de proveedores.	4
23	¿La alta dirección asegura el desarrollo de efectivas relaciones con proveedores clave y partes interesadas que den balance a los objetivos de corto plazo con consideraciones de largo plazo?	Gestión de partes interesadas.	5
24	¿Se fomenta el compartir planes futuros y retroalimentación entre la organización, sus proveedores y partes interesadas de la cadena de suministros para promover y permitir beneficios mutuos?	Gestión de partes interesadas.	4
GESTIÓN DE LAS RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS Y LOS PROVEEDORES - NIVEL DE APLICACIÓN →			4

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 3. Lista de Verificación del SGC.

CHECKLIST PARA ISO 9001: 2015 (SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD)

D-Evolutions

N	REQUERIMIENTO	CUMPLIMIENTO			ESTADO		
		Si	No	No Iniciada	Iniciada	En Proceso	Terminado
4. Contexto de la organización							
4.1 Comprender la organización y su contexto							
1	La organización debe determinar los problemas externos e internos, que son relevantes para su propósito y su dirección estratégica y que afectan su capacidad para lograr el resultado deseado (s) de su sistema de gestión de calidad.		X		X		
2	La organización debe actualizar dichas determinaciones cuando sea necesario. Al determinar cuestiones externas e internas pertinentes, la organización debe considerar los derivados de: a) cambios y tendencias que pueden tener un impacto en los objetivos de la organización; b) las relaciones con los y las percepciones y valores de las partes interesadas pertinentes; c) las cuestiones de gobernanza, las prioridades estratégicas, políticas y compromisos internos; y d) la disponibilidad de recursos y las prioridades y el cambio tecnológico.	X					X
		X			X		
		X					X
		X				X	
4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas							
3	La organización debe determinar: a) las partes interesadas que son relevantes para el sistema de gestión de la calidad, y b) los requisitos de estas partes interesadas	X			X		
		X			X		
4	La organización debe actualizar dichas determinaciones a fin de comprender y prever las necesidades o expectativas que afectan a los requisitos del cliente y la satisfacción del cliente.		X	X			

La organización debe tener en cuenta las siguientes partes interesadas pertinentes:

5	a) Los clientes directos;	X		X
	b) los usuarios finales;	X		X
	c) los proveedores, distribuidores, minoristas u otros involucrados en la cadena de suministro;	X		X
	d) los reguladores; y	X		X
	e) cualesquiera otras partes interesadas pertinentes.	X		X

4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

6	La organización debe determinar los límites y aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para determinar su ámbito de aplicación.	X		X
7	Al determinar este ámbito, la organización debe considerar:			
	a) los problemas externos e internos mencionados en el apartado 4.1, y	X		X
	b) los requisitos indicados en 4.2.	X		X
8	Al afirmar el alcance, la organización debe documentar y justificar cualquier decisión de no aplicar el requisito de esta Norma Internacional y para excluirla del ámbito de aplicación del sistema de gestión de calidad. Dicha exclusión se limitará a la cláusula 7.1. 4 y 8, y no afectará a la organización "s capacidad o responsabilidad de asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente, ni una exclusión se justifica sobre la base de la decisión de organizar un proveedor externo para realizar una función o proceso de la organización.	X		X
9	El alcance deberá estar disponible como información documentada.	X		X

4.4 Sistema de gestión de Calidad

4.4.1 Generalidades

1 0	La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de calidad, incluyendo los procesos necesarios y sus interacciones, de conformidad con los requisitos de esta Norma Internacional	X	X
----------------	--	---	---

4.4.2 Enfoque basado en procesos

La organización debe aplicar un enfoque basado en procesos a su sistema de gestión de calidad. La organización debe:			
	a) determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de calidad y su aplicación en toda la organización;	X	X
	b) determinar los insumos necesarios y los resultados esperados de cada proceso;	X	X
	c) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;	X	X
	d) determinar los riesgos a la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente, si los productos no deseados son entregados o interacción proceso es ineficaz;	X	X
1 1	e) determinar los criterios, métodos, mediciones e indicadores de desempeño relacionados necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces;	X	X
	f) determinar los recursos y asegurar su disponibilidad;	X	X
	g) asignar responsabilidades y autoridades para procesos;	X	X
	h) implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados previstos;	X	X
	i) supervisar, analizar y cambiar, si es necesario, estos procesos asegurando que continúan entregando los resultados previstos; y	X	X
	j) asegurar la mejora continua de estos procesos.	X	X

5. Liderazgo

5.1 Liderazgo y compromiso

5.1.1 Liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad

La alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de calidad por:

a) garantizar que las políticas de calidad y objetivos de calidad se establecen para el sistema de gestión de calidad y son compatibles con la dirección estratégica de la organización;

X X

b) la garantía de la política de calidad se entiende y sigue dentro de la organización;

X X

c) velar por la integración de los requisitos del sistema de gestión de calidad en los procesos de negocio de la organización;

X X

d) promover el conocimiento del enfoque basado en procesos;

X X

1
3 e) velar por que los recursos necesarios para el sistema de gestión de calidad están disponibles

X X

f) comunicar la importancia de la gestión de calidad eficaz y de acuerdo con los requisitos del sistema de gestión de calidad y los requerimientos de bienes y servicios;

X X

g) garantizar que el sistema de gestión de la calidad cumple sus salidas resultados previstos;

X X

h) participar, dirigir y apoyar a las personas para contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;

X X

i) la promoción de la mejora y la innovación continua; y

X X

j) el apoyo a otras funciones de gestión pertinentes para demostrar su liderazgo, ya que se aplica a sus áreas de responsabilidad.

X X

5.1.2 Liderazgo y compromiso con respecto a las necesidades y expectativas de los clientes

La alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso con respecto a la orientación al cliente, asegurando que:

a) los riesgos que pueden afectar a la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente son identificados y abordados;

X X

1
4 b) los requisitos del cliente se determinan y se cumplen;

X X

c) se mantiene el enfoque en proveer consistentemente productos y servicios que satisfagan al cliente y los legales y reglamentarios aplicables;

X X

d) Se mantiene el foco en la mejora de la satisfacción del cliente;

X X

5.2 Política de Calidad

La alta dirección debe establecer una política de calidad que:

a) es apropiada para el propósito de la organización;

X X

b) proporciona un marco para establecer objetivos de calidad;

X X

c) incluye un compromiso de cumplir con los requisitos aplicables, y

X X

1
5 d) incluye un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de calidad.

X X

La política de calidad debe:

X X

a) estar disponible como información documentada;

X X

b) ser comunicada dentro de la organización;

X X

c) estar a disposición de las partes interesadas, según proceda; y

X X

d) ser revisada para su continua adecuación.

X X

5.3 Roles de la organización, responsabilidades y autoridades

1
6 La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para las funciones relevantes sean asignadas y comunicadas dentro de la organización.

X

X

La alta dirección debe ser responsable de la eficacia del sistema de gestión de calidad, y asignar la responsabilidad y autoridad para:

a) garantizar que el sistema de gestión de calidad conforme a los requisitos de esta norma internacional, y,

X X

1
7 b) la garantía de que los procesos interactúan y están dando sus resultados previstos,

X

X

c) informar sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad a la alta dirección y de cualquier necesidad de mejora, y

X X

d) garantizar la promoción del conocimiento de las necesidades del cliente en toda la organización.

