



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**REDISEÑO DE PROCESOS CON APOYO DE TIC PARA
EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DE SERVICIOS
PROFESIONALES**

**PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGISTER EN INGENIERIA DE NEGOCIOS CON
TECNOLOGIAS DE INFORMACION**

MÓNICA ANDREA POBLETE GÓMEZ

PROFESOR GUIA:

SR. OSCAR BARROS VERA

MIEMBROS DE LA COMISION:

SANTIAGO DE CHILE

2007

RESUMEN

Rediseño de Procesos con Apoyo de TIC para Empresas Pequeñas y Medianas de Servicios Profesionales

El presente proyecto de Grado aborda el problema de la Pyme de Servicios Profesionales, desde sus posibilidades de desarrollo y posicionamiento para la Economía en Chile. Temas tales como la gestión comercial, gestión de proyectos y gestión de recursos humanos son a menudo procedimientos poco organizados, que se fundamentan en las prácticas intuitivas de sus dueños. Tales prácticas consideran escasamente aspectos relevantes para la sustentabilidad y desarrollo de las empresas, tales como la calidad, satisfacción de clientes, análisis de rentabilidad, uso óptimo de tecnologías y de recursos en general.

El objetivo principal de esta tesis es elaborar un marco de procesos confiable para dar solución los temas planteados. Este marco se sustenta en la incorporación de apoyo tecnológico y aspira a ser replicable a un gran número de Pymes de servicios profesionales que presenten problemáticas similares: Consultoras de recursos humanos, Agencias de publicidad, Empresas de estudios de mercado, Oficinas de ingeniería y proyectos, etc.

Este proyecto se apoya en el análisis de un caso real, el que ha servido de base para elaborar el modelo que se propone. La empresa OPINA S.A. Estudios de Mercado presenta una serie de características en común con las empresas mencionadas. En el plano metodológico, se utiliza el modelamiento de procesos del profesor O. Barros, algunos alcances a la norma ISO 9001:2000 y una plataforma tecnológica fácil de implementar, como es Sharepoint Services de Microsoft. Se desarrolla igualmente una metodología de cambio organizacional y de gestión de recursos humanos basada en los modelos de gestión empleados típicamente en grandes empresas, con los acomodos necesarios para ser aplicable a la Pyme.

La fuerza de este proyecto radica en su fase de implementación. Durante esta fase se encontraron importantes resistencias al cambio, errores de los sistemas implementados y, en general, una escasa experiencia de los líderes en procesos de cambio.

La clave para el éxito de este proyecto se relaciona, por un lado, en la disponibilidad de un adecuado modelo de procesos y de herramientas tecnológicas que se ajusten a la realidad del negocio actual y futuro, y por otro lado, contar con líderes que estén dispuestos a ser el motor de la iniciativa desde principio a fin. Desde un punto de vista organizativo, la innovación forma parte de una cultura que premia la iniciativa aplicada con sencillez, ingenio, vocación y esfuerzo, y se espera que este proyecto permita inspirar procesos de cambio considerando el necesario complemento de los factores duros como los factores asociadas a las personas en su completa integración.

INDICE

AGRADECIMIENTOS	4
I. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	7
II. ANTECEDENTES GENERALES DEL PROYECTO	9
ANTECEDENTES EPISTEMOLÓGICOS PARA IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN	11
III. OBJETIVOS	14
OBJETIVO GENERAL	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
IV. CASO ESTUDIO: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	15
MODELO DE NEGOCIOS: DESCRIPCIÓN.....	17
MERCADO Y CLIENTES	20
PRODUCTOS	22
1. SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD DE SERVICIO	22
2. GEOMARKETING:	24
3. CONDUCTA DEL CONSUMIDOR	25
EL PROYECTO DE MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN	28
INVERSIÓN INICIAL.....	29
ESTRUCTURA DE COSTOS	30
SATISFACCIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO	31
PLAN DE TRABAJO.....	37
RESULTADOS ESPERADOS.....	39
PLAN DE OPERACIONES.....	40
Organigrama.....	40
Proceso de Operaciones (Ejecución de Estudios).....	41
Descripción de roles y funciones.....	41
EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA	43
Plan de Marketing.....	44
Plan de Ventas: Objetivos 2004 – 2do Semestre 2005	45
VI. ALCANCES DE LA NORMA ISO 9001:2000	48
VII. MODELAMIENTO DE PROCESOS.....	55
VIII. MODELAMIENTO SITUACIÓN ACTUAL.....	59
MODELO GENERAL MACRO 1	59
ADMINISTRACIÓN DE RELACIÓN CON CLIENTE	61
ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES CRÍTICOS.....	66
GESTIÓN DE PROYECTOS	67
PRODUCCIÓN Y ENTREGA DE ESTUDIOS.....	69
IX. PROPUESTAS DE REDISEÑO DE PROCESOS	74

ADMINISTRACIÓN DE RELACIÓN CON CLIENTE	78
ADMINISTRACIÓN DE PROVEEDORES CRÍTICOS.....	84
GESTIÓN DE ESTUDIOS.....	86
PRODUCCIÓN Y ENTREGA DE ESTUDIOS.....	87
X. ALCANCES DE LA METODOLOGÍA DE DISEÑO DE SOFTWARE Y	
ARQUITECTURA TECNOLÓGICA.....	95
I. DISEÑO DE SOFTWARE MEDIANTE UML.....	95
II. DESCRIPCIÓN ARQUITECTURA TECNOLÓGICA SHARE POINT SERVICES.....	96
XI. MANEJO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	99
XII. GESTIÓN DE PERSONAS EN EL CONTEXTO DEL CAMBIO	104
PALABRA CLAVE: INNOVACIÓN.....	104
SISTEMA DE REMUNERACIONES E INCENTIVOS.....	107
XIV. UN EJEMPLO DE MODELO DE CLIMA: GREAT PLACE TO WORK.....	115
XIII. MODELO DE COMPETENCIAS PROPUESTO PARA LA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES	
.....	118
IMPLEMENTACIÓN DEL SOFTWARE.....	124
CRM OPINA.....	125
PROJECT MANAGER OPINA.....	140
IMPLEMENTACIÓN DE NUEVAS PRÁCTICAS DE TRABAJO Y GESTIÓN DEL CAMBIO	149
XIV. CONCLUSIONES Y ALCANCES	154
XV. REFERENCIAS	158
XVI. ANEXOS:.....	159
DICCIONARIO DEL PROCESO REDISEÑADO.....	159
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS EN DIAGRAMAS DE FLUJOS	206

AGRADECIMIENTOS

Alentada por el espíritu de superación profesional de mi familia, siempre tuve en mente lograr un magíster en mi profesión de Psicóloga Laboral, para lo cual estuve por un tiempo pensando en irme al extranjero, y combinar la adquisición de nuevas prácticas y conocimientos con el cultivo de nuevas amistades.

La primera oportunidad se me presentó al obtener una beca ofrecida por la Agencia de Cooperación Internacional Japonesa (JICA), con una permanencia de dos meses en la ciudad de Tokio. Cumplidos exitosamente todos los programas del curso, al regreso ya tenía muy claro que no necesitaba salir de Chile para continuar con mis estudios de post grado, de manera que cuando mi compañero de universidad, y colega de profesión, Andrés Bustamante me propuso que intentáramos obtener el “Master in Business Engineering” que ofrece el Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, acepté la idea con gran entusiasmo.

Comprendía claramente que era una idea osada y pretenciosa, el que dos psicólogos se adentraran en el mundo de ingenieros de la Universidad de Chile, pero me atraía el desafío.

En el transcurso de estos años de estudio pude confirmar que existían muchos campos, aun poco explorados, donde se podía llevar a cabo nuestra praxis profesional, y que la calidad de conocimientos entregados por una universidad chilena está a igual nivel que cualquier otra extranjera de prestigio internacional. No menos importante ha sido la cordial acogida y

desinteresada ayuda, que desde un principio nos brindaron nuestros compañeros de curso, al principio extrañados por la presencia de un par de psicólogos que no habían profundizado mayormente sus conocimientos ni de cálculo ni de física teórica, pero que podían ofrecer una visión humanista a los procesos de trabajo, innovación o cambios tecnológicos aplicados a la ingeniería.

Aunque en algunas oportunidades se tuvo la sensación que nos rezagaríamos en los estudios por la falta de conocimientos básicos referentes a algunos temas que se fueron exponiendo, la verdad es que con la ayuda de nuestros compañeros y el estímulo de pacientes profesores, se superaron todas las dificultades. Los contenidos y enseñanzas del magíster fueron dándonos luces de cómo abordar situaciones y problemas de negocios de manera complementaria a lo que ya conocíamos, con más herramientas, más criterio práctico, más solvencia. De hecho, el espacio que se logró generar entre nuestra mirada humanista, hacia un enfoque más duro de procesos y tecnología, ha sido un invaluable aporte a nuestro desarrollo profesional.

Quisiera insistir en que si logramos superar nuestros vacíos, lo fue tanto a nuestro esfuerzo y dedicación, como a la colaboración que recibimos generosamente de nuestros profesores, de quienes apoyaban la logística de los cursos y de los compañeros con que nos tocó en suerte convivir y cuya amistad se fue acrecentando con el paso del tiempo.

Se está particularmente agradecida al profesor Sr. Oscar Barros, quien desde un inicio, confió en considerar para postular al magíster, a personas de un ámbito profesional tan distinto como el nuestro. El profesor Barros aceptó de inmediato que nuestra oferta de valor no era replicar el “know

how” de los ingenieros, sino aportar una mirada distinta del lado poco explorado de la ingeniería, aplicada, al mundo real de las personas. Merecedora de nuestra profunda gratitud es Leyla Salamé, quien como directora de OPINA S.A desde siempre creyó en nosotros y en el proyecto que se presenta, y ha sido visionaria en la creación de estudios con asiento en los procesos y en lo tecnológico.

No podemos dejar de mencionar a Anita María y Judy, quienes nos trataron con paciencia y cariño, a la vez que nos dieron muchísimo más apoyo del que correspondía a sus funciones.

Nos sentimos en deuda con todos nuestros profesores, con especial agradecimiento al Sr. Juan Velásquez, dado que su ramo fue decisivo en mi particular atracción por los sistemas y por el rumbo tecnológico que fue forjando a mi profesión de psicóloga. Lo mismo decimos del Sr. Carlos Díaz que ha sido la inspiración de múltiples reflexiones humanistas desde mis primeros pasos universitarios, y que espero lo siga siendo en el futuro.

Finalmente expresar con emoción, con riesgo de omitir a algunas personas, la máxima gratitud al Sr. Claudio Córdova, a Sr. Claudio Wipe, al Sr. Jorge Campusano, al Sr. Juan Pablo Traverso y a Sra. Cristina Sheide. Los señores Rafael Hasbún y Ángel Jiménez, cuyos iluminados proyectos fueron una guía para consolidar el nuestro, merecen igualmente nuestras explícitas gracias.

Mónica Poblete Gómez

I. Presentación del Proyecto

Pequeñas y Medianas Empresas de Servicios Profesionales

El desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa ha sido a menudo, uno de los temas más polémicos en la formulación de políticas de sustentabilidad económica para países latinoamericanos. El gran interés suscitado por este tema, se relaciona en parte con la necesidad de conseguir un estándar internacional de competencias regionales que permita economías de escala, el desarrollo del comercio exterior y la relevancia de la Pequeña y Mediana Empresa sobre el Empleo; es sabido que la Pyme genera alrededor del 80% del empleo existente en Chile, si bien participa sólo en el 20% del PNB.

Para el presente trabajo, se ha tomado en consideración el tipo de empresa de mayor número en Chile, y al mismo tiempo la menos incluida en los proyectos de apoyo y fomento productivo: la empresa Pyme de Servicios Profesionales; principalmente debido a la falsa creencia de que las empresas de servicios son inviables de estandarizar en modelos de negocios eficientes, y menos de certificar bajo normativas internacionales como la ISO 9001: 2000. La empresa de servicios Pequeña y Mediana ha sido relegada a la buena voluntad de sus gerentes, sin mayores mecanismos de apoyo para su mejoramiento y desarrollo competitivo.

La caracterización que hemos formulado para la Pyme de Servicios Profesionales, incluye a consultoras de diferentes áreas o rubro: ingeniería, gestión, software, estudios de mercado, recursos humanos, empresas de publicidad, productoras audiovisuales, etc. Para conseguir empresas que

cumplan con este perfil, parece suficiente realizar las siguientes preguntas al Gerente o Propietario: ¿Cumple su empresa con los siguientes atributos?:

- Formación técnico / profesional de buena parte de sus miembros
- Estructura más bien plana, y de equipos de trabajo especializados
- Posibilidades (Expectativas) de exportación de servicios profesionales (consultoría, ingeniería, etc.) a otros países

Esta selección, lejos de ser arbitraria, corresponde a un patrón de atributos en común que presentan todas las empresas que desarrollan servicios o productos más o menos creativos e innovadores, donde su principal fortaleza es:

1. El Capital Humano
2. La Información y el Conocimiento

Estas características en conjunto le dan un énfasis particular de interés para nuestro análisis, pues el Recurso Humano pasa a ser hoy día el único recurso de fuente inagotable, delicado de administrar dada su poca predictibilidad, con un fuerte peso legal para su gestión y, por último, con una permanente necesidad de cuidado respecto a la motivación, el desafío, el énfasis en los objetivos y el logro profesional.

Luego de hacer una revisión exhaustiva de al menos 30 diagnósticos a Pymes de variados sectores¹, el objetivo de este trabajo es mostrar una metodología de análisis y rediseño de la empresa pequeña y mediana, basado en la metodología propuesta por el Dr. Oscar Barros, en función de la creación

¹ Fuente de Diagnósticos de Pymes: CEPRI, Operador de Fondos de Fomento de CORFO para el desarrollo productivo de Pymes Chilenas.

de una serie de patrones de mejores prácticas, que puedan ser fácilmente asociados a tecnologías de información que apoyen el proceso.

II. Antecedentes Generales del Proyecto

El presente documento se enmarca dentro del Proyecto Modelo Pyme Competitiva, el cual se ha diseñado en torno a dos procesos clave para el éxito de la empresa pequeña y mediana:

1. El proceso de gestión comercial
2. El proceso de gestión y ejecución de proyectos de estudio

En la evolución de nuestro proyecto, se consideró especializar el modelo a la empresa OPINA S.A., Estudios de Opinión y de Mercado. En el diagnóstico a la situación actual, si bien teníamos contemplado implementar el modelo sólo para apoyar la gestión comercial, resultó relevante y apropiado ajustar también el proyecto al área de producción (denominada en adelante Operaciones) en cuanto a excesivas ineficiencias, despilfarros de recursos, duplicidad de tareas, entregas fuera de plazo, y errores de información. Además, tenía especial valor para el proyecto plantear un sistema que explicitara la relación fundamental entre el seguimiento realizado a clientes en cartera, y luego el seguimiento y control de los estudios que dichos clientes habían contratado.

Al tratarse de una empresa que maneja principalmente datos e información, estos factores se establecieron en la alta gerencia como críticos de ser resueltos, para que el negocio marche en conformidad con los exigentes requerimientos de los clientes. Se estableció que el modelo de procesos a construir sería el de Macro 1, en los siguientes tres procesos específicos:

1. **Administración de relación con Clientes**, específicamente: *Canalización de venta o consulta - Venta y atención telefónica*
2. **Gestión de Producción y Entrega** específicamente *Gestión de Proyectos y Delivery de Estudios*
3. **Producción y entrega de Bien o Servicio:** *Producción de Estudios*

Además, el rediseño de los procesos considera de manera complementaria, la normativa internacional de Calidad ISO 9001:2000, con el propósito de reforzar la efectividad de los procesos rediseñados.

Se modeló el apoyo tecnológico necesario para soportar estos procesos en el lenguaje de modelamiento UML, gracias al cual es posible implementar tecnología de avanzada sin perder el foco de la lógica y procesos de negocio. Dado que este lenguaje ha sido creado para diseñar aplicaciones y sistemas de software, hemos innovado en el caso de nuestro proyecto Pyme Competitiva, utilizando tecnologías de última generación de origen Microsoft, basadas en Rapid Application Design (RAD), pues creemos que complementan exitosamente, sin requerir demasiada complejidad o preparación en informática, un diseño exhaustivo de procesos eficientes de trabajo.

Por último, asociamos también un modelo de gestión para el cambio que complemente el uso efectivo tanto de las tecnologías como de los nuevos procesos, involucrando directamente a las personas que componen los equipos de trabajo. El proceso de desarrollo de este modelo, también implica generar algunos alcances naturales respecto a la gestión de recursos humanos, que permita que la innovación sea parte de la cultura particular de esta empresa, y pueda permanecer y crecer en el tiempo como una empresa innovadora, rentable y exitosa.

Antecedentes epistemológicos para implementar un Modelo de Gestión

Desde un punto de vista organizacional, resulta paradójicamente práctico el entender por qué nos sentimos llamados a querer darle un orden u organización a la realidad, implementando un modelo de gestión. La reflexión se torna interesante al momento de generar analogías que nos permiten entender que en general, el hombre necesita de un “modelo de gestión” para casi todo lo que emprende, en casi todos los aspectos de la vida; por ejemplo un modelo de familia y de hogar, un estilo de vida, alguna ideología religiosa, política, etc. Es más, la única oportunidad en que uno no necesita relacionarse dentro de un modelo es posiblemente cuando es necesario descansar o liberar energía, comprimida por la excesiva experiencia dentro del modelo organizado en el que participa o se moviliza. Intentaremos ser más claros en esta explicación, puesto que ofrece una alternativa con bases profundamente epistémicas y psicológicas que dan cuenta de la razón última para implementar un modelo de gestión como el que aquí se presenta.

El hombre necesita desde su evolución moverse en un entramado social determinado para poder avanzar en sus logros y progresos. De hecho, el propio lenguaje en sus múltiples formas implica una herramienta más, con la cual se van moldeando patrones de comunicación que generan un entorno predecible y conocido para promover acciones efectivas. El lenguaje, es una herramienta tan poderosa, que no sólo nos permite generar un entorno de comunicación predecible, si no que nos ayuda a moldear el pensamiento en base a patrones de realidad común y a una abstracción de la realidad que nos ofrece sentido temporal, sentido de las cosas, sentido de si mismo y sentido de los demás. Sin lenguaje la realidad se limitaría a ser un espacio más o menos común de artefactos prácticos para conseguir fines concretos y cercanos

al campo visual. El desarrollo del mundo no iría más allá que donde llega la vista o el olfato, y apenas existiría la visión compartida de un proyecto o de un futuro común más allá de lo inmediato.

Al hablar de un modelo de gestión, lo que estamos intentando establecer es un patrón común de prácticas culturales que permita sentar bases de una realidad compartida y con sentido, al mismo tiempo que vincula a las personas en torno a un espacio organizado que minimice la impredecibilidad. De hecho, la impredecibilidad es un factor per-se de toda relación entre personas, especialmente asociado a variables que están fuera del rango de relación y casi siempre en espacios de interacción futura incierta. El sólo hecho de establecer cierta certeza permite que la realidad opere sobre si misma, pueda generar rutinas y por lo mismo resista y permita el paso del tiempo generando patrones de predictibilidad y seguridad. Con esto, no queremos entrar en el territorio psicológico fino de la impredecibilidad personal, solo queremos transmitir la necesidad humana de tener ciertas certezas para movernos, que enmarquen la labor diaria y que permitan reunir interacción común en torno a un propósito, y que esta interacción además, sea efectiva.

Sabemos además que tal como el lenguaje, este proceso va madurando y haciéndose crecientemente más complejo; el crecimiento requiere de algún método que le permita crecer de manera orgánica, y si no es así, entonces éste tiende a disolverse, separarse o colapsar. En general, en términos organizacionales el crecimiento orgánico solo ocurre en la medida que haya conciencia de que el desarrollo es un factor esencial de las organizaciones que perduran, y por lo mismo, no hacer conciencia de esto es parte de las negligencias comunes para adaptarse con éxito.

A menudo la línea gerencial no se da cuenta de fundamentos esenciales a todos los modelos de trabajo, como el aquí mencionado. Sólo en la medida que la organización entienda que en si es algo “vivo”, que requiere de cuidado y conciencia de cuidado en todos sus ámbitos, es que existirá la masa crítica capaz de llevar a cabo el cambio. A menudo la línea gerencial no hace esta reflexión, y se encuentra un poco indefensa ante los cambios de entorno, pues se le presentan estos eventos como hechos consumados, sin que alguien note los procesos profundos o de fondo en las relaciones de trabajo, en la interacción del negocio con el entorno, en la interacción de las personas con las herramientas de trabajo, en la interacción de la herramientas con el negocio, en el entorno del negocio con el entorno de otros negocios, etc.

La posibilidad de generar un modelo de rutinas que haga sostenible el negocio hoy día, y al mismo tiempo tener la conciencia profunda de los patrones de relación de fondo, es lo que permite que las organizaciones trasciendan de si mismas y logren el crecimiento soñado por sus fundadores. Los organismos vivos solo logran evolucionar y trascender a si mismos cuando dejan un espacio a la impredecibilidad, eso que permite que naturalmente el ADN se acomode y se adapte mejor a los cambios del entorno. En la analogía organizacional, este espacio se llama innovación, y su sustento es justamente la capacidad de usar el azar y la creatividad en un espacio impredecible, que genere mutaciones adaptativas a los nuevos desafíos.

III. Objetivos

Objetivo General

Rediseñar los procesos críticos de gestión comercial y gestión de operaciones de una empresa de servicios profesionales, e implementarlos con éxito gracias a un sistema TI de apoyo, y un manejo adecuado de los procesos de cambio y gestión de personas. A partir de este modelamiento, generar un patrón de Modelo para Pymes de Servicios Profesionales (en adelante MPSP) aplicable a cualquier sector o rubro.

Objetivos Específicos

1. Rediseñar el proceso de gestión comercial con foco en satisfacer las necesidades del cliente, implementando las mejores practicas comerciales existentes en el mercado
2. Rediseñar el proceso de gestión de proyectos (gestión y ejecución de estudios) para un uso eficiente de recursos y un resultado óptimo para el cliente en términos de tiempo y calidad.
3. Implementar un sistema TI de apoyo a los procesos rediseñados, que permita implementar las nuevas actividades con mejor organización, administración documental, y manejo de los recursos asociados a los proyectos en curso.
4. Manejar el cambio propuesto con foco en las personas que participan de los procesos, con el fin de que los cambios en la actividad queden incorporados en los hábitos de trabajo, y así como en el progreso y mejora continúa de la organización.
5. Generar un modelo de Gestión de Personas (o Gestión del capital humano) adecuado para implementar con éxito y permanencia los procesos y tecnologías diseñadas.

IV. Caso Estudio: Descripción de la Empresa

OPINA es una empresa dedicada a los estudios de mercado y de opinión, los cuales nacen de una necesidad de empresas u organizaciones grandes o medianas, de conocer más a fondo percepciones o razones que fundamentan la conducta de las personas, las cuales pueden ser clientes, personal interno de la organización, proveedores, etc.

OPINA basa sus servicios en investigación **cuantitativa** (o exploratoria) y **cuantitativa**, basada en hipótesis sobre la conducta y en modelos ampliamente probados, utilizando la técnica de encuestas (para el) con análisis estadístico.

La necesidad por los servicios que ofrece el Centro de Estudios OPINA, nace de empresas de tamaño pequeño y mediano, que necesitan muchas veces conocer y entender la conducta de sus clientes, comprender los patrones de clima interno organizacional, o bien investigar cualquier fenómeno que implica personas de manera representativa, científica y con metodología adecuada. En muchos de estos casos, no se justifica tener un departamento interno de la organización que realice estos estudios, y por otra parte si es que éste llegara a existir, no siempre mantiene un alto nivel metodológico de investigación para realizar estudios suficientemente válidos o completos.

En general, el negocio de OPINA se entiende desde la lógica de un negocio de consultoría, donde la solvencia del mismo se basa en mantener un cierto numero de proyectos vigentes y con plazo cierto de cierre. Si agregamos a este problema la situación del equipo de trabajo (precisión que es necesaria de realizar para abordar uno de los objetivos del proyecto) nos encontramos con la dificultad de poder contar efectivamente con personas permanentes que

logren adquirir en poco tiempo el know how del trabajo y luego puedan rendir por un periodo determinado. En general, hemos observado que en la realidad esta práctica se dificulta por un factor clave en las relaciones de trabajo: las expectativas.

En este tipo de negocios, lo principal es la oferta laboral que se pueda hacer al equipo de trabajo: poco dinero, poca estabilidad, grandes espacios de aprendizaje, buen clima laboral. Las personas que entran, por tanto, son personas jóvenes, posiblemente recién tituladas, con poca experiencia, y con sueldo bajo que se acepta por las perspectivas de aprender el negocio. Sin embargo luego de 6 meses o un año, surgen expectativas de mayores ingresos, con ilusiones de desarrollo y desafíos que se confrontan con la realidad del negocio. Como resultado, se genera desencanto y la posible deserción de estas personas jóvenes de la organización. El nivel de rotación de cargos de analistas o ingenieros de estudios en este tipo de empresas es altísimo.

En la lógica del negocio de la consultoría, el cual no va a cambiar su modalidad de trabajo por proyectos, es que proponemos un modelo de trabajo que permita por un lado retener lo mas posible al empleado, mediante las herramientas y facilidades tecnológicas y de procesos que ofrecemos, y por otro ofrezca una gestión de recursos humanos tal que permita administrar expectativas y desempeño.

Por último, algo fundamental a partir de lo descrito anteriormente, es que las plataformas y procesos diseñados permitan que el conocimiento se mantenga organizado y disponible para todos en la organización, más que un capital personal propio de la persona que lo ha trabajado.

Modelo de Negocios: Descripción

El modelo de negocios actual de OPINA, corresponde a la realización de estudios de mercados a empresas y estudios de opinión política o social. Para los efectos de este estudio, nos enfocamos principalmente en los estudios de mercado, pues no requieren del cuidado político que pueden tener los de opinión. El cliente presenta una necesidad específica, ante la cual acude a OPINA para solicitar una propuesta hecha a la medida, según las necesidades declaradas.

Este modelo funciona utilizando metodologías relativamente estandarizadas, para ofrecer determinados kits de productos, que pueden servir a diferentes tipos de empresas. Este modelo tiene una serie de inconvenientes:

1. Los costos asociados al esfuerzo comercial son altos, pues cada vez hay que “salir a buscar nuevos clientes”
2. Los costos asociados al aprendizaje de cada proyecto suben en la medida que cada nuevo cliente es un nuevo “mundo” por descubrir, lo que implica un esfuerzo de involucramiento en el problema del cliente para diseñar un estudio de valor.
3. Los objetivos iniciales de los estudios muchas veces no abarcan toda la necesidad inicial, y las actividades de reproceso para realinear los objetivos con el estudio muchas veces son altos.

La propuesta de negocios que soporta el proyecto de implementación de Tecnologías de Gestión implica un cambio en la estrategia comercial (Administración de Relaciones con Clientes) y en la efectividad de los recursos de Operaciones.

Esta nueva propuesta consiste en establecer un Centro de Estudios para Organizaciones medianas, que mediante metodología científica, entregue información crítica para la toma de decisiones de Ventas, Atención a clientes, Marketing y Recursos Humanos. Este centro operaría como un servicio externalizado y manejado según contratos anuales.

El contrato como concepto, considera:

1. Un diagnóstico en profundidad de la organización
2. Una propuesta de estudios para el año, alineados con entregar información estratégica y empírica para la toma de decisiones de Gestión.

Las ventajas de este modelo son, para el cliente, que puede tener estudios bien diseñados y con las mejores metodologías a precios más bajos que lo que supone realizarlos de manera interna. Además, la experiencia operativa de cada proyecto, pasa a ser una fuente de información valiosa para los estudios a realizar en el próximo periodo.

Para OPINA, la propuesta permite sacar mejor partido a los costos fijos, pues genera un flujo de caja mas estable y permite además optimizar las tareas, dado que los equipos de trabajo se focalizan en un grupo mas reducido de clientes. Por ultimo, la gestión comercial se hace más liviana pues los clientes ya pertenecen a una cartera estable.

Los beneficios del proyecto de implantación tecnológica, según los fines descritos arriba son:

1. Integración de las empresas clientes con el Centro, a través de una plataforma TI que les permita tener acceso completo y recurrente a su información histórica de datos y estudios. Además, permite tener una plataforma única de comunicación y traspaso de información.
2. Apoyo al área comercial basado en un sistema de Administración de Relaciones con el Cliente (CRM) que centralice la información comercial, agilizando las acciones de venta y seguimiento, y mejorando los tiempos de respuesta.
3. Apoyo al Área de Operaciones en función de la planificación y administración centralizada de proyectos, mediante un sistema que permite controlar recursos y actividades.
4. Estandarización de procesos que permita entregar calidad recurrente en todas las entregas a los clientes contratados en los tiempos acordados y a los costos proyectados.
5. Sistema centralizado para la administración de documentación, que permita minimizar las ineficiencias por pérdida de información, y al mismo tiempo permita que la información esté disponible para la organización.
6. Contar con un modelo de Gestión de Personas (o Gestión del Capital Humano) adecuado para implementar con éxito y permanencia los procesos y tecnologías diseñadas.

Para lograr este objetivo se trabajará sobre los procesos de Administración de Relación con los Clientes y Gestión de Operaciones (Gestión de producción y producción), mediante el uso de la normativa ISO 9001 para sistemas de Gestión. La implementación de TI, si bien será detallada mas adelante en el presente informe, considera básicamente integrar aplicaciones de:

1. Project Management System (PMS): Gestión de Operaciones
2. Customer Relationship Management (CRM), Administración de Relaciones con clientes
3. Electronic Document Management System (EDMS), Administración global de documentación de la empresa.

Mercado y Clientes

Hemos definido que el mercado de OPINA lo constituyen empresas medianas con capacidad para invertir en estudios (poco más del 2% de las empresas en Chile) y que no sean lo suficientemente grandes como para justificar un departamento interno de estudios. Las empresas pequeñas en general no cuentan con presupuestos para este tipo de estudios.

Un segmento mas fino del mercado target, pueden ser empresas certificadas en ISO 9001:2000, las cuales requieren, como cumplimiento a la norma, tener un proceso recurrente de evaluación de satisfacción de clientes. En Chile, existen 709 empresas certificadas en esta normativa².

² Fuente: Caracterización de la Micro y pequeña empresa. Estudio realizado por Inversiones y Gestión Ltda. (I&G) para el Comité de Fomento MYPE. Mayo 2002

Nuestro mercado lo componen empresas medianas, caracterizadas en su nivel de facturación anual, según muestra el siguiente cuadro:

TABLA 1: CARACTERIZACION DE EMPRESAS SEGÚN SU NIVEL DE FACTURACION

Estrato/	Desde UF	Hasta UF
Microempresa	0,1	2 400
Pequeña empresa	+2 400	25 000
Mediana empresa	+25 000	100 000
Gran empresa	+100 000	

Las empresas medianas, corresponden al 2,04% del número total de empresas del país (646.525 empresas al año 2000).

A este respecto, hemos definido ciertos mercados para determinados productos, los cuales se describen a continuación:

- **Empresas de servicios básicos:** Es todo tipo de empresas que preste servicios que incluyan atención al cliente y de tamaño mediano. Por ejemplo telefonía, electricidad, agua potable, gas, etc.
- **Empresas de servicios financieros:** Isapres, bancos, financieras, etc. Generalmente el servicio al cliente es crítico y requieren de evaluaciones de calidad de servicio.
- **Manufactureras y Productivas:** Empresas medianas que pueden necesitar análisis de conducta del consumidor, para ver temas de elección de marca o de productos o mediciones para el lanzamiento de nuevos productos al mercado

- **Agencias de publicidad:** Para testear percepción de marca, las agencias necesitan saber principalmente conceptos subyacentes a las marcas y productos, a fin de crear estrategias efectivas de publicidad.
- **Educación:** Colegios, universidades e institutos que quieran medir la calidad del servicio que otorgan a sus alumnos y mejorar en áreas específicas, bien focalizadas con uso racional de recursos.
- **Municipios:** Principalmente necesitan conocer la satisfacción de los vecinos respecto a la gestión municipal.

Productos

Los estudios que realiza OPINA, se basan en tres líneas de investigación:

- Satisfacción de calidad de servicio
- Geomarketing
- Conducta del Consumidor

1. Satisfacción con la Calidad de Servicio

La satisfacción de los clientes, depende normalmente de las expectativas que estos tienen respecto de un producto o servicio, y la brecha entre lo que la organización percibe que los clientes necesitan y lo que realmente estos esperan. Con esta brecha abierta o activa, cualquier acción de marketing que se haga, operaciones, servicio al cliente, etc., será insuficiente para satisfacer las expectativas de sus clientes. Para abordar esta necesidad, OPINA ha desarrollado un modelo científico y ampliamente probado para la medición de la satisfacción de los clientes.

El producto es un mapa de las categorías de satisfacción relacionadas con el producto o servicio y el peso que sus clientes le asignan a cada uno de ellos para estar un 100% satisfecho. Esto es vital para focalizarse en aquellos aspectos críticos destinados a aumentar la satisfacción y las posibilidades de fidelización del cliente.

La metodología OPINA tiene una serie de ventajas en comparación con los estudios tradicionales de encuestas de satisfacción:

- Se mide tanto la satisfacción como sus antecedentes y sus consecuencias
- Se obtienen estimaciones más precisas
- Cada variable se mide en varias dimensiones
- Se estiman simultáneamente las distintas variables y sus relaciones
- Requiere tamaños de muestra menores : aproximadamente 200 individuos
- Se puede chequear la consistencia de las estimaciones
- Se pueden utilizar las encuestas incompletas
- Se puede medir en forma “objetiva” la importancia de los antecedentes en la satisfacción

A partir de este modelo general, se han desarrollado productos específicos, los cuales serán descritos brevemente a continuación:

i. **Satisfacción de Calidad de Servicio de clientes:** Corresponde al modelo aplicado de manera directa, para evaluar la satisfacción de los clientes con respecto a un servicio u empresa en particular. Permite modelos de explicación ponderados para conocer la importancia relativa de dimensiones y sub-dimensiones respecto a un concepto estandarizado de satisfacción global.

ii. **e-Quality:** Aplicación del Modelo con dimensiones específicas que miden: Usabilidad, Seguridad, Interacción, entre otras. Está basado en modelos probados de análisis de servicios Online y permiten comprender las necesidades de los usuarios de sistemas de información.

iii. **Satisfacción Colegios:** Para colegios que quieren evaluar la satisfacción de los alumnos y apoderados, se ha adaptado el modelo para evaluar factores tales como la excelencia de los profesores, de la enseñanza, la infraestructura, entre otros. Además el modelo realiza ajustes para diferenciar la importancia relativa otorgada por los padres de la importancia otorgada por los alumnos.

iv. **Satisfacción Universidades:** similar a los colegios, evalúa a los estudiantes en las dimensiones asociadas a la enseñanza, profesores, infraestructura y otros.

v. **Satisfacción Organizacional:** es un modelo de satisfacción de los clientes internos, ajustado según dimensiones de satisfacción a la calidad de servicio (especial para relaciones entre áreas de la organización) y dimensiones de clima laboral.

2. Geomarketing:

Los estudios de Geomarketing, permiten conocer la distribución Geo Socio Económica (GSE) de un grupo o perfil de clientes, según su ubicación en el mapa digital y la distribución GSE de OPINA.

Uno de sus principales usos es el análisis de distribución geográfica y socioeconómica del perfil en estudio, para definir estrategias de localización de tiendas, tipos de productos y cualquier otro segmento específico. Además,

permite que el usuario interactúe innumerables veces con el software, según sea su necesidad para generar cruces y búsquedas.

3. Conducta del Consumidor

Los productos relacionados con la investigación de conducta del consumidor, están orientados a solucionar la problemática de la elección de marca o producto y la percepción del consumidor de la marca o producto. En lo referente a elección de marca, las aplicaciones tienen relación con la elección de productos en la tienda y las razones de elección de una determinada marca por sobre otra en líneas de productos similares. La percepción de marca es un apoyo a las campañas publicitarias y de imagen corporativa para entender cuál es el valor que crea la marca al consumidor o los valores / motivaciones subyacentes a ésta a un nivel más inconsciente. Para esto se han desarrollado dos productos:

i. In-store Behavior: El objetivo es entender las razones de compra - no compra y la elección de un determinado producto o marca en el punto de venta. El supuesto, es que los consumidores tienen comportamientos no racionales en la elección de compra, por lo que el objetivo es comprender las conductas no racionales asociadas a la compra, obteniendo un mapa de atributos subyacentes a la elección que permiten tomar decisiones de marketing estratégico sobre campañas, display, diseño, etc.

ii. Mystery Vendor®: Un experto toma el papel de un vendedor encubierto y realiza sus observaciones del comportamiento de los clientes que fluyen por el punto de venta, utilizando una matriz de comportamientos. Como toda investigación participante, la idea es que el observador forme parte del entorno. El toma información de todos los clientes que entran y salen, marcando

a aquellos que serán posteriormente entrevistados. Este servicio, OPINA lo entrega a través de BST S.A. representante de Shop 'n chek Internacional.

iii. Percepción de Marca / Producto: Busca determinar los valores subyacentes a la marca / producto en el colectivo cultural, en términos de su agregación de valor o vínculo sociocultural. Se obtiene una jerarquía de valores / atributos asociados a la marca, para establecer conceptos clave para las estrategias de marketing y publicidad.

TABLA 2: ESTRUCTURA DE PRECIOS

Producto	Valor estimado	Definición el proyecto standard
Calidad de Servicio Genérico	3.000.000	400 encuestas vía Web o 200 encuestas telefónicas. Si es Web incluye rangos de tolerancia, si es telefónica solo peso de factores en satisfacción. Se incluye informe con conclusiones y sugerencias, además de la tabulación de todos los datos.
e-Quality	3.000.000	500 encuestas via Web, informe de usabilidad y navegación, informe final con conclusiones y sugerencias de mejora, análisis de perfil de usuarios y tabulaciones.
Satisfacción Colegios	2.000.000	Incluye encuestas autoaplicadas en clase a estudiantes y en reunión de apoderados. Muestra total de estudiantes y apoderados depende del universo del colegio.
Satisfacción Universidades	2.000.000	Encuestas vía Web. Incluye análisis de rangos de tolerancia, informe con conclusiones y sugerencias de mejora, tabulaciones.
Satisfacción Cliente Interno / Clima Organizacional	3.000.000	Encuesta Web a toda la organización. 4 áreas a evaluar por un máximo de 5 áreas. Informe diagnostico con modelo servqual, rangos de tolerancia y pesos de factores en satisfacción. Se incluye informe final con tabulaciones, conclusiones y sugerencias de desarrollo.
In-store Behavior	3.000.000	2 días de mystery vendor, 96 entrevistas en punto de venta. Se entrega análisis de comportamiento y semántico junto con el mapa de percepciones y razones de compra o elección de marca.
Percepción de marca	3.000.000	96 entrevistas de análisis psico-linguístico. Se entrega informe con categorías y conceptos asociados a la marca mas una análisis de resultados según peso relativo de factores y categorías semánticas.
Geomarketing	5.000.000	Bases de datos de máximo de 5000 registros, y con un máximo de 10 variables para segmentar. Aplicación de software para realizar consultas y cruces, sin edición de datos o ingreso de nuevos registros a base de datos inicial. Incluye normalización de datos para que su cruce con la cartografía sea exitoso. Solo disponible para la Región Metropolitana

El proyecto de mejoramiento de la Gestión

Este proyecto se divide en dos áreas importantes:

- el Proyecto de Calidad ISO 9001:2000, que busca estandarizar procesos de trabajo e implementar una disciplina de gestión y el
- Proyecto de Implantación de TI de apoyo a la gestión, que consiste en la implementación de un sistema integral de Administración de proyectos, relación con el cliente y documentación.

El Proyecto de Calidad básicamente busca entregar un marco de calidad, apoyado por TI que permita entregar los productos antes mencionados con altos estándares de calidad, en el menor tiempo posible y con los menores costos posibles, de forma de combinar las estrategias genéricas de diferenciación y contención de costos sin que ninguna afecte a la otra.

Para esto lo que se necesita es una inversión inicial en infraestructura tecnológica Hardware y Software, más la participación de recursos humanos para la creación del sistema de calidad (procedimientos e instructivos e implementación TI).

Como producto final, tendremos un conjunto de procedimientos de trabajo orientados a la gestión de proyectos de estudios de mercado, susceptible de certificar bajo la norma ISO y un conjunto de TI de apoyo, que automatizarían todo aquello que no aporte valor para el proyecto y que asegure que el conocimiento queda en la organización y puede ser reutilizado; a la vez que permite la interacción de trabajadores desde donde estén. De este modo aseguraremos una operación sin errores, en menos tiempo y que permita que los empleados de OPINA puedan utilizar mejor su tiempo, especialmente el

área destinada a comercializar, la cual además podrá confiar en un sistema productivo que podrá entregar lo ofrecido.

Inversión Inicial

Los costos involucrados para la implantación del proyecto consisten en:

TABLA 3: COSTOS INVOLUCRADOS EN LA IMPLANTACION DEL PROYECTO

Recursos Humanos		
Consultor Procesos / TI (2 Meses)	2 Meses	\$ 1.400.000
Consultor Procesos / TI (2 Meses)	2 Meses	\$ 1.400.000
SubTotal		\$ 2.800.000
Hardware		
Servidor Central*	Pentium Dual 1.5 GB RAM 2 discos SCSI 9 GB 3 Discos SCSI 18 GB	\$ 2.400.000
Red (Switch, cableado)	1 Switch 24 bocas, 10 puntos de red certificados, rack ventilado	\$ 1.400.000
Pcs Desktop adicionales a los existentes	4 PC integrados Athlon XP 2.0 + 40 GB HDD 252 RAM	\$ 1.200.000
Acceso point Inalambrico	1	\$ 70.000
Sub Total		\$ 5.070.000
Software		
Small Business Server (Windows 2003 server, Exchange 2003, ISA Server 2000, Sharepoint Services, SQL Server 2000)		\$ 1.280.000
Antivirus Servidor archivos y correo, Antivirus cliente	Norton for Servers, Clientes and Mail	\$ 450.000
Software SPSS	Atualizacion licencia + Data entry	\$ 1.200.000
Project Server	Server + un Estacionario	\$ 1.200.000
Subtotal		\$ 4.130.000
TOTAL Proyecto		\$ 12.000.000

- El servidor Central fue negociado con una empresa a cambio de un estudio de cliente interno. El resto de la inversión en hardware ya se realizó y el software está en proceso de compra.
- La inversión en RR.HH. y TI es aportada por los dueños.

Estructura de Costos

Costos Fijos: Se componen básicamente de remuneraciones y costos asociados a la infraestructura y materiales.

Costos variables: La estructura de costos de las operaciones de OPINA, se define principalmente, según el costo variable de cada proyecto (de recursos humanos y otros) y el uso de costo fijo asociado. El costo está dado por una serie de factores que incluyen cantidad de encuestas, tipo de encuestas, tipo de investigación, cualitativo v/s cuantitativo, etc. La estructura de costos descrita a continuación, considera de manera gruesa, dos tipos de proyectos básicos: cuantitativo y cualitativo, los cuales son un estándar para la mayoría de los proyectos donde existe una fase de exploración o levantamiento: cualitativo, y luego una fase de validación y procesamiento estadístico (cuantitativo).