X

X

6 Planificación

6.1 Acciones para abordar los riesgos y oportunidades

1
8 Al planificar el sistema de gestión de calidad, la organización debe considerar las cuestiones mencionadas en el apartado 4.1 y los requisitos mencionados en el punto 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades que deben ser abordados para:

	a) asegurar el sistema de gestión de la calidad puede alcanzar su resultado deseado (s),		X		X
	b) asegurar que la organización pueda lograr de manera consistente la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente,	X			X
	c) prevenir o reducir los efectos no deseados, y		X		X
	d) lograr la mejora continua.		X	X	
	La organización debe planificar:				
	a) Acciones para hacer frente a estos riesgos y oportunidades, y		X		X
1	b) la forma de				
9	1) integrar y poner en práctica las acciones en sus procesos del sistema de gestión de calidad (ver 4.4), y	X			X
	2) evaluar la eficacia de estas acciones.		X		X
6.2 Objetivos de Calidad y Planificación para alcanzarlos					
	La organización debe establecer los objetivos de calidad en las funciones pertinentes, niveles y procesos.				
	Los objetivos de calidad deberán:				
	a) ser coherente con la política de calidad,		X	X	
2	b) ser pertinentes para la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente,		X	X	
0	c) ser medibles (si es posible),		X	X	
	d) tener en cuenta los requisitos aplicables,		X	X	
	e) supervisar,		X	X	
	f) comunicarse		X	X	
	g) actualizarse según corresponda.		X	X	
2	La organización conservará información documentada sobre los objetivos de calidad.		X	X	
1	Cuando se planifica la forma de lograr sus objetivos de calidad, la organización debe determinar:				
	a) ¿qué se hará,		X	X	
2	b) qué recursos serán necesarios (véase 7.1),		X	X	
2	c) quien será responsable,		X	X	
	d) cuando se completará, y		X	X	
	e) cómo se evaluarán los resultados.		X	X	

6.3 Planificación de los cambios

2	La organización debe determinar las necesidades y oportunidades de cambio para mantener y mejorar el rendimiento del sistema de gestión de calidad.	X		X
3	La organización debe llevar a cabo el cambio de una manera planificada y sistemática, la identificación de riesgos y oportunidades, y la revisión de las posibles consecuencias del cambio.	X	X	

7. Soporte

7.1 Recursos

7.1.1 Generalidades

2 4	La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de calidad.	X		X
2 5	La organización debe tener en cuenta a) ¿cuáles son los recursos internos existentes, las capacidades y limitaciones, y	X		X
	b) que los bienes y servicios deben ser de origen externo.	X		X

7.1.2 Infraestructura

2 6	La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para su funcionamiento y para asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente.	X		X
	Nota: infraestructura puede incluir, a) Los edificios y los servicios públicos asociados,	X		X
	b) equipos, incluyendo hardware y software, y	X		X
	c) Los sistemas de transporte, la comunicación y la información.	X		X

7.1.3 Entorno del Proceso

2 7	La organización debe determinar, proporcionar y mantener el entorno necesario para sus operaciones de proceso y para asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente.	X		X
--------	---	---	--	---

7.1.4 Los dispositivos de seguimiento y medición

28	La organización debe determinar, proporcionar y mantener los dispositivos de seguimiento y medición necesarios para verificar la conformidad con los requisitos del producto y se asegurará de que los dispositivos son aptos para el propósito	X	X
-----------	---	---	---

29	La organización conservará información documentada apropiada como prueba de aptitud para el uso de la vigilancia y los dispositivos de medición.	X	X
-----------	--	---	---

7.1.5 Conocimiento

30	La organización debe determinar los conocimientos necesarios para el funcionamiento del sistema de gestión de la calidad y sus procesos y asegurar la conformidad de los bienes y servicios y la satisfacción del cliente. Se mantendrá Este conocimiento, protegido y puesto a disposición en caso necesario.	X	X
-----------	--	---	---

31	La organización debe tener en cuenta su actual base de conocimientos dónde abordar las cambiantes necesidades y tendencias, y determinar la forma de adquirir o acceder a los conocimientos adicionales que sean necesarios. (Véase también 6.3)	X	X
-----------	--	---	---

7.2 Competencia

La organización debe:			
32	a) determinar la competencia necesaria de la persona (s) que hace el trabajo bajo su control que afecte a su rendimiento de calidad, y	X	X
32	b) asegurarse de que estas personas son competentes sobre la base de una educación adecuada, capacitación o experiencia;	X	X
32	c) en su caso, tomar las acciones para adquirir la competencia necesaria, y evaluar la eficacia de las acciones tomadas, y	X	X
32	d) retener la información documentada apropiada como evidencia de la competencia.	X	X

7.3 Conciencia

33	Las personas que realizan un trabajo bajo el control de la organización deben ser conscientes de:
-----------	---

a) la política de calidad,	X	X	
b) los objetivos de calidad pertinentes,	X	X	
c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los beneficios de rendimiento de mejora de la calidad, y	X		X
d) las consecuencias de que no cumplan con los requisitos del sistema de gestión de calidad.	X		X

7.4 Comunicación

La organización debe determinar la necesidad de las comunicaciones internas y externas pertinentes para el sistema de gestión de calidad, incluyendo:			
3 4	a) en lo que se comunicará,	X	X
	b) cuando para comunicarse, y	X	X
	c) con el que comunicarse.	X	X

7.5 Información documentada

7.5.1 Generalidades

Sistema de gestión de calidad de la organización debe incluir			
3 5	a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional,	X	X
	b) información documentada determinada como necesario por la organización para la eficacia del sistema de gestión de calidad.	X	X

7.5.2 Creación y actualización

Al crear y actualizar la información documentada de la organización debe asegurarse apropiada:			
3 6	a) la identificación y descripción (por ejemplo, un título, fecha, autor, o el número de referencia),	X	X
	b) formato (por ejemplo, el idioma, la versión del software, gráficos) y de los medios de comunicación (por ejemplo, papel, electrónico),	X	X
	c) la revisión y aprobación por la idoneidad y adecuación.	X	X

7.5.3 Control de la Información documentada

Información documentada requerida por el sistema de gestión de calidad y por esta norma internacional se deben controlar para garantizar:			
3 7	a) que está disponible y adecuado para su uso, donde y cuando sea necesario, y	X	X

	b) que esté protegido de forma adecuada (por ejemplo, de pérdida de confidencialidad, uso inadecuado, o la pérdida de la integridad).		X		X
	Para el control de la información documentada, la organización debe responder a las siguientes actividades, según corresponda				
38	a) la distribución, acceso, recuperación y uso,		X		X
	b) el almacenamiento y conservación, incluyendo la preservación de la legibilidad,	X			X
	c) el control de cambios (por ejemplo, control de versiones), y		X		X
	d) la retención y disposición.	X			X