Satisfacción de la Calidad de Servicio

TABLA 4: ESTRUCTURA COSTOS VARIABLES ESTUDIOS CUANTITATIVOS

Encuestas (cuantitativo)		
Remuneraciones variables	valor unitario \$	Promedio 400 encuestas hogares \$
Encuestador	1.000	400.000
Jefe de terreno	200.000	200.000
Digitadora	200	80.000
Controles	700	28.000
Codificación	20	20.000
Programa captura	25.000	25.000
Total Remuneraciones variables		753.000
Costos variables		
Transporte	1000	20.000
Fotocopias	40	16.000
Total Costos variables		36.000

TABLA 5: ESTRUCTURA COSTOS VARIABLES ESTUDIOS CUALITATIVOS

Entrevistas (cualitativo)		
Remuneraciones variables	valor unitario \$	Promedio 25 entrevistas hogares \$
Entrevistador (entrevista-transcripción)	13.332	333.300
Categorización (preanálisis)	3.333	83.325
Total Remuneraciones variables		416.625
Costos variables		
Transporte	1000	10.000
Regalitos	1000	25.000
Total Costos variables		35.000

TABLA 6: ESTRUCTURA COSTOS VARIABLES ESTUDIO GEOMARKETING

Remuneraciones variables	valor unitario \$	Promedio 500 personas en Base Datos
Digitador	300	150.000
Consultor Geo	1.000.000	1.000.000
Total Remuneraciones variables		1.150.000
10 días trabajo x proyecto		

Costos variables		
Llamados	750	146.250
Total Costos variables		146.250
** Valor estimado de \$65 por minuto calculado a 3 min. X llamado		

TABLA 7: ESTRUCTURA COSTOS VARIABLES ESTUDIOS DE CONDUCTA DL CONSUMIDOR

Remuneraciones variables	Nº visitas /informes	Promedio 500 personas en Base Datos
Consultor terreno	20	257.600
Total Remuneraciones variables		257.600

Costos variables		
Transporte	1000	20.000
Total Costos variables		20.000

La tabla presentada a continuación, contiene un desglose de lo que es el precio de venta de cada producto, menos los costos variables y menos el estimado de costo fijo que se considera para cada proyecto: 46,2% (según la tabla de flujo de caja presentada más adelante).

El promedio de ingreso por línea de producto, muestra que el producto de mayor precio promedio es geomarketing, seguido por la línea de conducta del consumidor. En cuanto a los márgenes, los productos que entregan mayor margen operacional promedio son los mismos mencionados.

TABLA 7: MATRIZ DE MARGEN OPERACIONAL

PRECIO/ COSTOS	Satisfacción de la Calidad de Servicio					Geo marketing	Conducta del Consumidor		
	E.Consumo	E-Quality	Colegios	Universidades	Clima Organizacional/ Cliente Interno		In-store Behavior	Mystery Vendor	Percepción Marca
PRODUCTOS									
INGRESOS	3.000.000	3.000.000	2.000.000	2.000.000	3.000.000	5.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Promedio de ingreso por línea de producto					2.600.000	5.000.000			3.000.000
COSTOS VARIABLES	1.240.625	1.240.625	1.240.625	1.240.625	1.240.625	1.296.250	277.600	277.600	277.600
Razón costo/ingreso	41%	41,4%	62,0%	62,0%	41,4%	25,9%	9,3%	9,3%	9,3%
Promedio de costos variables por línea de producto					49,6%	25,9%			9,3%
COSTO FIJO (46,2%)	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000	1.300.000
Promedio de costos fijos por línea de producto					1.300.000	1.300.000			1.300.000
12. MARGEN OPERACIONAL	459.375	459.375	-540.625	-540.625	459.375	2.403.750	1.422.400	1.422.400	1.422.400
M.O. %					2,3%	48,1%			47,4%

Nos parece evidente que los estudios de satisfacción de calidad de servicio presentan un margen operacional bajo, de 2,3%, evidenciando la superioridad en términos de rentabilidad del producto geomarketing y conducta del consumidor. En otras palabras, estos últimos dos productos soportan el negocio y subsidian en parte los estudios de calidad de servicio, los cuales apenas consiguen financiar los costos operacionales. La razón por la cual se mantiene vigente este producto en OPINA radica en que desde el punto de vista estratégico, es la mejor manera de generar fidelización con los clientes y una relación a largo plazo. Además, permite generar una red de contactos importante, por que es un producto que llama la atención e interesa a los clientes.

De hecho, la experiencia en estos estudios demuestra que realizando estudios de este tipo a un cliente por primera vez, permite acortar plazos y administrar de manera mucho más eficiente procesos de estudios futuros, por el know how que se adquiere del cliente y la conducta de sus consumidores. Esto se confirma en la misma metodología, pues una vez que está diseñado el modelo de trabajo a través de los estudios cualitativos, los siguientes estudios pueden simplemente elaborarse a partir de un modelo existente.

A continuación, se muestra un análisis en un periodo de tiempo de 12 meses. Este análisis considera los siguientes supuestos:

1. El periodo promedio de duración de un proyecto es de 2 meses.
2. Los proyectos se facturan 50% al inicio del proyecto, y 50% al final a conformidad del informe y entrega de resultados.

3. Los costos variables (remuneraciones variables) se pagaran a fin de cada mes, según sea el monto de trabajo de dicho mes. Esto supone estimar que en 3 meses, se debiera cerrar el monto total de costo variable para un proyecto particular.

Con estos supuestos, construimos una tabla de **flujo del proyecto**, la cual presenta un detalle de lo que seria el ingreso mensual, asumiendo que hay 5 ingresos de 50% cada mes, y que se estará trabajando en esos proyectos por dos meses; por lo que el 50% restante será ingreso el mes siguiente. Para acercarnos a la realidad, el primer mes solo habrá dos proyectos vendidos de calidad de servicio y conducta del consumidor. Además, se realizó un desglose de los costos fijos, lo que indica el monto de costo fijo mensual, que corresponde al detalle que se presenta a continuación:

TABLA 8: FLUJO DEL PROYECTO

Inversión	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Producto A Satisfacción Cliente (1)		1.300.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000	2.600.000
Producto B "Geomarketing" (2)			2.500.000	7.500.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
Producto C "Conducta del Consumidor" (2)		1.500.000	3.000.000	4.500.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
Total Ingresos		2.800.000	8.100.000	14.600.000	18.600.000							
Remuneraciones Variables		1.427.225	2.002.225	3.281.025	3.984.825	3.984.825	3.984.825	3.984.825	3.984.825	3.984.825	3.984.825	3.984.825
Costos Directos Variables		91.000	164.125	320.375	403.500	403.500	403.500	403.500	403.500	403.500	403.500	403.500
Costos Variables Asociados al Producto		1.518.225	2.166.350	3.601.400	4.388.325							
Gerente General		2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000	2.500.000
Jefe Operaciones y Estudios		1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000	1.250.000
Analistas (2)		1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000	1.400.000
Asesor Metodológico		600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Asistente		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Arriendo Oficinas		300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
Servicios Básicos		150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
Tiempo de Recuperación de la Inversión												
Total Costos Fijos		6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000	6.500.000
FLUJO DE CAJA	-12.000.000	-5.218.225	-566.350	4.498.600	7.711.675							

Criterio de Evaluación	Optimista
Horizonte de Evaluación	12 meses
Tasa de Descuento	15%
VAN	\$ 8.857.943,97

El presente proyecto, se evaluó bajo el supuesto de pleno equilibrio entre las capacidades productivas de la consultora y las necesidades de demanda de externalización de los departamentos de estudios de grandes empresas de la región metropolitana. Para ello se estimó que la plena capacidad quedaba estructurada con la realización de 5 servicios mensuales, los cuales poseen tiempos de cumplimiento en un periodo de 60 días. Los cobros se aplican respetando un anticipo del 50% al inicio del servicio y el 50% restante al finalizarlo.

Plan de Trabajo

El plan de trabajo para el desarrollo del Proyecto se proyectó en un horizonte de 6 meses, donde los primeros dos meses se destinaron a diseño (de modelo de gestión y TI) y los últimos dos meses a implementación y marcha blanca.

Hitos Principales:

Mes 1 y 2:

- Diseño preliminar de procesos a rediseñar y de gestión de proyectos
- Evaluación y pruebas de software y aplicaciones complementarias
- Reuniones de equipo para concientizar al personal del proceso de cambio
- Presentación plan de negocios y plan de implementación del proyecto de gestión

Mes 3 y 4:

- Implementación piloto del sistema: En base a las evaluaciones anteriores se implementa en un servidor de prueba todo el software para su integración y configuración preliminar. La idea es probar las diferentes configuraciones de modo de instalar la configuración correcta y en la secuencia adecuada del sistema en el servidor definitivo. Para el deployment se usan equipos cliente de prueba.
- Desarrollo de primera versión de procedimiento de gestión de proyectos y gestión comercial

Mes 5:

- Implementación del sistema probado anteriormente en servidor de producción y deployment en equipos cliente. Se hace la marcha blanca del sistema con las funciones básicas incluyendo el acceso remoto (VPN).
- Reuniones de equipo para entrenamiento y revisión de proceso de gestión de proyectos y gestión comercial.
- Parametrización inicial del sistema
- Entrega del procedimiento de gestión de proyectos al área de operaciones (jefes de proyecto, analista de estudios, personal de apoyo, etc.).
- Entrega de procedimiento de gestión comercial al área comercial.

Mes 6:

- Parametrización final del sistema
- Marcha blanca del sistema con 90% de sus funcionalidades
- Revisión de proyectos realizados con nueva metodología y gestión de servicios no conformes
- Revisión y seguimiento de clientes de acuerdo a nuevo proceso de gestión comercial
- Evaluación de la implementación.

Para el logro de estas metas se hará una fuerza de tarea con el equipo antes nombrado, de quienes se requerirá dedicación casi completa.

Resultados Esperados

Los resultados esperados del proyecto incluyen el cumplimiento del plan de negocios, con altos estándares de calidad y con un margen de ganancia mayor que el actual en base a ahorro de tiempos y costos, optimizando los costos fijos actuales.

Nuestras variables de medición de éxito son:

- **Aumento en margen de ganancia**
- **Disminución de tiempo de entrega**
- **Aumento de calidad:** Basado en cantidad de errores corregidos. Debe disminuir el tiempo y número de errores hacia el final de proceso, siendo todo corregido en las etapas más primarias del proceso.
- **Aumento de ventas:** Basado en un mejor manejo del tiempo del área encargada de ventas, el que no debe estar ocupada en el proceso productivo.
- **Certificación ISO:** La certificación sirve como medida de buen diseño del sistema de calidad.
- **Desarrollo y mejoras de productos:** A partir de la gestión del conocimiento generado por el modelo ISO y las nuevas tecnologías, se definen equipos de trabajo y canales específicos para el desarrollo y mejora de los servicios prestados.
- **Cantidad de proyectos en proceso sin aumentar los costos fijos:** es decir, no se requiere de invertir en mayores costos de contratación de personal ya que la tecnología, como apoyo, permite la administración eficaz de un mayor número de proyectos. Como meta inicial se espera

que de aquí a 6 meses, se puedan administrar el doble de los proyectos actuales.

- **Mejora de percepción de clientes:** Se estimará en base a la comparación de resultados de una encuesta de satisfacción que haremos a nuestros clientes actuales, a aquellos que atendamos en el proceso y a aquellos que atendamos después de la implementación del proyecto. Utilizaremos la misma metodología de Satisfacción de clientes.

Plan de Operaciones

Organigrama

La organización se va a estructurar según el siguiente organigrama:

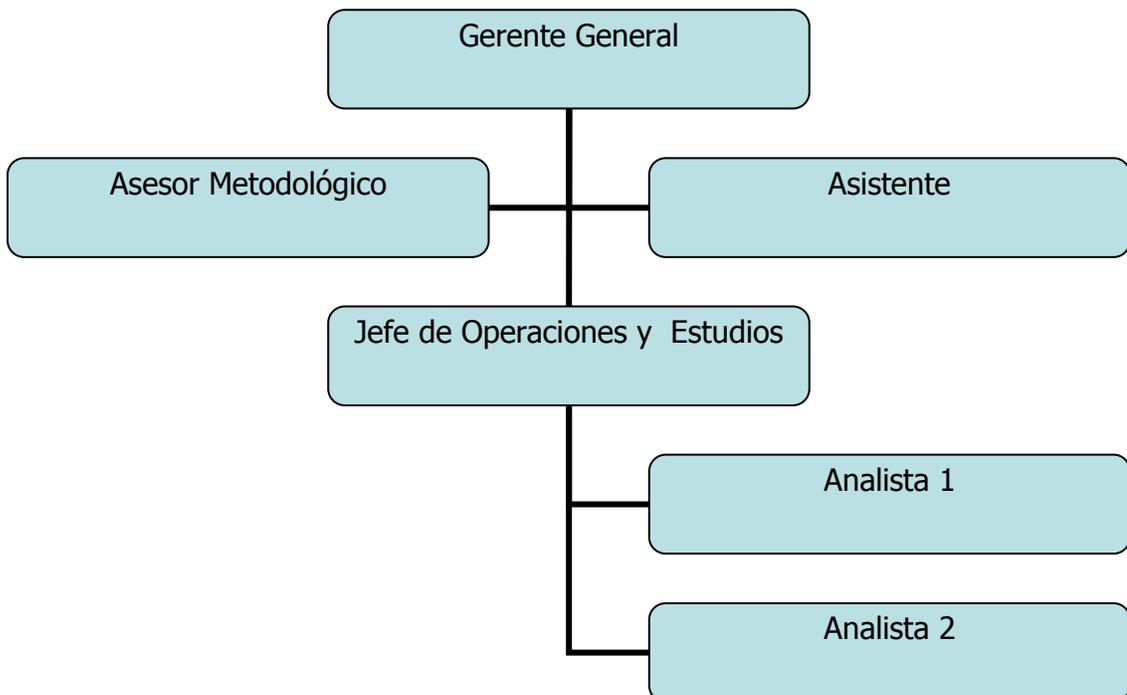


FIGURA 1: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Proceso de Operaciones (Ejecución de Estudios)

El proceso asociado a las Operaciones tiene la siguiente estructura general:

TABLA 9: ESTRUCTURA GENERAL DE UN ESTUDIO DE MERCADO

Etapa diseño y planificación del Estudio

Elaboración de perfil de proyecto

Carta gantt

Muestreo (para estudio cualitativo y cuantitativo)

Elaboración de Instrumento de medición

Cualitativo: pauta entrevista

Cuantitativo: formulario encuesta

Organización y Planificación del terreno

Asignación del Jefe de terreno

Realización Terreno

Codificación y digitación

Tabulación y Análisis

Presentación de resultados

Descripción de roles y funciones

Gerente General:

Es el responsable de los procesos asociados a la dirección de las áreas de la organización. Debe estar al tanto de los clientes principales y sus proyectos, los proyectos importantes y su estado, debe recibir reportes de gestión de las áreas de estudios, Operaciones y Administración y Finanzas, y reportar el estado de la organización al Directorio. Es responsable de cumplir las metas de ventas y de margen, así como desarrollar la empresa según los objetivos

anuales fijados por el directorio. Debe estar constantemente procurando mejorar el rendimiento operativo de la organización, implementando planes de mejora y optimización de recursos. Debe consolidar un equipo adecuado y competente de trabajo para asegurar que se cumplan los objetivos de cada área de trabajo. Debe estar constantemente generando contactos para realizar negocios, o realizando seguimiento a los contactos y clientes existentes. Además, debe ser capaz de capturar las necesidades de los clientes, y transformarla en diseño de propuestas ad hoc a sus necesidades.

Asesor Metodológico:

Es el responsable de la asesoría técnica y metodológica rigurosa a cada una de las instancias de diseño de muestra y diseño de estudio compatibles con estadística, debe supervisar y aprobar los diseños realizados por otros, así como colaborar y aprobar el análisis de los datos, tablas, gráficos e informes.

Debe apoyar y asistir la toma de decisiones de la gerencia, y en esta etapa particular, diseñar e implementar el proceso de certificación ISO 9001:2000.

Jefe de Operaciones y Estudios:

Es el responsable de supervisar los procesos de operaciones desde la realización de encuestas hasta la realización de los Informes. Coordina con los asesores externos las metodologías a emplear, y supervisa a los analistas que realizan los informes. Debe supervisar a los encuestadores, capacitarlos y velar por que las encuestas (en estudios cuantitativos) sean aplicadas de manera confiable y responsable. Debe también supervisar la digitación de datos para que se entregue la base de datos sin errores y preparada para el análisis.

Analista:

Es responsable de hacer las coordinaciones necesarias para que ocurra la sucesión de etapas que implica cada proyecto, desde la planificación del mismo, hasta su ejecución y entrega de resultados. Debe ser capaz de realizar o bien solicitar a otras áreas los pedidos que correspondan para lograr el cumplimiento de los plazos e hitos propuestos. Realiza los análisis estadísticos o cualitativos y redacta los informes.

Equipamiento e Infraestructura

Red Lan: Infraestructura de Red Lan 100 MBps con puntos certificados y switch central.

Red Wi-fi: Red Wi-fi tipo B de 54Mbps para equipos portátiles. Seguridad WEP.

Acceso Internet: Internet de 500kbps nacional e internacional, ruteada a través del servidor.

Servidor Central: Servidor que aloja las aplicaciones del sistema integrado, biprocesado y con 1.5 GB de RAM y discos duros redundantes SCSI.

UPS: para servidor

Equipos Cliente: Equipos para todos los usuarios (10). Configuraciones integradas Athlon XP, tarjetas LAN 100Mbps.

Central Telefónica con 8 anexos

Impresoras Color Conectadas en red

Plan de Marketing y Ventas

Plan de Marketing

El plan de marketing se centrará en la definición de los productos desde el punto de vista del cliente, la forma en que será entregado el producto, el plan de advertising y el plan de ventas.

Los productos aquí definidos se ofrecerán de dos formas:

1. **Venta por Estudio (producto):** Es la modalidad tradicional que muchos clientes van a preferir. Si bien no va a ser el foco en el plan estratégico de ventas, se espera siempre un flujo de clientes que quieren estudios por una vez. Terminado el proyecto, se ofrece un nuevo estudio a un precio inferior después de un periodo razonable post diagnóstico.
2. **Servicio de Estudios:** Esta es la estrategia que se va a privilegiar. Consiste en ofrecer a los clientes un servicio constante de asesoría en sus decisiones de inversión en lo relativo a su atención de clientes, diseño de productos, acciones de marketing, uso de recursos electrónicos y administración interna a través de un mix de productos que son entregados de forma paulatina a lo largo de un periodo de tiempo en forma de “contrato”. Esto incluye un diagnóstico organizacional que permite una mayor sintonía con las necesidades de la empresa. Corresponde a una externalización de un departamento de estudios. Se pueden ofrecer diversos contratos en función de varios criterios (todos incluyen un diagnóstico organizacional). Algunos de estos serían:

- i. Contrato Online: Derecho a una cierta cantidad de estudios de satisfacción y organizacionales en formato online (este formato permite completar encuestas mediante la Web, lo que reduce notoriamente los costos operacionales).
- ii. Contrato Calidad Total: Incluye estudio de calidad de servicio, estudio de sitio Web, estudio de clima y cliente interno (estos tres últimos online y el primero telefónico).
- iii. Contrato Action Marketing: Contrato que incluye una cantidad de estudios de efectividad de acciones de marketing. Puede ser una cantidad de estudios Web, otra telefónica y otros presenciales (de punto).

Plan de Ventas: Objetivos 2004 – 2do Semestre 2005

- 1. Lograr un volumen de ventas que supere los \$10.000.000 mensuales a diciembre del 2004 y \$15.000.000 al segundo semestre del 2005.
- 2. Obtener un margen bruto del 65% al segundo semestre del 2005.
- 3. Tener 10 nuevos clientes recurrentes al segundo semestre del 2005 bajo el esquema de Outsourcing de Investigación.
- 4. Tener una estructura organizacional ordenada, con procesos bien definidos y con tecnología de apoyo a la gestión (CRM y Operaciones)

V. Beneficios del Proyecto

Los beneficios del proyecto de implantación tecnológica, según los fines descritos arriba son:

- Estandarización y administración de procesos que permita entregar calidad consistente en todas las entregas a los clientes contratados, en los tiempos acordados y a los costos proyectados.
- Mantenimiento de la información y del conocimiento histórico y vigente de los proyectos de manera centralizada, organizada y accesible para los equipos de trabajo.
- Apoyo al área comercial basado en un sistema de Administración de Relaciones con el Cliente (CRM) que centralice la información comercial, agilizando las acciones de venta y seguimiento, y mejorando los tiempos de respuesta.
- Apoyo al Área de Operaciones en función de la planificación y administración centralizada de proyectos, con potencial de acceso remoto para facilitar la interacción de equipos de trabajo temporal o remoto.
- Integración de las empresas clientes a través de una plataforma TI que les permita tener acceso completo y recurrente a su información histórica de datos y estudios. Además, permite tener una plataforma única de comunicación y traspaso de información.
- Modelo de Gestión de Capital Humano diseñado de manera complementaria para obtener el máximo de rendimiento de los procesos y tecnología implementadas.

Para lograr lo anterior se trabajará sobre los procesos de Administración de Relación con los Clientes y Gestión de Proyectos (Gestión de producción y producción), mediante el uso de la normativa ISO 9001 para sistemas de Gestión. La implementación de Ti, si bien será detallada mas adelante en el presente informe, considera básicamente integrar aplicaciones de:

- Project Management System (PMS): Gestión de Operaciones
- Customer Relationship Management (CRM) Administración de Relación con clientes
- Electronic Document Management System (EDMS) Administración global de documentación de la empresa.

VI. Alcances de la Norma ISO 9001:2000

Tal como mencionamos anteriormente, la normativa internacional ISO 9001:2000 ha sido ampliamente aplicada en la empresa productiva, principalmente por que obliga a generar indicadores de control de calidad que aseguran la estandarización del producto al final de la cadena de valor. De hecho, la evolución de los sistemas de calidad desde los años 80 en adelante, ha logrado poner foco ya no en el final del proceso productivo (pues ya es demasiado tarde para desechar grandes volúmenes de producción) si no que a *lo largo* del proceso. La mirada puesta en el “durante” del proceso, ha forzado la necesidad de generar indicadores que alerten si es que algo en el proceso no funciona como lo previsto y poder tomar acciones a tiempo.

En esta lógica, el cambio cultural profundo que han traído los sistemas de calidad bien implementados, es que las personas ya no son sólo actores de una parte del flujo, si no que han tenido que abstraerse y observar que son parte de un sistema completo de actividades, encadenadas unas a otras, donde el resultado final depende de la correcta sincronía con que corren todos los procesos entre si. El hecho de tener que generar indicadores y registros, estudiarlos y luego buscar el cómo ir mejorando las actividades cada vez más, ha permitido que las personas que participan en cualquier área de organización se comprometan y conozcan su aporte al resultado final. A diferencia de la actitud errónea de algunos empresarios o gerentes, respecto a la creencia de que la implementación de procesos de calidad puede ser una sobrecarga a las jornadas de trabajo, un sistema de calidad bien diseñado e implementado puede transformarse en un aporte mayúsculo para una empresa en crecimiento

y con necesidad de generar mayor eficiencia y flexibilidad con respecto a su entorno.

Es relevante destacar a qué se refiere “un sistema de calidad bien diseñado y bien implementado”. A menudo nos encontramos con empresas certificadas que hablan del enorme elefante blanco que son los sistemas de calidad, que sólo significan gasto y poco aporte, y que en realidad la única razón por la que mantienen la certificación es por que el cliente lo exige o por que tiene un rol de marketing. De hecho, con los años la misma ISO ha generado y modificado sus modelos, han salido otros como 6 Sigma, CMMI en el caso del desarrollo de software, y nos hemos encontrado con tantos modelos de gestión que se invalida de alguna manera la eficacia y razón de ser de cada uno. La experiencia nos dice que en realidad todos pueden ser igualmente efectivos en la medida que buscan ordenar la gestión mediante procesos bien formulados, con orientación a la eficiencia de recursos, hacia el cliente, hacia una adecuada gestión de proveedores, hacia la mejora permanente. De hecho al decidir usar la normativa ISO para esta propuesta, el primer ejercicio fue calzar cada uno de los puntos de la norma con los macro procesos del modelo del Profesor Oscar Barros y ver que, sin mucho esfuerzo, ambos modelos apuntan a casi literalmente lo mismo.

Las empresas de servicio profesionales pueden beneficiarse bastante de un modelo de calidad, en la medida que focalizan su atención principalmente en los siguientes puntos:

1. La gerencia debe estar completamente convencida sobre el valor que implica invertir en mejorar procesos, implementar nuevas tecnologías, dedicar recursos a la investigación y a la innovación. Si al contrario, los niveles gerenciales miran con escepticismo estas ideas, no vale la pena siquiera intentarlo.
2. Hacer conciencia que lo más relevante en este tipo de empresas, es el conocimiento aprendido, las prácticas de trabajo y la información organizada que existe respecto a los clientes y los proyectos. De esto se desprende que el capital humano (intelectual y de competencias) pasa a ser una de las principales fortalezas del negocio.
3. El éxito de los proyectos se asegura mediante un control de calidad durante los procesos, asociado principalmente a *cumplimiento de plazos y satisfacción del cliente*. De esto se desprende la necesidad de tener adecuados procesos de planificación y al mismo tiempo de criterio respecto a cómo abordar atrasos y si la calidad de las pre-entregas va acorde a lo que el cliente realmente quiere.
4. La definición de objetivos iniciales y la planificación es fundamental, sin embargo los procesos también deben considerar como parte de su naturaleza el que ocurran cambios de último momento que hay que considerar. Los clientes valoran la flexibilidad del servicio para irse acomodando a sus nuevas realidades.
5. Dado que el núcleo del negocio en estos casos es el conocimiento y su gestión, se hace imprescindible contar con políticas y herramientas que permitan mantener la información organizada, tener fácil acceso a la información, frecuente actualización según las nuevas experiencias adquiridas etc. Asimismo, se requiere una administración constante para evitar el desorden, políticas de seguridad para evitar la fuga de información, y en general, tener como filosofía de trabajo que el conocimiento se resguarde, ya no en las "mentes" de quienes ejecutan el trabajo, si no más bien quede

explicitado en documentación que permanezca en el tiempo más allá de las personas. Más alcances y descripción teórica sobre la Gestión del Conocimiento, se puede encontrar en la tesis de Andrés Bustamante “Uso de TIC para el Rediseño de Procesos y la Gestión del Conocimiento en Empresas Pequeñas y Medianas”.

A continuación haremos una breve revisión del modelo ISO 9001:2000 con el fin de dar mayor contexto al análisis de situación y rediseño de procesos que presentaremos a lo largo de la descripción del proyecto.

El modelo de la Norma ISO 9001:2000 presenta 8 puntos o capítulos, de los cuales los primeros 3 son sólo descriptivos. Desde el capítulo 4 al 8 son aplicables a procesos productivos y por lo tanto auditables. En este marco, el alcance que queremos hacer es breve pero relevante para los análisis posteriores de situación actual y rediseño. El siguiente diagrama presenta todos los puntos que aplican a procesos en una empresa:



FIGURA 2: MODELO DE REQUERIMIENTOS SEGÚN LA NORMA INTERNACIONAL ISO 9001:2000

El punto 4, corresponde a los procesos de coordinación y administración del sistema, el cual preferentemente debiera comenzar con una persona competente que esté a cargo del proyecto completo de implementación. Asimismo, el factor clave de este punto es el manejo de la documentación y registros, pues que como vimos anteriormente, la información es uno de los capitales relevantes en el negocio.

El punto 5, se relaciona con el compromiso de la gerencia desde el comienzo, formulando objetivos para el sistema, aportando en su diseño desde la lógica del negocio y su orientación a los clientes, y luego realizando el seguimiento para que toda la orgánica funcione. Parte de las deficiencias que presentan algunos sistemas de calidad se fundamenta en este punto, pues a menudo los gerentes no se dan cuenta del potencial de alineamiento de todas las actividades hacia las metas del negocio, si no que lo ven aislado y como un foco de gastos administrativos. En nuestra experiencia, si la gerencia participa en el alineamiento del sistema con el negocio, se generan espacios de innovación y desarrollo, que en otros contextos no tienen seguimiento ni sistematicidad.

El punto 6 toca el tema de la administración de recursos internos, tales como Infraestructura, Medios de Trabajo y Recursos Humanos. Nuestro enfoque abordará con mayor énfasis los requerimientos de recursos humanos, pues se define como crítico el capital de los equipos de trabajo. En este punto, el desarrollo de nuestra propuesta será mayor que lo que exige la normativa ISO.

El punto 7 es todo el proceso de la cadena de valor. De hecho, se complementa de manera perfecta con macro 1 del “Modelo de procesos de negocios mediante el uso de Patrones” del Profesor Oscar Barros. Abarca la relación con el cliente y los procesos de diseño del producto / servicio desde la lógica de conocer sus necesidades y requerimientos. Luego se plantean los procesos de planificación de la producción, adquisiciones y la producción misma, para después requerir un apartado de las herramientas de monitoreo con las cuales chequear que todo el proceso de producción o del servicio va ocurriendo en orden según lo planificado. El seguimiento del proceso, requiere mediciones que generan registros para luego hacer análisis y propuestas de mejora.

Por último, el punto 8 es la razón de ser del sistema, pues analiza indicadores y datos para buscar los puntos de desarrollo y mejora de procesos. Todos los registros que se generaron en las fases de producción, aquí tienen un seguimiento y una investigación profunda. Esta etapa puede ser de enorme valor, sólo si las empresas consiguen involucrarla en sus procesos críticos y generan indicadores de valor.

Como comentamos anteriormente, un buen sistema de calidad requiere tiempo de diseño e implementación, sin embargo si la gerencia le otorga la prioridad que corresponde, el sistema puede llegar a ser realmente un aporte.

VII. Modelamiento de Procesos

El modelamiento de procesos es una herramienta poderosa para reflejar de manera organizada y secuencial, actividades que por costumbre y tradición pueden parecer sólo acciones aglomeradas sin propósito más allá que el propio hacer. En esencia, si descubrimos alguna instancia de actividades con estas características, nos estamos encontrando con un interesante nicho de potencial exploración y mejora. El modelamiento de procesos permite observar y diseñar actividades en función de un propósito, para luego buscar optimización y ajustes que ayuden a conseguir el propósito con mayor eficiencia o efectividad.

Entre los aspectos involucrados en cualquier proceso, sea de negocio propiamente tal, o de apoyo al negocio, nos encontramos con actividades y prácticas que consideran una serie de variables: la actividad en si, los roles o partes involucrados, los plazos, algún nivel de estandarización (pues en actividades sin método como la escrita puede que la estandarización sólo signifique el “siempre se ha hecho así”), herramientas y tecnología involucrada, costos, recursos, el nivel de integración con otros procesos, lenguaje y jerga técnica, el nivel de capacidades humanas de quienes practican la actividad, el grado en que quienes dirigen los procesos desde arriba logran adaptar los procesos a los nuevos modelos de negocio, etc.

En general, cuando buscamos ilustrar actividades de realidad a través de un modelamiento de procesos, estamos generando una fotografía estática sin vida que sólo sirve para comprender de manera atomizada la actividad total. A pesar de esto, existen diversas formas de modelar, las cuales se diferencian en la acuciosidad con que permiten revisar esta realidad “congelada” de la manera más dinámica posible.

El modelo con el cual se modelará el patrón de procesos de la Empresa Pyme de servicios profesionales es IDEF0, correspondiente al estándar FIPS Publication 183 del National Institute of Standard and Technology de EE.UU. Este es un método formal de descripción de procesos que permite la descomposición en niveles jerárquicos, de manera deductiva, acotando las actividades globales hasta el nivel de detalle deseado, sin perder el proceso global. Además, permite generar macro procesos genéricos que se pueden aplicar a negocios distintos, conformándose así como patrones de procesos de negocios. De hecho el patrón principal de este modelo (Macro 1) es el estándar original de modelamiento para este proyecto.

El diagrama IDEF0 consta de una actividad que posee flujos de entrada, mecanismos, controles y flujos de salida, que interactúa con otras actividades para conformar un proceso global que cubra todo el modelo de negocios:

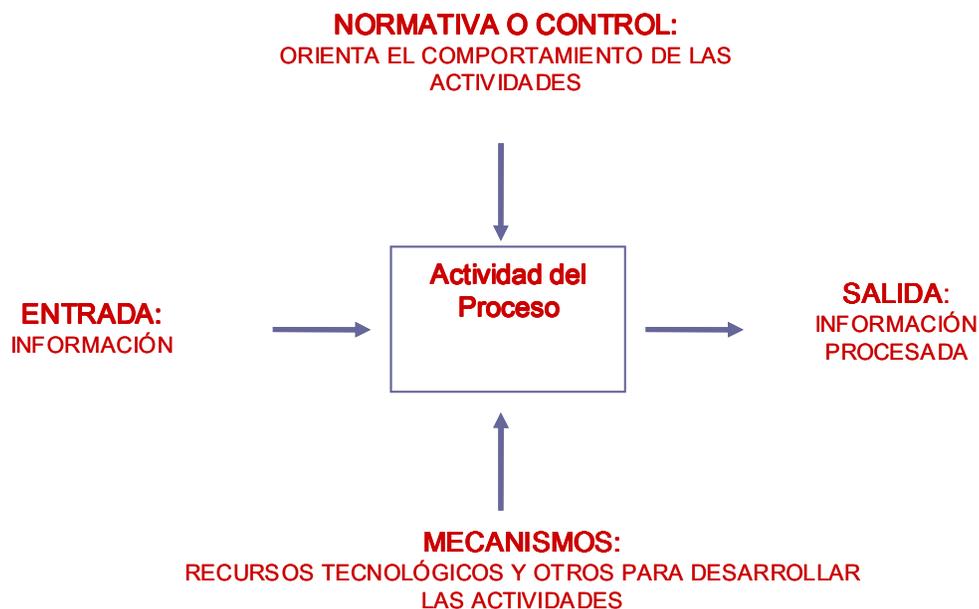


FIGURA 3: ESTRUCTURA DE LA ACTIVIDAD INVOLUCRADA EN PROCESO SEGÚN MODELO IDEF0

El método o modelo IDEFO presenta dos razones fundamentales para realizar nuestro análisis:

1. Permite modelar procesos de mediana y alta complejidad, pues al poder generar vistas y flujos hasta niveles de alto detalle, sin perder el global, otorga una herramienta de fácil análisis de consistencia interna.
2. Presenta un método más integral para abordar cada actividad, pues describe no solo la actividad en si con dos variables (entrada y salida), si no que también aporta dos variables adicionales: de control y mecanismos.

La técnica consiste en identificar un proceso a nivel macro, para luego detallar gradualmente el flujo de actividades que lo componen. En cada nivel de descripción, cada actividad descrita puede ser abierta hasta abarcar otro nivel completo de sub actividades cada vez más detalladas. Se sugiere que la apertura de cada actividad no genere más de 4 a 5 sub actividades, pues si se logra identificar un número mayor, posiblemente se nos esté indicando que es necesario abrir nuevamente las actividades de ese nivel, en otra serie de sub niveles con su consecuente descripción de sub actividades.

Las entradas (lado izquierdo de la figura) representan los insumos de recursos o información que la actividad necesita para poder producir sus salidas, que son material o información procesada, resultado del manejo interno de la actividad (lado derecho de la figura). Por ejemplo, en una actividad productiva, en una fábrica, los insumos se procesan en alguna actividad de maquinaria, y generan como salida un material procesado (según la etapa del

proceso) o un producto terminado. En el caso de un servicio, lo más probable es que la actividad no la realice una maquina si no una persona, que elabora, analiza y procesa la información para generar conocimiento o material informativo formal.

El control son normativas, políticas, restricciones o instrucciones que una actividad debe respetar al realizar su trabajo. Por ejemplo, métodos de trabajo, buenas prácticas de calidad, restricciones y normas de seguridad en el caso de una actividad productiva. En el caso de un servicio esto puede ser metodología o prácticas de trabajo, restricciones de lenguaje, métodos de análisis de datos, documentación, buenas prácticas de calidad, etc.

Los mecanismos son todos los elementos relevantes que requiere la actividad, que no son materiales a procesar y que permite que la actividad se realice. Por ejemplo, maquinaria, equipos y sistemas computacionales, recursos humanos, etc.

Mediante esta técnica, los procesos se modelan a través de secuencias de actividades ligadas por flujos de material o información, donde las entradas y las salidas se encadenan por actividades entre si, y los control o mecanismos son estándares desprendidos del entorno o de otro proceso.

Existen diversos software para modelar mediante esta técnica, sin embargo por su simpleza y fácil acceso elegimos para nuestro proceso de negocio para la Pyme de Servicios Profesionales: el programa denominado BPWin de Computer Associates.

VIII. Modelamiento Situación Actual

Modelo General macro 1

El proceso rediseñado aborda el eje neural del negocio, es decir la gestión y producción de estudios, macro 1. En este proceso se presenta la interacción de entrada con el exterior. En el caso de los clientes, la información de mercado existente es básica e intuitiva. Además, se recibe un requerimiento específico de trabajo, con iteraciones para la revisión y aprobación de propuestas. En el caso de los proveedores, con recibir candidatos para la selección de estos, y con la recepción de las boletas de honorarios para pago.

De salida, la propuesta de trabajo, más los envíos de propuesta e informe final. No hay un compromiso establecido de cumplir con estándares de calidad o de plazo. En el caso de los proveedores, principalmente la liquidación para el pago.

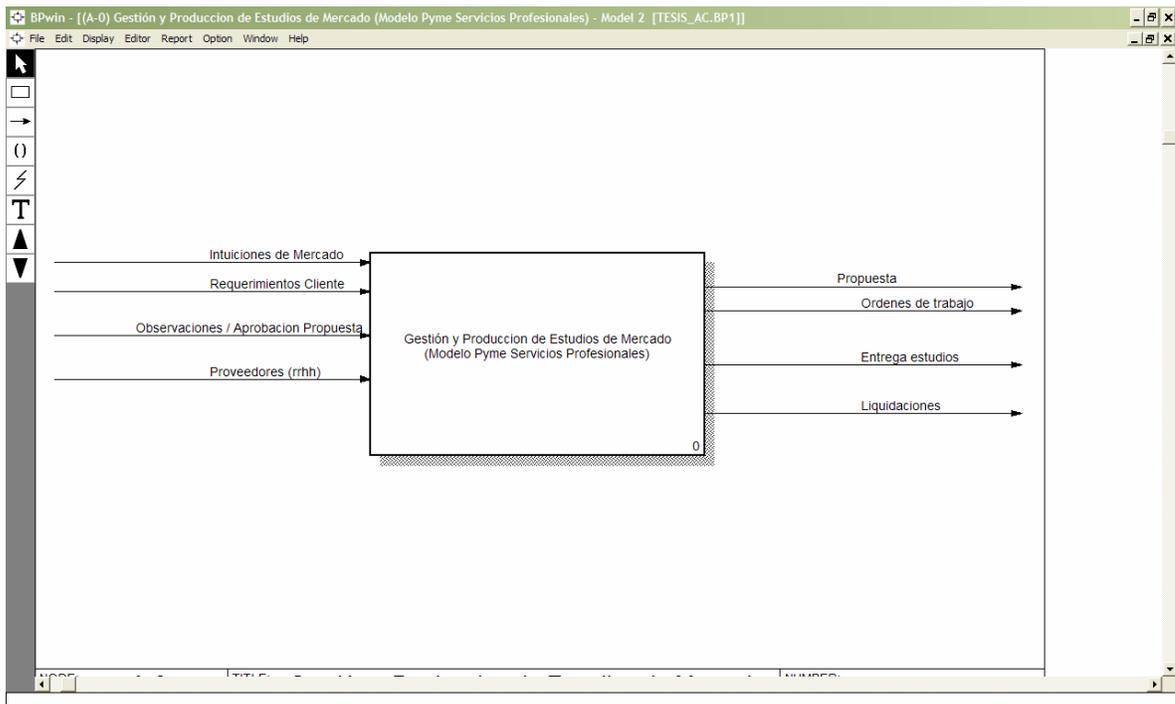


FIGURA 4: MACRO PROCESO GESTIÓN Y PRODUCCIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO (MPSP)

El detalle de macro 1: Gestión y producción de Estudios, muestra los procesos relevantes de la empresa, lo denominado el “core business”, y se centra en comenzar el proceso de negocios con la Administración de clientes, la cual aborda desde el análisis de los mercados, hasta la generación de propuestas y su aprobación para comenzar la fase operativa. Asimismo, existen prácticas para administrar proveedores críticos, como son los encuestados, entrevistadores, digitadores y jefes de proyectos / terreno. Podemos observar en este detalle, que no existe información consolidada para hacer gestión, y los procesos asociados tanto a la administración de clientes, de proveedores, y luego la gestión y producción de estudios se vislumbran ya como bastante básicos. Más adelante se comentan en detalle algunas de las prácticas que luego serán sometidas a rediseño. Por el momento, basta con comentar que en la situación actual, todo lo que ocurre es parte de las prácticas “de costumbre” y no de procesos instaurados por algún modelo de gestión.

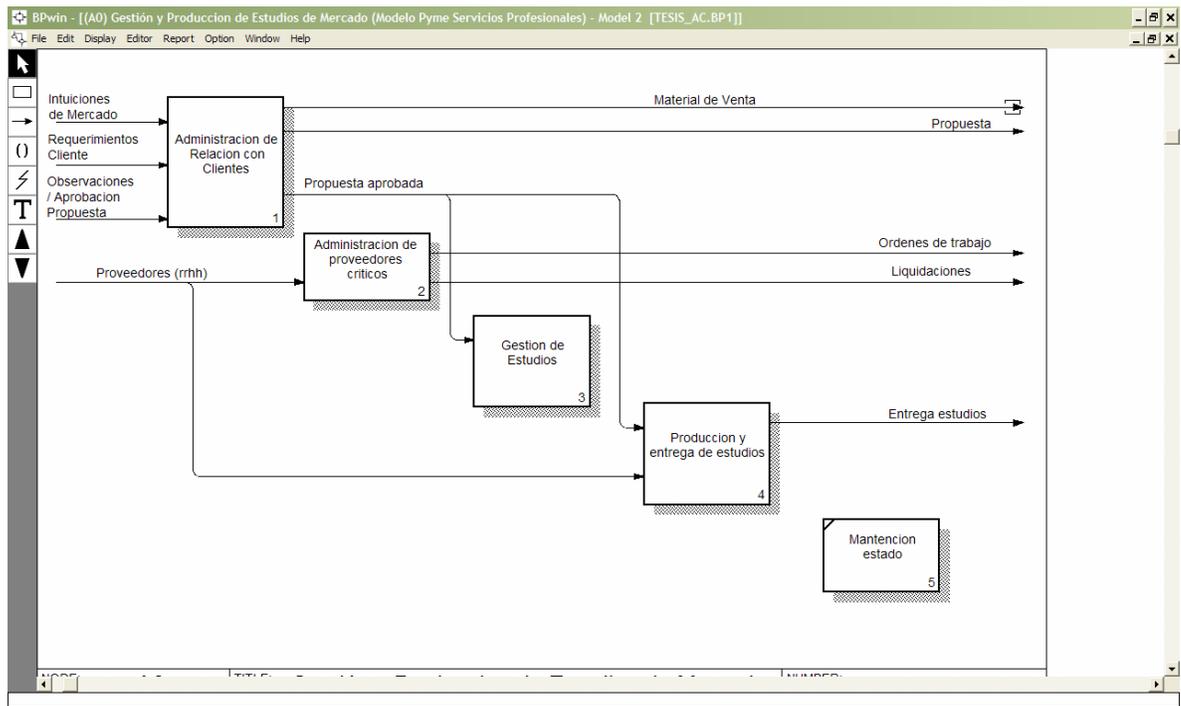


FIGURA 5: PRIMER NIVEL DE PROCESOS DE GESTIÓN Y PRODUCCIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO (MPSP)

A continuación, profundizaremos en el proceso de Administración de relación con el cliente.