8. Operación

8.1 Planificación y control operacional

	La organización debe planificar, ejecutar y controlar los procesos necesarios para cumplir con los requisitos y para poner en práctica las acciones determinadas en el punto 6.1, por				
	a) el establecimiento de criterios para los procesos		X		X
	b) la aplicación de control de los procesos de acuerdo con los criterios, y		X		X
39	c) mantener la información documentada en la medida necesaria para tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo previsto.	X			X
	La organización debe controlar los cambios planificados y examinar las consecuencias de los cambios no deseados, la adopción de medidas para mitigar los posibles efectos adversos, según sea necesario.	X			X
	La organización debe asegurarse de que la operación de una función o proceso de la organización es controlado por un proveedor externo (véase 8.4).	X			X

8.2 Determinación de las necesidades del mercado y de las interacciones con los clientes

8.2.1 Generalidades

40	La organización debe implementar un proceso de interacción con los clientes para determinar sus requisitos relativos a los bienes y servicios.	X			X
----	--	---	--	--	---

8.2.2 Determinación de los requisitos relacionados con los bienes y servicios

4	La organización debe determinar en su caso				
---	--	--	--	--	--

1	a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para la entrega y las actividades posteriores a la entrega,	X	X
	b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido,	X	X
	c) los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los bienes y servicios, y	X	X
	d) cualquier requisito adicional considera necesario por la organización.	X	X

8.2.3 Revisión de los requisitos relacionados con los bienes y servicios

	La organización debe revisar los requisitos relacionados con los bienes y servicios. Esta revisión se llevará a cabo antes del compromiso de la organización para suministrar bienes y servicios al cliente (por ejemplo, la presentación de ofertas, aceptación de contratos o pedidos, aceptación de cambios en los contratos o pedidos) y debe asegurarse de que:		
	a) los requisitos de bienes y servicios se definen y se acordaron,	X	X
	b) los requisitos del contrato o pedido que difieran de los expresados previamente se resuelven, y	X	X
4 2	c) la organización es capaz de cumplir los requisitos definidos.	X	X
	Se mantendrá la información documentada que describe los resultados de la revisión.	X	X
	Cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de los requisitos, los requisitos de los clientes serán confirmados por la organización antes de la aceptación.	X	X
	Cuando se cambien los requisitos para bienes y servicios, la organización debe asegurarse de que la información documentada pertinente se modifica y que el personal correspondiente sea consciente de los requisitos modificados.	X	X

8.2.4 Comunicación con el cliente

4 3	La organización debe determinar e implementar disposiciones planificadas para la comunicación con los clientes, relativas a:		
	a) información de los bienes y servicios,	X	X

b) las consultas, contratos o atención de pedidos, incluyendo las modificaciones,	X			X
c) la retroalimentación del cliente, incluyendo sus quejas (ver 9.1),	X			X
d) el manejo de la propiedad del cliente, en su caso, y	X			X
e) los requisitos específicos para las acciones de contingencia, en su caso.		X	X	

8.3 Proceso de planificación operacional

En la preparación para la realización de los bienes y servicios, la organización debe implementar un proceso para determinar lo siguiente, según sea apropiado,

a) Requisitos para los bienes y servicios, teniendo en cuenta los objetivos de calidad pertinentes;		X	X	
b) las acciones para identificar y abordar los riesgos relacionados con la consecución de la conformidad de los bienes y servicios a las necesidades;		X		X
c) los recursos que serán necesarios derivados de los requisitos para los bienes y servicios;	X			X
4 4 d) los criterios para la aceptación de bienes y servicios;	X			X
e) la verificación requerida, validación, seguimiento, medición, inspección y actividades de ensayo a los bienes y servicios;	X			X
f) la forma en que se establecerán y comunicarán los datos de rendimiento; y	X			X
g) los requisitos de trazabilidad, la conservación, los bienes y servicios de entrega y las actividades posteriores a la entrega.	X			X
El resultado de este proceso de planificación debe presentarse de forma adecuada para las operaciones de la organización.	X			X

8.4 Control de la prestación externa de bienes y servicios

8.4.1 Generalidades

4 5	La organización debe asegurarse siempre que los bienes y servicios externos se ajustan a los requisitos especificados.	X		X
--------	--	---	--	---

8.4.2 Tipo y alcance del control de la provisión externa

	El tipo y alcance del control aplicado a los proveedores externos y los procesos proporcionados externamente, los bienes y servicios deberán ser dependiente			
	a) los riesgos identificados y los impactos potenciales, ISO / CD 9001		X	X
4 6	b) el grado en que se comparte el control de un proceso de provisión externa entre la organización y el proveedor, y	X		X
	c) la capacidad de los controles potenciales.	X		X
	La organización debe establecer y aplicar criterios para la evaluación, selección y reevaluación de los proveedores externos en función de su capacidad de proporcionar bienes y servicios de acuerdo con los requisitos de la organización.		X	X
	Se mantendrá la información documentada que describe los resultados de las evaluaciones.		X	X

8.4.3 Información documentada para los proveedores externos

	Información documentada se facilitará al proveedor externo describiendo, en su caso:			
	a) los bienes y servicios a ser prestados o el proceso a realizar,	X		X
4 7	b) los requisitos para la aprobación o la liberación de bienes y servicios, procedimientos, procesos o equipos,	X		X
	c) los requisitos para la competencia del personal, incluida la cualificación necesaria,	X		X
	d) los requisitos del sistema de gestión de calidad,		X	X
	e) el control y seguimiento del rendimiento del proveedor externo que será aplicado por la organización,	X		X

f) cualquier actividad de verificación que la organización o su cliente, tiene la intención de realizar en los proveedores externos y locales.		X		X
g) los requisitos para el manejo de la propiedad de proveedores externos proporcionado a la organización.	X			X
La organización debe asegurarse de la idoneidad de los requisitos especificados antes de comunicárselos al proveedor externo.	X			X
La organización debe monitorear el desempeño de los proveedores externos. Se mantendrá la información documentada que describe los resultados de la supervisión.	X		X	

8.5 Desarrollo de productos y servicios

8.5.1 Los procesos de desarrollo

La organización debe planificar e implementar los procesos para el desarrollo de bienes y servicios consistentes con el enfoque basado en procesos.	X			X
En la determinación de las etapas y los controles de los procesos de desarrollo, la organización debe tener en cuenta:				
a) la naturaleza, la duración y la complejidad de las actividades de desarrollo,	X			X
b) los clientes, los requisitos legales y reglamentarias que especifiquen las etapas del proceso particulares o controles,	X		X	
4 8 c) los requisitos especificados por la organización como algo esencial para el tipo específico de los bienes y servicios que se están desarrollando,	X			X
d) las normas o códigos de prácticas que la organización se ha comprometido a poner en práctica,		X		X
e) los riesgos y oportunidades asociados con determinadas actividades de desarrollo con respecto a:				
1) la naturaleza de los bienes y servicios que se desarrollarán y las consecuencias potenciales de fracaso	X			X

2) el nivel de control de espera del proceso de desarrollo por los clientes y otras partes interesadas pertinentes, y	X		X	
3) el impacto potencial sobre la capacidad de la organización de cumplir sistemáticamente con los requisitos del cliente y mejorar la satisfacción del cliente.	X			X
f) los recursos internos y externos que necesita para el desarrollo de bienes y servicios,	X			X
g) la necesidad de claridad con respecto a las responsabilidades y autoridades de los individuos y las partes involucradas en el proceso de desarrollo,	X			X
h) la necesidad de que la gestión de las interfaces entre los individuos y las partes involucradas en la tarea de desarrollo o la oportunidad,	X			X
i) la necesidad de participación de los grupos de clientes y grupos de usuarios en el proceso de desarrollo y su interfaz con la gestión del proceso de desarrollo,	X			X
j) la información documentada necesaria sobre la aplicación de los procesos de desarrollo, los productos y su adecuación, y		X		X
k) las actividades necesarias para la transferencia del desarrollo a la producción o prestación de servicios.	X			X

8.5.2 Controles de Desarrollo

Los controles que se aplican al proceso de desarrollo se asegurarán de que

a) los resultados que deben alcanzarse mediante las acciones de desarrollo están claramente definido,	X			X
b) las entradas están definidas a un nivel suficiente para las actividades de desarrollo emprendidas y no dan lugar a la ambigüedad, conflicto o falta de claridad,	X			X
c) las salidas están en una forma adecuada para su posterior uso en la producción de bienes y prestación de servicios, y el seguimiento y la medición correspondiente,	X		X	

4
9

d) los problemas y cuestiones que surjan durante el proceso de desarrollo se resuelven o manejados de otra manera antes de comprometerse a un trabajo de desarrollo o establecimiento de prioridades para que el trabajo,

X

X

e) los procesos de desarrollo previstas se han seguido, los resultados son consistentes con las entradas y el objetivo de la actividad de desarrollo se ha cumplido,

X

X

f) bienes producidos o servicios prestados, como consecuencia del desarrollo emprendido son aptos para el propósito, y

X

X

g) Control de cambio apropiado y gestión de la configuración se mantiene durante todo el desarrollo de bienes y servicios y cualquier modificación posterior de bienes y servicios.

X

X

8.5.3 Transferencia de Desarrollo

La organización debe asegurarse de que la transferencia del desarrollo a la producción o prestación de servicio sólo tiene lugar cuando las acciones en circulación o surgido del desarrollo se han completado o se gestionan de otro modo tal que no hay un impacto negativo en la organización "s capacidad de cumplir sistemáticamente con los requisitos del cliente, legales o los requisitos reglamentarios, o para mejorar la satisfacción del cliente.

50

X

X

8.6 La producción de bienes y prestación de servicios

8.6.1 Control de la producción de bienes y prestación de servicios

La organización debe implementar la producción de bienes y prestación de servicios en condiciones controladas.

X

X

Las condiciones controladas deben incluir, según corresponda:

51

a) la disponibilidad de información documentada que describe las características de los bienes y servicios;

X

X

b) la aplicación de los controles;

X

X

c) la disponibilidad de información documentado que describa las actividades a realizar y los resultados obtenidos, según sea necesario;	X		X	
d) el uso de equipo adecuado;	X			X
e) la disponibilidad, la aplicación y el uso de los dispositivos de seguimiento y medición;	X		X	
f) la competencia del personal o su cualificación;	X			X
g) la validación y aprobación y revalidación periódica, de cualquier proceso de producción de bienes y prestación de servicios, donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;				
h) la aplicación de los bienes y servicios de liberación, entrega y posteriores a la entrega; y	X			X
i) la prevención de la no conformidad, debido a un error humano, tales como errores no intencionales y violaciones de reglas intencionales.		X	X	

8.6.2 Identificación y trazabilidad

5 2	En su caso, la organización debe identificar las salidas de proceso con los medios adecuados.		X	X	
	La organización debe identificar el estado de las salidas del proceso con respecto a los requisitos de medición de seguimiento y largo de la realización de los bienes y servicios.		X	X	
	Cuando la trazabilidad sea un requisito, la organización debe controlar la identificación única de las salidas del proceso, y mantener como información documentada.	X			X

8.6.3 Los bienes pertenecientes a los clientes o proveedores externos.

5 3	La organización debe cuidar los bienes de propiedad del cliente o proveedores externos mientras estén bajo el control de la organización o estén siendo utilizados por la organización. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar el cliente o proveedor externo "s bienes suministrados para su utilización o incorporación en los bienes y servicios.	X			X
--------	--	---	--	--	---

Si cualquier propiedad del cliente o proveedor externo se ha perdido, dañado o de otro modo se considera inadecuado para su uso, la organización debe informar de ello al cliente o el proveedor externo y mantener información documentada.

X

X

8.6.4 Preservación de bienes y servicios

La organización debe garantizar la preservación de los bienes y servicios, incluida las salidas del proceso, durante el procesamiento y la entrega al destino previsto para mantener la conformidad con los requisitos.

5
4

X

X

La preservación debe aplicarse también para procesar las salidas que constituyen partes de los productos o de cualquier salida del proceso físico que se necesita para la prestación del servicio.

X

X

8.6.5 Las actividades posteriores a la entrega

En su caso, la organización debe determinar y cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociados con la naturaleza y la vida útil de los bienes y servicios destinados.

X

X

El alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren tendrá en cuenta

5
5

a) los riesgos asociados con los bienes y servicios,

X

X

b) retroalimentación del cliente, y

X

X

c) los requisitos legales y reglamentarios.

X

X

8.6.6 Control de los cambios

La organización debe llevar a cabo el cambio de una manera planificada y sistemática, teniendo en cuenta el examen de las posibles consecuencias de los cambios (ver 6.3) y tomar medidas, según sea necesario, para asegurar la integridad de los bienes y servicios se mantienen.

5
6

X

X

Información que describe los resultados de la revisión de los cambios documentados, se mantendrán el personal que autoriza el cambio y de cualquier acción necesaria.

X

X

8.7 Liberación de bienes y servicios

La organización debe implementar las actividades planificadas en etapas apropiadas para verificar que se cumplen los requisitos de bienes y servicios (véase el punto 8.3). Debe mantenerse evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.

X

X

5
7 El despacho de las mercancías y servicios al cliente no procederá hasta que los planes establecidos para la verificación de la conformidad se han cumplido satisfactoriamente, a menos que sea aprobado por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente. Información documentada deberá indicar la persona (s) que autoriza la liberación de los bienes y servicios para su entrega al cliente.

X

X

8.8 Bienes y servicios no conformes

La organización debe asegurarse de que los bienes y servicios que no se ajusten a los requisitos se identifican y controla para prevenir su uso no intencionado o entrega, que tendrá un impacto negativo en el cliente.

X

X

5
8 La organización debe tomar acciones (incluidas las correcciones si es necesario) adecuadas a la naturaleza de la no conformidad y sus efectos. Esto se aplica también a los bienes y servicios detectados después de la entrega de las mercancías o durante la prestación del servicio no conforme.

X

X

Cuando los bienes y servicios no conformes se han entregado al cliente, la organización tendrá también la corrección apropiada para asegurar que se logra la satisfacción del cliente. Acciones correctivas apropiadas se aplicarán (véase 10.1).