Administración de relación con Cliente

La administración de la relación con el cliente, es uno de los procesos fundamentales para cualquier organización, puesto que las metas de cualquier empresa siempre estarán relacionadas con la satisfacción de los clientes y su voluntad de seguir consumiendo y contratando el servicio. Sin embargo, es generalmente relegada al segundo plano, especialmente en organizaciones medianas y pequeñas, donde las planas gerenciales, que a menudo también son los dueños, prefieren seguir la orientación de su propia intuición y formas de hacer. A menudo esto provoca que los procesos relacionados con el marketing y las ventas sean realizados de manera informal y basada principalmente en la experiencia y la intuición.

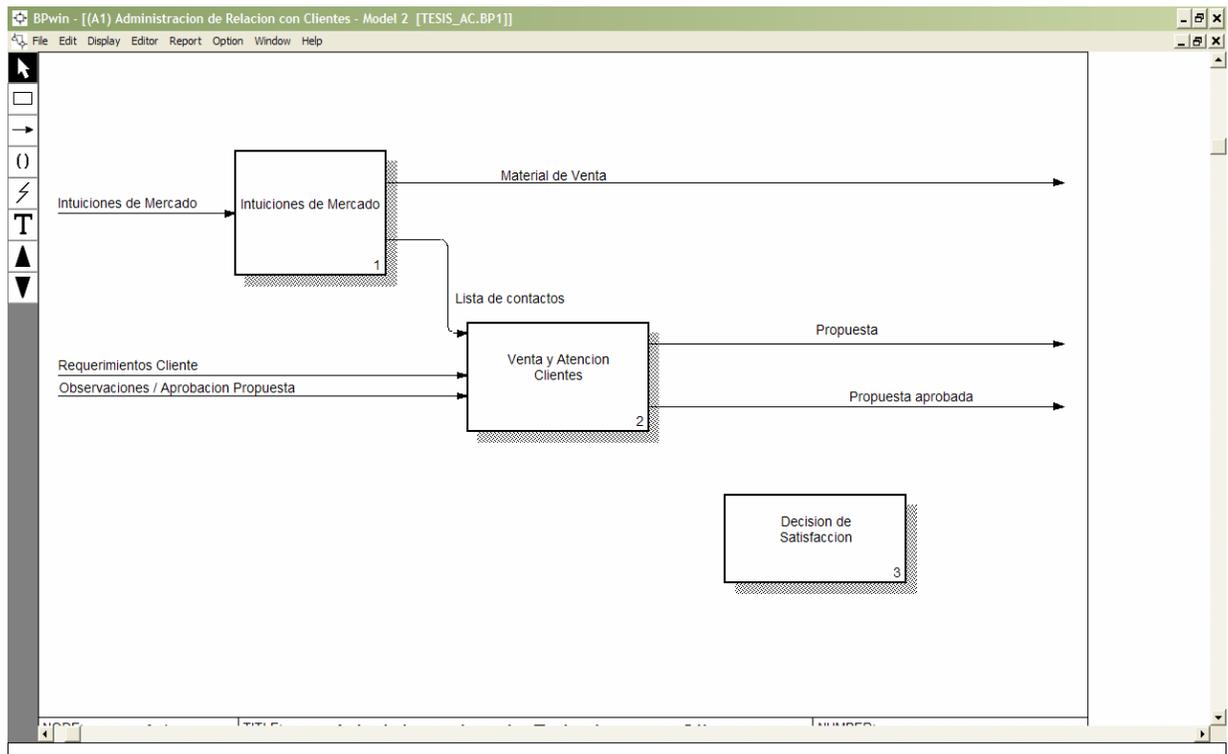


FIGURA 6: PROCESO ADMINISTRACIÓN DE RELACIÓN CON CLIENTES

Las etapas principales en la administración de clientes son:

- Marketing y análisis de mercado: consiste en las acciones realizadas para generar nuevos productos, material de ventas, promociones, etc. En el caso de OPINA, esta es bastante básica y se relaciona con las redes de contacto existentes y las recomendaciones entre los clientes.
- Venta y atención: todo lo relacionado con la relación directa con el cliente en términos de ventas, pre ventas, post venta.
- Decisión de satisfacción: proceso de verificación en 3 niveles (financiero, del cliente, organizacional). Este proceso permite saber si la organización está en condiciones de satisfacer la demanda. Esto no se realiza de manera formal, si no que va asociado al conocimiento particular de la gerencia respecto a cada cliente potencial.

En marketing y análisis de mercado existen al menos dos funciones reconocibles, de las cuales la prospección de clientes es una de las principales. A pesar de esto, se maneja generalmente de manera muy informal, principalmente por los gerentes o socios, quienes buscan entre sus contactos tanto profesionales como personales, estableciendo una red de comunicación algo recursiva, donde al final siempre vuelve sobre los mismos clientes conocidos. En relación al material de ventas, también es completamente informal, quedando relegado al que produce el producto, o algún jefe de proyectos que en sus tiempos libres puede generar una presentación o documento que luego es guardado en el computador local, enviado por mail a quien hace las visitas de ventas y en el mejor de los casos queda guardado en alguna carpeta compartida.

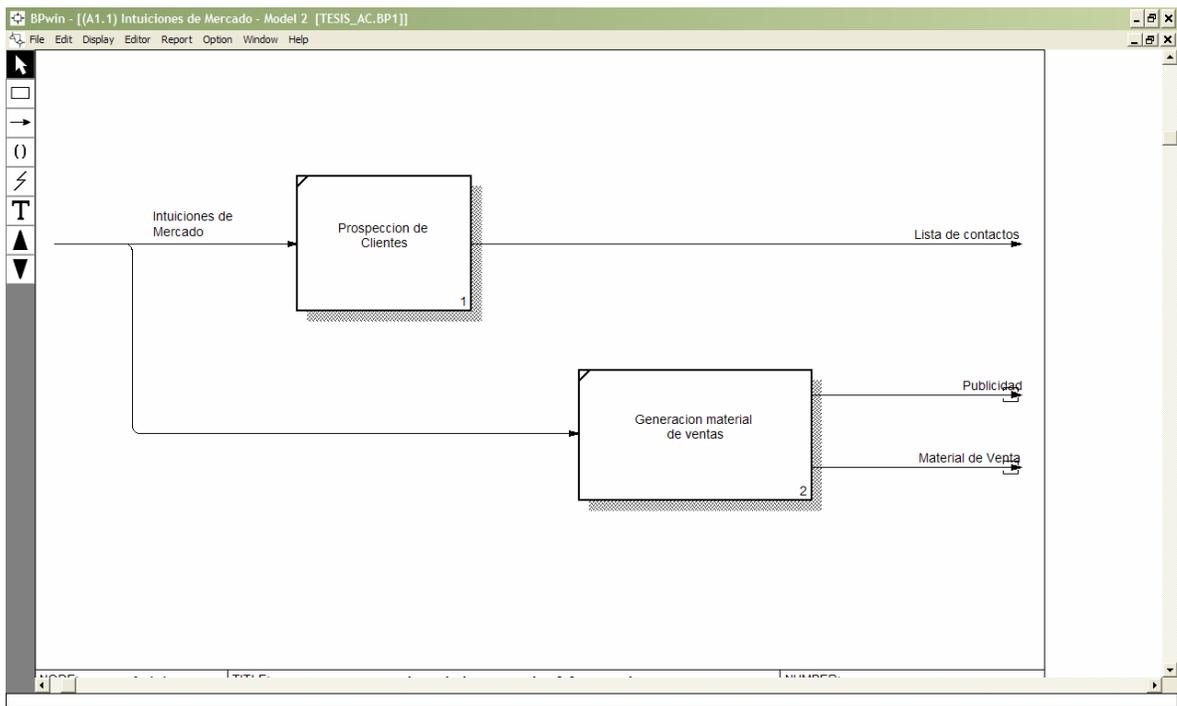


FIGURA 7: DETALLE DE ACTIVIDAD INTUICIONES DE MERCADO

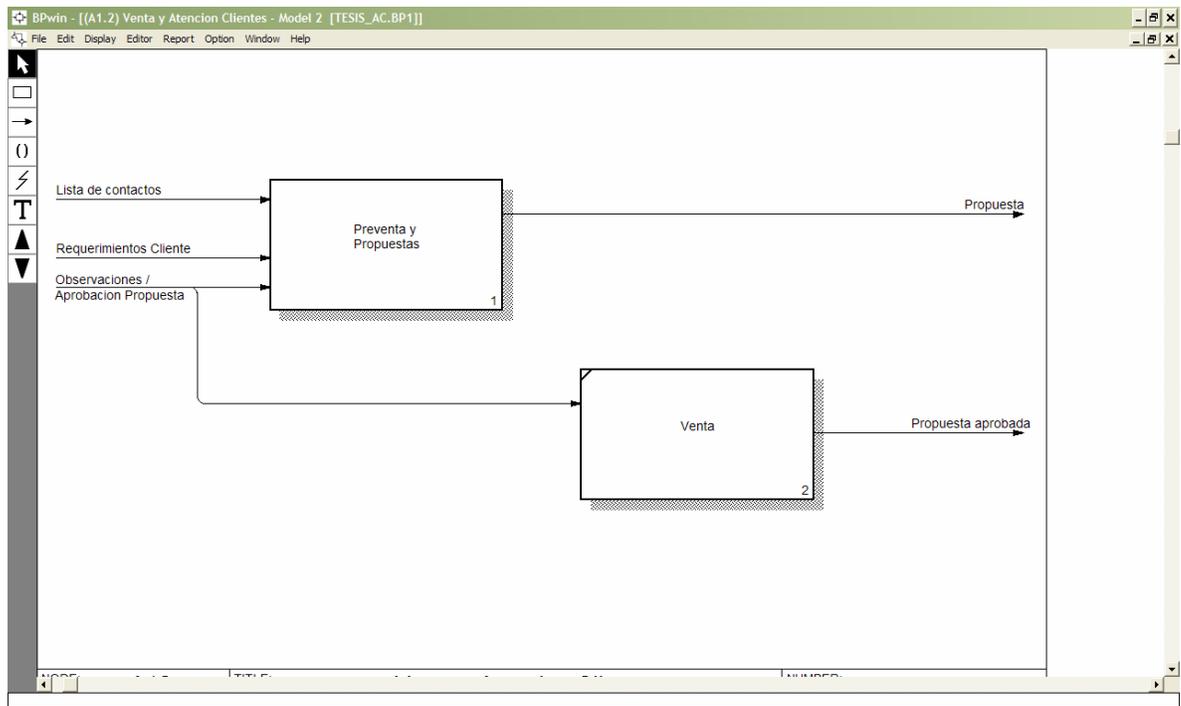


FIGURA 8: PROCESO DE VENTA Y ATENCION DE CLIENTES

El proceso de venta y atención a clientes se inicia con la preventa y propuesta, que implica la visita al cliente, donde se realiza la presentación del producto, se recoge mayor información de sus necesidades y luego en función de esto se hace una evaluación de factibilidad. Esto nuevamente se realiza de manera informal, no quedando un registro de visitas fallidas, niveles de aceptación de propuesta, estados de las ventas, historial del cliente.

Luego viene la venta propiamente tal, que consiste en hacer el acuerdo o contrato con el cliente, acordar el precio final y establecer fecha de inicio y término aproximado.

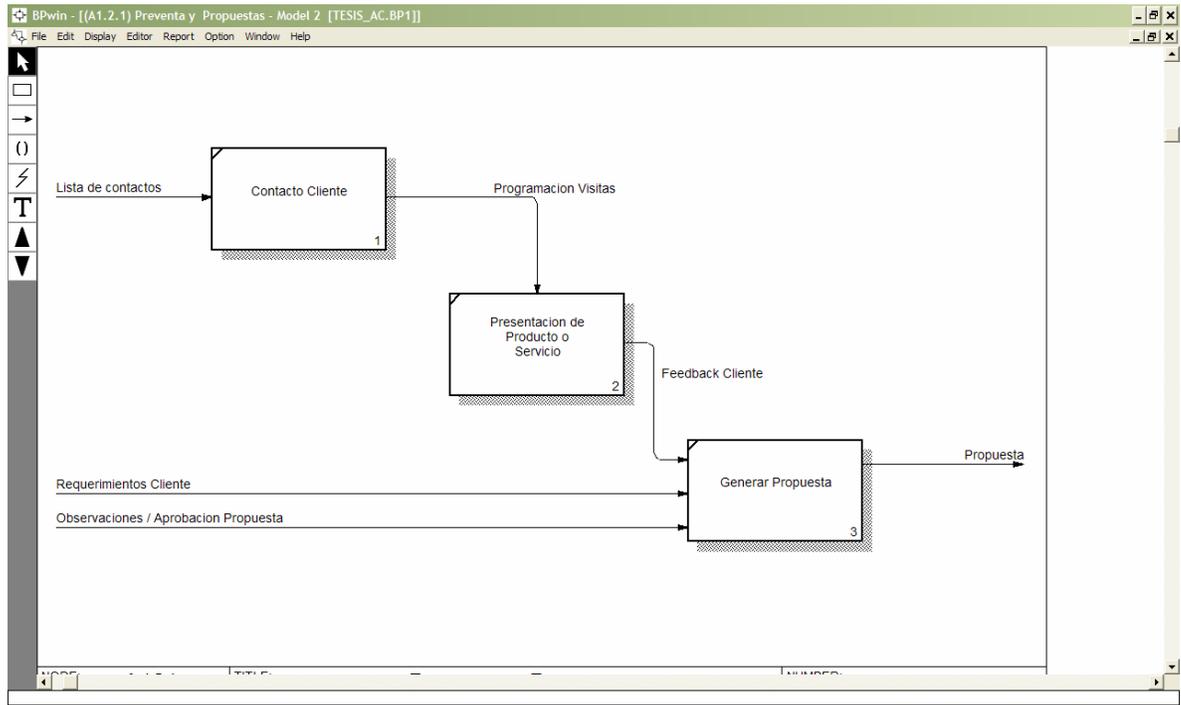


FIGURA 9: PROCESO DE PREVENTA Y PROPUESTAS

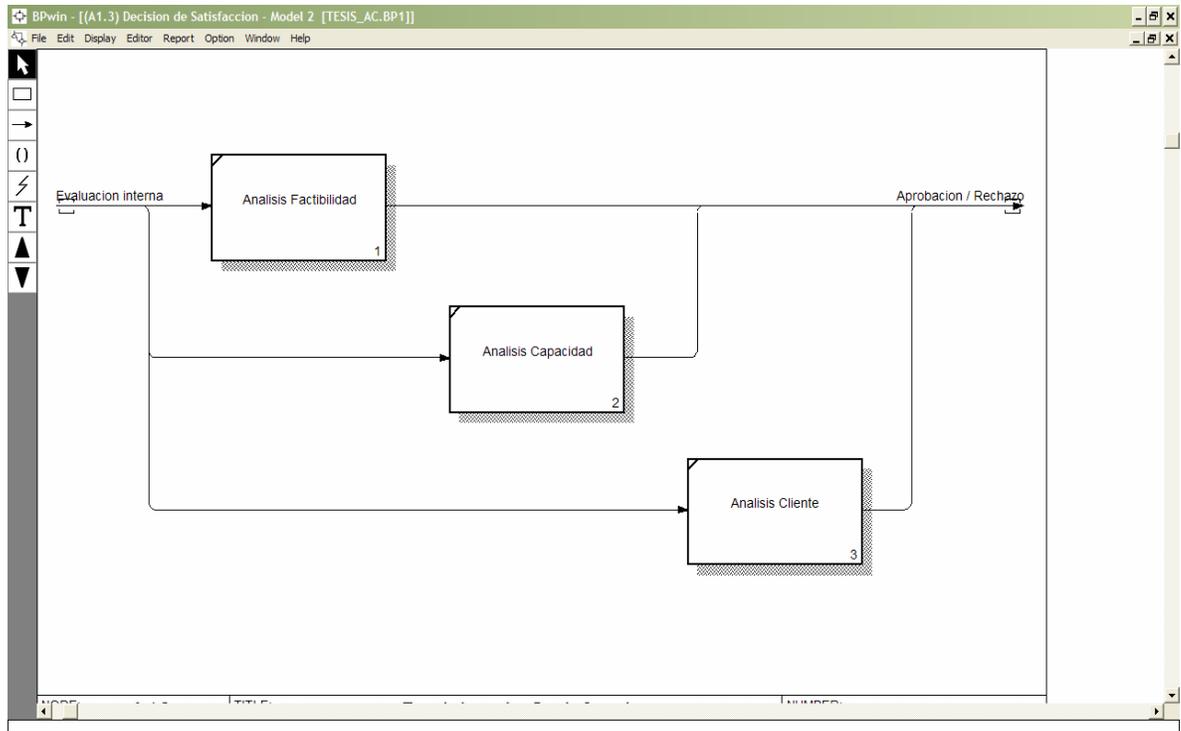


FIGURA 10: DETALLE DE DECISION DE SATISFACCION

Tal como dijimos anteriormente, para lograr hacer una propuesta realista, es necesario realizar un análisis de los potenciales riesgos o limitaciones que podrían poner en peligro el proyecto. Esto incluye un análisis de factibilidad, que básicamente corresponde a realizar un chequeo con las áreas de análisis y operaciones, para conocer si existen las condiciones y competencias para realizar un determinado proyecto. Un análisis de capacidad para resolver si hay recursos suficientes para cumplir con el proyecto y finalmente un análisis financiero del cliente. En la situación actual, esto se realiza de manera informal nuevamente, siendo el análisis de factibilidad y capacidad, generalmente conversaciones breves con el área de operaciones. En general, el análisis del cliente se basa en una opinión personal del gerente comercial o gerente general que hace la venta.

Administración de Proveedores Críticos

Con respecto a la administración de proveedores críticos (encuestadores, entrevistadores, digitadores y telefonistas). Los mecanismos de selección son informales, y la evaluación y capacitación casi no existe. Entraremos a continuación en la descripción de la gestión de Proyectos para entender el flujo de actividades en este proceso.

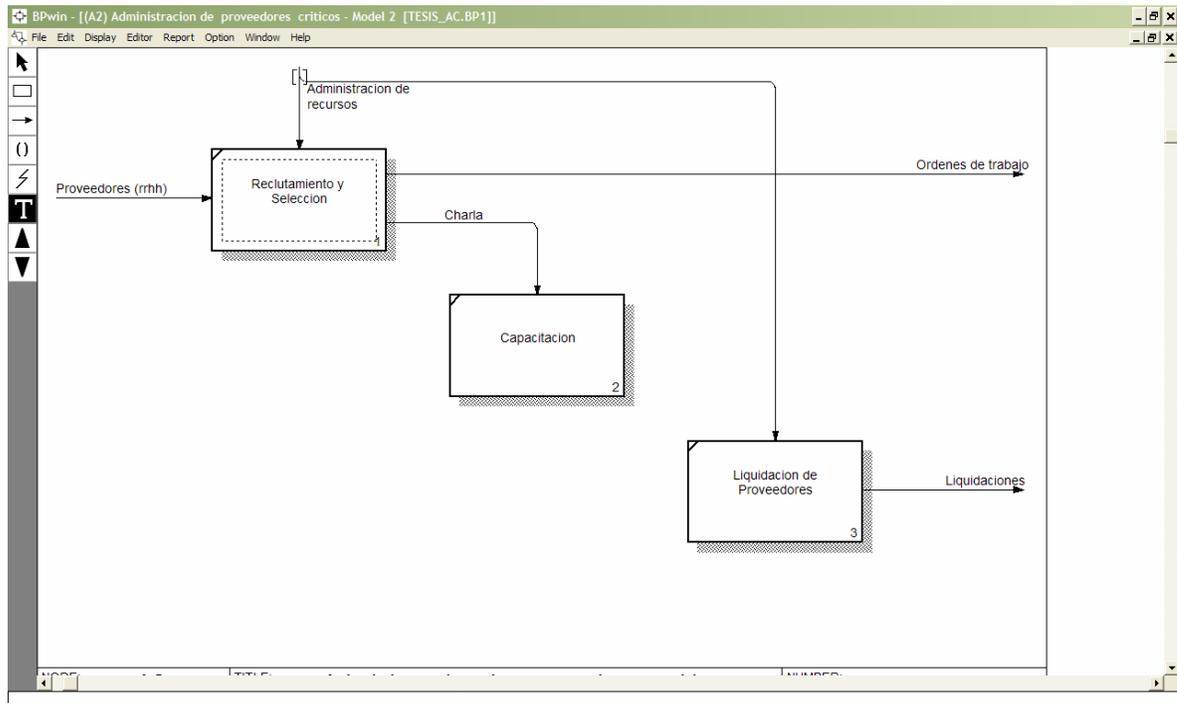


FIGURA 11: PROCESO DE ADMINISTRACION DE PROVEEDORES CRITICOS

Gestión de Proyectos

La gestión de proyectos comienza con la administración de los recursos externos que se utilizarán para la ejecución de los estudios.

El proceso comienza con el reclutamiento y selección, donde se pone un aviso en el diario o en la web o se contacta gente conocida, para luego seleccionarla según criterio experto a través de entrevista.

Al comenzar un estudio se convoca a los seleccionados a una reunión donde se les capacita en la metodología y en la encuesta que tengan que aplicar. Luego de realizado su trabajo hay un proceso mensual de liquidación, donde se contabilizan las unidades de trabajo de cada recurso y se cancelan

los honorarios correspondientes al cierre de mes, según lo informado por el jefe de terreno.

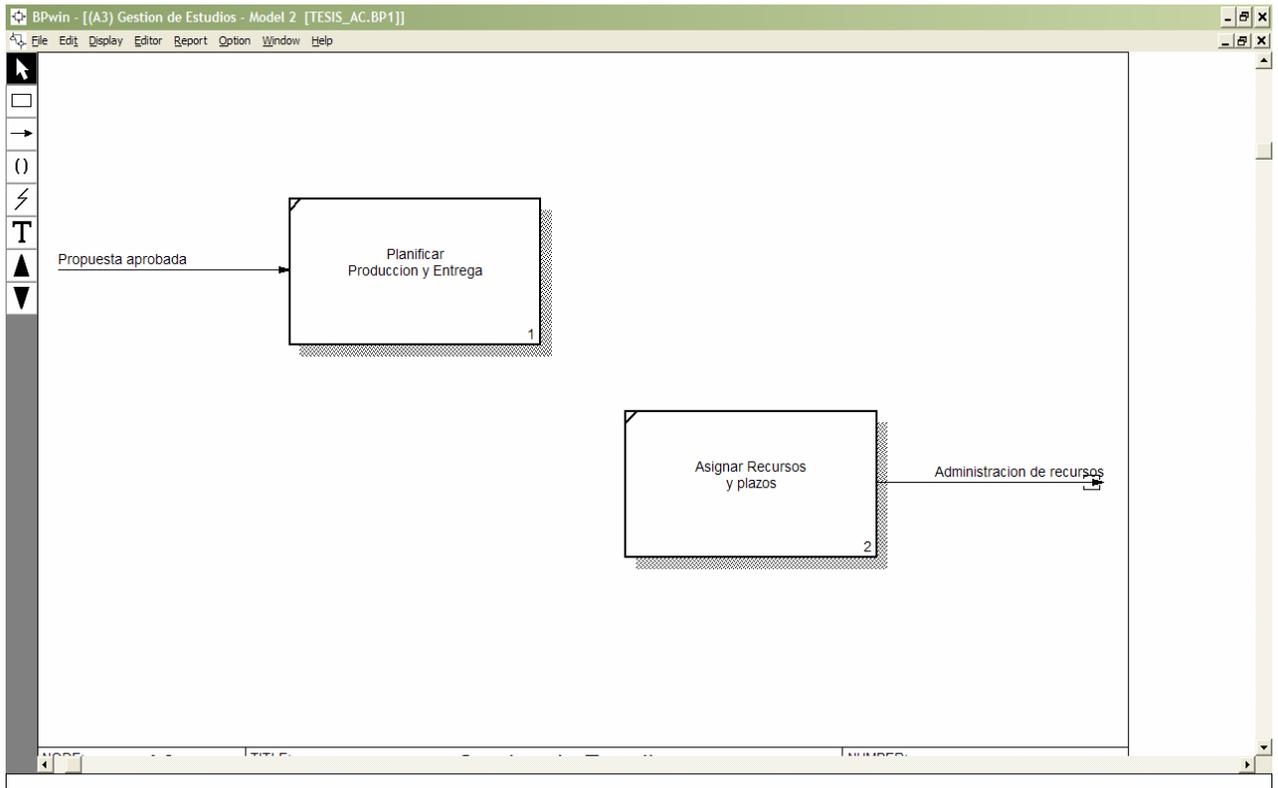


FIGURA 12: PROCESO GESTION DE ESTUDIOS

El proceso de gestión de estudios, es donde se administra el logro del correcto delivery. En una primera fase de planificación y entrega, se utiliza el insumo de la propuesta aprobada, se genera un plan de acción y se asignan recursos para la ejecución del proyecto basado en una estimación de capacidad. Este proceso tiene como único soporte la experiencia y el instinto del jefe de proyectos.

Mientras se ejecuta el proyecto hay un proceso de control no estandarizado que corresponde a control grueso de hitos y entregables y no un detalle fino de cumplimiento de tareas, por lo que las incidencias se van controlando según van ocurriendo, sin existir registro o control de las mismas.

Producción y Entrega de Estudios

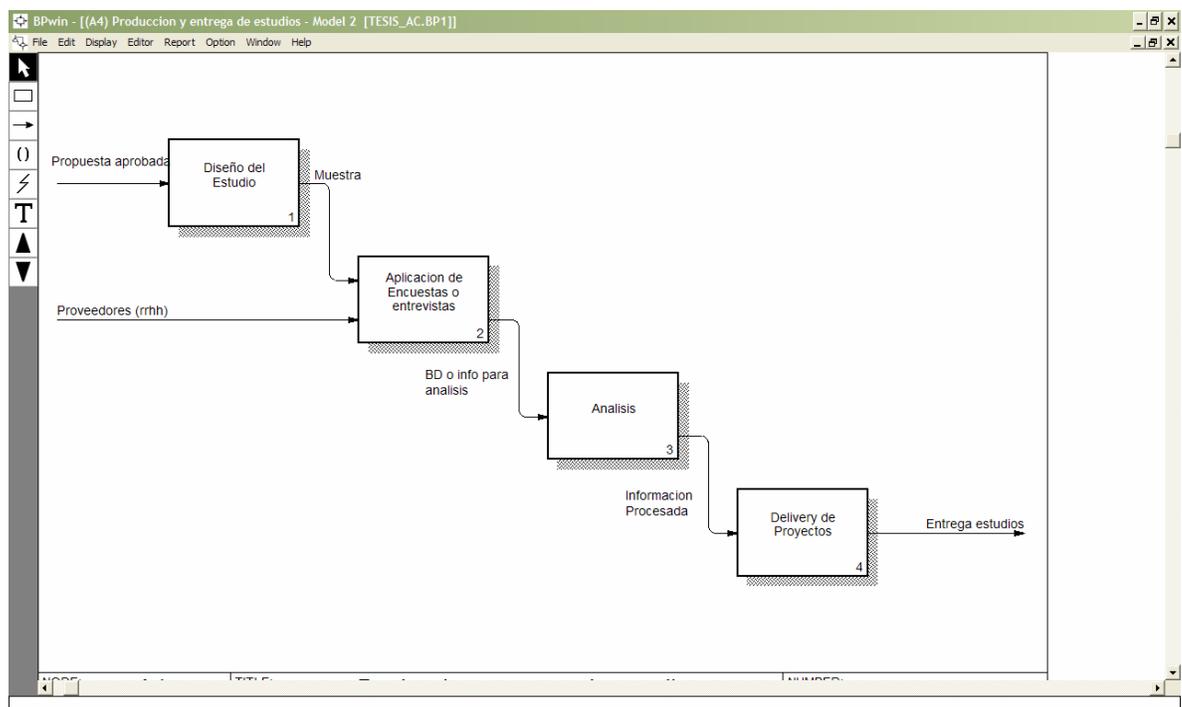


FIGURA 13: PROCESO DE PRODUCCION Y ENTREGA DE ESTUDIOS

La ejecución del proyecto tiene varias fases:

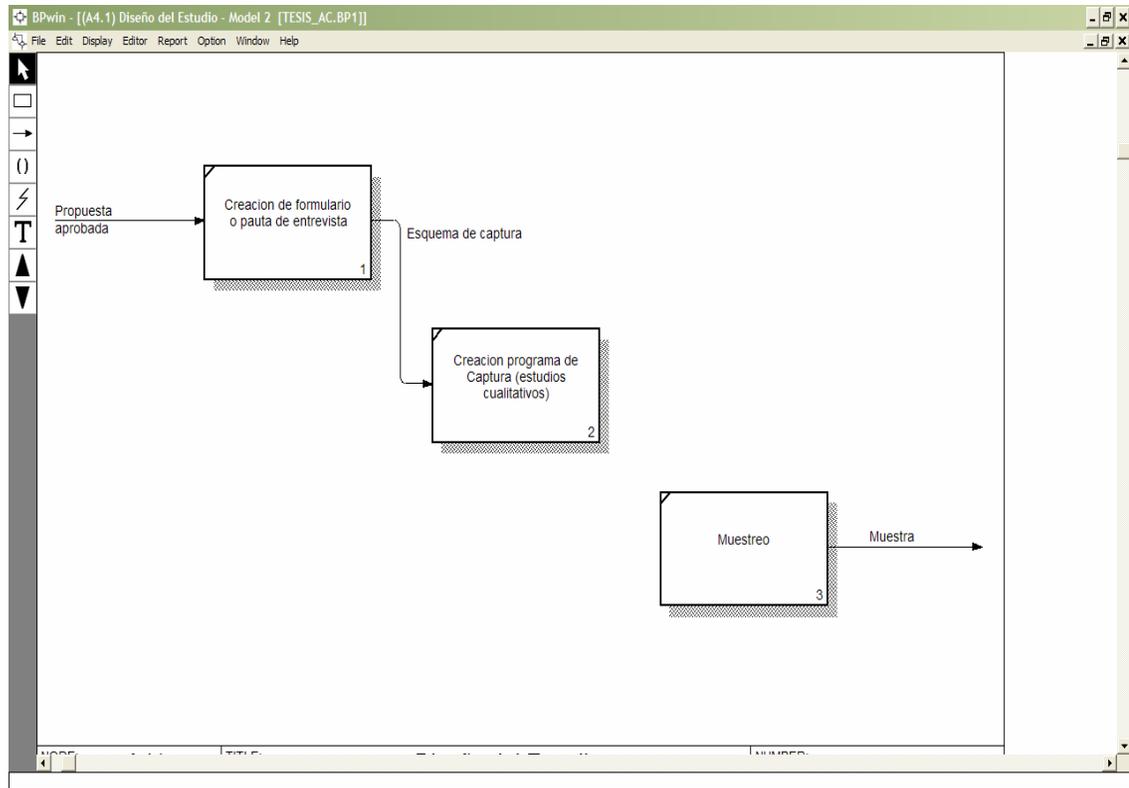


FIGURA 14: PROCESO DE DISEÑO DEL ESTUDIO

El diseño del estudio incluye la creación del formulario de encuesta para los estudios cuantitativos y la creación de pautas de entrevista para estudios cualitativos. A continuación está la creación de programas de captura para estudios cuantitativos (donde se digitarán los datos del estudio cuantitativo) y el muestreo, que es la selección de la muestra aleatoria de los encuestados en base a un procedimiento estándar. Es importante notar que aunque todas estas son etapas de un estudio con cierta secuencialidad y dependencia, esto no queda reflejado en ninguna carta gantt detallada que permita el control y programación de las tareas, produciéndose desfases y otros. Además, no existe un plan de trabajo que abarque todo el programa del proyecto. Tanto la

creación de los formularios, como los programas de captura y definiciones se deducen a partir de la propuesta.

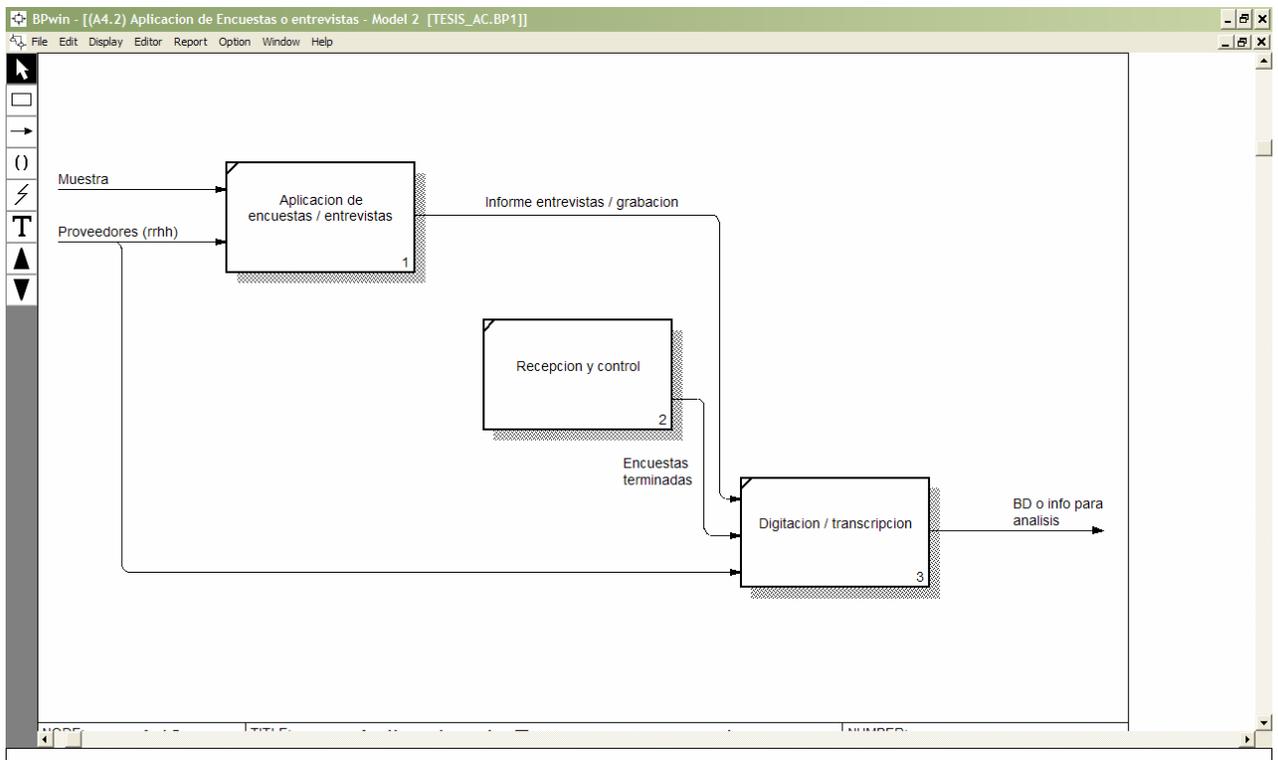


FIGURA 15: DETALLE DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS O ENTREVISTAS

La aplicación de encuestas o entrevistas se desprende del proceso anterior y consiste en el trabajo de encuestadores, y telefonistas de aplicar las encuestas o entrevistas a las personas. Luego de su aplicación se hace una recepción y control, para luego hacer una digitación (cuantitativo) o transcripción (cualitativo).

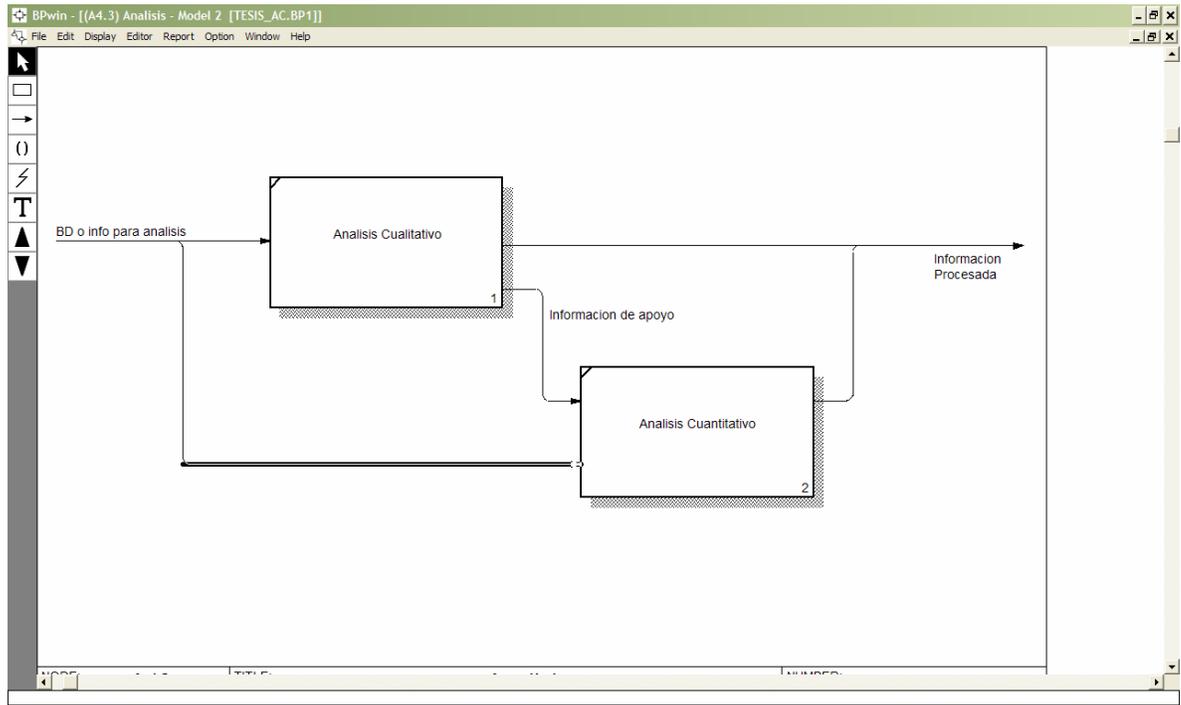


FIGURA 16: DETALLE DE ANALISIS

Con los datos digitados y transcritos, se hacen los análisis de información. En el caso de los estudios cuantitativos se hacen procedimientos estadísticos e inferenciales, y en el caso de estudios cualitativos, los análisis de contenidos semánticos, tabulación de categorías, etc. Con esto se tiene lo fundamental para generar el informe que es el producto final.

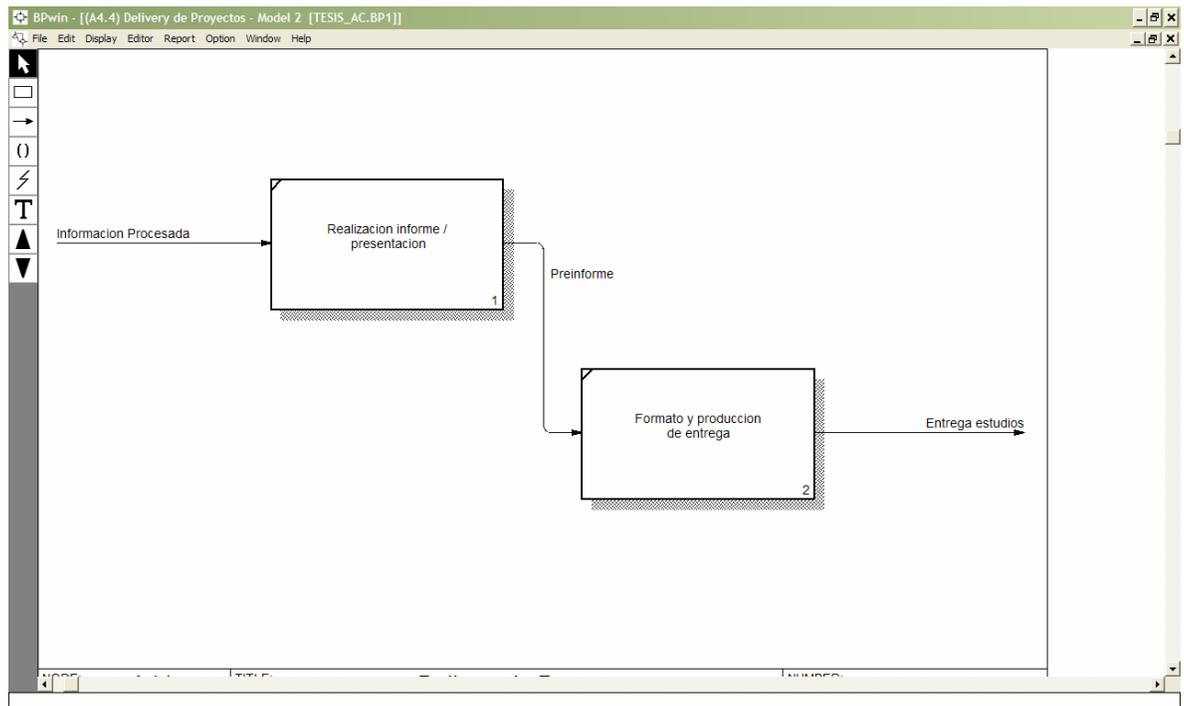


FIGURA 17: DETALLE DE DELIVERY DE PROYECTOS

El delivery de producto incluye la realización de análisis, gráficos y conclusiones de los informes finales, los cuales son revisados por el asesor metodológico y luego de su aprobación se chequea el formato y presentación, se genera la presentación PowerPoint y se envía al cliente. No se administra un control de documentos desde el momento en que se inicia el proyecto hasta que sale el informe final, generándose diversas versiones y confundiéndole la versión final sin una estandarización de versiones o nombres.

IX. Propuestas de Rediseño de Procesos

A continuación, se describen las propuestas de rediseño de procesos que se realizaron en OPINA. Es importante señalar que algunas de ellas corresponden a cambio de prácticas de trabajo, específicamente para mejorar el manejo de información y poder entregar al cliente estándares de calidad de los estudios, dentro de plazos razonables y comprometidos. Este enfoque se aplica con el objetivo de estandarizar procesos que luego permitan a OPINA optar a la certificación según la norma ISO 9001:2000.

En general, nuestra propuesta no busca implementar soluciones tecnológicas “por si mismas”, si no que más bien busca mejorar procesos de la manera más sencilla y practica posible, lo que en algunos casos, pero no en todos, si requieren el uso imprescindible de tecnología.

Para este rediseño, se tomarán en cuenta las mejores prácticas para la relación con el cliente (CRM), gestión de calidad, gestión del conocimiento y gestión de proyectos.