X

X

9. Evaluación del desempeño

9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación

9.1.1 Generalidades

5
9 La organización deberá tener en cuenta los riesgos y las oportunidades determinadas y deberá:

a) determinar lo que necesita ser monitoreado y medido con el fin de:

- Demostrar la conformidad de los bienes y servicios a las necesidades,

- Evaluar el desempeño de los procesos (ver 4.4),

X

X

- Garantizar la conformidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, y

- Evaluar la satisfacción del cliente; y

b) evaluar el desempeño del proveedor externo (ver 8.4);

X

X

c) determinar los métodos para el seguimiento, medición, análisis y evaluación, en su caso, para garantizar la validez de los resultados;

X

X

d) determinar cuándo se llevarán a cabo el seguimiento y medición;

X

X

e) determinar cuándo se analizarán y evaluarán los resultados de seguimiento y medición; y

X

X

f) determinar lo que se necesitan indicadores de desempeño del sistema de gestión de calidad.

X

X

La organización debe establecer procesos para asegurarse de que el seguimiento y medición pueden realizarse y se realizan de una manera que sea consistente con los requisitos de seguimiento y medición.

X

X

La organización conservará información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

X

X

La organización debe evaluar el desempeño de la calidad y la eficacia del sistema de gestión de calidad.

X

X

9.1.2 Satisfacción del cliente

La organización debe supervisar los datos relativos a las percepciones de los clientes sobre el grado en que se cumplen los requisitos.

X

X

6
0 En su caso, la organización debe obtener los datos relativos a:

a) la retroalimentación del cliente, y

X

X

b) las opiniones de los clientes y las percepciones de la organización, sus procesos y sus productos y servicios.

X

X

Los métodos para obtener y utilizar dicha información se precisarán.

X

X

La organización debe evaluar los datos obtenidos para determinar las oportunidades para mejorar la satisfacción del cliente.

X

X

9.1.3 Análisis y evaluación de datos

La organización debe analizar y evaluar los datos correspondientes derivadas del monitoreo, la medición (véase 9.1.1 y 9.1.2) y otras fuentes pertinentes. Esto debe comprender la determinación de los métodos aplicables.

X

X

Los resultados del análisis y la evaluación se utilizarán para:

a) para determinar la conveniencia, adecuación y eficacia de la gestión de la calidad

X

X

6
1 b) para garantizar que los bienes y servicios pueden satisfacer constantemente las necesidades del cliente,

X

X

c) para asegurar que la operación y control de procesos es eficaz, y

X

X

d) identificar las mejoras en el sistema de gestión de calidad.

X

X

Los resultados del análisis y la evaluación se utilizarán como insumo para la revisión por la dirección.

X

X

9.2 Auditoría Interna

La organización debe realizar auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información sobre si el sistema de gestión de calidad;

6
2 a) cumple

1) las propias necesidades de la organización para su sistema de gestión de la calidad; y

X

X

2) los requisitos de esta norma internacional;

X

X

b) se ha implementado y mantiene de manera eficaz. La organización debe:

a) planificar, establecer, implementar y mantener un programa (s) de auditoría, incluida la periodicidad, los métodos, responsabilidades, requisitos de planificación y presentación de informes. El programa (s) de auditoría deberá tener en cuenta los objetivos de calidad, la importancia de los procesos en cuestión, los riesgos relacionados, así como los resultados de auditorías anteriores;

X X

b) definir los criterios de auditoría y el alcance de cada auditoría;

X X

c) seleccionar los auditores y las auditorías de conducta para asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría;

X X

d) garantizar que los resultados de las auditorías se reportan a la gestión pertinente para la evaluación,

X X

e) tomar las medidas adecuadas y sin dilaciones indebidas; y

X X

f) conservar la información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y los resultados de la auditoría.

X X

9.3 Revisión por la dirección

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de calidad de la organización, a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia.

X X

Revisión por la dirección debe ser planeada y llevada a cabo, teniendo en cuenta el entorno cambiante de los negocios y en la alineación de la dirección estratégica de la organización.

X X

La revisión por la dirección debe incluir la consideración de:

a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas;

X X

b) los cambios en los problemas externos e internos que son relevantes para el sistema de gestión de calidad;

X X

c) la información sobre el desempeño del sistema de gestión de calidad, incluyendo las tendencias e indicadores para:

1) las no conformidades y acciones correctivas;

X X

2) seguimiento y medición a los resultados;

X X

3) resultados de las auditorías;

X X

4) la retroalimentación del cliente;

X X

6
3

5) proveedor y cuestiones de proveedores externos; y	X			X
6) desempeño de los procesos y conformidad del producto;	X		X	
d) oportunidades para la mejora continúa.		X	X	
Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir decisiones relacionadas con:				
a) las oportunidades de mejora continua, y		X	X	
b) cualquier necesidad de cambios en el sistema de gestión de calidad.		X	X	
La organización conservará información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección, incluyendo las acciones tomadas.	X			X

10. Mejora

10.1 No conformidad y acciones correctivas

Cuando se produce una no conformidad, la organización deberá:

a) reaccionar a la no conformidad, y en su caso

1) tomar medidas para controlar y corregirlo; y	X			X
2) hacer frente a las consecuencias;	X			X

b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir o se producen en otros lugares, por

1) la revisión de la no conformidad;	X			X
2) determinar las causas de la no conformidad, y	X		X	
3) determinar si existen incumplimientos similares o podrían producirse;	X		X	
c) poner en práctica las medidas oportunas;	X		X	
d) revisar la eficacia de las medidas correctivas adoptadas; y	X			X
e) realizar cambios en el sistema de gestión de la calidad, si es necesario.		X	X	

Las acciones correctivas deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.