Modelo General macro 1

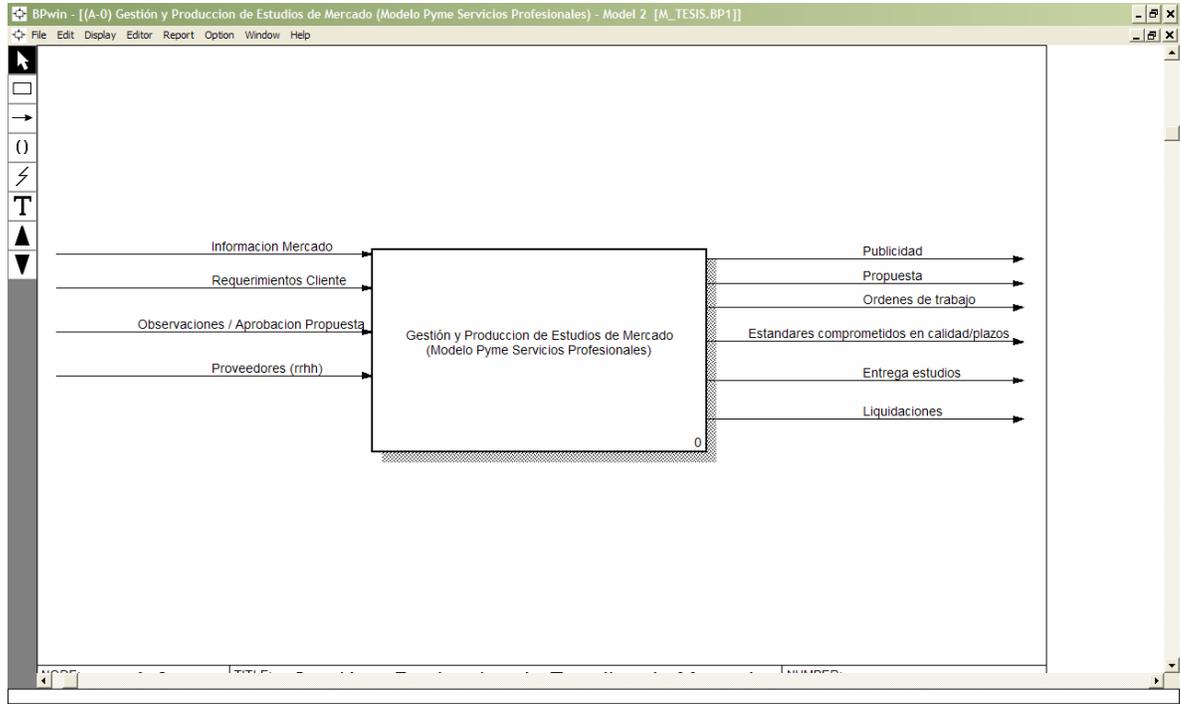


FIGURA 18: MACRO PROCESO GESTION Y PRODUCCION DE ESTUDIOS DE MERCADO (MPSP) REDISEÑADO

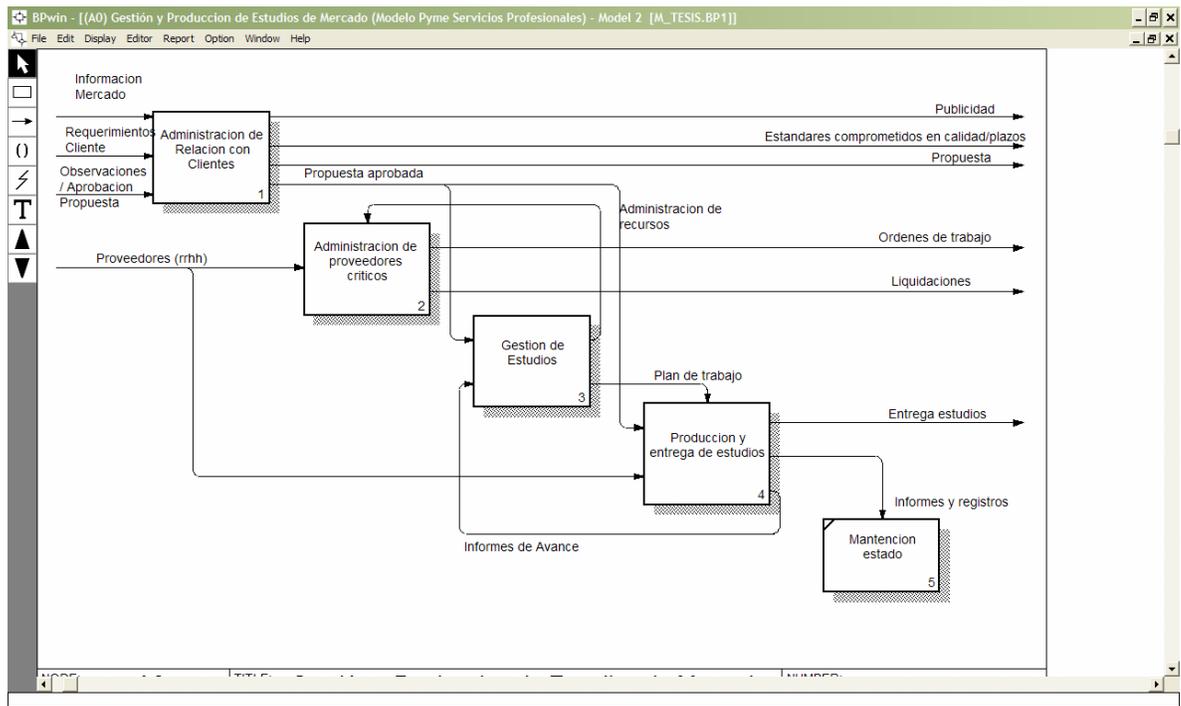
El detalle de macro 1: Gestión y producción de Estudios, muestra los procesos relevantes de la empresa, lo denominado el “core business”, y se centra en comenzar el proceso de negocios con la Administración de clientes, la cual como veremos aborda desde el análisis de los mercados a abordar, hasta la generación de propuestas y su aprobación para comenzar la fase operativa. Asimismo, hemos desarrollado un proceso para administrar proveedores críticos, como son los encuestados, entrevistadores, digitadores y jefes de proyectos/terreno.

El proceso operativo en sí se ha diseñado siguiendo la pauta de macro 1, con un proceso de gestión de estudios y otro de ejecución o producción. Todos los informes y registros, relacionados con clientes, proveedores y estudios en

ejecución o cerrados, quedarán guardados y consolidados en el sistema de Mantenimiento Estado; lo cual tiene por objeto mejorar la eficiencia de los procesos relacionados, tener acceso fácilmente a la información, y poder resguardar los datos con la mayor seguridad posible. Este proceso se acomoda a los requerimientos de la norma ISO 9001:2000, lo que permitiría dejar implementados procesos que posteriormente sean fácilmente certificables bajo esa norma.

En la propuesta, se aprecia información de entrada con datos objetivos de mercado (ya no intuiciones de mercado como se identificó en la situación actual), requerimientos del cliente, observaciones y aprobación de la propuesta, y los recursos humanos proveedores (encuestadores, etc). En la salida, se observa publicidad, propuesta y órdenes de trabajo, estándares comprometidos que antes no estaban, entrega de los estudios y la liquidación de pago a proveedores.

A continuación, se profundiza en el primer nivel de macro 1, donde se puede apreciar en primer lugar el proceso de administración de clientes.



MERCADO (MPSP) REDISEÑADO

En este diagrama, aparecen algunos cambios a la situación actual, que son parte del rediseño. Las intuiciones de mercado ahora es información de mercado, pues como veremos más adelante hay mayor rigurosidad en investigar qué realmente necesitan los clientes. Aparece material de venta (publicidad), y estándares de calidad y plazos comprometidos con el cliente. En la gestión de estudios se comienza a trabajar con un plan de trabajo que permite establecer definiciones básicas para las actividades posteriores de terreno, análisis y presentación de resultados. Hasta la situación actual, el trabajo de terreno y de análisis se hacía según el estilo particular de las personas más que según definiciones previas y conversadas con el cliente. Asimismo, se generan informes de avance, que permiten ir monitoreando si el estudio progresa según los requerimientos.

Por último, otro cambio fundamental que se vislumbra es que se comienza a utilizar el proceso de consolidación de Mantención Estado, pues ya hay información organizada de trabajo y análisis disponible, que antes se encontraba dispersa y en propiedad de cada uno.

Administración de relación con Cliente

Comenzaremos analizando actividad por actividad; considerando que las etapas principales en la administración de clientes son:

- Marketing y análisis de mercado: consiste en las acciones realizadas para generar nuevos productos, material de ventas, promociones etc.
- Venta y atención: todo lo relacionado con la relación directa con el cliente en términos de ventas, pre-ventas, post venta.
- Decisión de satisfacción: proceso de verificación en 3 niveles (financiero, del cliente, de la organización). Este proceso permite saber si la organización está en condiciones para satisfacer la demanda.

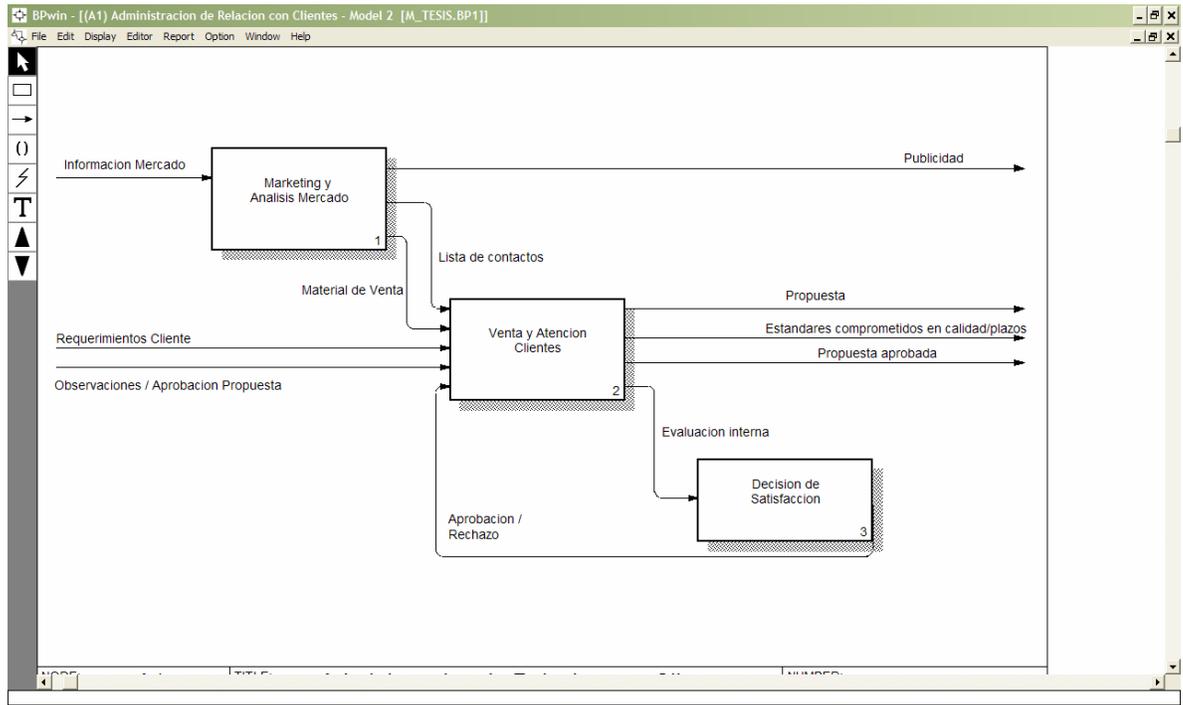


FIGURA 20: PROCESO ADMINISTRACIÓN DE RELACIÓN CON CLIENTES REDISEÑADO

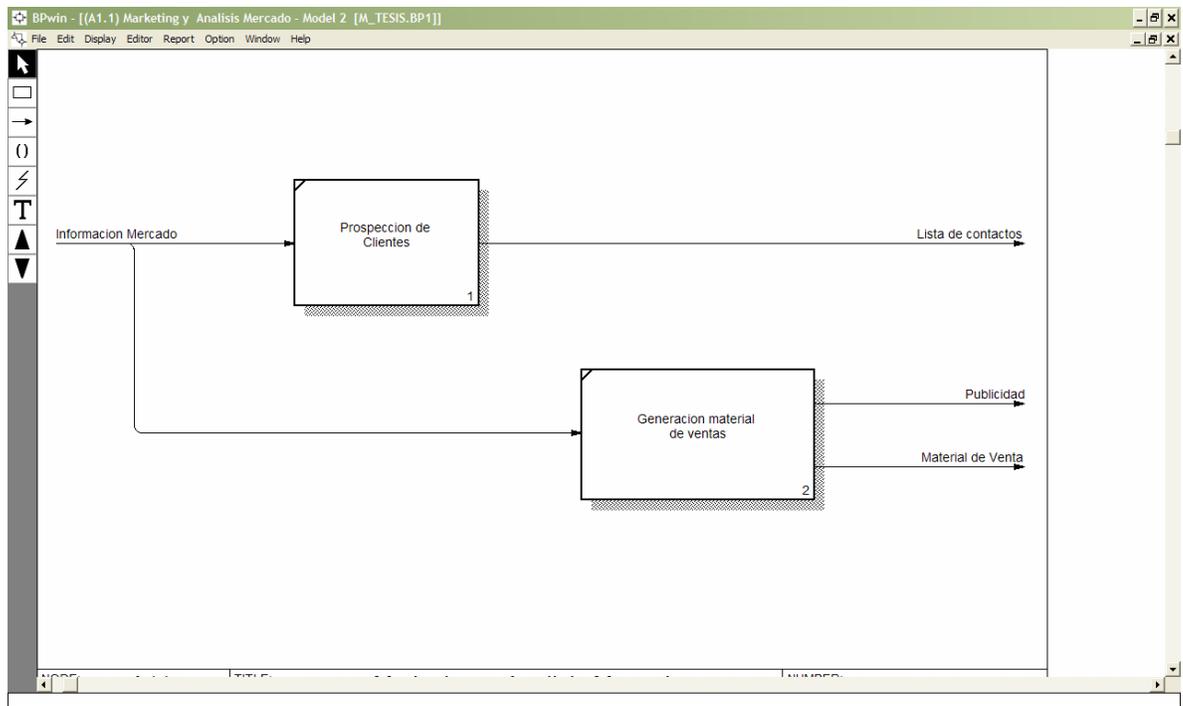


FIGURA 21: DETALLE DE ACTIVIDAD DE MARKETING Y ANALISIS DE MERCADO REDISEÑADO

En marketing y análisis de mercado existen al menos tres funciones reconocibles:

- Análisis de mercado: Revisar la oferta de la competencia, pedir cotizaciones y revisar la oferta que hay en otros mercados. Esto es importante sistematizarlo y mantenerlo en repositorios donde puedan ser revisados por las personas que participan del proceso creativo.
- Prospección de clientes: En base a una definición de mercados-meta, generar un proceso periódico de búsqueda de clientes en base a perfiles (en bases de datos) y generar carteras para que sean recorridas por quienes estén relacionados con las ventas.
- Generación de material de venta: En torno a la información interna, la información de la competencia y las necesidades declaradas por los clientes, generar material de marketing, tales como presentaciones audiovisuales, brochures y folletería, con un diseño consistente y que se administren de manera centralizada. Este proceso también debería tener cierta periodicidad y ser controlado por una autoridad.

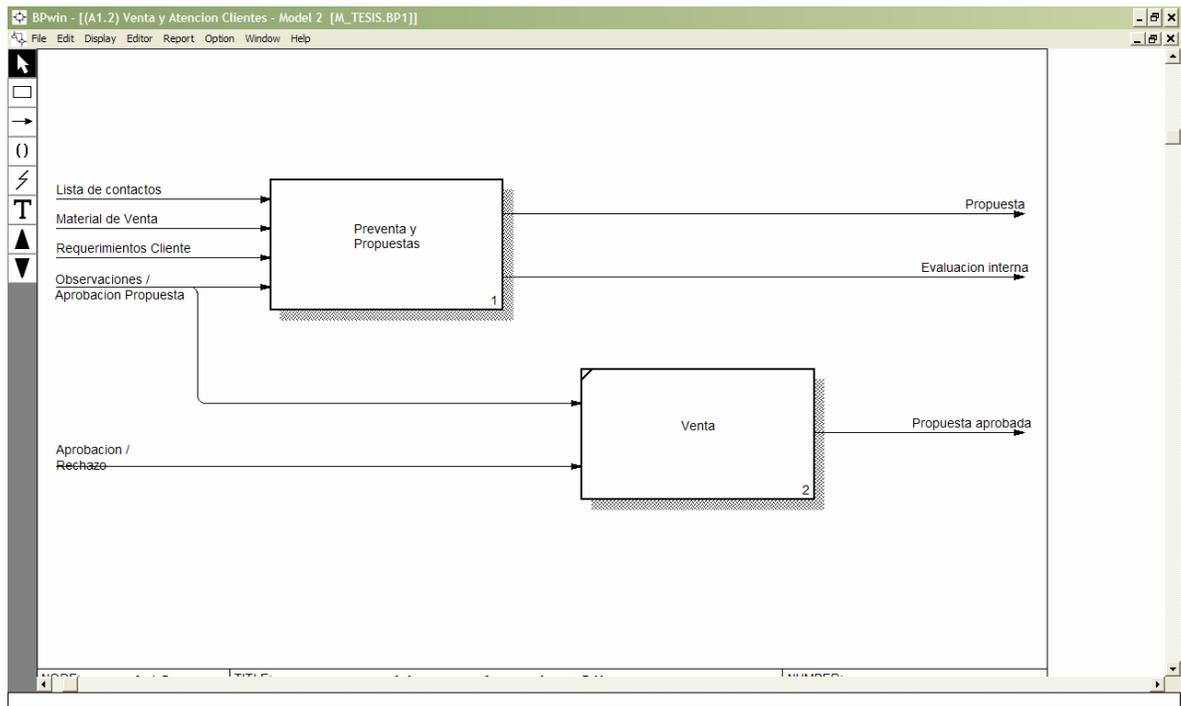


FIGURA 22: PROCESO DE VENTA Y ATENCION DE CLIENTES REDISEÑADO

El proceso de venta y atención clientes se inicia con la pre-venta y propuestas, que corresponde al recorrido de la cartera de prospectos y la agenda de visitas para presentar el producto o servicio. El proceso de pre-venta, incluye diversas interacciones con el cliente, tales como llamadas entrantes o salientes, e-mails entrantes o salientes, visitas, propuestas, etc., los cuales quedan registrados en un sistema de CRM que permita tener un historial de las acciones con el cliente.

A nivel de gestión, también permite tener indicadores sobre la efectividad de las acciones de ventas a través del “sales pipeline” que presenta el nivel de cierres de venta que se está teniendo, contabilizando las posibilidades de cierre según el estado de cada prospecto (generalmente se manejan estados como, en conversación, en propuesta, revisión de propuesta, vendido, etc.).

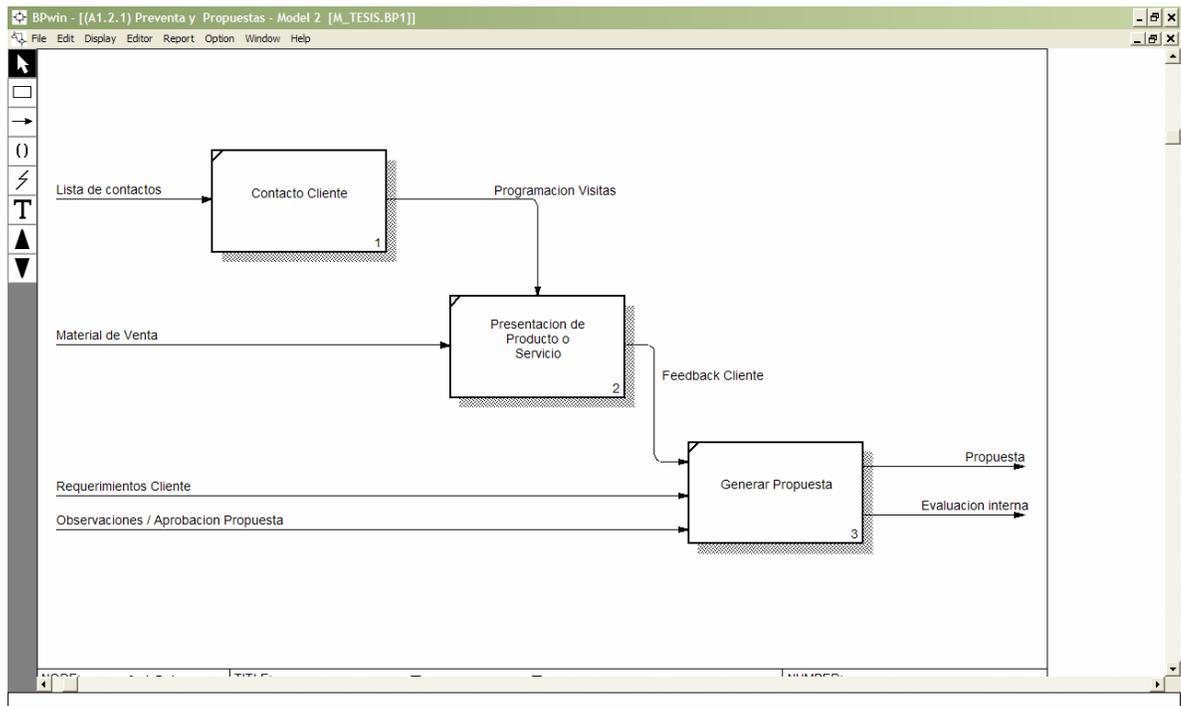


FIGURA 23: PROCESO DE PREVENTA Y PROPUESTAS REDISEÑADO

Las presentaciones se realizan con el material de venta generado anteriormente y se recaban datos en un formulario de requerimientos estandarizado para la generación de la propuesta por parte del área técnica. La inclusión de este formulario es importante ya que cubre la mayoría de las necesidades de información que el área de producción requiere para hacer una propuesta y estimar recursos. Una vez elaborada la propuesta, es necesario validarla vía decisión de satisfacción, con respecto a los tres factores mencionados anteriormente:

- Factibilidad técnica: Significa asegurar que la organización tiene las condiciones, conocimientos y competencias para hacer un determinado estudio

- Capacidad: Chequear si están disponibles los recursos para realizar el proyecto. En este caso se propone la revisión a través del sistema de gestión de proyectos, donde se puede ver información consolidada de asignación de recursos
- Capacidad financiera del cliente: Mediante un chequeo en DICOM se verifica que el cliente tenga básicamente capacidad de pago. Si es que existen referencias de contactos, también se utilizan.

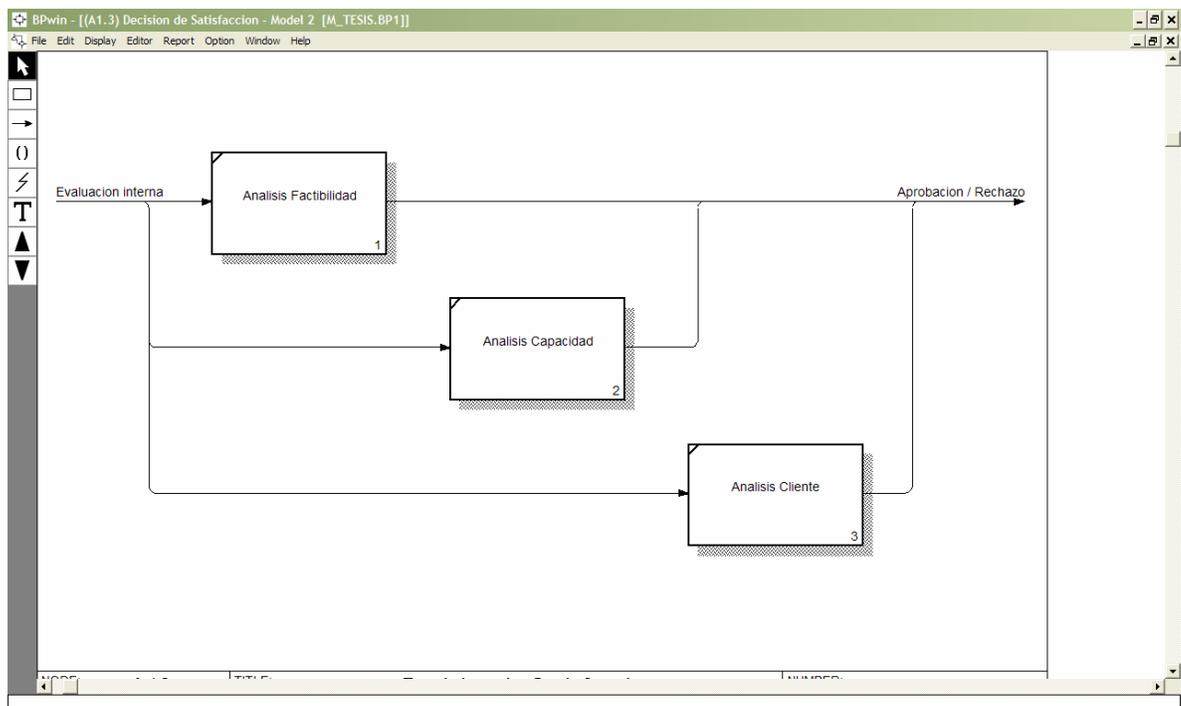


FIGURA 24: DETALLE DE DECISIÓN DE SATISFACCION REDISEÑADO

A continuación, la propuesta es revisada por el jefe de operaciones y de estudios para su validación metodológica, para luego ser enviado al cliente. Puede haber iteraciones para negociar precios.

Tal como hemos mencionado anteriormente aquí comienzan a operar herramientas como la administración documental, que permite inducir a la gestión del conocimiento, reutilizando propuestas anteriores y de plantillas de documentos.

Adicionalmente, se agrega un proceso de pre-venta a través de un formulario Web donde el cliente puede solicitar una propuesta, ingresando la información relevante y pidiendo una visita. Esto tiene la ventaja de agilizar las visitas, teniendo información de contexto que permite hacer una presentación más precisa y ajustada a las necesidades del cliente. De ninguna manera reemplaza la visita presencial y la discusión in-situ con el cliente.

Administración de Proveedores Críticos

Con respecto a la administración de proveedores críticos, se agrega como tema de alta relevancia la administración de los recursos humanos, tanto a nivel de proveedores externos donde se formalizarán algunos aspectos, como a nivel del personal, donde se generará un modelo de gestión por competencias asociado a este modelo de rediseño de procesos.

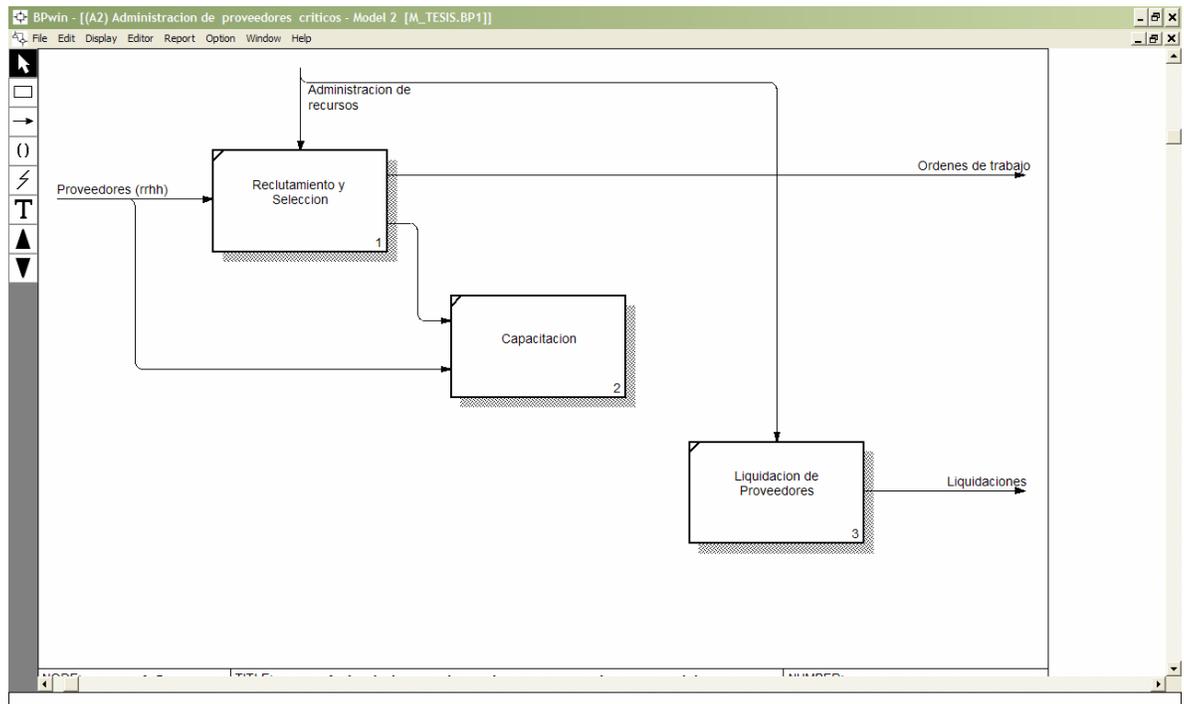


FIGURA 25: PROCESO DE ADMINISTRACION DE PROVEEDORES CRITICOS REDISEÑADO

Las principales mejoras en esta área se relacionan con el registro de información. Se propone un proceso simple, pero efectivo, de selección de proveedores según un perfil de características predefinidas. El proceso de selección es similar a una selección de personal en el cual se puede realizar alguna prueba psicológica y entrevista personal. Asociado a esto, se propone tener un registro de contratistas, donde se podrá ver el historial de estos recursos externos, ingresar sus evaluaciones y tener su información a la mano para agilizar los procesos de reclutamiento y selección sin generar atrasos en el proyecto. Adicionalmente, se generará un sistema de registro de actividades asociado a pago variable para hacer una generación expedita y automatizada de liquidaciones para proveedores, proceso que actualmente también quita mucho tiempo.

Gestión de Estudios

Uno de los cambios fundamentales en el proceso de gestión de estudios, es la incorporación de buenas prácticas de gestión de proyectos y gestión de calidad. Es natural encontrar en este tipo de organizaciones una forma idiosincrática de gestionar los proyectos, fundamentada en la experiencia particular de los profesionales a cargo, lo que genera una ilusión de control respecto a la satisfacción del cliente, asociada también a las asimetrías de información (el cliente no es experto en metodologías o en el análisis de estudios de mercado) y a la dificultad de reconocer los errores.

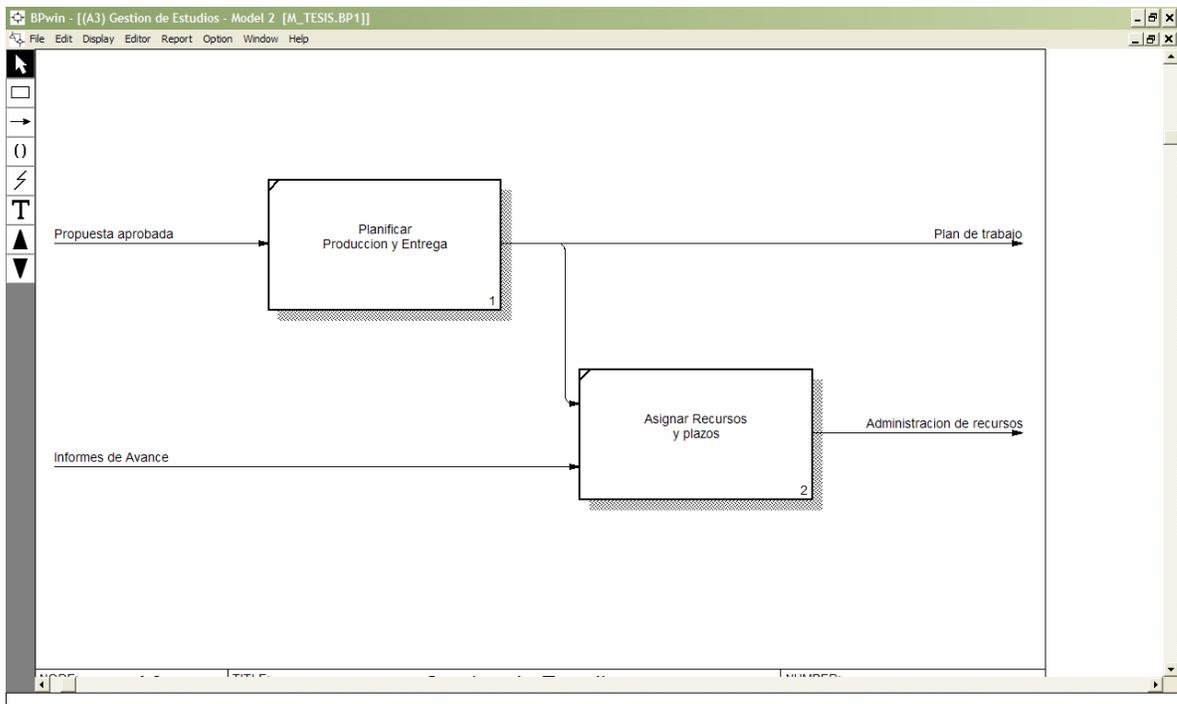


FIGURA 26: PROCESO GESTION DE ESTUDIOS REDISEÑADO

El proceso de gestión de estudios es donde se administra el logro del correcto delivery. Se divide en una primera etapa de planificación y entrega, en donde utilizando el insumo que es la propuesta aprobada, se genera un plan de acción y se asignan recursos para la ejecución del proyecto basado en una estimación de capacidad.

Para lograr ésto se genera una primera reunión con el profesional asignado y su equipo para generar el *project chart* o ficha de proyecto, que es una especie de panel de control donde se listan todos los entregables, las actividades a realizar, objetivos y metas, recursos necesarios, metodología, plan de análisis y otros. Con este documento se genera además la carta gantt detallada con asignación de recursos, ambas herramientas se consideran fundamentales para la ejecución y control del proyecto. Para ésto se utiliza información del sistema de gestión de proyectos, que permite ver las asignaciones existentes.

Producción y Entrega de Estudios

Mientras se ejecuta el proyecto, se ha diseñado un proceso de control estandarizado que corresponde a dos aspectos mencionados por la Norma ISO 9001:2000. En primer lugar, un control de hitos-plazos asociado a informes de avance, que permite monitorear a lo largo del proceso que el servicio vaya conforme a lo solicitado por el cliente. En segundo lugar, un registro de no conformidades que se usa justamente cuando el cliente no está conforme, ya sea por incumplimiento de plazos o porque el contenido de la preentrega no es lo que él esperaba. Este registro además debe ir asociado a qué acciones se toman para revertir la situación: ¿Se renegocian los plazos? ¿Se hacen nuevas reuniones para acotar expectativas? ¿Se le ofrecen análisis extra? ¿Se cobran

o son gratis? Todas estas acciones y la información que salga de ellas es conocimiento de valor para futuros estudios en que ocurran situaciones o conflictos similares.

Además, la norma ISO exige que si hay no conformidades graves, o estas son recurrentes en el tiempo, sea necesario tomar decisiones más drásticas ya no solo asociadas a una acción particular. Esta exigencia del punto 8 (8.5 Acciones correctivas o de Mejora) es lo que permite profundizar al fondo de los problemas y revertir o mejorar situaciones de raíz. Por este motivo además, es que resulta relevante que la gerencia esté alineada con el sistema, pues estas decisiones puede ir asociadas a invertir en recursos, cambiar estrategias, cambiar personal, etc.

Adicionalmente, el control de las actividades de la carta gantt y los entregables, son gestionados por el equipo a través del uso de un sistema de colaboración donde cada integrante va actualizando su status, y así facilitando la información de la administración central.

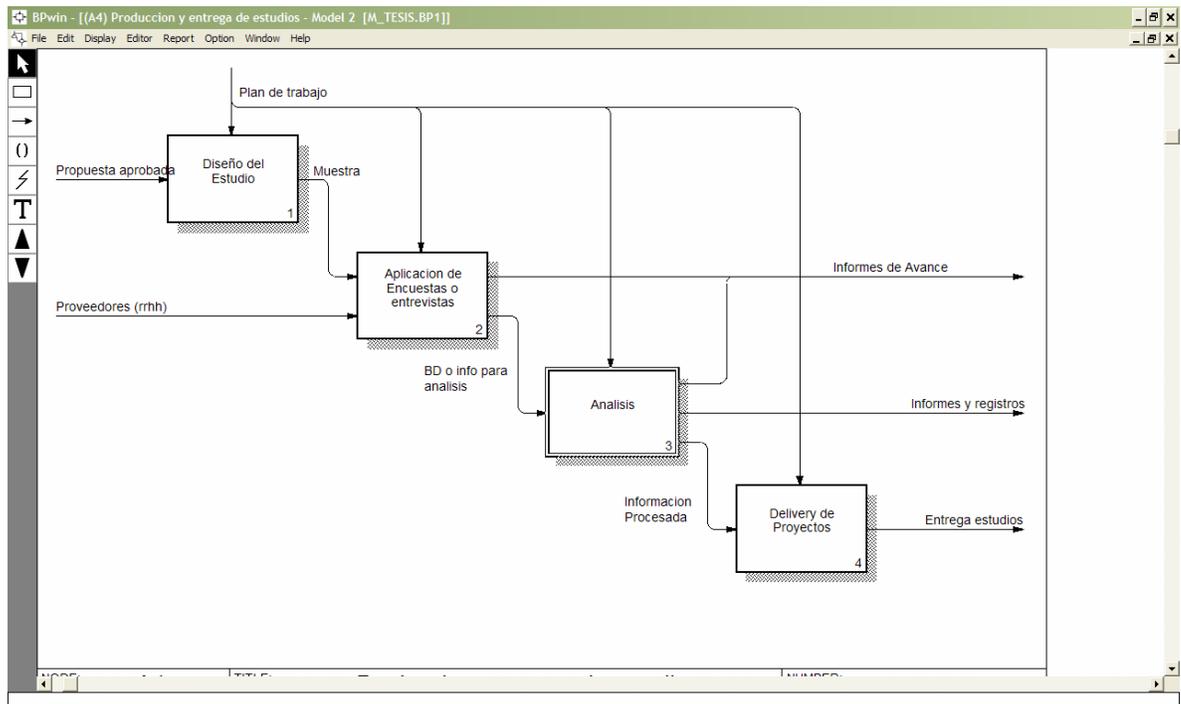


FIGURA 27: PROCESO PRODUCCION Y ENTREGA DE ESTUDIOS REDISEÑADO

La ejecución del proyecto tiene varias fases. Se comienza con el diseño del estudio, que se compone de la metodología a utilizar para la recolección de datos en tanto herramienta de recolección y muestreo. Luego la etapa de Aplicación de encuestas o entrevistas, el análisis y luego la entrega del estudio con el informe final.

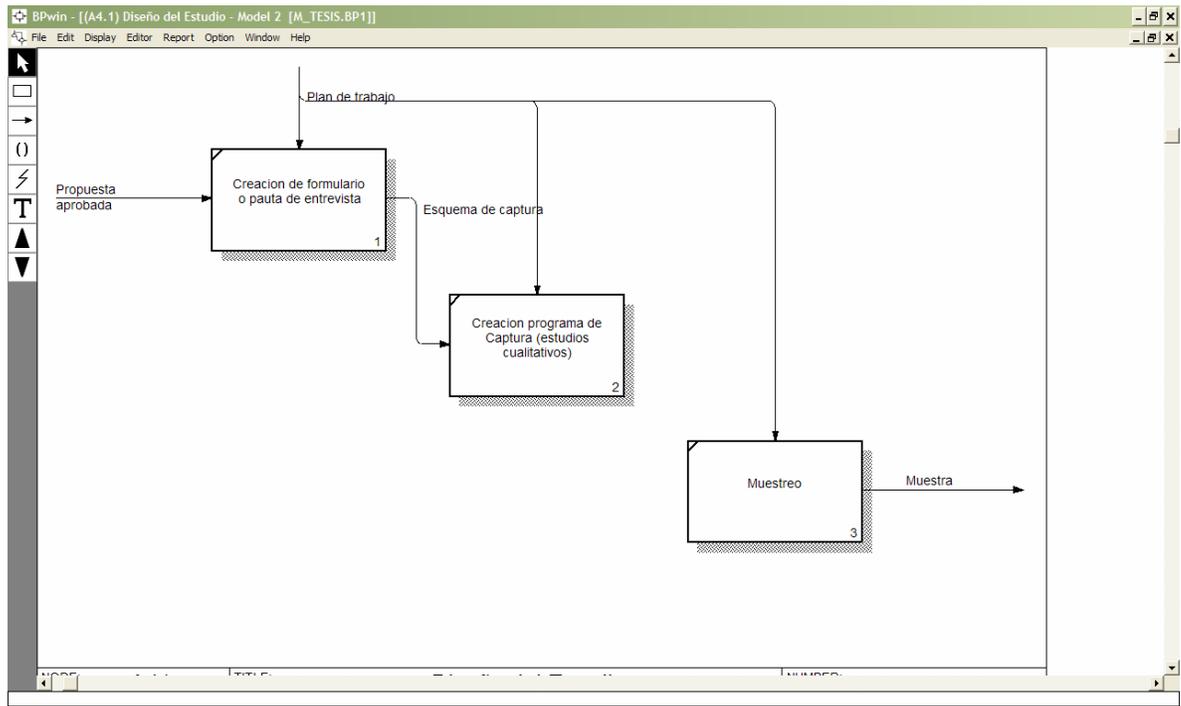


FIGURA 28: PROCESO DISEÑO DEL ESTUDIO REDISEÑADO

El diseño del estudio o layout básico, incluye la creación del formulario de encuesta para los estudios cuantitativos y la creación de pautas de entrevista para estudios cualitativos. Para traspasar la información de la encuesta a base de datos, se generan programas de captura, donde una digitadora se encarga de digitar la información. Los estudios cualitativos por su parte requieren transcribir la entrevista, y luego una tabulación y categorización de la información. El muestreo corresponde a la selección de la muestra aleatoria de los encuestados en base a un procedimiento estándar. Es importante notar que aunque todas estas son etapas estándar de todos los estudios, son actividades ineludibles que deben quedar establecidas en el project chart y en el programa de trabajo.

Para efectos de este rediseño, se incorporó un nuevo tipo de estudio que son los llamados estudios Web. Los estudios Web, se diferencian a los anteriores en que una vez que están diseñadas las preguntas, éstas deben ser subidas a una aplicación Web especializada en encuestas. Esta aplicación (PHP Surveyor), es un software parametrizable a los requerimientos de la encuesta, y permite que las personas participantes entren con una clave, directamente al sistema para contestar las preguntas. Los resultados pueden ser exportados directamente a planillas Excel o a Software especializado (SPSS) para ser procesados y analizados.

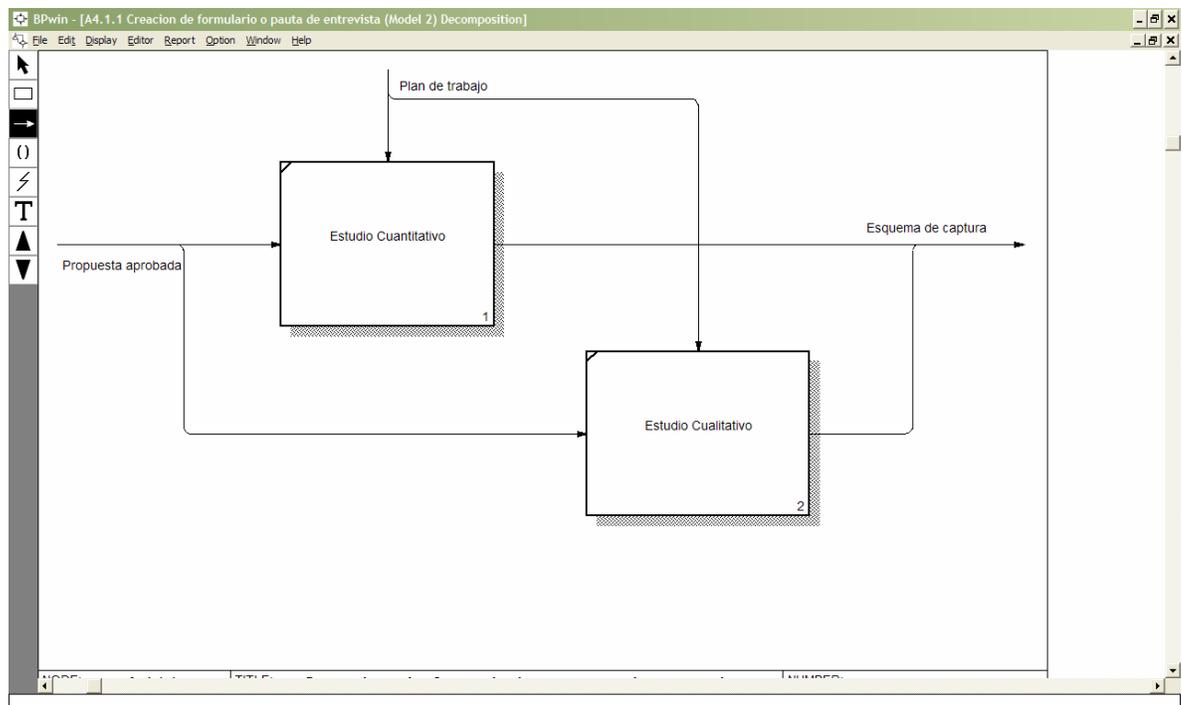


FIGURA 29: DETALLE DE CREACION DE FORMULARIO O PAUTA DE ENTREVISTA

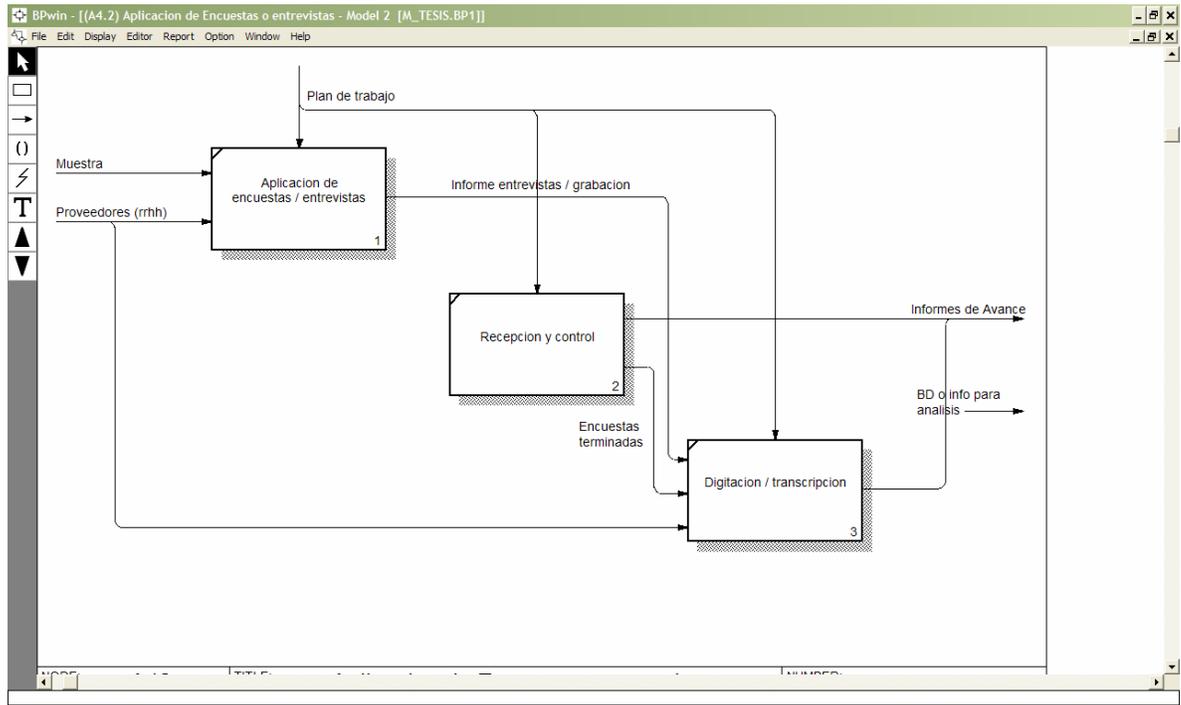


FIGURA 30: DETALLE DE APLICACIÓN DE ENCUESTAS O ENTREVISTAS REDISEÑADO

La aplicación de encuestas o entrevistas se desprende del proceso anterior y consiste en la aplicación de éstas en terreno. Luego de su aplicación se hace la recepción y control de las encuestas aplicadas, que corresponde básicamente a chequear que no haya encuestas completadas malintencionadamente por el encuestador, y que a su vez haya sido correctamente aplicada a las direcciones o teléfonos de la muestra. Para controlar esta situación, se practican dos acciones. La primera, es entregar al inicio direcciones falsas aleatoriamente en el grupo de encuestadores, sin que ellos sepan, y luego filtrar la información que traen de vuelta. Si es que no declaran que había direcciones incorrectas es por que la persona no dice la verdad. La segunda acción es llamar por teléfono o visitar a la dirección de la muestra y consultar directamente si fue encuestado.

Finalizado el chequeo se realiza la digitación si se trata de estudio cuantitativo o transcripción si es cualitativo.

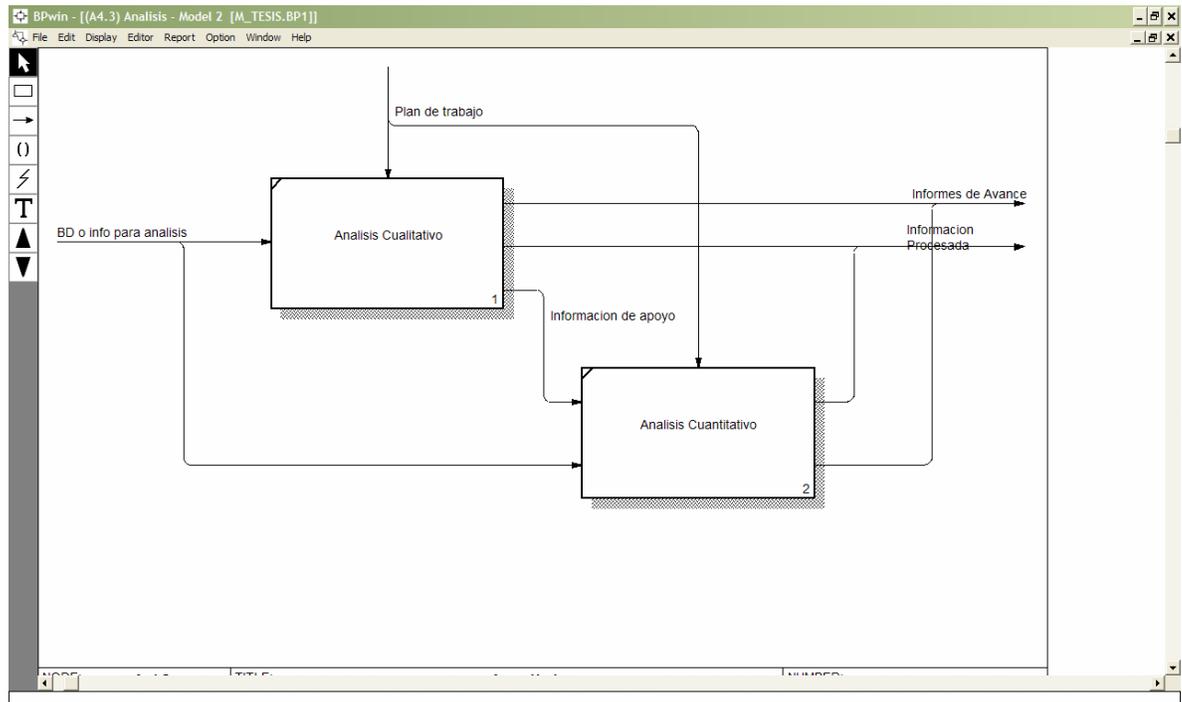


FIGURA 31: DETALLE DE ANALISIS REDISEÑADO

Con los datos digitados y transcritos, se hacen los análisis de información. En el caso de los estudios cuantitativos se hacen procedimientos estadísticos e inferenciales, y en el caso de estudios cualitativos, los análisis de contenidos semánticos, tabulación de categorías, etc. Con esto se tiene lo fundamental para generar el informe que es el producto final.

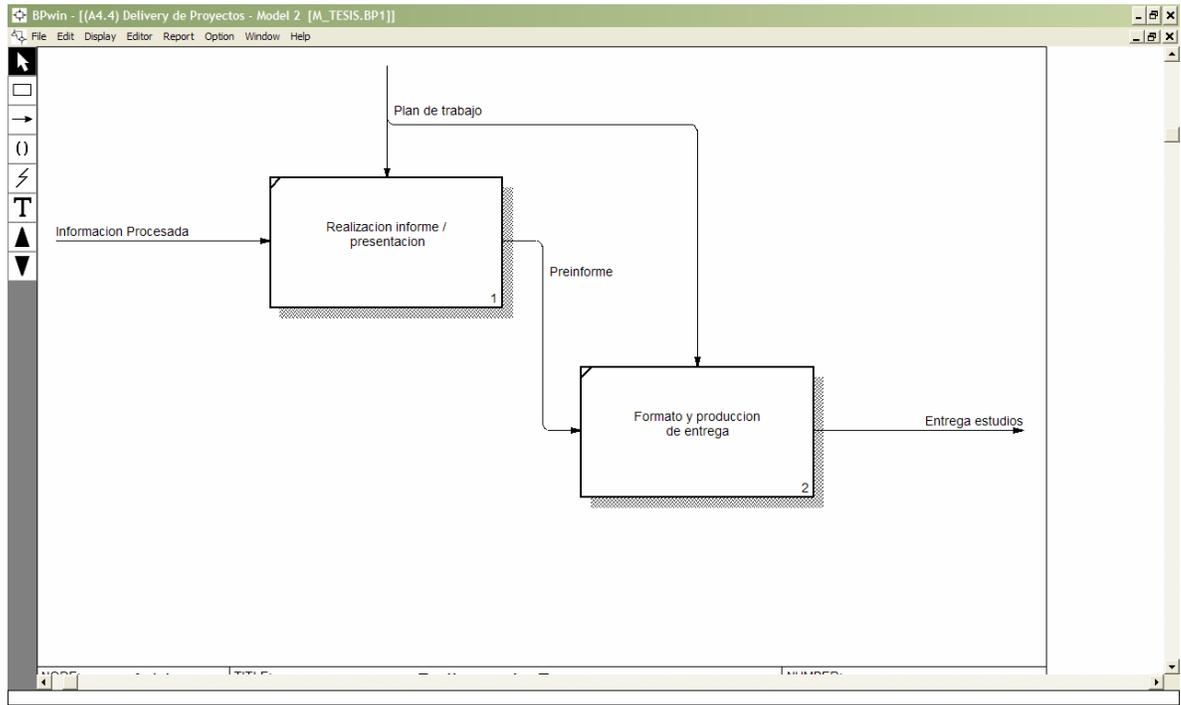


FIGURA 32: DETALLE DE DELIVERY DE PROYECTOS REDISEÑADO

El delivery de producto incluye la realización de análisis, gráficos y conclusiones de los informes finales, los cuales son revisados por el asesor metodológico y luego de su aprobación se chequea el formato y presentación, se genera la presentación PowerPoint y se envía al cliente.

Aquí nuevamente se valora el uso de gestión documental para que la información sea procesada de manera ágil y productiva. Adicionalmente, se realiza la gestión de proyectos a través de un sistema de cartas gantt, el uso del project chart y gestión de proveedores. Un sistema de administración de incidencias permite tener el control de tiempo, calidad y costos del proyecto.

X. Alcances de la Metodología de Diseño de Software y Arquitectura Tecnológica

I. Diseño de Software mediante UML

En general los proyectos de desarrollo de software presentan las mismas deficiencias descritas en el apartado sobre Alcances de la Norma ISO9001, es decir, los desarrollos son a menudo personales y ad-hoc al pensamiento del programador que interpreta una necesidad del negocio. Este desarrollo rara vez tiene documentación, ni va dejando huella de su proceso de elaboración. De hecho, una vez realizado el desarrollo, ya no va a ser posible mejorarle funcionalidades, o desarrollar aplicaciones complementarias a menos que el mismo programador exista aun, y tenga ganas de hacerlo, pues lo más probable es que no tenga un procedimiento establecido para lo que hizo, y posiblemente fue mejorándole aspectos o incidencias sin sistematicidad.

Los antiguos software para Pymes, tenían casi siempre esta dificultad. En nuestro patrón de MPSP abordamos este problema mediante las mejores prácticas para el desarrollo de software, en línea con los estándares de CMMI. Si bien a muchos desarrolladores de software les puede parecer tedioso tener que elaborar una serie de pasos de diseño previos antes de “meter las manos al barro”, documentar el diseño y desarrollo es la única manera eficiente de hacer gestión del conocimiento, y poder reutilizar información para en el futuro mejorar o incrementar las aplicaciones relacionadas a un sistema, o bien conocer los pormenores de cierto sistema para diseñar otro similar en algunos aspectos.

La metodología empleada es UML (Universal Modelling Language), y es la técnica estandarizada de mayor alcance y uso en estos momentos en el mundo. Más detalles sobre esta técnica, así como la modelización de Casos de Uso, Diagramas de Escenarios y Diagramas de Clase del MPSP, se encuentran en la Tesis de Andrés Bustamante “Uso de TIC para el Rediseño de Procesos y la Gestión del Conocimiento en Empresas Pequeñas y Medianas”.

II. Descripción Arquitectura Tecnológica Share Point Services

Una descripción completa y exhaustiva sobre la arquitectura tecnológica utilizada, se puede encontrar en la Tesis de Andrés Bustamante “Uso de TIC para el Rediseño de Procesos y la Gestión del Conocimiento en Empresas Pequeñas y Medianas”. En esta oportunidad, solo describiremos aspectos globales de las herramientas a utilizar.

La plataforma utilizada es una innovación de Microsoft, denominada Sharepoint Services en su versión 2.0. Esta plataforma colaborativa está basada en una arquitectura de n – capas, cuya principal característica es la extensibilidad y parametrización que permite su adaptación a diferentes procesos de negocios. Esto permite que sin muchos conocimientos avanzados en programación o desarrollo de software, se pueda adaptar el software con tablas, datos, formularios e incluso flujos de información con sorprendente simpleza.

La plataforma Sharepoint Services está integrada al sistema operativo del servidor Windows 2003 Server y es habilitada a través del servidor Web Internet Information Server 6.0 (IIS), quien otorga el acceso HTTP al sistema Windows SharePoint Services (WSS). Un sistema Sharepoint tiene la capacidad de generar “portales” de información, que contiene la información necesaria para ejecutar los procesos definidos.

La información se presenta en un formato llamado “listas” que representan a las entidades de datos o tablas que se manejan al interior del negocio (ej. Clientes, proveedores, propuestas, entre otras). Estas listas son administrables en el sentido de poder agregar, eliminar, consultar, buscar, editar información. Adicionalmente se pueden crear “vistas” de estas tablas filtradas según los requerimientos e incluso según la información de otras listas (ej. Una lista de clientes, con sublistas de pedidos por cliente). Esta facilidad adicionalmente permite la utilización de la notación estándar de UML al diseñar las aplicaciones, dado que las listas tienen su paralelo en las “entity” y las vistas y formularios en las “boundary”, lo que facilita enormemente el proceso de mapeo.

El sistema permite de forma intuitiva crear nuevas listas, vistas y relaciones sin necesidad de codificación. Adicionalmente tiene un poderoso sistema de búsqueda que facilita encontrar la formación y además cuenta con una serie de funcionalidades como foros de discusión, sistema de encuestas, y noticias.

Finalmente una de las funcionalidades más importantes es la administración de documentos, que permite mantener versionamiento, metadata (información inteligente para identificar documentos), sistema de aprobación y publicación de documentos, y búsqueda rápida.

XI. Manejo del Cambio Organizacional

El cambio organizacional es un tema inagotable, estudiado decenas de veces por quienes han participado en procesos de innovación, rediseño de procesos, implantación tecnológica, o lo que sea que genere una nueva forma de hacer en la organización.

Si bien existen muchos modelos explicativos sobre como abordar los procesos de cambio en una organización, lo cierto es que al no ser una organización igual a otra, resulta casi imposible aplicar un modelo único, pues cada experiencia deja nuevos aprendizajes que se pueden aplicar en el futuro, en otra situación. En el caso de OPINA, se vivieron varios procesos diversos de cambio, principalmente por lo arraigado de las practicas comunes respecto al negocio, las cuales “siempre habían sido exitosas” en el contexto antiguo del negocio.

En nuestro aprendizaje respecto al proceso vivido, podemos decir que para poder implementar adecuadamente los cambios, hay que partir por diagnosticar correctamente la situación actual, desde el punto de vista organizacional. Alineado con el modelo de rediseño de procesos, que levanta la situación actual desde el punto de vista de los procesos, en el presente documento nos referimos a un complemento a dicho diagnostico, asociado a otros niveles de la estructura y a las personas presentes en la organización.

Se comienza en nuestro modelo de innovación, diferenciando dos ejes básicos de la organización: las personas y la tecnología. Esta definición de dos conceptos, permite identificar los factores esenciales en cualquier contexto de interacción entre personas y su entorno. De hecho, desde las épocas más

primitivas del hombre, este se situaba en su esencia frente a un entorno que le otorgaba más o menos herramientas para su adaptación y funcionamiento. Cada uno de los factores de entorno tenía más o menos utilidad según su capacidad de ayudar al hombre a cumplir su propósito, el cual en la mayoría de los casos era la supervivencia.

En el caso de nuestro modelo, el propósito evidente es cumplir los objetivos del negocio y generar una visión de empresa que ayude a cumplir esos objetivos. El modelo en el contexto organizacional establece una serie de variables, las cuales se muestran a continuación:



FIGURA 33: MODELO DE DIAGNOSTICO POTENCIAL DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Por tecnología, entendemos todas las variables “duras” de la empresa, como son los procesos asociados al ciclo de trabajo, el nivel de definición de las actividades y responsabilidades (estructura organizacional), y todos los procesos, herramientas y tecnologías de apoyo. El diagnóstico de esta dimensión, implica determinar el grado en que estas variables están apuntando

o no, a cumplir los objetivos o la visión de la empresa en el mediano-largo plazo. Esta dimensión también pretende asociar en que nivel las variables duras se corresponden o encuentran su complemento en la otra dimensión.

En la dimensión personas, entran variables distintas y complejas, principalmente por que son dinámicas y difíciles de manejar. Estas variables se transforman en clave, al momento de determinar que tan preparadas están las personas para vivir un proceso de cambio. En este sentido, interesa determinar cómo es la cultura de la empresa, por ejemplo, ¿cómo se sienten las personas que trabajan en ella? ¿Es orientada a la burocratización o a la eficiencia? Son personas mayores, o mas bien jóvenes? ¿Qué nivel de estudios tienen? ¿Es una empresa de estilo “estatal”, “local” o “multinacional”? ¿Están todos alineados con lo que espera transformarse el proyecto de negocios? ¿Son personas autónomas o necesitan mucha supervisión?

Tenemos por otra parte los factores de clima, que en las encuestas parece arrojar resultados contradictorios, caprichosos y cambiantes. A menudo la alta dirección de la empresa es reacia a entender el por qué, sin embargo cada día más se dan cuenta de lo relevante que son estas variables en el cumplimiento de las metas de negocios. El clima da la luz de alerta, indica donde mirar o qué mirar, y abre los espacios para ser exitosos en el cumplimiento de los objetivos, o de fracasar.

Levantar las habilidades y características personales de los grupos de trabajo, así como sus niveles de madurez en cuanto a trabajar por estándares o metas personales, permiten por su parte determinar el modo en que se

incentivará luego, la participación en los cambios por venir. Conocer las metas y ambiciones personales de las personas con respecto a la empresa y a sí mismas, ayuda a ver el nivel de compromiso con el futuro de la organización.

Como menciona el Profesor Carlos Díaz ³, la forma de conducir un proceso de cambio en una organización, depende de cómo están configurados los factores clave que constituyen el potencial de cambio. En este sentido, es relevante comprender que las tecnologías se insertan en espacios sociales, culturales, funcionales, materiales y tecnológicos preexistentes. Asimismo, las personas que participan en los procesos de cambio vienen “predispuestas” a ciertas formas de hacer el trabajo presente, lo que repercute naturalmente en una resistencia per se al cambio.

Con este modelo, es posible diseñar una herramienta de levantamiento que estandarice estos resultados para buscar una fórmula que indique “el potencial de cambio” de la organización. En este sentido, resulta interesante destacar que el nivel en que se encuentre una empresa determinada, así como el “qué hacer” para implementar los cambios de la mejor manera posible, está directamente relacionada con la visión y los objetivos que la empresa se propone para lograr. Por ejemplo, si una empresa de servicios profesionales, aboga por que su recurso humano es de elite, lo principal es caracterizar lo mejor posible a este personal para entender como motivarlos a participar activamente del cambio.

³ Carlos Diaz Canepa es Profesor titular de la Cátedra de Psicoergonomía y Metodología de Investigación en Organizaciones en la Pontificia Universidad Católica de Chile.

El efecto diagnóstico de la herramienta presentada es la primera parte para abordar el cambio. Sin embargo, es incompleta si es que no se trabaja el “sentido” o el para qué de los cambios o innovaciones a realizar (Visión de la empresa). El sentido o propósito es lo que da la razón de ser a cualquier actividad humana. El ser humano necesita sentir que lo que hace tiene un objetivo o sirve para algo. Si no es así, posiblemente le asigne un sentido propio (“no lo veo sentido, pero mi jefe me lo pide y tengo trabajo al fin y al cabo”) o deje de hacerlo. Este sentido fabricado débilmente es muy vulnerable a flaquear ante cualquier condición de sentido mayor (muy trabajo será, pero puedo hacer cosas más importantes con mi vida, o que me realicen más).

Este punto abre las puertas para otro factor decisivo al momento de hacer una buena implementación: el liderazgo. El encargado natural de dar sentido es el líder detrás de las actividades y procesos. Este líder (el mismo encargado de orientar el negocio y los procesos de calidad según la Norma ISO) es quien debe otorgar nociones de realización personal en la actividad a realizar. Parte de su rol es conocer a las personas integrantes del equipo, según las nociones definidas arriba: Alineamiento con la Visión, Clima y cultura, Habilidades y competencias personales, Niveles de madurez y Proyecciones personales. Pero otra más importante aun es alinear o integrar todos estos factores que pueden parecer diferenciadores en una sinergia mayor que abre todas las puertas hacia la innovación y el desarrollo y desafío profesional.

XII. Gestión de Personas en el Contexto del Cambio

Palabra clave: Innovación

El siguiente diagrama, presenta el ciclo de Recursos Humanos desde el foco de la creación de valor, el alineamiento de las personas con la Estrategia de Negocios, y el cómo cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos se orienta hacia generar motivación intrínseca hacia el aprendizaje y la innovación.



FIGURA 34: CICLO DE RECURSOS HUMANOS

Comienza el ciclo con el reclutamiento y selección del equipo, lo que no es algo trivial si es que se le quiere dar un foco estratégico a la gestión. Las personas que entran a trabajar a una organización necesariamente tienen que tener, además de habilidades y conocimientos propios del trabajo que van a desempeñar, características personales suficientemente bien arraigadas como para realmente ser un aporte al equipo que pretende generar saltos importantes en el valor agregado al negocio. Una vez que está constituido el equipo, comienza el ciclo del valor, es decir el ciclo de trabajo donde el equipo vive el día a día, los integrantes pueden fracasar o ser exitosos y comienza el crecimiento y diferenciación personal.

En las empresas de servicios profesionales, este ciclo es delicado, principalmente por la dinámica de interacción que puede generarse si es que los líderes no administran bien aquellos individuos que presentan excesiva ambición, individualismo o aspiraciones demasiado evidentes. La madurez con que el equipo administre intereses y aspiraciones personales respecto a los intereses del negocio puede determinar el éxito en la gestión.

A la derecha del diagrama se presentan algunos de los procesos naturales de recursos humanos, en este caso con el foco en la retroalimentación respecto al ciclo de valor y el aprendizaje. Más adelante veremos ejemplos de cómo se implementan exitosamente estos procesos, sin embargo lo que interesa por ahora es reconocer que el Aprendizaje y el Conocimiento se transforman en ciclo virtuoso sólo cuando los procesos se retroalimentan y se alinean hacia los objetivos del negocio, así como a la gestión de los líderes para ofrecer desafíos y desarrollo, y con ello la consecución de un buen clima de

trabajo. Este aprendizaje y orientación a generar Conocimiento y experiencia son los cimientos de la capacidad de Innovación.

La fórmula parece fácil pero no lo es. Es necesario diseñar rigurosamente un sistema de compensaciones e incentivos que se alinee con las estrategias de desempeño y crecimiento de los equipos de trabajo, y complementarlo con un buen modelo de competencias que ayude a identificar, estandarizar y desarrollar potencialidades.

Un factor adicional a todo lo anterior, es el Clima Organizacional, que a menudo se trata como un tema aislado, sin embargo tiene una cercana correspondencia con todo lo demás. Más adelante veremos cómo se compone “Un buen clima de trabajo”, lo que permitirá comprender mejor el cómo todas estas variables se afectan entre si. El modelo que se presentará es uno de los tantos modelos con los que se estudia el clima, lo que permite aclarar en primera instancia que el concepto de clima aun no es completamente científico como para presentar un único método de estudio. Al contrario, cada organización puede formular su propio modelo de clima, lo que es valido, pues el éxito del modelo se mide por su capacidad de dar interpretación y luego capacidad de intervención y acción. Si el modelo no consigue generar cambios en los modos de hacer se puede considerar como un fracaso. El modelo que usaremos para explicar este ejemplo es el formulado por el Great Place to Work Institute©.

Sistema de Remuneraciones e Incentivos

El sistema de remuneraciones e incentivos, se diseña con el fin de evaluar la creación de valor de los equipos de trabajo a los objetivos del negocio, y según el aporte de cada uno, compensar e incentivar el desempeño futuro⁴.

Básicamente hay tres aspectos que establecer como parámetros iniciales:

1. Remuneración Fija
2. Remuneración Variable
3. Premios y otros

Las remuneraciones Fija y Variable se establecen según el precio de mercado para los cargos definidos, y según niveles de experiencia y especialización. Para este ejercicio, podemos establecer los casos de analista y jefe de proyecto.

Para que la metodología tenga sentido, estableceremos subcategorías para ambos cargos, con el fin de determinar con mayor exactitud el valor de mercado de cada uno. En estos casos, por lo tanto estableceremos las categorías de “junior” y “senior” para diferenciar los años de experiencia, el nivel de expertise, y consecuentemente el “precio de mercado” asociado, que equivaldrá a la remuneración.

⁴ Modelo utilizado para el análisis:

Retribuir el futuro- Guía práctica de la retribución en España José I. Arraiz, Hay Group, Santillana Profesional , 1999.

De esta manera, en nuestro modelo de ejemplo manejaremos 4 cargos:

- Analista junior
- Analista senior
- Jefe de proyectos junior
- Jefe de proyectos señor

A menudo nos encontramos con que esta diferenciación no es suficiente. Por ejemplo, cómo manejamos la diferenciación dentro de un cargo “junior” con nula experiencia, respecto a otro con 1 año de experiencia? ¿Tiene sentido abrir cargos diferenciados para estos casos? ¿Cómo manejamos el hecho de que cierto know how, incluso con 0 experiencia es más valioso que otro con 3 años de experiencia?

A partir de estas inquietudes, es que el modelo de compensaciones comienza a tener mayor desafío e interés. El fondo del modelo, tiene implícito el tema del desarrollo de carrera, sintonizando la experiencia y conocimiento adquirido con el crecimiento en términos de cargo y remuneración. Es por esta razón, que una persona que entra a la organización con X remuneración, después de algunos años puede ver premiado su esfuerzo con un crecimiento más o menos previsible según su desempeño a lo largo del tiempo. De hecho, la evaluación de desempeño es una de las variables fundamentales del modelo, pues va directamente asociado al factor salarial.

Continuamos con los cargos de analista y jefe de proyecto para el ejemplo. Una vez establecidos los cargos, se definen bandas salariales, que darán cuenta del rango mínimo y máximo del valor del cargo en el mercado, y lo que

está la organización dispuesta a pagar por él. Asimismo, la banda sirve también para establecer la trayectoria del cargo en términos de renta, en dos o tres años. La banda salarial se define en función del salario “Pleno”, o en otras palabras cuánto es el precio equivalente del mercado, y luego la definición de cuánto es el mismo precio al 75% de lo que paga el mercado, y en el 120%.

Con esta definición, podemos decir que un analista junior al 75% del precio de mercado puede ser alguien recién titulado, y un analista junior pagado al 120% del precio de mercado, alguien que dentro de poco requerirá saltar o ser promocionado a analista senior, y volver a quedar en el rango bajo de la banda del nuevo cargo. A continuación se muestra una tabla para ejemplificar el caso⁵:

TABLA 11: BANDAS SALARIALES PARA LOS CARGOS DE ANALISTA Y JEFE DE PROYECTO SENIOR Y JUNIOR

	remuneración de entrada	remuneración "plena"	remuneración "al tope"
	75%	100%	120%
jefe de proyecto senior	1.350.000	1.800.000	2.160.000
jefe de proyecto junior	975.000	1.300.000	1.560.000
analista senior	675.000	900.000	1.080.000
analista junior	525.000	700.000	840.000

Los datos reflejan cómo se va definiendo en teoría la carrera de una persona. Un analista que entra recién titulado, puede recibir un sueldo bruto de \$525.000, sin embargo posiblemente después de un año, empieza a intranquilizarse pues se puede comparar con compañeros de trabajo y sentir que sus ingresos no corresponden con el nivel de su trabajo. Para darle

⁵ Los salarios “plenos” fijados para cada cargo, corresponden a una estimación para el estudio y no reflejan la realidad salarial del sector.

dinamismo y crecimiento, se puede establecer una vez al año, una evaluación de desempeño que mida variables asociados a los resultados del proyecto y a la forma de llevarlo a cabo. Esta evaluación, practicada a todos los integrantes de la organización, puede luego conformar una revisión salarial a quienes han tenido un desempeño sobresaliente y merezcan el reconocimiento. Esta revisión de sueldo por tanto, puede ser un porcentaje leve de incremento, que sin embargo, con el pasar de uno o dos años, de una persona con buen desempeño estable puede implicar una promoción a un cargo mejor dado que ya se está superando el límite de la banda.

Para dejar mas claro el punto, usaremos el ejemplo de Camilo, analista junior con 1 año de experiencia.

Camilo ingresó a la organización con una renta de \$525.000 (al 75% del valor "Pleno" en la banda de analista junior). Su desempeño ha sido sobresaliente, por lo que merece un incremento de sueldo. Los incrementos de sueldo para estos casos se pueden establecer por ejemplo, con un 10% de la renta actual. Camilo por tanto, recibe un incremento de 10%, lo que implica una nueva renta de \$577.500.

La distancia del nuevo sueldo de Camilo al valor pleno (o al valor en el 100%), de la banda de analista junior ya no es al 75% si no que ahora es al 82,5%. Esto implica además, que en 2 o 3 años más cuando a Camilo se le incremente nuevamente el sueldo, ya debiéramos estar pensando en promocionarlo a analista senior, para que vuelva a estar por debajo del 100% de la banda de analista senior. Las implicancias de ésto es que Camilo siempre tenga espacios para crecer y así también lo perciba.

El tener a una persona por sobre el 100% de la banda, implica el tener a alguien inquieto en términos de su desarrollo de potencial y carrera. En el caso de Camilo, si pasan muchos años de incremento en la banda de analista junior, posiblemente piense que en esta organización no hay oportunidades para él. En este tiempo Camilo ya conoce su trabajo, ha adquirido experiencia y puede comenzar a mirar el mercado buscando nuevas alternativas. Por otra parte, nuestra proyección de carrera de Camilo, siguiendo la lógica descrita, es que en unos 2 o 3 años pase a ser analista senior, y luego en otro par de años más ya pueda comenzar a ser jefe de proyecto junior con mayores responsabilidades y mayor experiencia adquirida.

El sistema de revisión salarial según evaluación de desempeño permite generar niveles de renta según el mercado, para el crecimiento y desarrollo de los equipos de trabajo; sin embargo, no es la única manera de generar compensaciones. El sistema de retribución variable es una alternativa interesante, y permite incentivar y dirigir el esfuerzo hacia la consecución de objetivos y metas preestablecidos.

La retribución variable se trata de un bono de productividad a otorgar según el cumplimiento de metas. En general, se propone que según el desempeño del año se reparta un porcentaje de las utilidades entre las personas que han agregado mayor valor al negocio, desde sus propias metas. Las metas pueden definirse según diversos aspectos: cuantitativas o métricas cuantificables en cifras, metas tácticas o cualitativas. Dentro de las métricas cuantitativas, encontramos por ejemplo metas de venta, de crecimiento, margen, o también metas de eficiencia del negocio, o gestión del presupuesto y

del gasto. En esta categoría podemos agregar alguna meta en mediciones de satisfacción del cliente, etc.

Las metas cualitativas por otra parte sugieren establecer parámetros numéricos para conceptos o medidas no cuantificables, como por ejemplo el estado de avance de proyectos, el que se pueden plantear en términos de % de avance esperado vs tiempo, y también el nivel de manifestación de ciertas competencias clave, tales como: compromiso, dedicación, capacidad de gestión, etc. En la definición de los indicadores cuantitativos o cualitativos, sugerimos que cada indicador tenga un peso relativo con el cual se pueda ponderar el resultado de cada indicador para luego calcular el bono final.

Para calcular el bono, se propone que cada integrante del equipo profesional tenga un bono de base de 1 renta, el cual puede crecer si es que el logro de los objetivos, tanto de negocio generales como de proyectos en particular, se cumplen por sobre las expectativas, como también puede disminuir (o incluso no entregarse) si es que no se cumplen las metas de negocio o de logro de la persona. Podemos establecer por ejemplo, que si no se cumple el 75% de los objetivos no se paga bono.

A modo de ejercicio, definamos un bono a entregar a Camilo por su desempeño destacado. La tabla presentada a continuación presenta los indicadores de objetivos y resultados de su desempeño:

TABLA 12: EJEMPLO DE PUNTUACION DE OBJETIVOS

CAMILO				
Peso				
50	Indicadores cuantitativos	Meta	Logro	Puntaje
50	Rentabilidad	30%	22%	37
50	Indicadores cualitativos	Meta	Logro	Puntaje
10	Proyecto 1	100%	100%	10
10	Proyecto 2	100%	95%	10
10	Proyecto 3	100%	80%	8
20	Satisfacción del Cliente	6	7	23
100			TOTAL	87,5

Para calcular el bono a entregar, se multiplica el bono base (1 renta = \$577.500), por el % de cumplimiento, es decir 0,875. El resultado \$459.375 es el bono a entregar a Camilo.

La evaluación por objetivos debiera ser complementaria y consistente con la evaluación asociada a la revisión salarial. De hecho, es posible establecer parámetros de cumplimiento de objetivos que definan el % de aumento en la revisión salarial. Por ejemplo, un cumplimiento entre el 75% y el 85% puede generar un incremento de 5% del sueldo inicial. Un cumplimiento entre el 85% y el 100% de los objetivos un incremento de 7,5%, etc.

TABLA 13 EJEMPLO DE REVISION SALARIAL SEGÚN CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

nivel de cumplimiento de metas	% de revisión salarial
75% - 85%	5%
85% - 100%	7,5%
110% →	10%

XIV. Un ejemplo de Modelo de Clima: Great Place to Work

Great Place to Work (en adelante GPTW) es una institución que está presente en los principales países del mundo, fomentando las prácticas que hacen de una empresa un gran lugar para trabajar. Está en Chile desde el año 2001 y en estos 5 años ha realizado su estudio sobre los mejores lugares para trabajar. El modelo GPTW propone tres elementos fundamentales de relación entre la persona y su entorno de trabajo:

1. Relación entre la Dirección de la Empresa y los Empleados.

Este elemento reúne todo lo que la Organización significa para la persona, estableciendo un factor básico de **Confianza**; es decir, cuánto confía la persona en que la organización se preocupa de su integridad actual y futura y le entrega herramientas válidas para su realización personal en el trabajo. Mas adelante veremos de qué se compone exactamente este factor.

2. Relación de los Empleados con el Empleo

En este elemento, básicamente se busca establecer la relación de la persona con el trabajo en si mismo, generando un factor de identidad personal y **Orgullo** hacia lo que se hace.

3. Relación de los Empleados con otro Empleados

El último factor fundamental de relación es entre la persona y los demás que componen los equipos. Este factor llamado **Camaradería** implica el nivel de relaciones interpersonales positivas o negativas que existen en el entorno de trabajo.

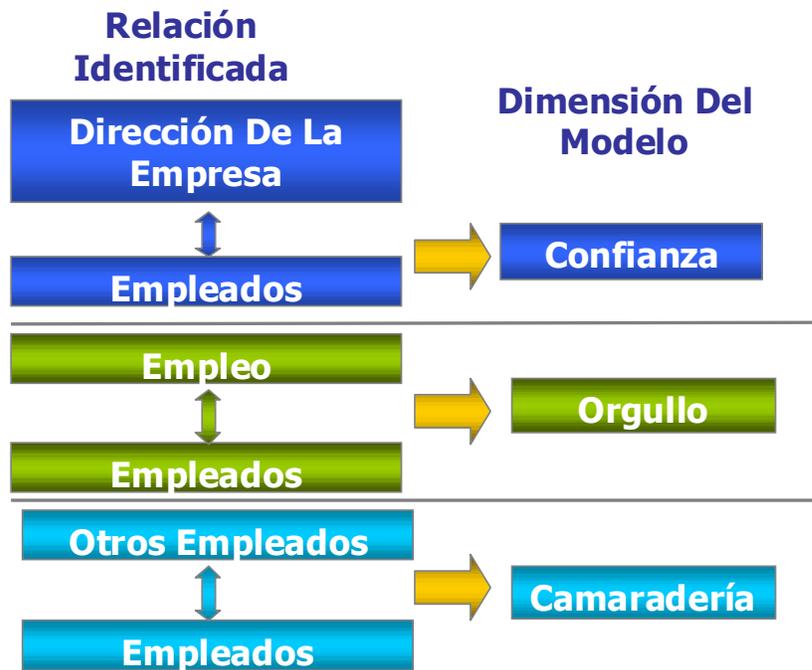


FIGURA 35: ELEMENTOS DE RELACION ENTRE LA PERSONA Y SU ENTORNO DE TRABAJO

En particular, podemos ver que cada una de estas dimensiones a su vez se compone de factores que son las que dan vida al modelo. De hecho, el factor que genera confianza, siendo el más relevante, es el que compone tres subdimensiones precisas de relación entre la persona y la Organización. De esta manera, se puede determinar el modelo completo y sus variables:



FIGURA 36: VARIABLES DEL MODELO DE CLIMA GPTW

La confianza como dijimos, se compone de tres ejes fundamentales: la *credibilidad* que presentan los líderes, el *respeto* hacia la persona y la *imparcialidad* en la gestión. En definitiva, se puede desprender del modelo que el rol de los líderes en una organización es fundamental, por cuanto las tres variables mencionadas tienen directa relación con cómo el líder desempeña su labor. Las dimensiones de orgullo y camaradería por su parte, corresponden más bien a factores organizacionales complementados con factores personales. Como se comentó anteriormente, el perfil de personalidades y competencias que componen una organización, es fundamental en este punto para aportar a un buen clima de trabajo.

XIII. Modelo de Competencias propuesto para la Empresa de Servicios Profesionales

El modelo de competencias que proponemos, se basa en la identificación de las competencias clave que conforman la versión óptima de cada cargo. Es necesario recordar en esta oportunidad, que las competencias significan “capacidades o habilidades explicitadas en conducta observable”, pues una persona puede estar académicamente muy preparada, pero puede ser débil para aplicar en la vida cotidiana sus conocimientos. Asimismo, la competencia es concreta, y la mejor manera de medirla es analizando cómo se comporta una persona ante determinadas eventualidades cotidianas. De hecho, la entrevista por competencias alude a eventos concretos tales como: “¿Ha tenido un momento de fracaso o desilusión en el trabajo? Coméntelo por favor.” La forma en que la persona se desenvuelve en esta situación particular habla de cómo se maneja por ejemplo, en la competencia “manejo de situaciones de conflicto”.

Existen diversos modelos de competencias. De hecho, las competencias pueden ser las mismas de un cargo a otro, diferenciándose en el nivel en que se encuentra potenciada una competencia respecto a otra. En algunos modelos de competencia, se identifican las competencias ideales de la cultura organizativa que debieran estar en todos los cargos con distintos niveles de expresión. En otros modelos se identifican competencias específicas y distintas de un cargo a otro. Nuevamente, no hay un modelo de competencias idóneo o mejor que otro, más bien su éxito e idoneidad va asociado a la capacidad de la organización de usar la información del modelo para hacer una adecuada gestión del desempeño, así como del talento.