La organización conservará información documentada como evidencia de

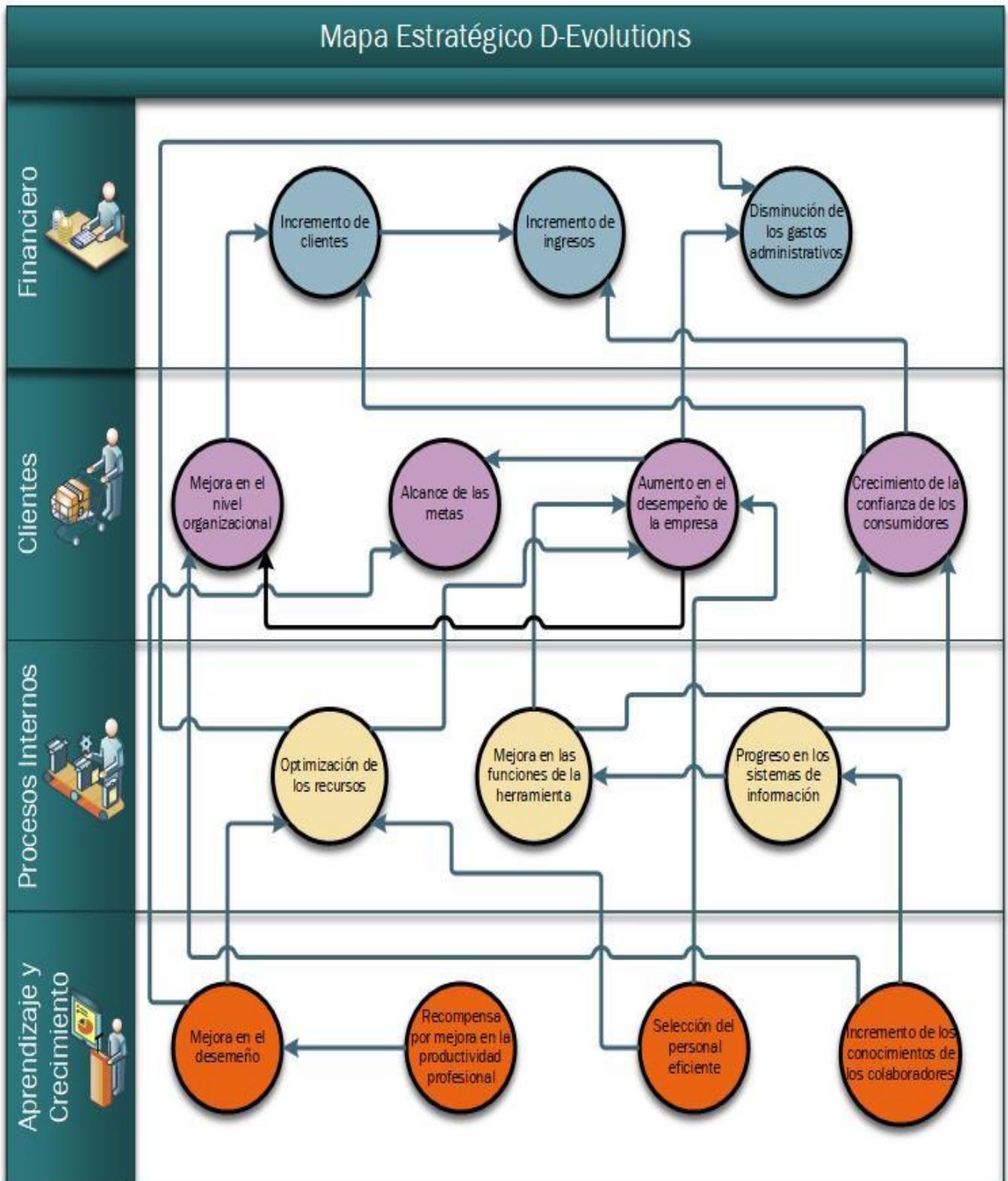
a) la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente; y	X			X
b) los resultados de cualquier acción correctiva.	X			X

10.2 Mejora

6 5	La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia del sistema de gestión de calidad. La organización debe mejorar el sistema de gestión de calidad, los procesos y los productos y servicios, en su caso, a través de la respuesta a: Los resultados del análisis de datos, los cambios en el contexto de la organización, cambios en el riesgo identificados (ver 6.1) Y nuevas oportunidades.	X	X
	La organización debe evaluar, priorizar y determinar la mejora a implementar.	X	X

Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 4. Documento de Entrada Mapa Estratégico D-Evolutions.



Fuente: Elaboración Propia.

Anexo 5. Documento de Entrada de la Mision y Vision de D-Evolutions.

	Documento de Mision y Vision de D-Evolutions.	CÓDIGO	-
		VIGENTE DESDE	FEBRERO/2020
		VERSION	01
		PÁGINA: 149 de 1	

Fecha: _____ Lugar: Managua; edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.

Responsable del documento: Responsable de calidad y comisión de calidad.

En el presente documento se presenta la misión y visión de la empresa, estos se deben tener en cuenta en formulación correcta de políticas y objetivos de calidad.

Visión Empresarial.

Ser la mejor opción a nivel regional para servicios de gestión organizacional por nuestra capacidad profesional, humana e innovadora.

Misión Empresarial.

Mejorar la capacidad competitiva y proporcionar soluciones integrales a nuestros clientes mediante la entrega de un servicio profesional de calidad.

Responsable de calidad

Gerente Eiecutivo

Anexo 6. Documento de Salida para el nombramiento de responsable de calidad.

 D-Evolutions <small>STRATEGY - CULTURE - WORKFORCE</small>	DOC_1: Documento para propuesta de nombramiento del responsable de calidad de D-Evolutions.	CÓDIGO	DOC_1
		VIGENTE DESDE	FEBRERO/2020
		VERSION	01
		PÁGINA: 150 de 1	

Fecha: _____ Lugar: Managua; edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.

Hora de Inicio: _____ Responsable del acta: Gerente Ejecutivo.

Hora de Finalización: _____

Reunión Interna: Reunión Externa:

El día _____ del presente año, se inició la reunión para la propuesta de nombramiento para el responsable de calidad, a la reunión se citaron las personas que son parte de la junta directiva de la empresa y otros invitados. Por el presente documento hace constar a la persona:

Responsable de Calidad Propuesto: -

_____.

Como responsable de los seguimientos de todas las actividades relacionadas con la documentación para la elaboración de políticas y objetivos de calidad y de todo de los que disponga para ejecución de las mismas. A esta actividad asisten las siguientes autoridades.

ASISTENTES A LA JUNTA DIRECTIVA

INVITADOS A LA JUNTA DIRECTIVA

Nº	Nombre	Cargo	Firma
1			
2			
3			

Responsable de calidad

Gerente Ejecutivo

Anexo 7. Documento de Salida de la elección de los miembros de la comisión de calidad de la empresa.

 D-Evolutions <small>STRATEGY - CULTURE - WORKFORCE</small>	DOC_2: Documento para la elección de los miembros de la comisión de calidad de D-Evolutions.	CÓDIGO	DOC_2
		VIGENTE DESDE	FEBRERO/2020
		VERSION	01
		PÁGINA: 151 de 1	

Fecha: _____ Lugar: Managua; edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.

Hora de Inicio: _____ Responsable del acta: Responsable de Calidad.

Hora de Finalización: _____

Reunión Interna: Reunión Externa:

El día _____ del presente año, se inició la reunión para la propuesta de nombramiento para la comisión de calidad, a la reunión se citaron las personas que son parte de la junta directiva de la empresa y otros invitados. Por el presente documento hace constar que las personas:

MIEMBROS DE LA COMISION DE CALIDAD ELECTOS

N°	Nombre	Firma
1		
2		
3		
4		

Son responsables de los seguimientos de todas las actividades relacionadas con la documentación para la elaboración de políticas y objetivos de calidad y de todo de los que disponga para ejecución de las mismas. A esta actividad asisten las siguientes autoridades que dan acreditación a los nombramientos.

JUNTA DIRECTIVA

N°	Nombre	Cargo	Firma
1			
2			
4			
5			
6			
7			

Responsable de calidad

Gerente Ejecutivo

Anexo 8. Documento de Salida con los objetivos de calidad propuesta.

	DOC_3: Documento con los objetivos de calidad propuestos.	CÓDIGO	DOC_3
		VIGENTE DESDE	FEBRERO/2020
		VERSION	01
		PÁGINA: 152 de 1	

Fecha: _____ Lugar: Managua; edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.

Hora de Inicio: _____ Responsable: Responsable de Calidad.