Para este caso, usaremos el primer modelo mencionado (las mismas competencias para todos los cargos, con distinto nivel de exposición), pues es más fácil de administrar y permite homogeneizar la cultura de competencias que se quiere instaurar. Además, permite identificar potencialidades que existen y no que necesariamente sean requisitos del cargo, lo que puede ofrecer mayor movilidad para las personas en distintos ámbitos de función. Es decir, al hablar de las mismas competencias para los cargos, puede que se pierda un poco en especificidad, pero se gana en el patrón ideal o el “estilo de profesional” que se espera tener en la organización. Las competencias a utilizar en el ejemplo, y su traducción en conducta son las que muestran la siguiente tabla:

TABLA 14: DEFINICION DE COMPETENCIAS GENERICAS

Competencia	Definiciones
ACTITUD ANTE EL CAMBIO	<p>Promueve el cambio en su entorno y demuestra una gran habilidad para trabajar en distintos ámbitos.</p> <p>Es de los primeros en adoptar las innovaciones y comprender los efectos derivados del cambio.</p> <p>Se adapta y acepta los cambios que se producen en su ámbito de trabajo, tanto de tipo tecnológicos como de esquemas de trabajo.</p>
ANÁLISIS Y SÍNTESIS	<p>Realiza análisis muy complejos formados por múltiples variables e interdependencias.</p> <p>Realiza análisis rigurosos y objetivos, reconociendo rápidamente las distintas causas de una situación, así como los distintos impactos de una acción a realizar.</p> <p>Identifica los aspectos relevantes de una información o problema.</p>
IMPLICACIÓN	<p>Destaca por su dedicación y compromiso con la Entidad.</p> <p>Su nivel de compromiso es acorde con la función que ocupa.</p>
INFLUENCIA	<p>Crema opinión y consigue ser una referencia para los demás.</p> <p>Muestra capacidad para modificar los planteamientos iniciales de otras personas.</p> <p>Utiliza argumentos convincentes.</p>
INICIATIVA	<p>Su capacidad de anticipación le permite detectar oportunidades de negocio o de mejora no evidentes para los demás.</p> <p>Actúa de forma proactiva ante oportunidades de negocio o de mejora.</p> <p>Cuando surge un problema, actúa con el fin de solucionarlo.</p>
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	<p>Se impone objetivos individuales y/o de equipo muy ambiciosos.</p> <p>Asume los objetivos fijados como un reto personal, destacando su esfuerzo por conseguirlos.</p> <p>Establece prioridades en sus tareas en función de los objetivos a conseguir, aunque para ello tenga que modificar su ritmo de trabajo y esfuerzo.</p>
PLANIFICACIÓN	<p>Elabora eficazmente planes de trabajo complejos, descomponiéndolos en fases, tareas y pasos para que sea posible ejecutarlos en el plazo establecido.</p> <p>Planifica su trabajo a medio y largo plazo cumpliendo los plazos previstos.</p> <p>Hace un uso adecuado de su tiempo.</p>
RELACIONES INTERPERSONALES	<p>Domina las relaciones personales en diferentes contextos, tomando la iniciativa para establecer nuevos contactos y relaciones.</p> <p>Se preocupa por mejorar y fortalecer sus relaciones con compañeros y/o clientes habituales dentro de su ámbito de trabajo.</p> <p>Mantiene relaciones cordiales con los demás.</p>
SERVICIO AL CLIENTE	<p>Es una persona de confianza para los clientes y logra fidelizarlos a través de relaciones rentables y duraderas.</p> <p>Se compromete con las necesidades del cliente, cuidando siempre de la rentabilidad de la relación.</p> <p>Sus clientes están satisfechos con el trato que reciben.</p>
TOMA DE DECISIONES	<p>En situaciones estresantes y tensas mantiene la calma y reacciona de forma adecuada, tomando decisiones efectivas.</p> <p>Ante una decisión de importancia, llega pronto a una elección clara y acertada.</p> <p>En su ámbito de responsabilidad decide con agilidad.</p>
TRABAJO EN EQUIPO	<p>Trabaja activamente para desarrollar un clima de cooperación y trabajo en equipo, lo que le convierte en un elemento cohesionador de éste.</p> <p>Muestra una clara disposición para ayudar a sus compañeros.</p> <p>Participa con gusto en el equipo, realizando la parte del trabajo que le corresponde.</p>

Como se puede apreciar, cada una de las competencias se traduce en una conducta observable. Para presentar gráficamente el perfil de una persona, se presenta cuál sería el nivel mínimo requerido para cada competencia, y cuál sería el recomendado. Por último, se hace la evaluación de la persona y se obtiene su perfil personal.

La elección de estas competencias está asociada a que tipo de profesionales queremos tener en OPINA, según las innovaciones de procesos y tecnológicas que queremos implementar. Quizás otro estudio identifique competencias distintas, sin embargo lo relevante es que se puedan aplicar efectivamente para conseguir un desempeño organizacional sobresaliente.

A continuación se hará un ejemplo de perfil de competencias para el cargo de Analista.

Perfil de Cargo: Analista

La siguiente tabla muestra las competencias identificadas, y en una escala de 2 a 10 los niveles mínimo requerido y recomendado del perfil. Al evaluar a la persona, se elabora un cuestionario de competencias para conocer el comportamiento de la persona ante diversas instancias de trabajo. Supongamos que estamos evaluando a un analista particular llamado “Camilo”, el cual presenta el siguiente resultado de evaluación:

TABLA 15: PERFIL DE COMPETENCIAS REQUERIDO Y OBSERVADO

CAMILO	Nivel Mínimo	Nivel Recomendado	Resultado personal
Orientación a Resultados	6	8	5
Toma de Decisiones	4	6	5
Iniciativa	6	10	10
Servicio al Cliente	6	10	8
Influencia	4	6	6
Implicación	8	10	10
Planificación	8	10	6
Análisis y Síntesis	6	8	10
Actitud ante el Cambio	8	10	6
Trabajo en Equipo	6	8	6
Relaciones Interpersonales	4	8	5

Al graficar, se logra un diagrama claro de su perfil personal respecto al mínimo requerido y al recomendado:

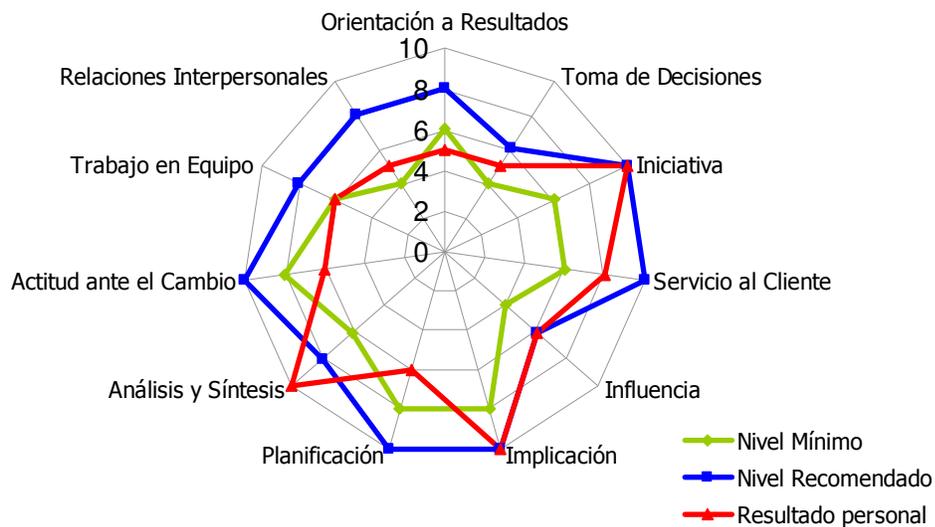


FIGURA 37: GRAFICO DE COMPETENCIAS REQUERIDO Y OBSERVADO

En este caso, se puede observar que Camilo tiene fortaleza en la implicación, análisis y síntesis, y en la iniciativa. De hecho en análisis y síntesis tiene más de lo requerido para el cargo, es decir es una fortaleza diferenciadora en su caso. Aun tiene mucho que mejorar en actitud ante el cambio, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, orientación a resultados, servicio al cliente y planificación. Es posible que en su caso, su nivel de desempeño esté por debajo del promedio del equipo de trabajo y haya que tomar decisiones más profundas como capacitarlo o tener conversaciones de feedback potentes.

XIII. Implementación del Proyecto

Implementación del Software

La implementación en OPINA se llevó a cabo mediante la “customización” de SharePoint Services. Esta implementación se realizó tanto en lo relativo al CRM como al Project Management y el desarrollo de encuestas Web (este último con tecnología php mysql).

La Instalación de Sharepoint se realizó en un servidor local de OPINA, adquirido para este proyecto, sobre Small Business Server 2003, edición para Pymes. Se trata de un sistema Windows para Empresas, más económico y más fácil de configurar, que incluye Windows Server, Exchange para correos, SQL Server como base de datos, Servidor Web con Sharepoint y controlador de dominio.

Una vez instalado el servidor, la segunda etapa era la definición de perfiles de acceso, para disponer quien tenía acceso a qué aplicación. Se elaboró una propuesta, y se realizó una reunión entre el jefe de operaciones, el jefe de estudios, el gerente general y el administrador de la red para definir el nivel de privilegios de cada cargo. A partir de esta definición, se le dio acceso completo al software CRM al Gerente General para la administración comercial y al portal de proyectos. Al Jefe de Operaciones y al Jefe de Estudios se les dio acceso al

portal de operaciones, así como a los analistas. Sólo el espacio de estudios políticos quedó restringido para quienes participan de estos estudios, pues al tratarse de información confidencial y política se prefirió mantener resguardado este sector.

Además de lo anterior, hubo que conectar a todos los usuarios a un dominio de Windows, para facilitar el acceso al sistema sin tener que ingresar login y password en cada ingreso a la información.

Es importante notar que todo el software reseñado en este caso fue implementado en la realidad y es el sistema que utiliza la empresa actualmente para administrar su negocio desde el año 2005 a la fecha (2007) y considerado como centro neurálgico para la administración del negocio. En el caso de las encuestas Web, estas adicionalmente se transformaron en una línea de negocios de la empresa que ha explotado hasta el día de hoy con más de 30 encuestas Web publicadas, tanto públicas como internas, incluyendo encuestas de recursos humanos en 360º y clima organizacional.

Pantallas de la Implementación de Software

CRM OPINA

Nombre Proyecto	Cliente	Status	Monto
Propuestas Enviadas (5)			
			Suma = \$ 33.800.000
Georeferenciación 2005 y 2006 UDLA	UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	Propuesta enviada	\$ 2.600.000
Evaluación Comercial ABC	ABC	Propuesta enviada	\$ 2.400.000
Trayectorias, motivaciones y objetivos de los estudiantes de doctorado en Chile.	Universidad Andrés Bello	Propuesta enviada	\$ 2.900.000
Evaluación Nuevo producto	BANCO FALABELLA	Propuesta enviada	\$ 3.600.000
Satisfacción Casino D&S	Alimentos y Servicios S.A.	Propuesta enviada	\$ 3.600.000
			Suma = \$ 15.100.000
Propuestas Postergadas (6)			
			Suma = \$ 18.700.000
Encuesta caracterización Nuevos habitantes de Ñuñoa	MUNICIPALIDAD DE ÑUÑOA	Propuesta Postergada	\$ 5.200.000
Detección Necesidades Nuevas Profesiones IPST	Instituto Profesional Santo Tomás	Propuesta Postergada	\$ 3.200.000
Satisfacción Clientes Cama Premium/Vitacura	Empresas Tur Bus	Propuesta Postergada	\$ 3.200.000
Satisfacción Clientes Coseche	COSECHE S.A.	Propuesta Postergada	\$ 2.850.000
Calidad de Servicio IM Vitacura	MUNICIPALIDAD DE VITACURA	Propuesta Postergada	\$ 1.450.000
Estudio Satisfacción KORTHO Chile	KORTHO CHILE S.A.	Propuesta Postergada	\$ 2.800.000

Figura 38: Portada general del CRM

En la portada general podemos ver que la parte de abajo agrupa los proyectos según el estado del mismo, lo que nos permite hacer el “sales pipeline”. Abajo podremos ver que los meta datos de los proyectos incluyen los estados de la venta (prospecto, propuesta en elaboración, propuesta aceptada, propuesta rechazada, etc.). Estos estados permitirán mas adelante hacer filtros y reportes de productividad. También se incluyen datos de monto de la propuesta y costos variables tanto estimado como reales (que se ingresan cuando la propuesta fue aceptada por el cliente). Esto permitirá sacar los reportes mensuales de productividad y contrastarlo con los costos de oportunidad de las propuestas perdidas o rechazadas, así como verificar la calidad de las estimaciones de costos variables.

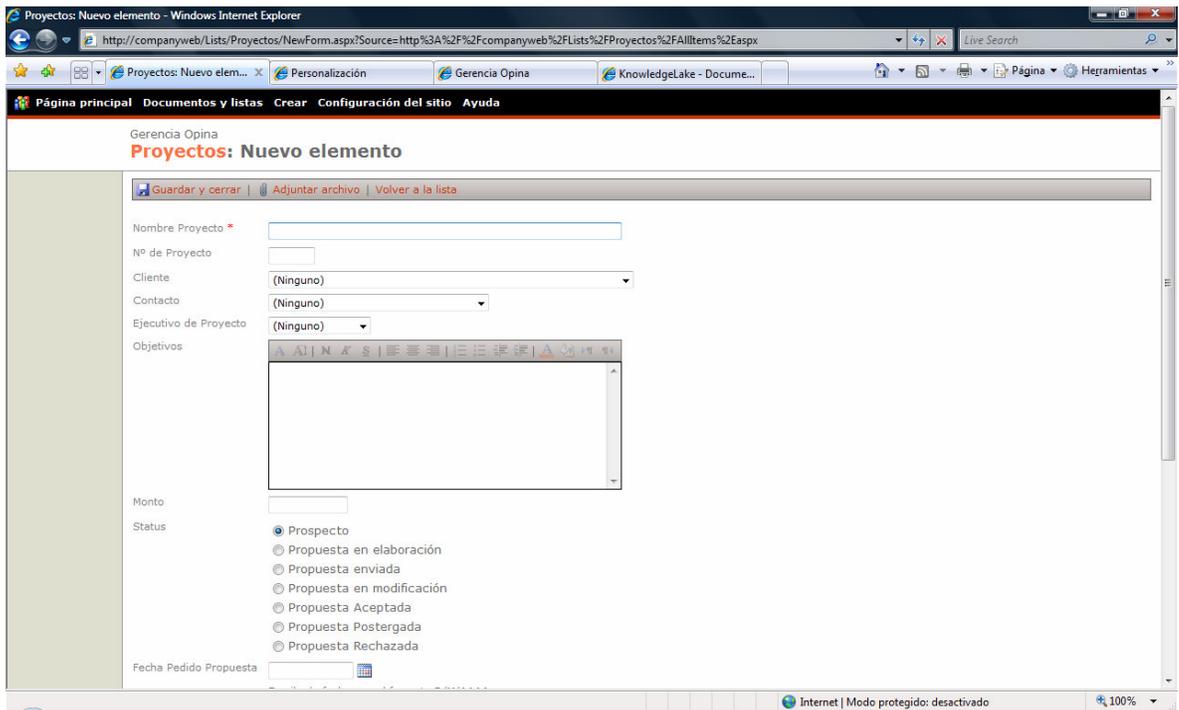


Figura 39: ingreso nuevo proyecto

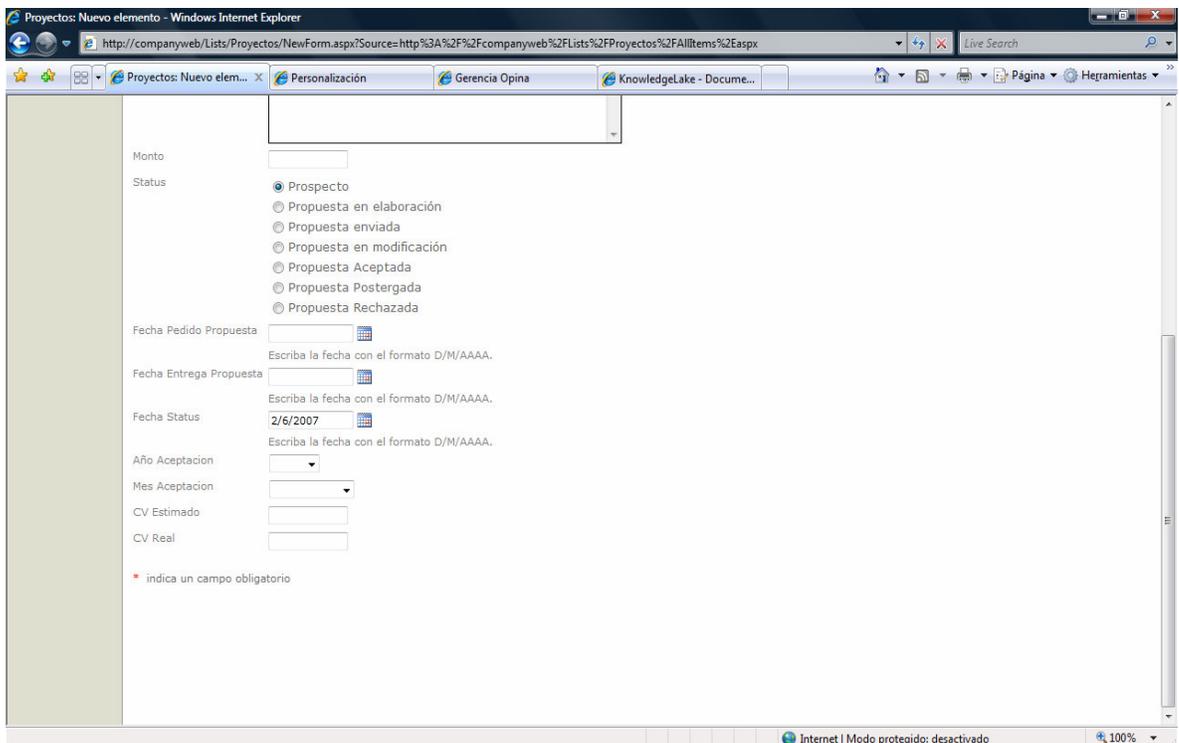


Figura 40: Ingreso nuevo proyecto (más abajo pantalla anterior)

La lista general de proyectos permite visualizar todos los datos antes mencionados en una vista de “planilla” al estilo de las hojas de cálculo Excel. En esta vista se pueden hacer filtros y algunas operaciones de suma. Lo verdaderamente poderoso es la capacidad de exportar nativamente a Excel para hacer reportes de tablas dinámicas con lo que la información de proyectos se transforma en algo que permite administrar el negocio en relación de indicadores.

Año	Mes	Nombre Proyecto	Cliente	Status	Monto	N° de Proyecto	CV Real	CV Estimado	Margen Bruto Estimado	Margen Bruto Real
Suma = \$ 309.544.000										
2007	Enero	Satisfacción Cliente Interno	ANASAC	Propuesta Aceptada	\$ 3.700.000		\$ 1.200.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 2.700.000,00	\$ 2.500.000,00
2007	Enero	Satisfacción Cliente Externo	ANASAC	Propuesta Aceptada	\$ 5.500.000		\$ 3.000.000,00	\$ 3.500.000,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.500.000,00
2007	Febrero	Satisfacción y Percepción de Impacto	CORFO	Propuesta Aceptada	\$ 7.100.000		\$ 5.300.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 2.100.000,00	\$ 1.800.000,00
2007	Febrero	Mejor Empresa para la Mujer	CHILE UNIDO	Propuesta Aceptada	\$ 1.750.000		\$ 900.000,00	\$ 1.000.000,00	\$ 750.000,00	\$ 850.000,00
2007	Marzo	Intención de voto	MUNICIPALIDAD DE MAIPU	Propuesta Aceptada	\$ 4.000.000		\$ 2.300.000,00	\$ 2.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.700.000,00
2007	Marzo	Cientes Dormidos	DIN	Propuesta Aceptada	\$ 1.600.000		\$ 240.000,00	\$ 300.000,00	\$ 1.300.000,00	\$ 1.360.000,00
		Estudio de Satisfacción de Clientes	FACTORING SECURITY	Propuesta Aceptada	\$ 2.200.000				\$ 2.200.000,00	\$ 2.200.000,00
		Estudio de Comercio Asociado	DIN	Propuesta Aceptada	\$ 1.500.000				\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
		Evaluación Publicidad en punto de venta	DIN	Propuesta Aceptada	\$ 2.500.000				\$ 2.500.000,00	\$ 2.500.000,00
		Ranking de Universidades Nacionales	Consorcio Periodístico de Chile S.A.	Propuesta Aceptada	\$ 3.200.000				\$ 3.200.000,00	\$ 3.200.000,00
		Encuesta Politico-Social		Propuesta Aceptada	\$ 4.800.000				\$ 4.800.000,00	\$ 4.800.000,00
		Razones de Abandono de clientes	MANQUEHUE NET S.A.	Propuesta Aceptada	\$ 2.200.000				\$ 2.200.000,00	\$ 2.200.000,00

Figura 41: Lista de proyectos en modo Planilla

Gerencia Opina
Proyectos

Seleccione una vista
 Todos los elementos web part
 Estado Resultados
 Acciones
 Enviar alertas
 Exportar a hoja de cálculo
 Modificar configuración y columnas

Año Aceptación	Mes Aceptación	Nombre Proyecto	Cliente	Status	Monito	Nº de Proyecto	CV Real	CV Estim.
2007	Enero	Satisfacción Cliente Interno	ANASAC	Propuesta Aceptada	\$ 3.700.000		\$ 1.200.000,00	\$ 1.00
2007	Enero	Satisfacción Cliente Externo	ANASAC	Propuesta Aceptada	\$ 5.500.000		\$ 3.000.000,00	\$ 3,50
2007	Febrero	Satisfacción y Percepción de Impacto	CORFO	Propuesta Aceptada	\$ 7.100.000		\$ 5.300.000,00	\$ 5,00
2007	Febrero	Mejor Empresa para la Mujer	CHILE UNIDO	Propuesta Aceptada	\$ 1.750.000		\$ 900.000,00	\$ 1,00
2007	Marzo	Intención de voto	MUNICIPALIDAD DE MAIPU	Propuesta Aceptada	\$ 4.000.000		\$ 2.300.000,00	\$ 2,50
2007	Marzo	Cientes Dormidos	DIN	Propuesta Aceptada	\$ 1.600.000		\$ 240.000,00	\$ 30
Total					\$ 23.650.000			

Para obtener ayuda sobre Access Web Datasheet, vea [Ayuda](#).

Figura 42: Lista de proyectos en modo hoja de datos

Gerencia Opina
Proyectos

Seleccione una vista
 Todos los elementos web part
 Estado Resultados
 Acciones
 Enviar alertas
 Exportar a hoja de cálculo
 Modificar configuración y columnas

Año Aceptación	Mes Aceptación	Nombre Proyecto	Cliente	Status	Monito	Nº de Proy
2007	Enero	Satisfacción Cliente Interno	ANASAC	Propuesta Aceptada	\$ 3.700.000	
2007	Enero	Satisfacción Cliente Externo	ANASAC	Propuesta Aceptada	\$ 5.500.000	
2007	Febrero	Satisfacción y Percepción de Impacto	CORFO	Propuesta Aceptada	\$ 7.100.000	
2007	Febrero	Mejor Empresa para la Mujer	CHILE UNIDO	Propuesta Aceptada	\$ 1.750.000	
2007	Marzo	Intención de voto	MUNICIPALIDAD DE MAIPU	Propuesta Aceptada	\$ 4.000.000	
2007	Marzo	Cientes Dormidos	DIN	Propuesta Aceptada	\$ 1.600.000	
Total					\$ 23.650.000	

Para obtener ayuda sobre Access Web Datasheet, vea [Ayuda](#).

Vínculos con Office
 Realizar un seguimiento de esta lista en Access
 Exportar a Access
 Crear informe con Access
 Consultar lista con Excel
 Imprimir con Excel
 Crear gráfico con Excel
 Crear informe de tabla dinámica de Excel

Figura 43: Panel de control en vista hoja de datos que permite operaciones con Excel y Access

En la imagen de más abajo podemos apreciar los datos de proyectos exportados a Excel en formato de tabla dinámica, mostrando las ganancias (esta filtrado por propuestas ganadas) mes a mes. Este mismo ejercicio se puede hacer filtrando por propuestas rechazadas y con eso ver los costos de oportunidad para los análisis post.

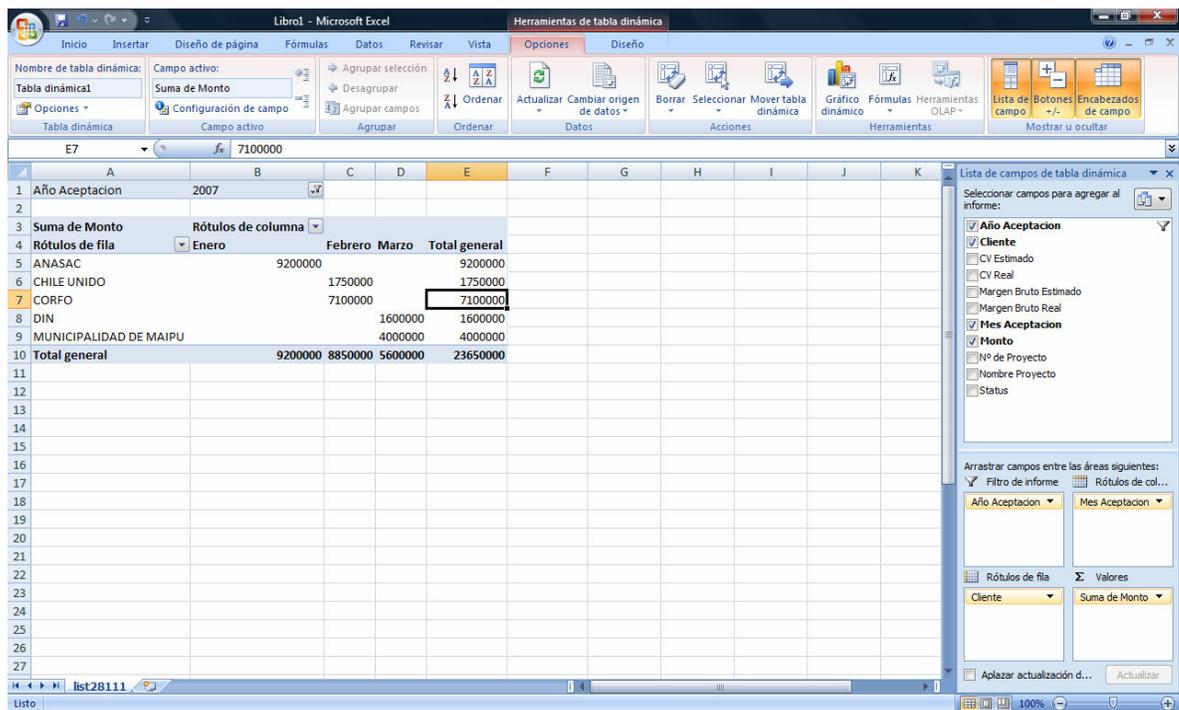


Figura 44: Reporte dinámico de datos de una lista de Sharepoint – Proyectos y su rentabilidad mensual

La página de inicio del CRM, presenta cuatro tablas relacionadas: Clientes, Proyectos, Contactos, y Acciones Comerciales. La tabla de clientes al lado izquierdo de la pantalla, permite elegir un cliente, y de inmediato aparecen en el lado derecho los proyectos asociados a ese cliente, los contactos existentes y las acciones comerciales realizadas. En el caso del ejemplo, se eligió al cliente Banmédica, que no tiene proyectos asociados pero tiene contactos y acciones comerciales.

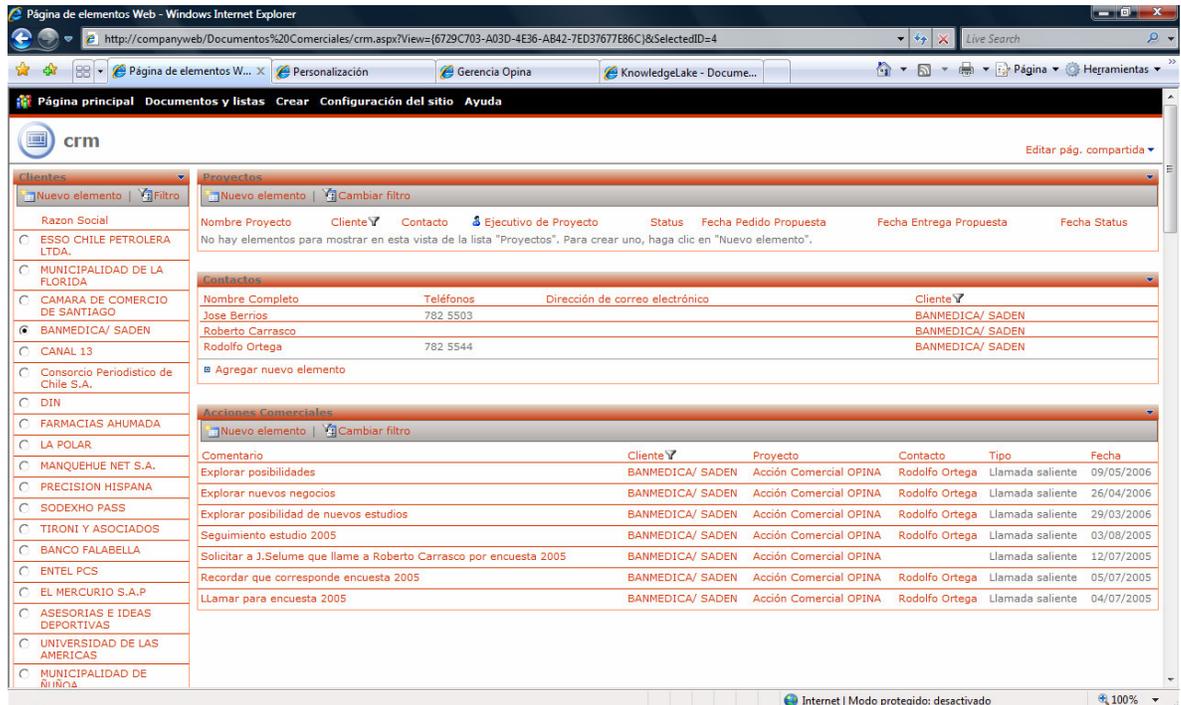


Figura 45: Vista CRM

Suponiendo que se quiere ingresar un nuevo proyecto al mismo cliente de la página anterior, debajo del título proyecto, se apretó el botón “agregar nuevo”. Esto crea una nueva acción comercial que puede ser del tipo reunión, llamada entrante o saliente, visita, envío de información o envío de propuesta.

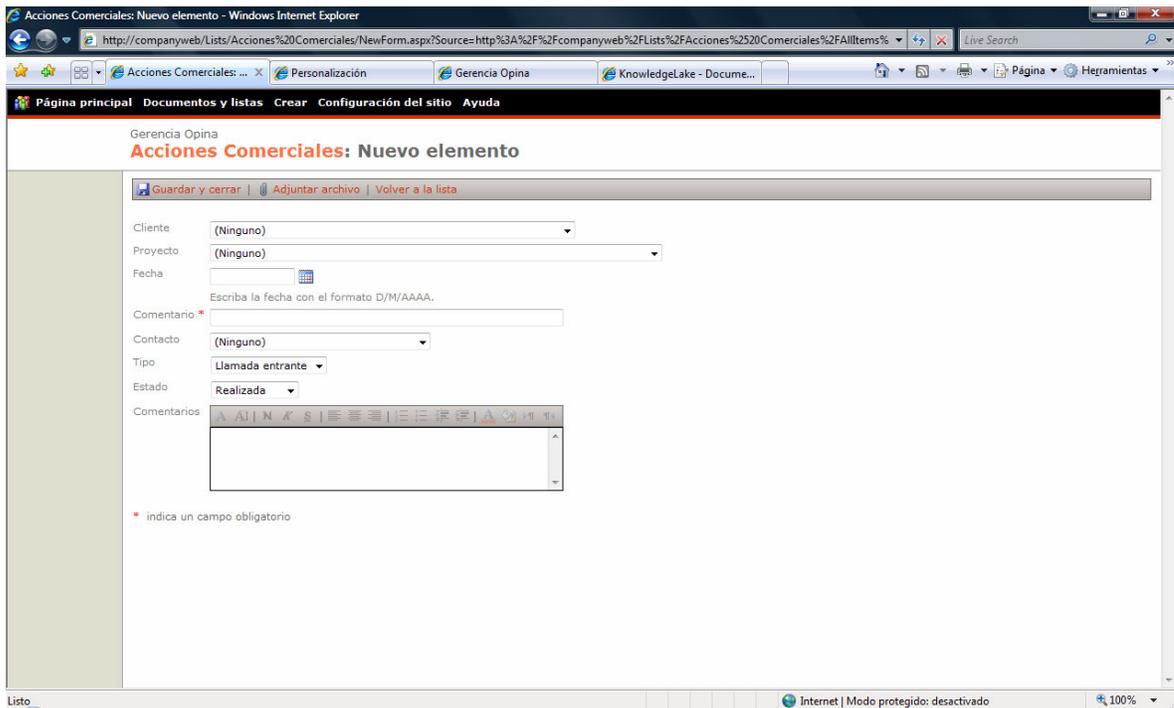


Figura 46: Formulario de ingreso de acciones comerciales

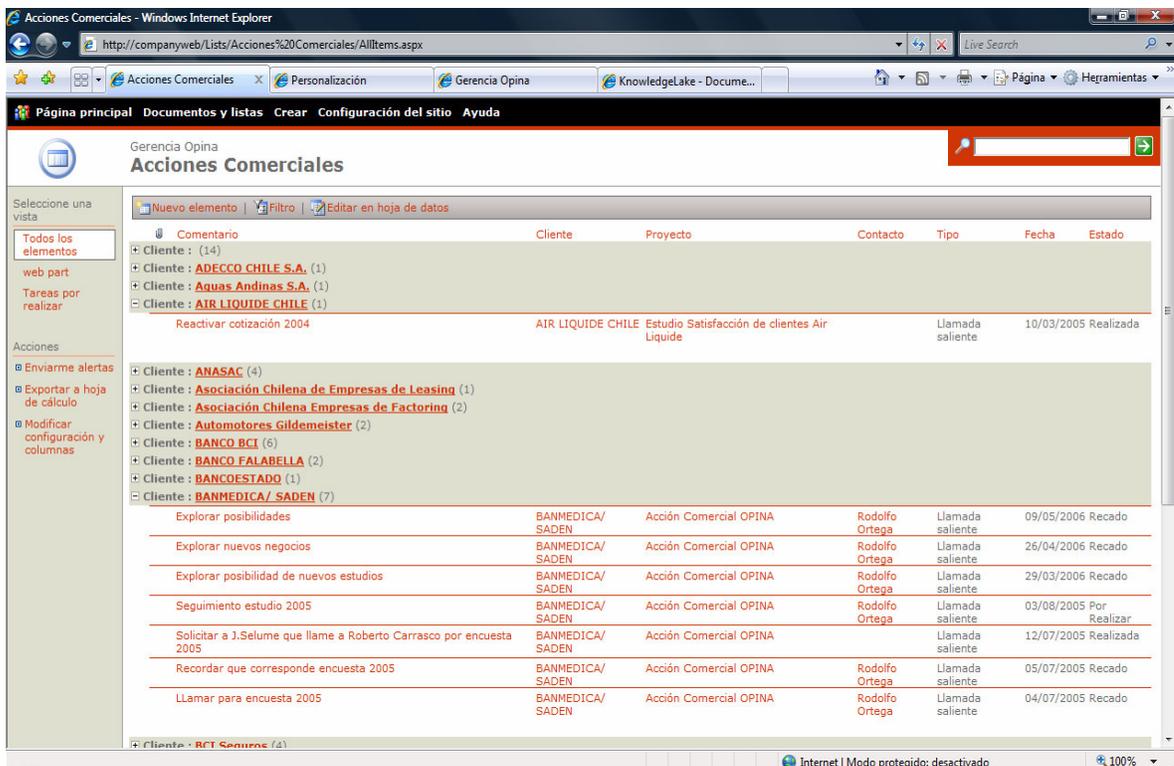


Figura 47: Listado de Acciones comerciales por cliente

Adicionalmente al control de las acciones comerciales se incorporó un sistema de gestión documental para las propuestas, de modo que estas puedan ser reutilizadas y consultadas cuando fuera necesario. Este sistema contempla la administración de archivos con meta datos del cliente y proyecto al que pertenece, así como el tipo de propuesta, la fecha y otros datos.

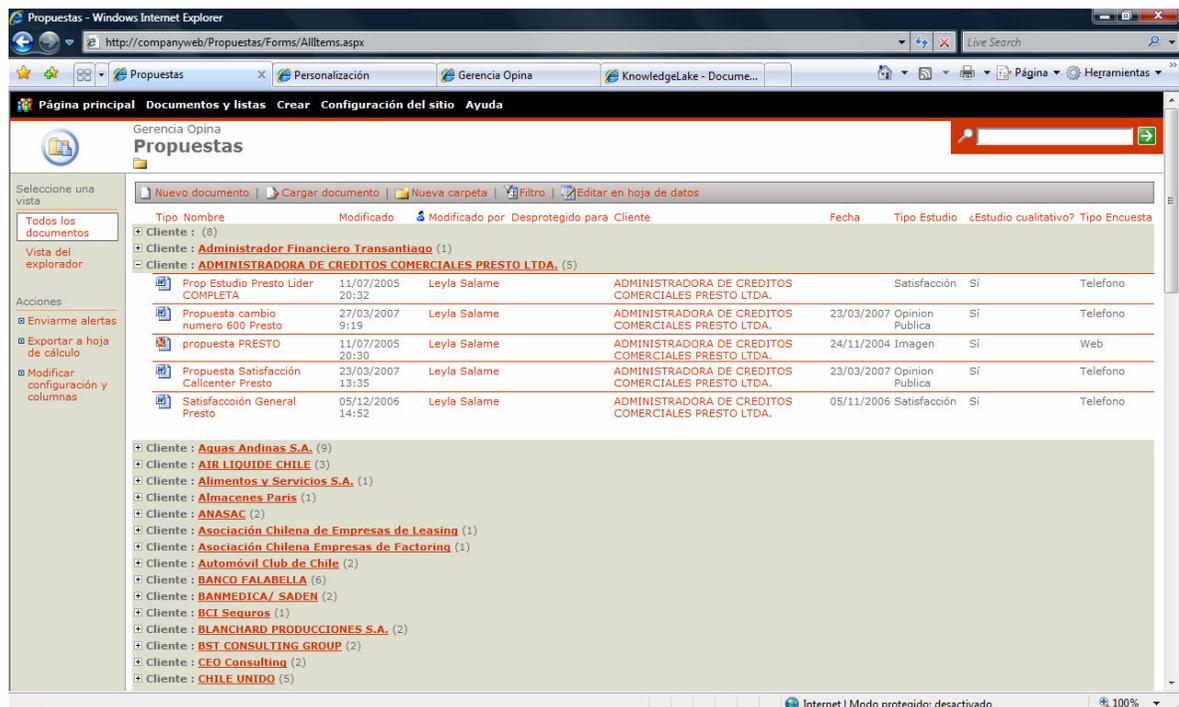


Figura 48: Gestor documental de propuestas organizado por cliente

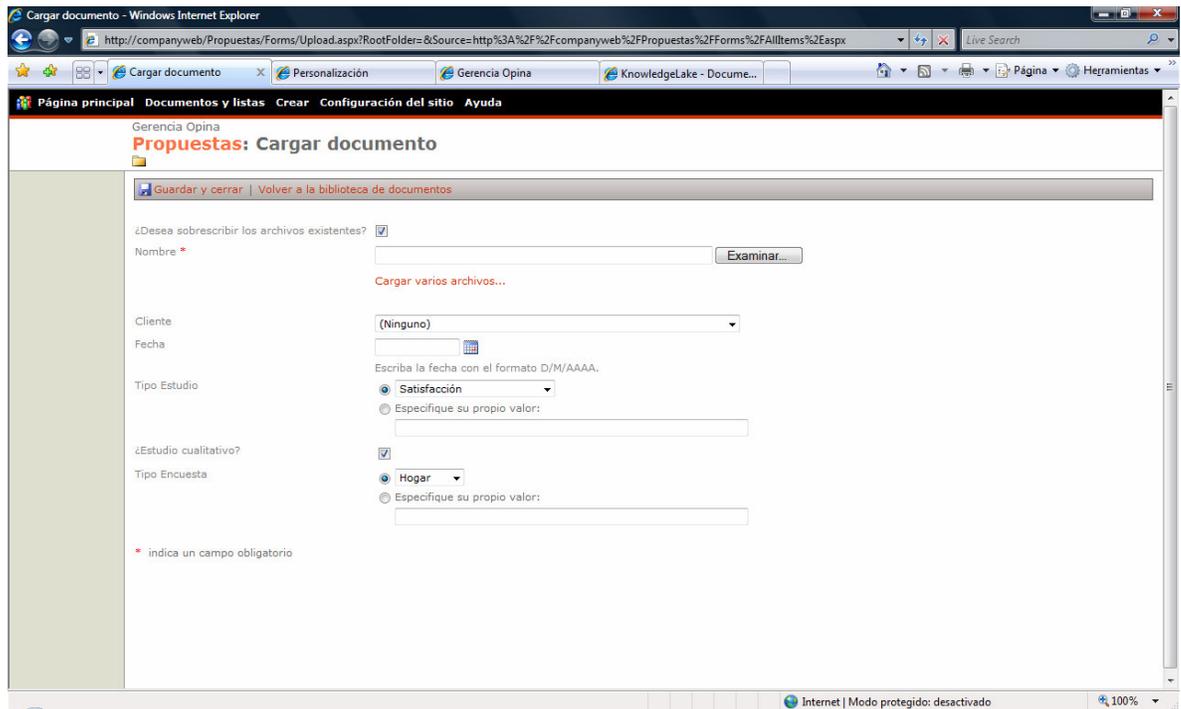


Figura 49: Ingreso de nuevo documento – meta datos asociados

Sistema Liquidaciones Pagos Variables

El sistema de liquidaciones opera con 5 objetos: Ítem de liquidación, Persona o proveedor, proyecto, y el valor líquido transado por el trabajo a realizar. El sistema permite ingresar el valor y la cantidad de cada ítem, y calcula el pago descontando el 10%. Según el procedimiento establecido, se realiza esta operación a fin de cada mes, con el acumulado de los proyectos por mes, a ser pagado el primer viernes del mes siguiente. El sistema también permite el ingreso de una nota de evaluación que se irá acumulando para generar un promedio y así retroalimentar a los proveedores. También incluye un estado para saber cuáles pagos han sido liquidados.

Año	Mes	Ítem	Nombre Proveedor	Proyecto	valor unitario	Cantidad	Pago Liquidado	Pago Bruto	Impuesto 10%	Estado	Evaluación
Suma = \$ 231.000,00					Suma = 1.645						
2007	Enero	Empadronamiento	Juan Eduardo Goro	Comparativo APEC 2003/2004	\$ 500,00	3	\$ 1.500,00	\$ 1.666,67	\$ 166,67	En proceso	
2007	Enero	Encuestas tipo 1	Margarita Guevara	Comparativo APEC 2003/2004	\$ 900,00	120	\$ 108.000,00	\$ 119.999,88	\$ 11.999,88	En proceso	
2007	Enero	Encuestas tipo 2	Margarita Guevara	Comparativo APEC 2003/2004	\$ 1.200,00	90	\$ 108.000,00	\$ 119.999,88	\$ 11.999,88	Entregado	
2007	Febrero	Encuestas tipo 1	Mario Roberts	Satisfacción y Percepción de Impacto	\$ 900,00	100	\$ 90.000,00	\$ 99.999,90	\$ 9.999,90	Entregado	
2007	Febrero	Encuestas tipo 2	Mario Roberts	Satisfacción y Percepción de Impacto	\$ 1.200,00	90	\$ 108.000,00	\$ 119.999,88	\$ 11.999,88	Entregado	
2007	Febrero	Digitación	Nicole Wild	Satisfacción y Percepción de Impacto	\$ 200,00	400	\$ 80.000,00	\$ 88.888,80	\$ 8.888,80	Liquidado	
2007	Marzo	Control	Carlos Gustavo Jung	Satisfacción y Percepción de Impacto	\$ 1.000,00	40	\$ 40.000,00	\$ 44.444,40	\$ 4.444,40	Liquidado	
2007	Marzo	Codificación	Juan Eduardo Goro	Satisfacción y Percepción de Impacto	\$ 100,00	800	\$ 80.000,00	\$ 88.888,80	\$ 8.888,80	Liquidado	
2007	Abril	Jefatura de Terreno	Adelina Perez	Satisfacción y Percepción de Impacto	\$ 200.000,00	1	\$ 200.000,00	\$ 222.222,00	\$ 22.222,00	Entregado	
2007	Mayo	Programa de captura	Juan Eduardo Goro	Satisfacción y Percepción de Impacto	\$ 25.000,00	1	\$ 25.000,00	\$ 27.777,75	\$ 2.777,75	Liquidado	

Figura 50: Sistema de liquidaciones de pago variables

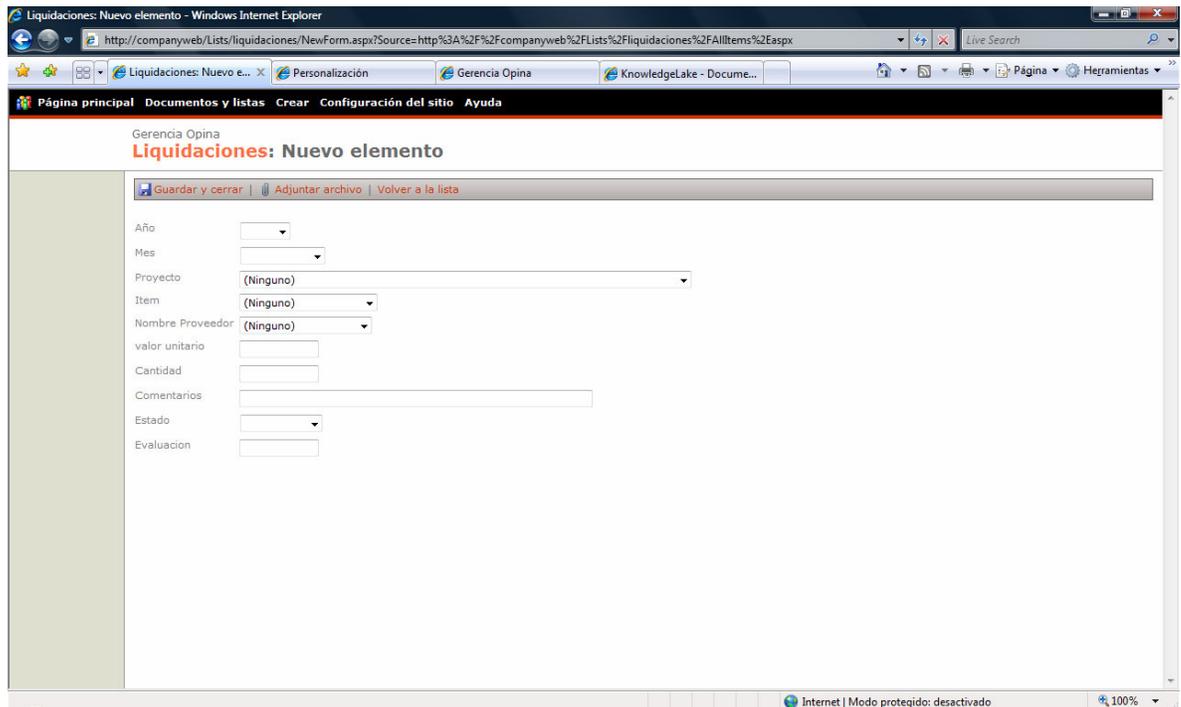


Figura 51: Ingreso de nueva liquidación

El sistema también permite la visualización de la lista completa en formato Excel para su exportación y análisis en tabla dinámica. Abajo podemos ver un ejemplo de liquidaciones mensuales por proveedor basado en los datos de la lista de SharePoint.

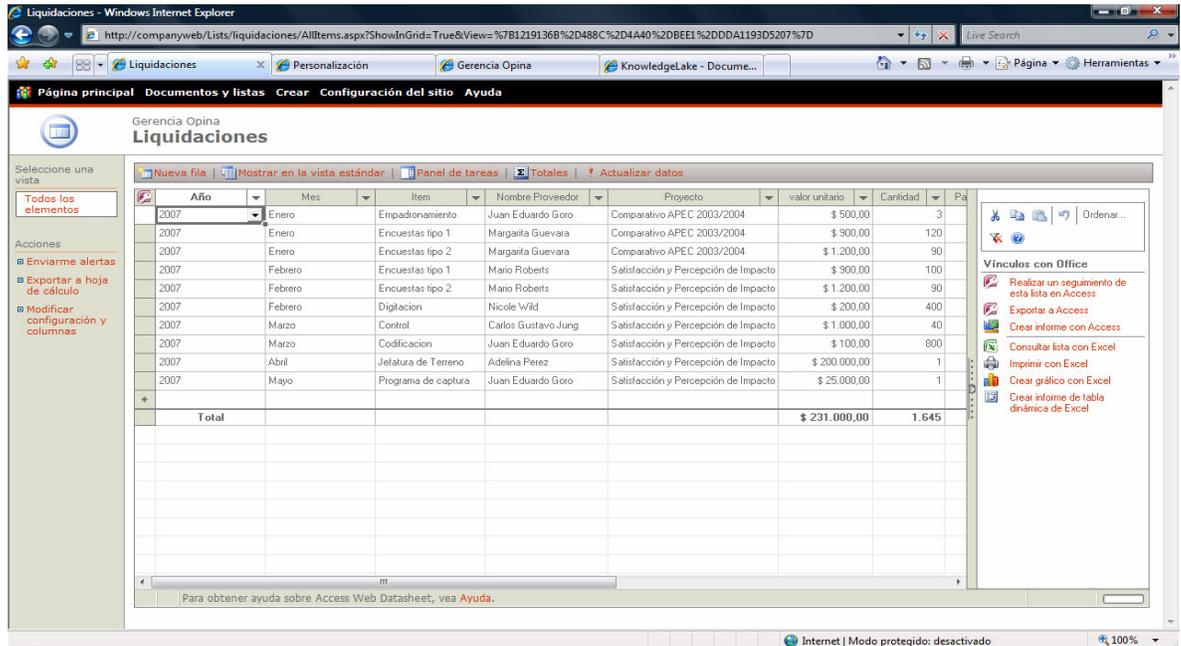


Figura 52: Lista en modo hoja de datos con panel de exportación de datos

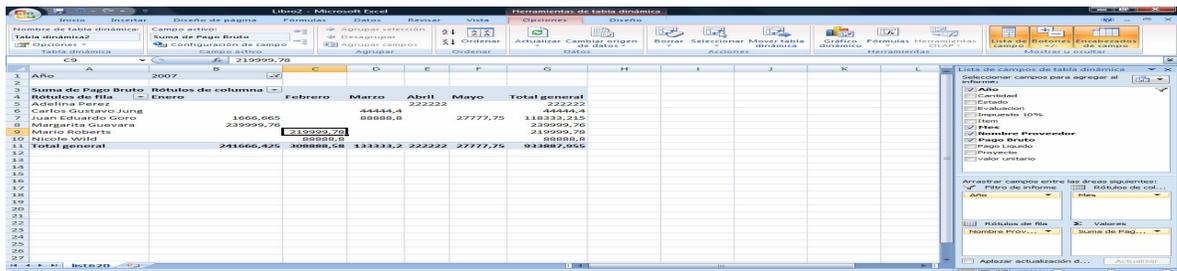


Figura 53: Planilla Excel con elementos importados que permite hacer reporte mensual de liquidaciones automáticamente.

Dado que uno de los problemas principales en una Pyme es el flujo de caja, la gestión de cobranzas se vuelve algo especialmente relevante y es por eso que se incluyó un módulo de facturación donde se ingresan las facturas relacionadas con los diferentes proyectos y su estado de pago. Como una forma de ayudar a la cobranza, se estableció en el portal de inicio un cuadro que muestra de inmediato las facturas pendientes para hacer su seguimiento.

Gerencia Opina
Página principal

Facturas Pendientes

Nº Factura	Proyecto	Monto	Fecha
Suma = \$ 15.178.950,00			
383	Satisfacción Clientes Aguas Andina y empresas relacionadas	\$ 1.000.000,00	28/08/2006
384	Satisfacción Clientes Aguas Andina y empresas relacionadas	\$ 1.000.000,00	28/08/2006
385	Satisfacción Clientes Aguas Andina y empresas relacionadas	\$ 583.500,00	28/08/2006
394	ICC Septiembre 2005	\$ 900.000,00	02/10/2006
392		\$ 6.145.450,00	13/09/2006
396		\$ 2.600.000,00	02/10/2006
401		\$ 1.000.000,00	18/10/2006
399		\$ 1.150.000,00	16/10/2006
398		\$ 800.000,00	13/10/2006

Proyectos

Nombre Proyecto	Cliente	Status	Monto
Suma = \$ 33.800.000			
Status : Propuesta enviada (5)			
Suma = \$ 15.100.000			
Georeferenciación 2005 y 2006 UDLA	UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	Propuesta enviada	\$ 2.600.000
Evaluación Comercial ABC	ABC	Propuesta enviada	\$ 2.400.000
Trayectorias, motivaciones y objetivos de los estudiantes de doctorado en Chile.	Universidad Andrés Bello	Propuesta enviada	\$ 2.900.000
Evaluación Nuevo producto	BANCO FALABELLA	Propuesta enviada	\$ 3.600.000

Figura 54: Portada del site de gerencia con vista directa de facturas pendientes

Al igual que en las listas anteriores, también se puede hacer una exportación directa a Excel para hacer reportes dinámicos de facturación.

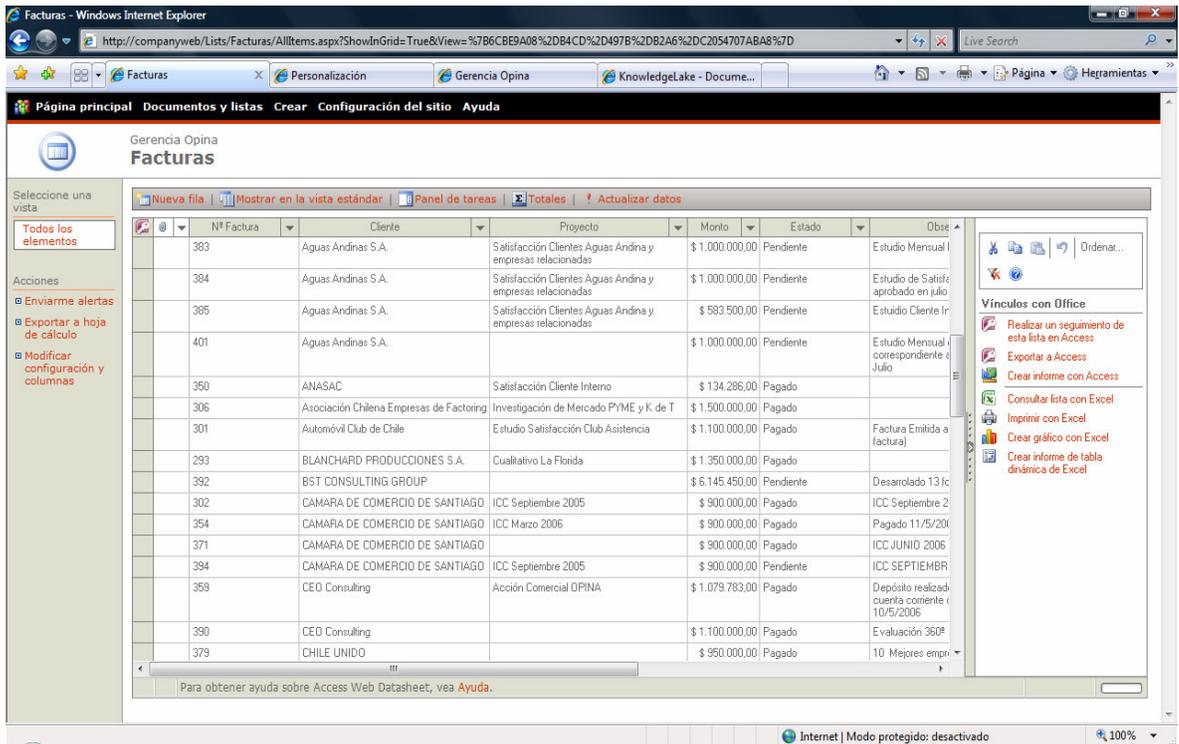


Figura 55: Lista de facturas en modo hoja de datos

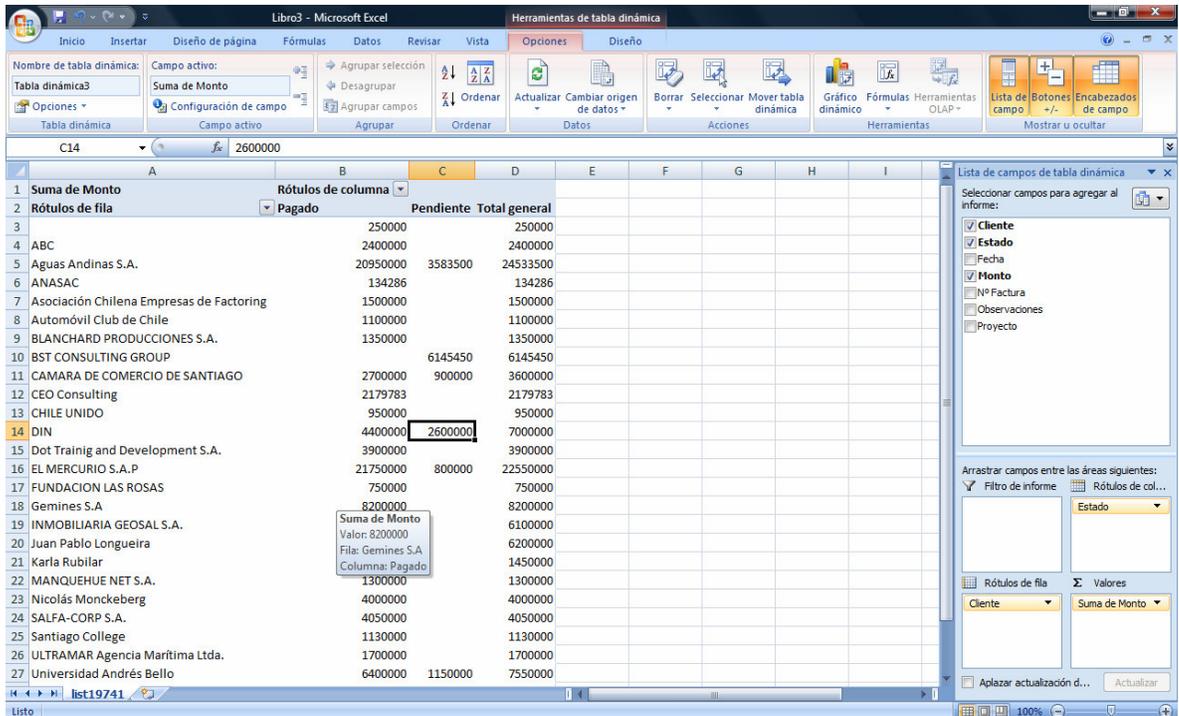


Figura 56: Exportación a Excel de datos de facturación para hacer gestión sobre facturas pendientes

Project Manager OPINA

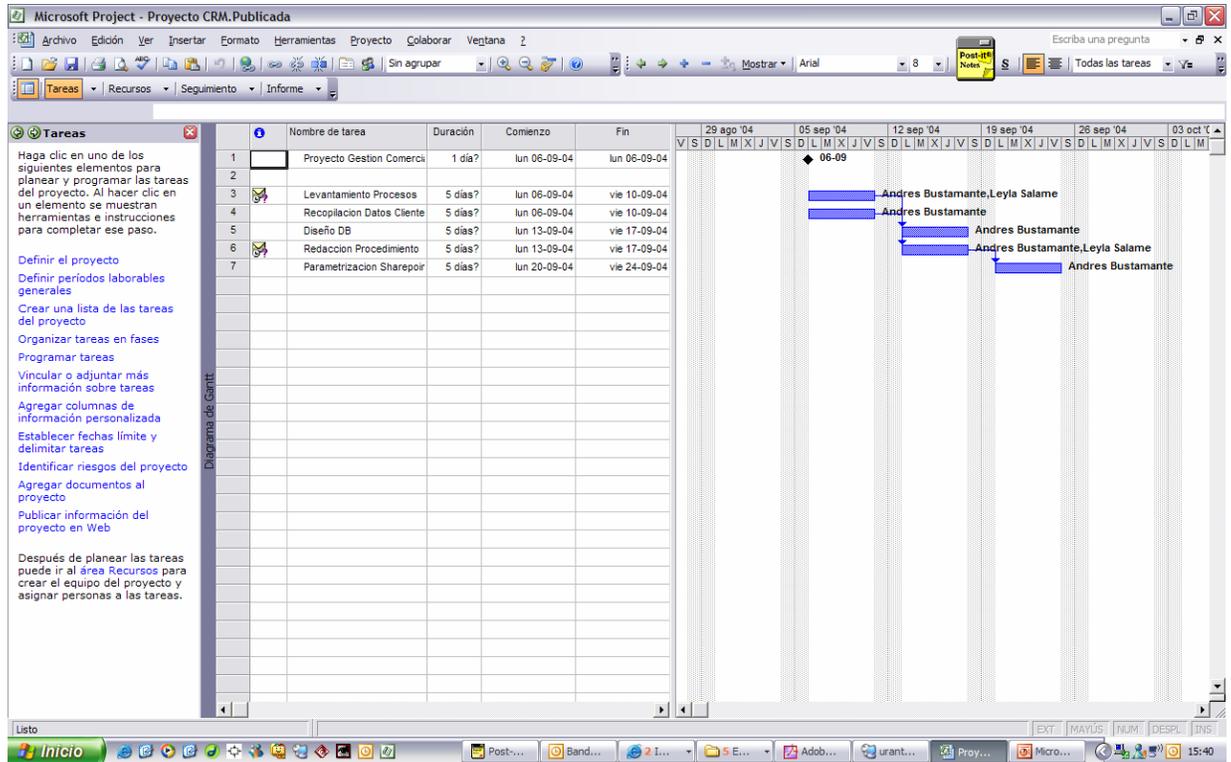


Figura 57: Interfaz para la planificación de proyectos

El sistema de Project management funciona sobre la plataforma Project Server 2003 que se integra con el software de escritorio Project Professional 2003 y la plataforma de colaboración SharePoint services.

Como vemos en la imagen, el proyecto se programa sobre el cliente de escritorio Project 2003 cuya interfaz es amigable y natural. Los recursos se pueden asignar desde el gestor corporativo de recursos de modo de ver su disponibilidad y tasa de ocupación. De este modo podemos “reservar” un recurso.

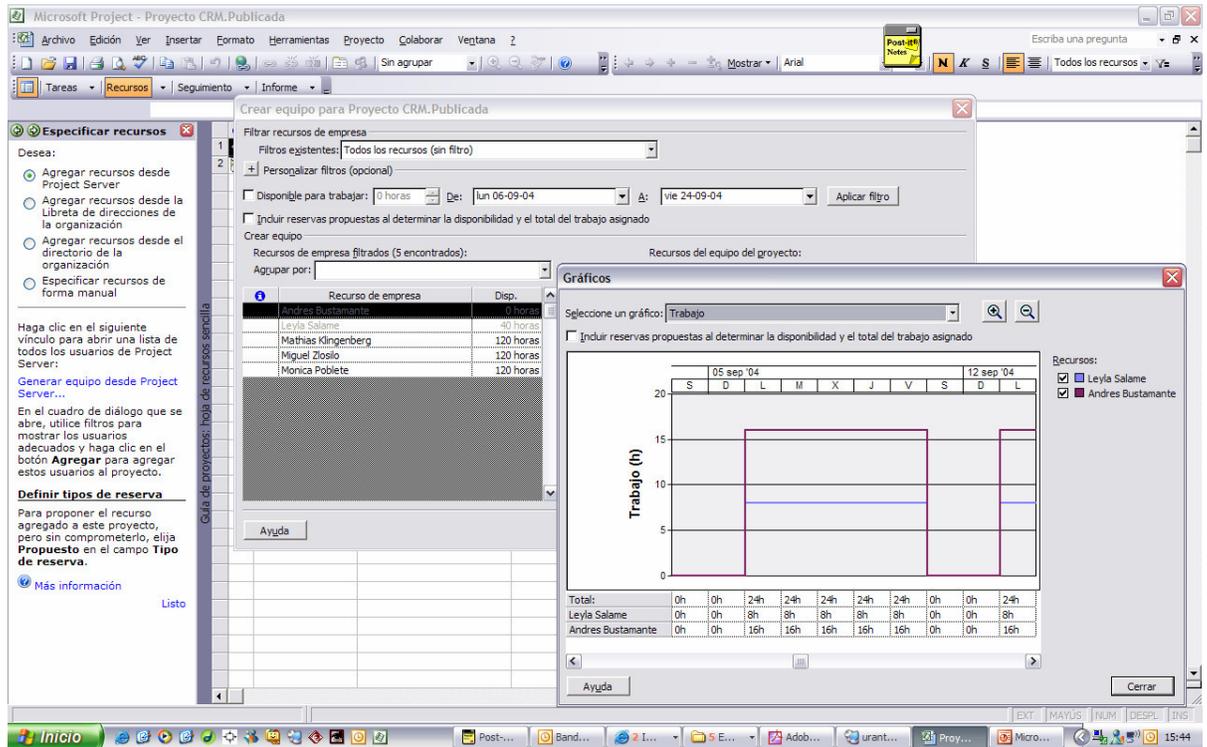


Figura 58: Revisión de factibilidad de un recurso.

Luego de asignar los recursos, el sistema puede notificar automáticamente a los miembros del equipo sus asignaciones para que las revisen y generen sus reportes de avance. En cualquier momento del proyecto además se pueden solicitar reportes de avance.

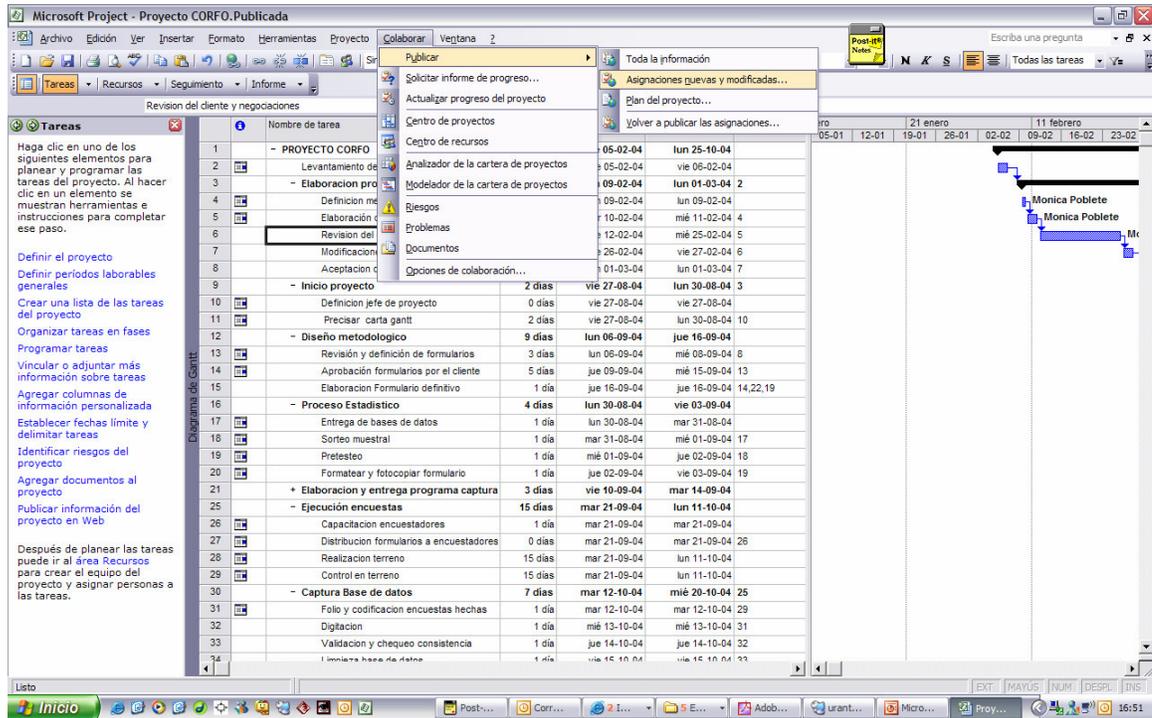


Figura 59: Publicar asignaciones y modificaciones a usuarios del sistema

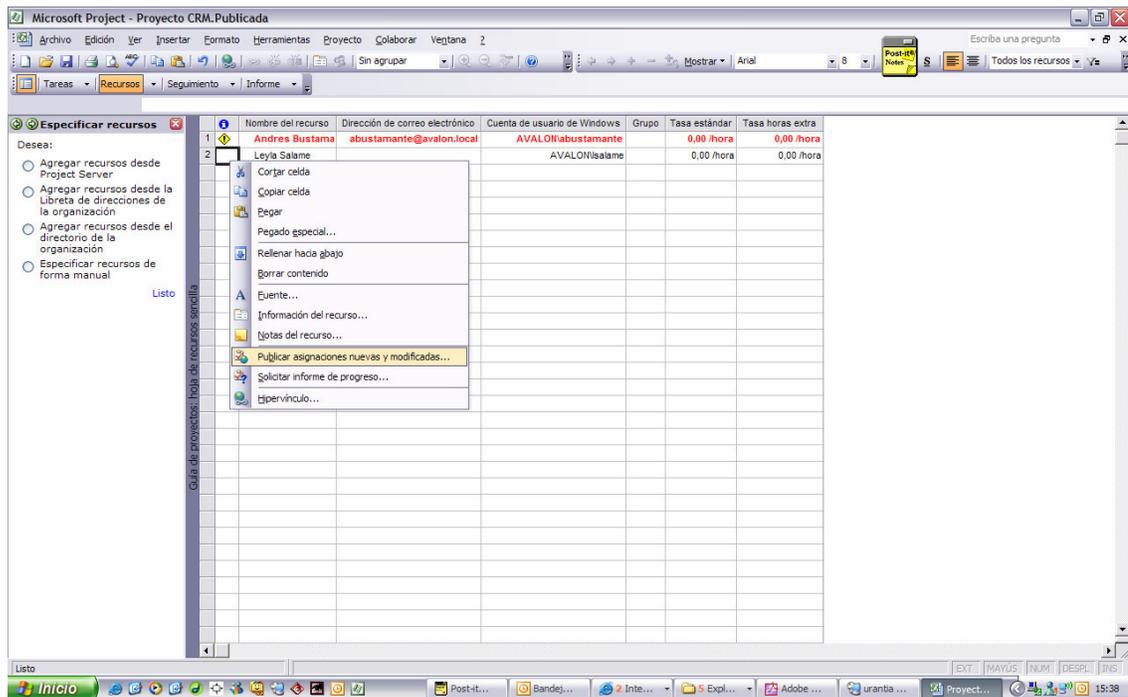


Figura 60: Publicar asignaciones y modificaciones a usuarios del sistema (2)

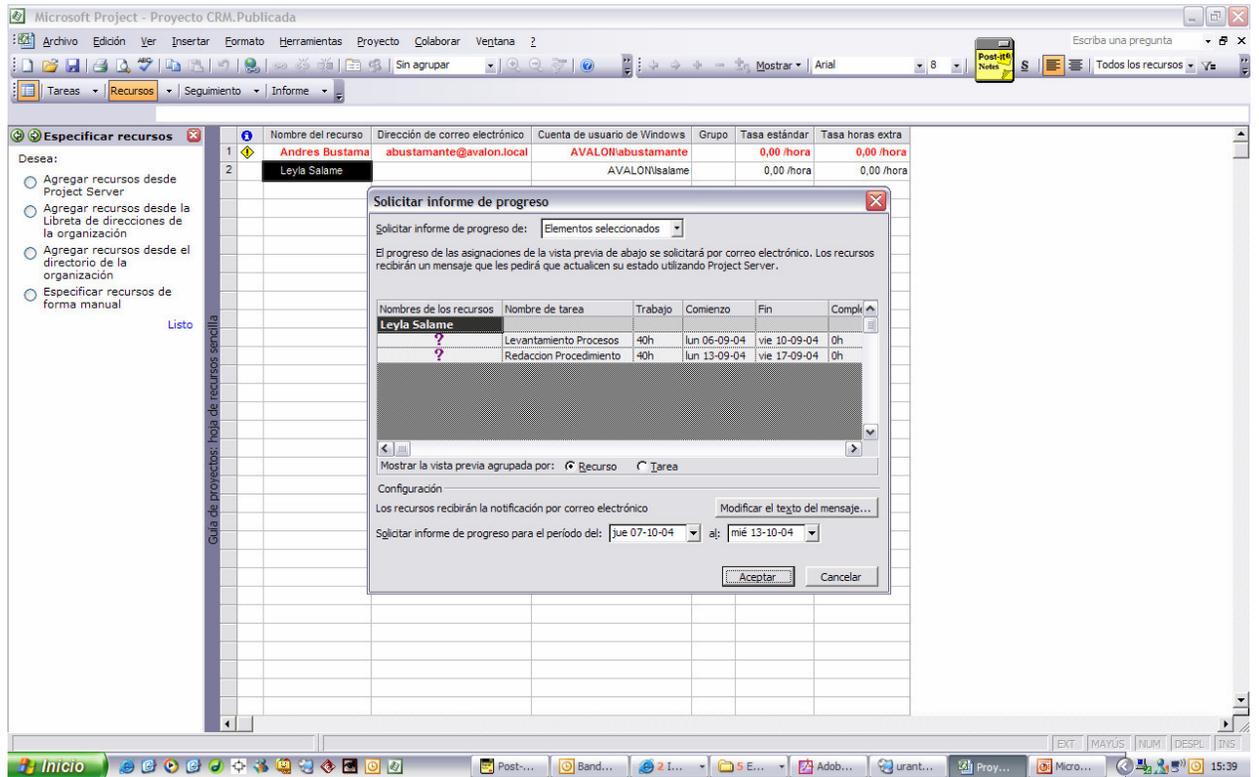


Figura 61: Selección de trabajo a reportar en informe de avance

Solicitud de reporte de avance

Dado que el sistema otorga un acceso vía Web, en este entorno se pueden ver los documentos asociados a un determinado proyecto mediante la integración del EDMS de Sharepoint, lo que permite administración de versiones, meta data y las facilidades propias de Sharepoint Services.

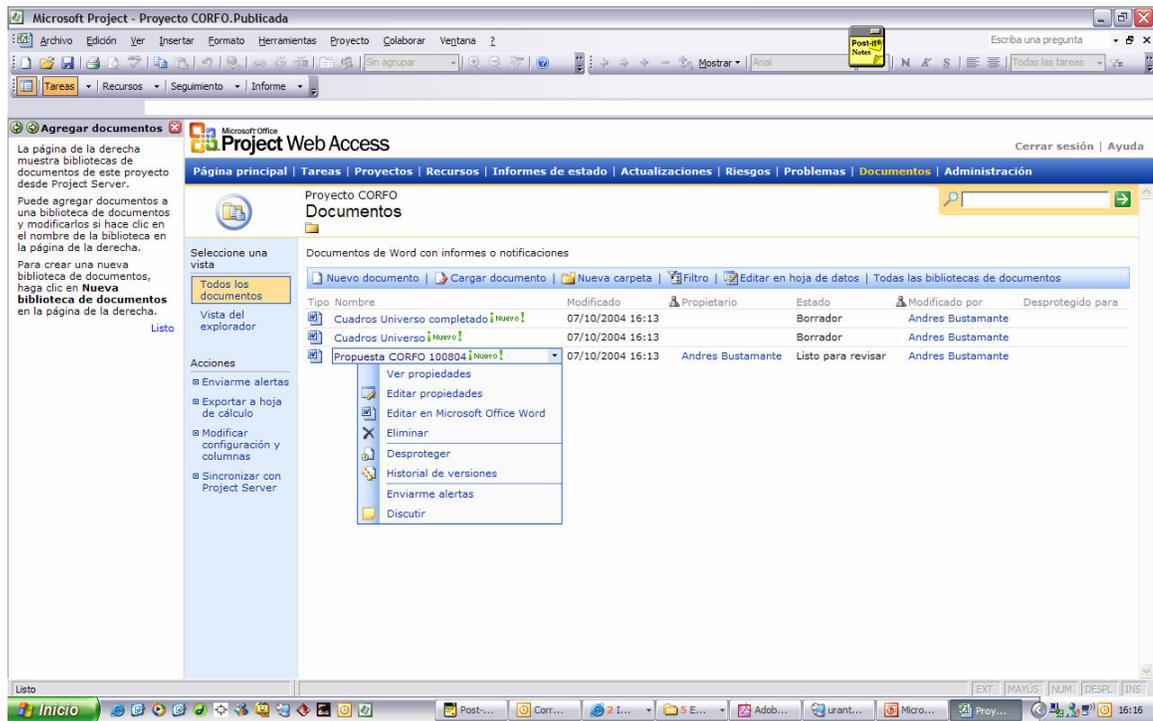


Figura 62. Sistema documental asociado a un proyecto

El sistema también integra la gestión de incidencias y riesgos mediante una interfaz Web integrada con SharePoint. En este se pueden ingresar incidencias y relacionar con tareas del proyecto. Estas incidencias tienen un responsable y se suma a las actividades de la cartera del usuario, pudiendo gestionarlas desde su acceso Web.

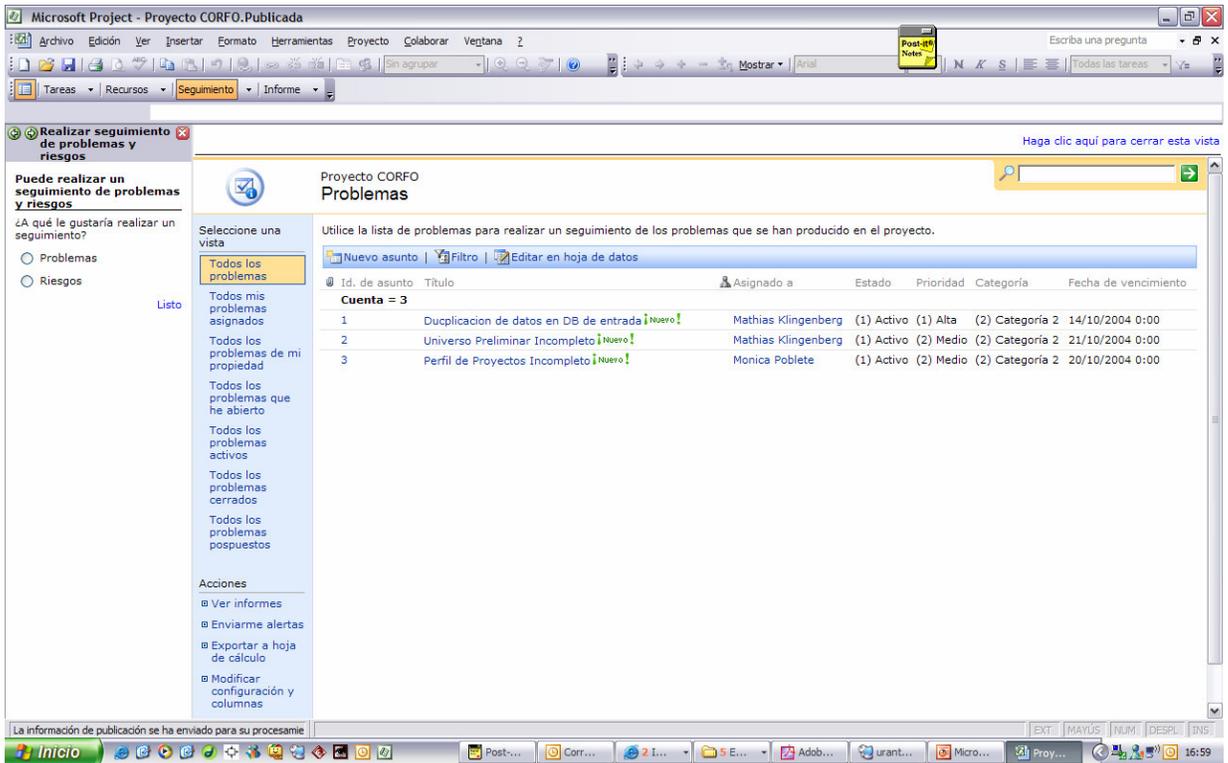


Figura 63: Listado de problemas / Incidencias

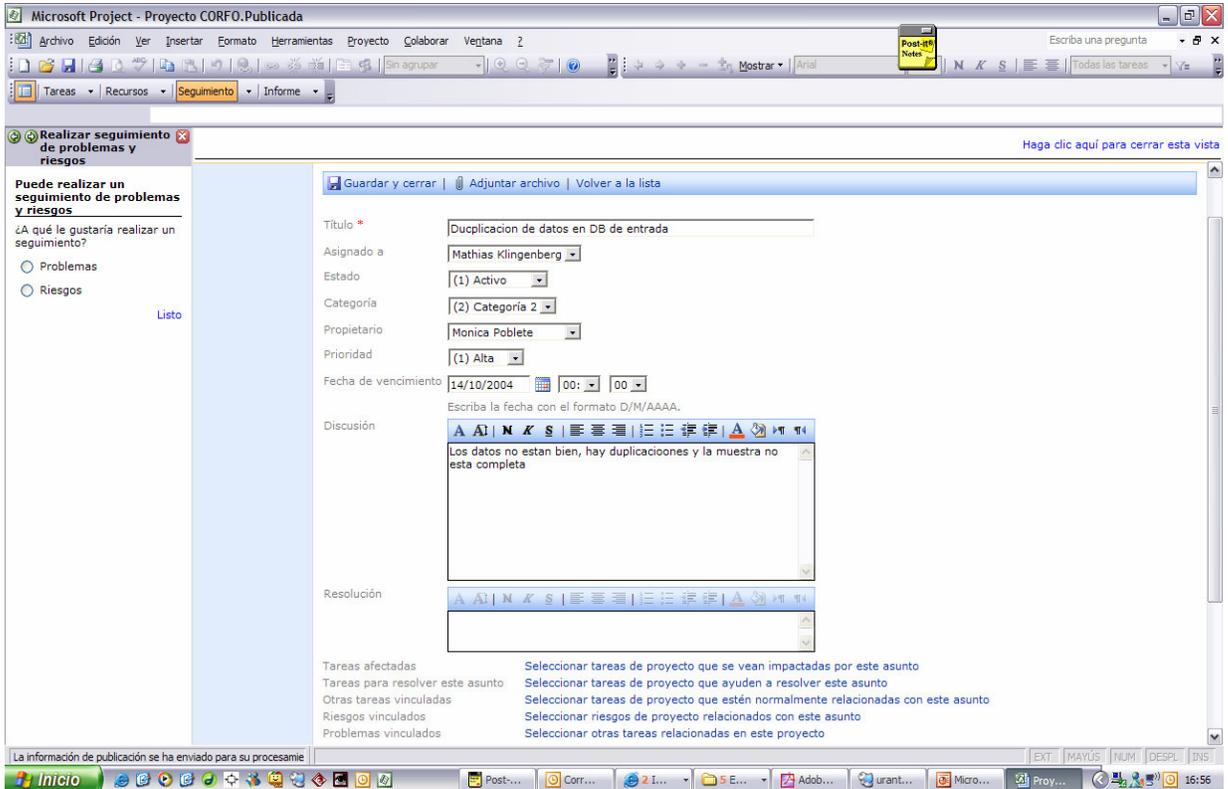


Figura 64: Nuevo problema / Incidencia

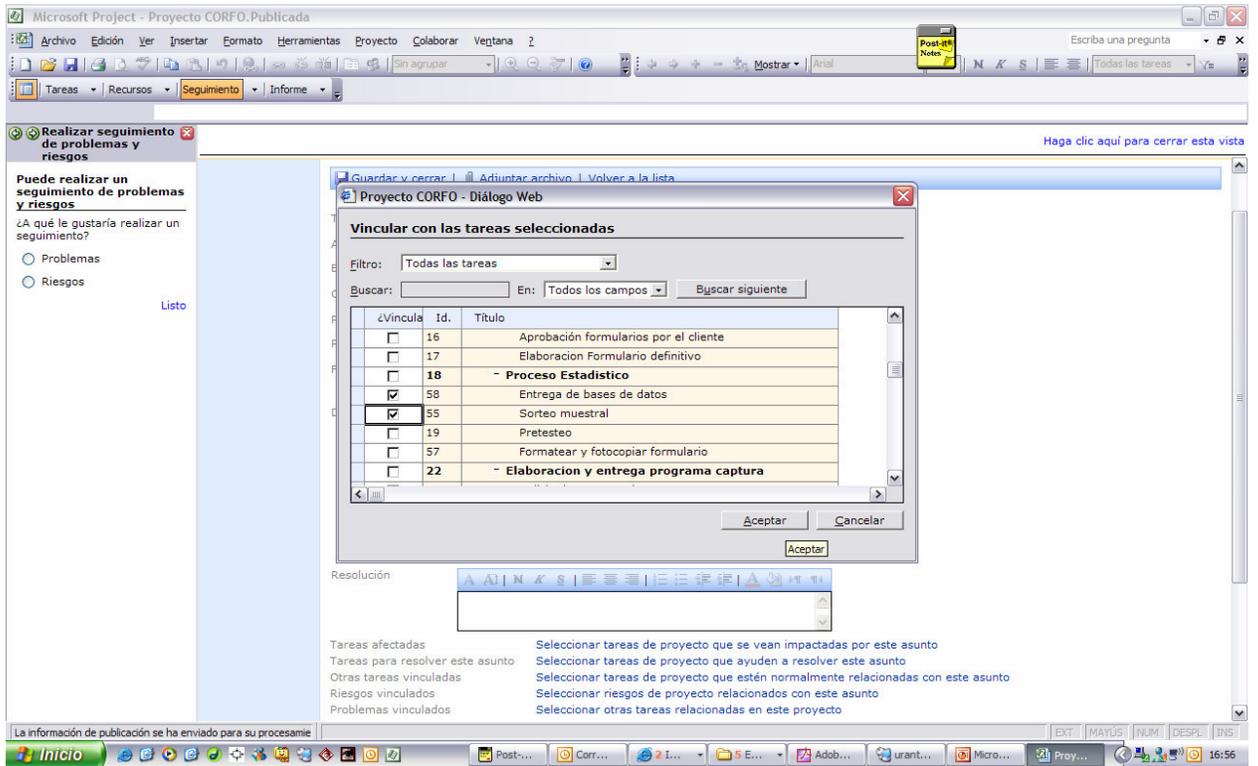


Figura 65: Relacionar incidencia con tareas de proyecto

La interfaz Web, además de mostrar las tareas, los mensajes como solicitudes de reporte de avance, documentos e incidencias, permite ver el avance general del proyecto y las asignaciones relacionadas.