Hora de Finalización: _____

Reunión Interna: Reunión Externa:

El día _____ del presente año, se inició la reunión de la comisión de calidad. Para las propuestas de objetivos de calidad.

OBJETIVOS DE CALIDAD PROPUESTOS

Nº	OBJETIVO	INDICADOR DE MEDIDA
1		
2		
4		
5		
6		
7		

Responsable de calidad

Anexo 9. Documento de Salida de la aprobación de los objetivos específicos de calidad de la empresa.

	DOC_4: Documento con la aprobación de los objetivos específicos de calidad de la empresa.	CÓDIGO	DOC_4
		VIGENTE DESDE	FEBRERO/2020
		VERSION	01
		PÁGINA: 153 de 1	

Fecha: _____ Lugar: Managua; edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.

Hora de Inicio: _____ Responsable del acta: Responsable de Calidad.

Hora de Finalización: _____

Reunión Interna: Reunión Externa:

El día _____ del presente año, se inició la reunión para la aprobación de los objetivos de calidad. A la reunión se citaron los miembros de la comisión de calidad para el análisis de los objetivos y la aceptación de las mismas.

OBJETIVOS DE CALIDAD PROPUESTOS

N°	OBJETIVO	INDICADOR DE MEDIDA
1		
2		
4		
5		
6		
7		

MIEMBROS DE LA COMISION DE CALIDAD

N°	Nombre	Firma de aprobación
1		
2		
3		
4		

Responsable de calidad

Anexo 10. Documento de Salida con la política de calidad propuesta.

	DOC_5: Documento con la política de calidad propuesta.	CÓDIGO	DOC_5
		VIGENTE DESDE	FEBRERO/2020
		VERSION	01
		PÁGINA: 154 de 1	

Fecha: _____ Lugar: Managua; edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.

Hora de Inicio: _____ Responsable: Responsable de Calidad.

Hora de Finalización: _____

Reunión Interna: Reunión Externa:

El día _____ del presente año, se inició la reunión de la comisión de calidad. Para la propuesta de política de calidad en ella se debatieron las preguntas necesarias para formar las políticas.

POLITICA DE CALIDAD PROPUESTA

N°	POLÍTICA
1	

Responsable de calidad

Anexo 11. Documento de Salida de la aprobación de la política de calidad de la empresa.

	DOC_6: Documento con la aprobación de la política de calidad de la empresa.	CÓDIGO	DOC_6
		VIGENTE DESDE	FEBRERO/2020
		VERSION	01
		PÁGINA: 155 de 1	

Fecha: _____ Lugar: Managua; edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.

Hora de Inicio: _____ Responsable del acta: Responsable de Calidad.

Hora de Finalización: _____

Reunión Interna: Reunión Externa:

El día _____ del presente año, se inició la reunión para la aprobación de la política de calidad. A la reunión se citaron los miembros de la comisión de calidad para el análisis de la política y la aceptación de las mismas.

POLITICA DE CALIDAD PROPUESTA

N°	POLÍTICA
1	

MIEMBROS DE LA COMISION DE CALIDAD

N°	Nombre y Apellidos	Firma de aprobación
1		
2		
3		
4		

Responsable de calidad

Anexo 12. Documento de Salida del plan de comunicación.

	DOC_7: Documento Plan de comunicación para la política y objetivos de calidad.	CÓDIGO	DOC_7
		VIGENTE DESDE	FEBRERO/2020
		VERSION	01
		PÁGINA: 156 de 1	

Fecha: _____ Lugar: Managua; edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.

Hora de Inicio: _____ Responsable del acta: Responsable de Calidad.

Hora de Finalización: _____

Reunión Interna: Reunión Externa:

En la reunión de la comisión de calidad donde se analizan las acciones con mayor alcance para la empresa y para los clientes dando como resultado las acciones a ejecutarse en el cuadro siguiente.

ACCIONES A REALIZAR PARA COMUNICAR LA POLITICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD

Nº	ACCION	Responsable	Fecha de ejecución
1	Llamar a reunión de la junta directiva	Responsable de calidad.	
2	La junta directiva debe girar un comunicado a todos los integrantes de la empresa con la política y objetivos de calidad.	Responsable de calidad.	
3	Colocar en las paredes de la empresa la política y objetivos de calidad para la visualización de los clientes.	Responsable de calidad.	
4	Colocar en el sitio web de la empresa la Política y objetivos de calidad de la empresa	Responsable de calidad.	

Las integrantes de la comisión de calidad que propusieron estas acciones a realizar son los siguientes:

MIEMBROS DE LA COMISION DE CALIDAD

Nº	Nombre	Firma de aprobación
1		
2		
3		
4		

Responsable de calidad

Anexo 13. Documento de Salida en concreto donde se difunden los objetivos y politicas de calidad.

	DOC_8: Documento concreto en que se difunden los objetivos y politicas de calidad.	CÓDIGO	DOC_8
		VIGENTE DESDE	FEBRERO/2020
		VERSION	01
		PÁGINA: 157 de 2	

Fecha: _____ Lugar: Managua; edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.

Hora de Inicio: _____ Responsable del acta: Responsable de Calidad.

Hora de Finalización: _____ Responsable del documento: Gerente Comercial.

Reunión Interna: Reunión Externa:

ACCIONES A REALIZAR PARA COMUNICAR LA POLITICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD

Nº	ACCION	Responsable	Fecha de ejecución
2	La junta directiva debe girar un comunicado a todos los integrantes de la empresa con la política y objetivos de calidad.	Responsable de calidad.	

MIEMBROS DE LA COMISION DE CALIDAD DEACUERDO CON LA ACCION.

Nº	Nombre	Firma de aprobación
1		
2		
3		
4		

 D-Evolutions <small>STRATEGY - CULTURE - WORKFORCE</small>	DOC_8: Documento concreto en que se difunden los objetivos y politicas de calidad.	CÓDIGO	DOC_8
		VIGENTE DESDE	FEBRERO/2020
		VERSION	01
		PÁGINA: 158 de 2	

COMUNICADO

La junta directiva de D-Evolutions, comunica a todos los trabajadores lo siguiente:

Que en la reunión ordinaria de fecha _____ y en uso de sus facultades, se le comunica los objetivos y política de calidad de la empresa, estos objetivos serán el marco de referencia a cumplir para lograr las metas marcadas.

Consecuentemente se estará mostrando la política y objetivos de calidad, para conocimiento de todos.

POLÍTICA DE CALIDAD

Objetivos de Calidad

N°	OBJETIVO
1	
2	
4	
5	
6	
7	

De acuerdo al siguiente comunicado se deberá seguir todas las acciones que la empresa crea competente para el cumplimiento y seguimiento de estos objetivos que son de gran importancia para la empresa.

Responsable de calidad

Gerente Eiecutivo

Anexo 14. Lista de seguimiento de la actividades de difusión.

	DOC_9: Lista de seguimiento de la actividades de difusión.	CÓDIGO	DOC_9
		VIGENTE DESDE	FEBRERO/2020
		VERSION	01
		PÁGINA: 159 de 1	

Fecha: _____ Lugar: Managua; edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.

Fecha de Inicio: _____ Responsable del seguimiento: Responsable de Calidad.

Fecha de Finalización: _____

Reunión Interna: Reunión Externa:

ACTIVIDADES DE DIFUSION

N°	ACCION	Responsable	Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Cumplimiento		Causas de su Incumplimiento
					SI	NO	
1	Llamar a reunión de la junta directiva	Responsable de calidad.					
2	La junta directiva debe girar un comunicado a todos los integrantes de la empresa con la política y objetivos de calidad.	Responsable de calidad.					
3	Colocar en las paredes de la empresa la política y objetivos de calidad para la visualización de los clientes.	Responsable de calidad.					
4	Colocar en el sitio web de la empresa la Política y objetivos de calidad de la empresa	Responsable de calidad.					

Responsable de calidad

Anexo 15. Memoria de revision/evaluacion de la politica, objetivos y actividades de difusion.

	DOC_10: Memoria de revision/evaluacion de la politica, objetivos y actividades de difusion.	CÓDIGO	DOC_10
		VIGENTE DESDE	FEBRERO/2020
		VERSION	01
		PÁGINA: 160 de 1	

Fecha: _____ Lugar: Managua; edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.

Responsable del seguimiento de la memoria: Responsable de Calidad.

Documentos que contienen la Política calidad, objetivos de calidad y actividades de difusión.

Nº	Documentos Códigos.	Contenido	Responsable	Fecha de Aprobación
1	DOC_4	Acta/Certificado de aprobación de los objetivos específicos de calidad de la empresa por parte de la comisión de calidad.	Comisión de calidad	
2	DOC_6	Acta/Certificado de aprobación de la política de calidad de la empresa por parte de la comisión de calidad.	Comisión de calidad	
3	DOC_9	Lista de seguimiento y control de las actividades de difusión.	Comisión de calidad	

Responsable de calidad

Anexo 16. Acta/Certificado de aprobacion de la memoria.

 D-Evolutions STRATEGY - CULTURE - WORKFORCE	DOC_11: Acta/Certificado de aprobacion de la memoria.	CÓDIGO	DOC_11
		VIGENTE DESDE	FEBRERO/2020
		VERSION	01
		PÁGINA: 161 de 1	

Fecha: _____ Lugar: Managua: edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.

Hora de Inicio: _____ Responsable del acta: Responsable de Calidad.

Hora de Finalización: _____

Reunión Interna: Reunión Externa:

El día _____ del presente año, se presenta la memoria de verificación de los documentos utilizados para la verificación de la aceptación de la política, objetivos de calidad y actividades de difusión. En esta acta se hace contar por parte del responsable y de la comisión de la calidad la aceptación de los documentos siguientes.

Documentos que contienen la Política calidad, objetivos de calidad y actividades de difusión.

Nº	Documentos Códigos.	Contenido	Responsable	Fecha de Aprobación
1	DOC_4	Acta/Certificado de aprobación de los objetivos específicos de calidad de la empresa por parte de la comisión de calidad.	Comisión de calidad	
2	DOC_6	Acta/Certificado de aprobación de la política de calidad de la empresa por parte de la comisión de calidad.	Comisión de calidad	
3	DOC_9	Lista de seguimiento y control de las actividades de difusión.	Comisión de calidad	

MIEMBROS DE LA COMISION DE CALIDAD

Nº	Nombre	Firma de aprobación
1		
2		
3		
4		

Responsable de calidad

Gerente Eiecutivo

Anexo 17. Seguimiento y Evaluacion de la politica de calidad y objetivos de calidad.

 D-Evolutions <small>STRATEGY - CULTURE - WORKFORCE</small>	DOC_12: Seguimiento y Evaluacion de la politica de calidad y objetivos de calidad.	CÓDIGO	DOC_12
		VIGENTE DESDE	FEBRERO/2020
		VERSION	01
		PÁGINA: 162 de 1	

Fecha: _____ Lugar: Managua; edificio Oficentro Metropolitano, tercer piso, oficina Numero 27.

Fecha de Inicio: _____ Responsable de evaluación: Responsable de calidad y comisión de calidad.

Fecha de Finalización: _____

Reunión Interna: Reunión Externa:

OBJETIVOS DE CALIDAD PROPUESTOS

Nº	OBJETIVO	INDICADOR DE MEDIDA	CUMPLIMIENTO		INCUMPLIMIENTO CAUSAS	RECOMENDACIONES PARA SU CUMPLIMIENTO
			SI	NO		
1						
2						
4						
5						
6						
7						

POLITICA DE CALIDAD PROPUESTOS

Nº	OBJETIVO	INDICADOR DE MEDIDA	CUMPLIMIENTO		INCUMPLIMIENTO CAUSAS	RECOMENDACIONES PARA SU CUMPLIMIENTO
			SI	NO		
1						

Responsable de calidad

Gerente Ejecutivo

Anexo 18. Tablero de control de los indicadores, resultado de los indicadores.

TENDENCIA	LIMITE INSATSACTORIO	LIMITE SATISFACTORIO	PERIODOS DE MEDICION DE ACUERDO AL INDIC			
			SEMESTRE 1	SEMESTRE 2	SEMESTRE 3	SEMESTRE 4
AUMENTAR	<80%	>80%	100%	100%		
			AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
			82%			
			SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4
AUMENTAR	<80%	>80%	82%	71%	83%	83%
						78

Anexo 19. Tabla de Seguimiento de las Estrategias del Plan de Mejora.

 FORMATO		FICHA SEGUIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES		VERSIÓN		1	
Vigencia:							
INFORMACION							
Descripción de la estrategia.		Acciones correctiva		Cumplimiento		Observaciones	
La empresa no posee una política ni objetivos de calidad.		Se propuso una política y los objetivos de calidad una flujo de seguimiento para su análisis o elaboración de otras propuestas que pueden plantear el comité de la empresa.					
No se tienen definidos indicadores para el seguimiento de los procesos		Elaboración de un indicador para observar el desempeño de las actividades de implementación en la empresa de los clientes y un tablero de administración del indicador, el indicador está evaluado en 6 semanas					
Software semejante que realiza ciertas tareas semejantes con un tiempo menor de implementación							
Los clientes necesitan que las fases de implementación tengan un menor tiempo de duración.							
Necesidad de una retroalimentación por parte de los clientes y la empresa.		Habilitar opciones en su sitio web para intercambio de información con los clientes					
El poder adquisitivo de las empresas ha disminuido.		promoción de nuevos paquetes con diferentes precios que se adecuan a la necesidad de los clientes.					
No posee un sistema de Gestión de calidad.		Gestionar toda la información contenida en la presente tesis para formar un SGC.					
Riesgos Materializados							
El porque del no cumplimiento		Acciones correctivas		Responsable de las acciones			
Evaluación de las actividades							
Estado de avance						Comentarios	
Número de acciones correctivas	Meta para la vigencia	Actividades ejecutadas	Total de actividades	Desviación (Actividad)	Pendiente por ejecutar (Actividad)		
5					100%		
Responsable del seguimiento							
Gerente ejecutivo:							
Responsable de calidad							
Comisión de calidad							

Fuente: Elaboración Propia.