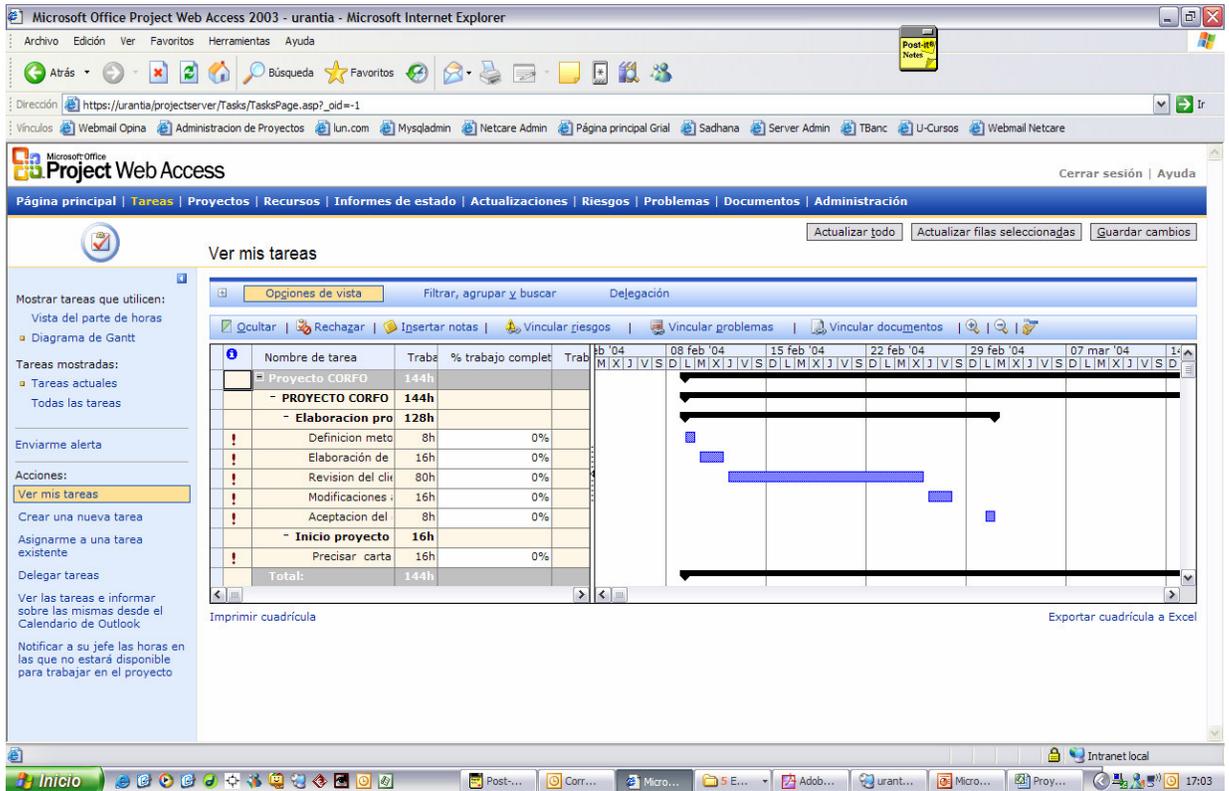


Figura 66: Vista Web general del proyecto

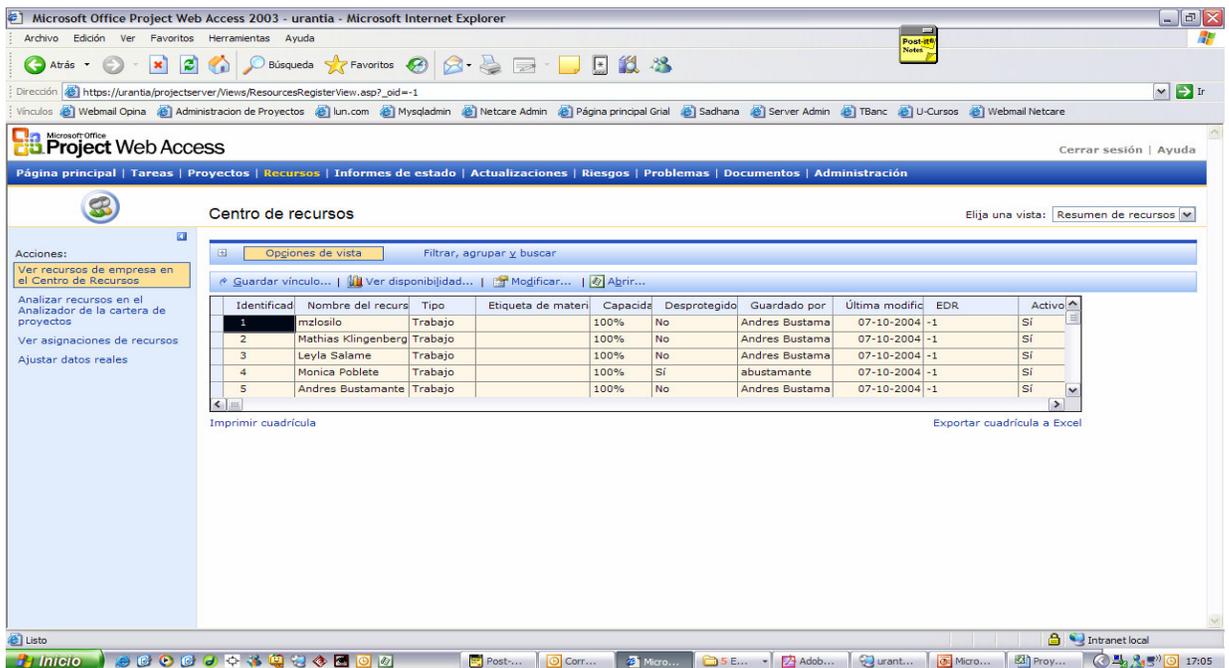


Figura 67: Vista Web de uso de recursos

Sistema de generación de Encuestas

Tal como se mencionó anteriormente, se generó un sistema que permite la ejecución de proyectos de encuestas de diversa índole a través de la Web. Para simplificar este proceso y evitar la codificación se implementó una herramienta de diseño automático de encuestas basado en unas aplicaciones Open Source llamada PHP surveyor. Esta aplicación permite generar encuestas de todo tipo, incluyendo encuestas complejas personalizadas donde se controla quiénes van contestando, para hacer seguimiento y recordatorios para los encuestados que no han comenzado sus encuestas.

De este modo, quedan cubiertas todas las áreas antes mencionadas tanto a nivel de la gestión de los clientes como la gestión y ejecución de los proyectos.,

Implementación de Nuevas Prácticas de Trabajo y Gestión del Cambio

El desarrollo y evolución del proyecto de cambio profundo tuvo diversas etapas. La primera, la definición de procesos y protocolos de trabajo para estandarizar prácticas.

El jefe de operaciones realizó múltiples entrevistas, sumado a su know how del negocio para elaborar procedimientos y diagramas de flujos que permitieran identificar las áreas y responsabilidades asociadas a cada etapa de un proyecto de estudio⁶. Se elaboraron en primera instancia 4 procedimientos:

1. Ejecución de Estudios
2. Seguimiento Comercial
3. Revisión Gerencial
4. Tesorería y Contabilidad

Estos procedimientos fueron revisados y autorizados por la gerencia, y fueron implementados mediante capacitación a los usuarios y responsables. Su definición es absolutamente compatible con los diagramas elaborados en IDEF0, sin embargo son más sencillos para dejarlos legibles a los usuarios del sistema. La implementación de estas prácticas de trabajo fue previa a la

⁶ Ver anexo para más detalle sobre los procesos definidos.

implementación del sistema Sharepoint, y tenía como objetivo homogeneizar la forma en que cada persona abordaba el trabajo.

Una vez instalado el sistema Sharepoint, hubo que identificar los múltiples tipos de documentos y formatos con los cuales se trabajaba; perfil de proyecto, bases de datos, formularios, informes, tablas, presentaciones, etc. Esta identificación fue el primer paso a la definición de “Meta datos” para la implementación del sistema de administración documental. Los meta datos, son información asociada a cada documento que permite un archivo “inteligente”, es decir, información asociada a cada documento (por ej. Proyecto asociado, responsable, tipo de documento, fecha de elaboración, cliente asociado, etc.), tal que permitiera luego su administración de manera fluida y sistemática. Esta etapa es fundamental para que la administración de documentos sea exitosa y a la vez simple, pues el identificar correctamente los metadatos del sistema, permite que éstos sean los suficientes (no muy pocos, ni demasiados) para que en el futuro la información sea accesible.

Cada una de las aplicaciones desarrolladas en Sharepoint fue expuesta a todo el equipo de trabajo, por el propio Gerente General, quien como parte de la estrategia argumentó los siguientes puntos fundamentales, para que la implementación fuera exitosa:

1. El sistema implementado no es un sistema ajeno a nosotros, es parte nuestra, como un colectivo corporativo de conocimiento. De hecho, le hemos bautizado con un nombre, ya no es Sharepoint Server, si no que su nombre es

“GRIAL”⁷. Grial, como es de conocimiento general, es un símbolo místico de sabiduría, expansión, crecimiento, fuente de riqueza y proliferación.

2. El sentido del sistema es hacer mejor y más eficiente el trabajo. Anteriormente, la información se encontraba dispersa, en cada disco duro de cada computador, o en el correo electrónico de quien lo recibe, con riesgo de perderse o en el mejor de los casos encontrarse después de muchas horas. Además, la información iba quedando en las mentes de los integrantes del equipo y no como capital de la organización. Con esto, cada uno va a poder acceder a la información de manera precisa y toda ella va a estar resguardada, respaldada y asequible.

3. Comenzaremos intentando erradicar las prácticas de trabajo actuales. La información enviada por mail o impresa no es válida, a menos que esté guardada en el Grial. De hecho, para todos nosotros, la información relevante está toda guardada aquí y no en otra parte. El Grial tiene un sistema de respaldo y seguridad mayor que cada computador por lo que la información guardada aquí está más protegida. Todos ustedes conocen lo vulnerable que puede ser la información.

4. Hay 2 personas en esta organización que se han preocupado de implementar este sistema y ellas están absolutamente disponibles para ayudarlos a entenderlo y usarlo, pues no es fácil y requiere de nuestra completa colaboración y disposición.

5. Por último, para celebrar nuestro regalo, bautizaremos el Grial con una champaña y nos iremos todos temprano (fue un día viernes). El lunes comenzaremos todos a trabajar sobre él.

⁷ Efectivamente, en la actualidad ya nadie recuerda su nombre técnico original si no que todos lo conocen como el “Grial”.

La experiencia de la implementación del Grial no estuvo ajena a problemas. El entusiasmo del Gerente General fue crucial, sin embargo en el uso fueron apareciendo detalles técnicos que hicieron que la gente perdiera credibilidad en el sistema.

El primer detalle técnico fue la lentitud del servidor, y en algunos casos la imposibilidad de completar el guardado de los documentos. Por alguna razón, subir y guardar archivos se volvió lento y engorroso, y dada la premura para ir consiguiendo trabajos a tiempo, las personas volvieron a guardar archivos en sus discos duros. Esto se abordó de varias maneras, pues había varias razones para este problema. El primero, era la lentitud de la red, por un problema de configuración de los usuarios al dominio. Lo segundo era que el software instalado en los computadores no siempre era compatible con Sharepoint (versiones de Office muy antiguas), y lo tercero era la definición de filtros que tenía el sistema para presentar la información, junto con una base de datos de documentos que crecía y crecía sin límites, pues el sistema viene asociado con un control de versiones que guardaba varias copias de cada documento. El servidor por lo demás, contaba con recursos de procesador y memoria RAM limitados.

Se fueron resolviendo de a uno estos problemas, sin embargo lo más complicado fue que la gente no perdiera la fe en las ventajas de seguir usando el GRIAL para el uso de información. Algunas personas de mayor edad no lograban ver la ventaja de usarlo, respecto a manejar la información, como “siempre” en papel y lápiz y en archivadores físicos. Sin embargo, con el tiempo y la rotación que presenta la empresa, se han ido dando cuenta de la ventaja de tener la información toda junta y accesible de manera fácil. Como se

comentó en el apartado de recursos humanos, las personas que trabajan en esta empresa duran en promedio 1 año, antes de buscar nuevos horizontes. Si cada año la empresa partiera de 0 con su información, jamás llegaría a ser sustentable en cuanto a la experiencia y conocimiento adquirido.

La parte que más ha costado implementar, es la asociada al sistema de calidad. Principalmente, por que para que estos procesos funcionen, tiene que haber una cabeza que esté convencida de la ventaja de usarlos. Es posible que con el tiempo esta aplicación tome mas fuerza, en la medida que se tome conciencia que los errores se empiezan a repetir una y otra vez. La rotación de empleados, nuevamente, es en parte un arma en contra de la implementación de buenas prácticas, pues cada vez hay que hacer el esfuerzo por adquirir nuevos hábitos, y muchas veces la gerencia ya no esta dispuesta a invertir en ese esfuerzo.

La aplicación de CRM del GRIAL no ha tenido tantos problemas, y resultó ser bastante efectiva para el seguimiento comercial. Se le hicieron algunos ajustes, y hoy en día sigue siendo una herramienta efectiva para el tratamiento de clientes.

Por último, hay aplicaciones valiosas que se desarrollaron que sí han tomado fuerza, en la medida que han permitido obtener información de gestión. En la aplicación de CRM, se elaboraron dos aplicaciones importantes:

1. Control de Ventas y Facturación
2. Control y Seguimiento de Gastos Variables.

Sharepoint permite diseñar tablas para incorporar información mensual que vaya dando luces de cómo van los números del negocio, y permite además bajar esa información a tablas dinámicas de Excel para preparar informes de gestión. Este desarrollo también ha sido exitoso en cuanto permite fácilmente llevar la sensibilidad del negocio.

XIV. Conclusiones y Alcances

El presente modelo para la Pyme de Servicios Profesionales, se enmarca en la lógica de estandarizar procesos de consultoría para empresas que aspiran a ser el departamento de desarrollo y estudios de una empresa mediana en cualquier rubro, que quiera externalizar las funciones de consultoría interna, procesos, estudios y desarrollo organizacional. En el caso de esta tesis, se usó como base la Empresa OPINA S.A de Estudios de Mercado pues tiene completa correlación en cuanto a sus procesos con empresas de consultoría en recursos humanos, proyectos de ingeniería y de procesos, implantaciones de calidad, capacitación, etc. La fórmula completa propuesta se complementa con la Tesis de Andrés Bustamante “Uso de TIC para el Rediseño de Procesos y la Gestión del Conocimiento en Empresas Pequeñas y Medianas”, la cual propone de manera extensiva y sistemática las alternativas y componentes de tecnología y software que dan cuerpo y forma a lo propuesto en esta tesis. De esta manera, nuestro modelo presenta una serie de factores que lo hacen

funcional y eficiente para ser implementado de manera exitosa, y sobre todo para ser replicable como modelo de negocios:

1. Presenta un patrón de procesos para la gestión comercial y operaciones comprobado, y que aplica a trabajar como proveedor de cualquier sector industrial.
2. El patrón de procesos diseñado, presenta un apoyo fundamental en tecnologías de información que permite mejorar la eficiencia y el valor agregado personal, con un mínimo de tareas manuales.
3. El patrón de procesos generado, se alinea por completo con el modelo de calidad ISO 9001:2000. Como se revisó anteriormente, un modelo de calidad puede estar bien o mal diseñado según cuánto aporta al negocio para la satisfacción de clientes. Mejor aún, si los mismos indicadores de gestión del negocio se incorporan como indicador de calidad. De hecho, un buen modelo de calidad debiera ser un significativo aporte a procesos tan fundamentales como la innovación, en la medida que propone permanente revisión interna de procesos, productos, etc. Al buscar el alineamiento del patrón de procesos con la normativa ISO 9001:2000, pretendemos demostrar que se trata de procesos coherentes y bien pensados y con clara correlación con otros modelos de estandarización.
4. Se buscó hacer una aproximación más profunda a la gestión de recursos humanos y a la gestión del cambio, desde el enfoque de las mejores prácticas en la gestión de personas. El fundamento principal, es que procesos eficientes no pueden dejar de lado el enfoque hacia las personas que realizan las tareas, participan de los procesos y manejan las herramientas tecnológicas.
5. De la mano con lo anterior el modelo de recursos humanos abarca los tópicos principales para administrar el desempeño y la motivación de los

equipos humanos. Posiblemente no abarca de manera cabal todo lo que implica una adecuada gestión de personas; sin embargo, sí consigue aportar en conceptos elementales (un modelo completo de recursos humanos también sería mucho más caro de implementar). Dado que propusimos que el conocimiento es un capital fundamental en los negocios de consultoría, se hizo necesario considerar todos los aspectos clave en la gestión de personas que permitieran cuidar y proteger este capital que a menudo es volátil y disperso.

6. Las soluciones tecnológicas propuestas, derivan directamente de rediseños de procesos y mejores prácticas de trabajo, por lo que se alinean perfectamente con las necesidades del negocio. Las herramientas para modelar soluciones, descritas en la Tesis de Andrés Bustamante “Uso de TIC para el Rediseño de Procesos y la Gestión del Conocimiento en Empresas Pequeñas y Medianas”, permiten que se puedan construir más y más aplicaciones de manera organizada y sistemática, con prácticas adecuadas de desarrollo de software que aseguran que el software futuro se pueda mejorar y complementar con el actual.

Finalmente, a nuestro parecer, el modelo de Pyme de Servicios Profesionales basado en estos conceptos permite generar una visión innovadora para diseñar las mejores prácticas de una empresa de consultoría como hay tantas en el mercado. En general, hemos observado que el éxito de una empresa de este tipo se basa en su capacidad de adaptarse a las necesidades de sus clientes y de estar un paso mas adelante que ellos, creando y/o diseñando soluciones que los beneficien. Esto va también de la mano con la capacidad interna de capitalizar el conocimiento y las habilidades expertas que los hacen diferenciarse de otras empresas consultoras de la

competencia. Asumimos por lo tanto que nuestro modelo de Pyme para Servicios Profesionales constituye una propuesta innovadora que debiera revolucionar la lógica en que las empresas consultoras hoy día venden y administran sus negocios. Es de nuestro completo interés que el modelo se pueda probar en otras empresas similares y en otros rubros, pues aunque sabemos que abarca bastante bien la problema de las empresas consultoras en general, aun le queda muchísimo todavía por mejorar y desarrollarse.

XV. Referencias

Alignment, Robert Kaplan y David Norton, Ediciones Gestion 2000, Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L. Barcelona, 2006.

Arquitectura de Aplicaciones e-Business. (Versión Preliminar) Documentos de Trabajo, Oscar Barros PhD Serie Gestión N°26, Septiembre 2001.

Caracterización de la Micro y Pequeña empresa. Estudio realizado por Inversiones y Gestión Ltda. (I&G) para el Comité de Fomento MYPE. Mayo 2002

Desarrollo Organizacional. French y Bell, Prentice – Hall, Inc. Hispanoamericana S.A. 5a ed., 1995.

Great Place to Work, Robert Levening, Great Place to Work® Institute, Inc., 2000.

Gestión de Personas y de Tecnologías: una perspectiva cognitivo-cultural. Carlos Díaz Canepa, Catedra de clases 2004, curso Innovación, Master in Business Engineering.

Ingeniería e-Business: Ingeniería de Negocios para la Economía Digital, Oscar Barros PhD Ediciones, 2004.

Reingeniería de Procesos de Negocios, Oscar Barros PhD, Dolmen Ediciones, Chile, 2ª edición, 1995.

Rediseño de Procesos de Negocios mediante el Uso de Patrones, Oscar Barros PhD, Comunicaciones Noreste Ltda, 2003.

Retribuir el futuro- Guía práctica de la retribución en España José I. Arraiz, Hay Group, Santillana Profesional , 1999.

<http://www.idef.com>

XVI. Anexos:

Diccionario del Proceso Rediseñado

Definiciones de Actividades y Flujos

Actividad: Gestión y Producción de Estudios de Mercado (Modelo Pyme Servicios Profesionales)

Definición: Macro proceso global del proceso de gestión y producción de Estudios para la Pyme de Servicios Profesionales. Es la primera mirada general, desde la cual se comienza a acotar la definición. Punto de partida.

Número: 0

Input: Información Mercado

Output: Publicidad

Input: Requerimientos Cliente

Output: Propuesta

Input: Observaciones / Aprobación Propuesta

Output: Ordenes de trabajo

Input: Proveedores (horas)

Output: Estándares comprometidos en calidad/plazos

Output: Entrega estudios

Output: Liquidaciones

Actividad: Administración de Relación con Clientes

Definición: Proceso en que se definen todas las interacciones con los clientes, desde la definición de requerimientos, hasta la entrega conforme del servicio o producto

Actividad Número: 1

Input: Información Mercado

Output: Publicidad

Input: Requerimientos Cliente

Output: Estándares comprometidos en calidad/plazos

Input: Observaciones / Aprobación Propuesta

Output: Propuesta

Output: Propuesta aprobada

Actividad: Marketing y Análisis Mercado

Definición: Es la actividad de marketing y análisis de mercado formal, pues en el levantamiento se observó que estas actividades eran informales y apenas existían, siendo denominadas por nosotros como intuiciones de mercado

Actividad Número: 11

Input: Información Mercado

Output: Publicidad

Output: Lista de contactos

Output: Material de Venta

Actividad: Prospección de Clientes

Definición: En esta actividad, se hacen análisis estratégicos de FODA o PORTER, para descubrir el nicho de mercado en que se quiere participar, y se prospeccionan los clientes a los cuales se le irán a ofrecer servicios

Actividad Número: 111

Input: Información Mercado

Output: Lista de contactos

Actividad: Generación material de ventas

Definición: Se diseñan y mandan a hacer materiales de ventas, con los cuales se realizaran visitas a clientes, se mandaran por correo certificado o por mail (esto ultimo es lo menos recomendable si es que se trata de la primera vez que se contacta aun cliente, pues puede considerar que el mailing es poco serio o tipo SPAM)

Actividad Número: 112

Input: Información Mercado

Output: Publicidad

Output: Material de Venta

Actividad: Venta y Atención Clientes

Definición: Es la actividad formal, dentro de Administración de Relación con el Cliente, de atender sus requerimientos, identificar su necesidad, y empezar a pensar sobre la propuesta a vender

Actividad Número: 12

Input: Lista de contactos

Output: Propuesta

Input: Material de Venta

Output: Propuesta aprobada

Input: Requerimientos Cliente

Output: Evaluación interna

Input: Observaciones / Aprobación Propuesta

Input: Aprobación / Rechazo

Actividad: Preventa y Propuestas

Definición: Con datos relevados de atención al clientes se elaboran propuestas ad hoc, las cuales serán revisadas por el cliente y aceptadas o no según satisfagan su necesidad

Actividad Número: 121

Input : Lista de contactos

Output : Propuesta

Input : Material de Venta

Output : Evaluación interna

Input : Requerimientos Cliente

Input : Observaciones / Aprobación Propuesta

Actividad : Contacto Cliente

Definición: Se realiza contacto con el cliente telefónicamente, y se le ofrece una visita para exponerle los servicios y conocerlo más en profundidad

Actividad Número: 1211

Input : Lista de contactos

Output : Programación Visitas

Actividad : Presentación de Producto o Servicio

Definición: En la visita en si, se exponen los servicios y se explica la metodología empleada, la calidad y estándares de cumplimiento. En esta etapa, el cliente debe quedarse con una "fotografía" impecable de la calidad de los servicios ofrecidos

Actividad Número: 1212

Input : Material de Venta

Control : Programación Visitas

Output : Feedback Cliente

Actividad : Generar Propuesta

Definición: Después de la visita, se genera una propuesta ya mas afinada según el problema o necesidad particular del cliente

Actividad Número: 1213

Input : Feedback Cliente

Output : Propuesta

Input : Requerimientos Cliente

Output : Evaluación interna

Input : Observaciones / Aprobación Propuesta

Actividad : Venta

Definición: La venta en si, el cliente ya se siente en sintonía con al empresa, y le agrado la propuesta realizada por lo que compra el servicio ofrecido.

Actividad Número: 122

Input : Observaciones / Aprobación Propuesta

Output : Propuesta aprobada

Input : Aprobación / Rechazo

Actividad : Decisión de Satisfacción

Definición: En esta actividad, se hace un análisis de la factibilidad para revisar si "se puede" y si "conviene" llevar a cabo un estudio. Se analizan factores del cliente en si (dentro de los posible su capacidad financiera) y también factores internos de capacidad, conocimientos, etc.

Actividad Número: 13

Input : Evaluación interna

Output : Aprobación / Rechazo

Actividad : Análisis Factibilidad

Definición: Se analiza internamente si existen los conocimientos y habilidades técnicas para llevar a cabo el estudio

Actividad Número: 131

Input : Evaluación interna

Output : Aprobación / Rechazo

Actividad : Análisis Capacidad

Definición: Se revisa internamente si existen la capacidad de obra para llevar a cabo el estudio, posiblemente es difícil saber esto antes del inicio, sobre todo si llegan dos o más proyectos al mismo tiempo. Es importante poder contar con capacidad flexible si es que esto llega a ocurrir, pues si el examen de capacidad es errado, puede que no se alcance a cumplir con los estándares ofrecidos

Actividad Número: 132

Input : Evaluación interna

Output : Aprobación / Rechazo

Actividad : Análisis Cliente

Definición: Se analiza principalmente la capacidad financiera del cliente, esto puede realizarse haciendo un examen en DICOM, y también con contactos personales. Si se quiere ser mas exigente se puede pedir un balance, pero puede ser algo exagerado

Actividad Número: 133

Input : Evaluación interna

Output : Aprobación / Rechazo

Actividad : Administración de proveedores críticos

Definición: Proceso de relación con los proveedores críticos, implica desde la definición de que proveedores se van a usar, luego que expectativas deben cumplir y luego la administración del proceso de estudios, con la entrega y el pago

Actividad Número: 2

Input : Proveedores (horas)

Control : Administración de recursos

Output : Ordenes de trabajo

Output : Liquidaciones

Actividad : Reclutamiento y Selección

Definición: Implica seleccionar a los proveedores críticos bajo los estándares definidos de perfil y calidad de servicio. En este caso, dado que los proveedores críticos son personas que hacen el servicio de aplicar encuestas, cuestionarios, entrevistas, digitación etc., se exigen certificados o se aplican pruebas para saber si cuentan con los conocimientos o habilidades necesarios para ejecutar la tarea.

Actividad Número: 21

Input : Proveedores (horas)

Control : Administración de recursos

Output : Ordenes de trabajo

Output : Untitled Output 4

Actividad : Capacitación

Definición: Una vez elegidos los proveedores críticos, se les capacita en los temas puntuales del negocio, y en las funciones propias que tienen que realizar para la generación del servicio de estudios

Actividad Número: 22

Input : Untitled Input 4

Input : Proveedores (horas)

Actividad : Liquidación de Proveedores

Definición: Una vez realizado el trabajo de los proveedores, se procede a liquidar el costo del servicio, en estos casos, se liquida una vez al mes. Es decir, si un proveedor hace varios trabajos al mes, se le liquidan los tres a fin de mes. Si hace un trabajo que dura dos meses o más, se le liquida una parte proporcional. Esto ayuda también a tener mas ordenado el tema contable y financiero de la empresa.

Actividad Número: 23

Control : Administración de recursos

Output : Liquidaciones

Actividad : gestión de Estudios

Definición: Implica la realización de los Estudios , en términos de la planificación y coordinación de la ejecución. No es la ejecución en si

Actividad Número: 3

Input : Propuesta aprobada

Output : Administración de recursos

Input : Informes de Avance

Output : Plan de trabajo

Actividad : Planificar producción y Entrega

Definición: En esta actividad, se planifica y se prospecta toda la ejecución del estudio, y se diseña toda la coordinación que requiere para llevarse a cabo

Actividad Número: 31

Input : Propuesta aprobada

Output : Plan de trabajo

Actividad : Asignar Recursos y plazos

Definición: Esta actividad de alguna manera se tiene prevista cuando se realiza el análisis de capacidad en la fase de preventa y venta. Se analiza como esta la capacidad de recursos para llevar a cado el estudio, y los plazos implicados para la entrega conforme.

Actividad Número: 32

Input : Plan de trabajo

Output : Administración de recursos

Input : Informes de Avance

Actividad : producción y entrega de estudios

Definición: Este proceso es la ejecución en si de los estudios, el cual tiene directa relación con los proveedores críticos pues son ellos quienes realizan las fases internas de cada estudio, con coordinación interna, desde el proceso gestión de Estudios.

Actividad Número: 4

Input : Propuesta aprobada

Control : Plan de trabajo

Output : Entrega estudios

Input : Proveedores (horas)

Output : Informes y registros

Output : Informes de Avance

Actividad : Diseño del Estudio

Definición: En paralelo a que el estudio se encuentre correctamente planificado, es necesario realizar el diseño. Son etapas que van de la mano, pues el diseño en detalle también requiere una planificación de recursos y de plazos. Esta etapa sin embargo va mas allá, pues implica el diseño técnico y metodológico del estudio, el cual aborda las necesidades del cliente en detalle y propone un tipo de estudio ad hoc para abordar sus necesidades y ofrecerle una solución o información específica respecto a el.

Actividad Número: 41

Input : Propuesta aprobada

Control : Plan de trabajo

Actividad : Creación de formulario o pauta de entrevista

Definición: El diseño del estudio puede requerir un formulario o pauta de entrevista para levantar datos con los cuales profundizar el estudio y empezar a diseñar el modelo de trabajo. Es probable que la aplicación de estos formularios o entrevista la hagan los proveedores críticos.

Actividad Número: 411

Input : Propuesta aprobada

Control : Plan de trabajo

Output : Esquema de captura

Actividad : Estudio Cuantitativo

Definición: En el caso de estudios cuantitativos, se requiere de un formulario estandarizado para levantar los datos

Actividad Número: 4111

Input : Propuesta aprobada

Control : Plan de trabajo

Output : Esquema de captura

Actividad : Estudio Cualitativo

Definición: Los estudios cualitativos, por su parte, requieren de levantar información menos estandarizada y posiblemente desconocida para el investigador, por lo que se utiliza una pauta de entrevista

Actividad Número: 4112

Input : Propuesta aprobada

Control : Plan de trabajo

Output : Esquema de captura

Actividad : Creación programa de Captura (estudios cualitativos)

Definición: Una vez que los formularios ya han sido completados, es necesario ingresar los datos en bases de datos. Este ingreso puede generar errores, por lo que se intenta minimizar este error a través de programas de captura de datos, que a menudo se realizan en Access, y tienen reglas y restricciones para que se valide o no la data. En el caso de nuestro estudio, al investigar el mercado pudimos dar con una aplicación de SPSS que permite generar reglas de validación para ingresar los datos cómodamente, sin requerir conocimientos de Access.

Actividad Número: 412

Input : Esquema de captura

Control : Plan de trabajo

Actividad : Muestreo

Definición: El muestreo corresponde a obtener un grupo representativo del universo a estudiar para el estudio. Es sumamente relevante para la validez estadística del estudio. Requiere de conocimientos de estadística, y además requiere de lograr optimizar la muestra de menor error, con los costos involucrados.

Actividad Número: 413

Control : Plan de trabajo

Output : Muestra

Actividad : aplicación de Encuestas o entrevistas

Definición: Una vez elaborado el formulario o entrevista, los proveedores críticos proceden a aplicarla en la muestra asignada, según las pautas obtenidas en la capacitación

Actividad Número: 42

Input : Muestra

Control : Plan de trabajo

Input : Proveedores (horas)

Actividad : aplicación de encuestas / entrevistas

Definición: Los proveedores críticos aplican los formularios o entrevistas, según sus propios conocimientos, o según lo comprendido en el curso de capacitación.

Actividad Número: 421

Input : Muestra

Control : Plan de trabajo

Output: Informe entrevistas / grabación

Input: Proveedores (horas)

Actividad: Recepción y control

Definición: Si bien se espera que los encuestadores o entrevistadores apliquen los formularios o entrevistas según los conocimientos estandarizados que manejan, (por conocimiento propio o por la capacitación), se realiza igual un control en la recepción de las encuestas o entrevistas. Este control se realiza a una muestra de 10% al azar del total de la muestra inicial, e implica chequear primero si se realizó efectivamente la encuesta, (la experiencia dice que algunos proveedores críticos mienten y les aplican la encuesta a familiares, o bien la contestan ellos mismos), y luego si cumplió la aplicación con los estándares previstos.

Actividad Número: 422

Control : Plan de trabajo

Output : Informes de Avance

Output : Encuestas terminadas

Actividad: digitación / transcripción

Definición: Una vez recepcionadas y controladas las encuestas, se procede a la transcripción a través del programa de captura, o bien la codificación de entrevistas

Actividad Número: 423

Input: Informe entrevistas / grabación

Control : Plan de trabajo

Output : Informes de Avance

Input : Encuestas terminadas

Input: Proveedores (horas)

Actividad: Análisis

Definición: El análisis implica procesar la información cuantitativa y cualitativa según los modelos diseñados y vendidos al cliente. Este procesamiento se optimiza si es que los modelos fueron lo suficientemente bien elaborados al inicio

Actividad Número: 43

Input: BD o info. para análisis

Control : Plan de trabajo

Output : Informes de Avance

Output : Informes y registros

Output : Información Procesada

Actividad: Análisis Cualitativo

Definición: El análisis cualitativo implica que se aplicaron entrevistas abiertas, las cuales fueron codificadas para obtener categorías e información paramétrica. Este análisis por tanto, implica relacionar categorías a través del modelo teórico definido para el estudio

Actividad Número: 431

Input: BD o info. para análisis

Control : Plan de trabajo

Output : Informes de Avance

Output : Información Procesada

Output : Información de apoyo

Actividad: Análisis Cuantitativo

Definición: En el caso de análisis cuantitativo, se aplicaron formularios estandarizados para obtener la información. Se traspaso esta información a base de datos a través del programa de captura, y luego se procedió a limpiar la base de datos de inconsistencias. Una vez limpia, se procede a analizar los datos mediante un programa de análisis estadístico como SPSS, el cual ofrece

una serie de funciones para el análisis. Es relevante contar con un modelo de análisis diseñado previamente, para poder optimizar esta etapa y saber exactamente qué hacer, y dónde buscar.

Actividad Número: 432

Input : Información de apoyo

Control : Plan de trabajo

Output : Información Procesada

Input: BD o info. para análisis

Output : Informes de Avance

Actividad: Delivery de Proyectos

Definición: el delivery es la entrega, es decir presentarle los resultados al cliente y que se encuentre conforme. En este caso, es una buena práctica el ir mostrándole resultados previos a lo largo del proceso, para que conozca las metodologías y no se sorprenda al final por la forma de presentar los datos. Es una ecuación delicada la de considerar por un lado la opinión del cliente en el proceso, y por otro lado la de cambiar etapas o fases de la metodología por que se este considerando mas allá de lo necesario su opinión

Actividad Número: 44

Input : Información Procesada

Control : Plan de trabajo

Actividad: realización informe / presentación

Actividad Definición: La primera parte del delivery, es la preparación del informe y de la presentación de los resultados. Esta etapa debiera estar estandarizada en cuanto a la logística, y solo debiera modificarse en cuanto a los contenidos

Actividad Número: 441

Input : Información Procesada

Control : Plan de trabajo

Output : Preinforme

Actividad : Formato y producción de entrega

Definición: Esta etapa, implica solo trabajo de logística, pues ya se encuentran hechos los formatos de presentación por lo que solo falta consolidar la información, darle formato a los informes y gráficos, y entregar el producto final

Actividad Número: 442

Input : Preinforme

Control : Plan de trabajo

Output : Entrega estudios

Actividad: Mantención estado

Definición: Es el consolidador de toda la información de la Empresa, desde el punto de guardar tanto datos históricos como datos de proceso que sirve para el análisis de la gestión, el seguimiento de los procesos, etc. De hecho, se alinea con nuestro proyecto desde el punto de vista de la gestión de documentos, del CRM, y de Project management que permite administrar a los proveedores

Actividad Número: 5

Control : Informes y registros

Levantamiento de Procesos en Procedimientos de Trabajo



Ejecución de Estudios

Procedimiento

1. Objetivo ⁸

El objetivo de este procedimiento, es que los estudios cumplan los requisitos y especificaciones estipuladas, dentro de los plazos comprometidos y en permanente coordinación con el cliente.

2. Alcance

Desde que se aprueba un proyecto ya sea vía mail, o firma de contrato hasta la presentación y entrega de informe final, (en algunos casos se realizan algunos análisis posteriores a esta entrega).

3. Definiciones

Código de Ética: Todos los estudios realizados bajo este procedimiento se ejecutan bajo las declaraciones del Código de Ética OPINA S.A.

Reunión Metodológica: Instancia de revisión y validación del diseño de estudios en propuesta, así como de revisión en detalle de la metodología y modelos empleados, según profesionales expertos en metodología de investigación

⁸ Este procedimiento aplica a Estudios Cualitativos y Cuantitativos

Encuestadores y Entrevistadores pertenecen al Registro de Personal externo OPINA.

JT: Jefe de Terreno

EP: Ejecutivo de Proyectos

Base Muestral: Corresponde a la **base de entrada**, con los casos correspondientes al universo o muestra con la cual realizar entrevistas o encuestas.

Base de Datos de Resultados: Corresponde a la base de datos que se genera luego de la ejecución de la etapa de terreno y digitación de los datos.

SNC: Registro de servicio no conforme

4. Responsabilidades

- Es responsabilidad del Ejecutivo de Proyecto EP que se cumplan las actividades descritas en este procedimiento.
- Es responsabilidad de Asesor Metodológico asistir a las reuniones metodológicas, y asesorar el diseño de estudio, el instrumento de medición y el análisis de datos de los estudios.
- Es responsabilidad del Asesor estadístico elaborar y/o aprobar la muestra para los estudios cuantitativos.
- Es responsabilidad del Jefe de Terreno, realizar control y supervisión del terreno cuantitativo presencial o telefónico, estando disponible para eventuales problemas o imprevistos.
- Es responsabilidad del Analista de Estudios, generar los análisis y tablas del estudio definidos en el perfil del proyecto, una vez recibida la base de datos.
- Es responsabilidad **exclusiva** del GG dirigir y monitorear los estudios de opinión pública junto Asesor Estadístico, Analista de estudio y jefe de terreno.
- Es responsabilidad de GG dirimir aquellos aspectos del proceso sobre los cuales no haya acuerdo.

5. Descripción:

5.1. Etapa Diseño y Planificación del Estudio

5.1.1. Una vez aprobada la propuesta de estudio en el área comercial, se asigna ejecutivo de proyecto a cargo de la ejecución.

5.1.2. El ejecutivo levanta los requerimientos del proyecto, los plazos y elabora:

- **carta gantt** con definición de actividades y plazos⁹. Los atrasos, errores o inconvenientes que ocurran deben quedar registrados en el Registro de Servicio no Conforme (SNC)
- perfil de proyecto, incluye lo contenido en la propuesta aprobada por el cliente, **plan de tabulaciones, y plan de análisis** (usar formato **perfil tipo**)
-

5.1.3. GG define si el estudio requiere de jefatura de terreno, si es así, negocia precios, condiciones y designa al JT.

5.2. Muestra

Estudio Cualitativo:

5.2.1. En reunión metodológica, se revisa la propuesta valida para el estudio, y cuál debiera ser la muestra para la exploración cualitativa

⁹ En el caso de encuestas Web, los plazos de limpieza requeridos son mayores

5.2.2. Si corresponde, EP se contacta con el cliente para conseguir los contactos y coordina con Asistente de Operaciones para realizar los llamados a los contactos,

5.2.3. EP junto con Asistente de Operaciones, verifican que la base muestral esté completa y sin errores. Si la base presenta errores que afectan la muestra del estudio, EP debe comunicárselo al cliente, y renegociar los plazos. EP registra la situación en **SNC**.

5.2.3. Si corresponde, EP prepara una carta de invitación a participar en el estudio para ser enviada por mail o físicamente.

Estudio Cuantitativo:

5.2.4. En reunión metodológica, se define la muestra del estudio según el perfil del proyecto

5.2.5. EP verifica que la base muestral esté completa y sin errores. Si la base presenta errores que afectan la muestra del estudio, EP debe comunicárselo al cliente, y renegociar los plazos. EP registra la situación en **SNC**.

5.2.5. En el caso de encuesta de hogares, EP se la entrega a Asesor Estadístico para que realice el muestreo. El Asesor Estadístico elabora la muestra según:

- Definición de Universo (grupo objetivo)
- Distribución inter áreas
- Distribución intra áreas ¹⁰
- Sorteo de la Muestra (especificación de direcciones por área)

En el caso de estudios organizacionales, el sorteo muestral puede ser realizado por EP junto con Analista de Estudios, con posterior revisión de Asesor Estadístico.

¹⁰ En el caso de estudios de hogares, inter área se entiende por distribución intercomunal de la ciudad de estudio (n casos por comuna), e intra área se entiende como n^o de segmentos por comuna.

5.2.3. El JT o EP si corresponde, ubica geográficamente las direcciones o localidades para realizar la encuesta, y prepara el material con los lugares o direcciones para ser entregados a cada encuestador.

5.3 Instrumento de Medición

Estudio cualitativo: Pauta de Entrevista

5.3.1 A partir del perfil de proyecto, EP levanta los requerimientos del cliente y/o su equipo de trabajo (ya sea en persona, telefónicamente o vía mail)

5.3.2. En reunión metodológica se discuten las dimensiones y variables a estudiar, a partir de lo cual EP prepara la pauta preliminar de entrevista individual o grupal.

5.3.3. EP envía a Asesor Metodológico la pauta final para su aprobación.

Estudio Cuantitativo: Formulario

5.3.1 Si corresponde, EP levanta los requerimientos del cliente y/o su equipo de trabajo (ya sea en persona, telefónicamente o vía mail) y genera una propuesta de formulario.

5.3.2. En reunión metodológica se discuten las dimensiones y variables a estudiar, se revisa si el formulario preliminar cumple los objetivos de los estudios, si se ajusta al modelo propuesto y se define el plan de análisis que se realizará una vez que se obtengan los datos.

5.3.3. Asesor estadístico es responsable de revisar la versión final del formulario en función de su claridad y aplicabilidad.

5.3.4. EP envía a Asesor Metodológico el formulario para su aprobación.

5.3.5. En el caso de Encuesta Web, EP elabora el formulario diseñado en el sistema Web, el cual no requiere programa de captura adicional.

5.3.6. En los otros casos, EP prepara el formulario en formato de encuesta para ser aplicado (cuidando tamaño de letra, tamaño de cuadros de respuesta, número de páginas, etc.), así como la producción de fotocopias que correspondan al número de encuestas a realizar.

5.3.7. EP prepara (o encarga a preparar) el programa de captura de datos, en idéntica estructura con el formulario, cuidando los encadenamientos de preguntas, las reglas de validación, la consistencia de los rangos de respuesta, y en general todas aquellas lógicas que disminuyan el posible error de digitación de la base de datos.

5.3.8. EP prueba y valida el programa de captura de datos, con un formulario de prueba. Si existen errores, corrige (o manda corregir) las reglas de validación del programa.

5.4. Organización del Terreno

Estudio Cualitativo: Planificación de terreno EP

5.4.1. EP convoca a los entrevistadores

5.4.2. EP realiza una capacitación a los entrevistadores de los objetivos del estudio y de las directrices con las cuales aplicar la pauta de entrevista, y les entrega el material (formularios, lápices, carpetas, credenciales, etc.).

5.4.3. EP se coordina con Asistente según punto 5.2.

Estudio Cuantitativo: Asignación de Terreno a JT

Encuesta de hogares, telefónica y de punto:

5.4.4. GG junto con JT se reúnen para ajustar los costos de la etapa de terreno, y diseñar el cuadro de avance (según la carta gantt).

5.4.5. JT revisa la muestra (que se cumpla el número del sorteo, y estén escritos correctamente)

5.4.6. JT Revisa que esté completo el número de copias del formulario (o solicita mas copias si corresponde)

5.4.7. JT Asigna zonas o segmentos a encuestadores

5.4.8. JT coordina la capacitación de encuestadores, y les entrega el material (formularios, lápices, carpetas, credenciales, etc). Se les advierte que se realizará un control del 10% de las encuestas para medir confiabilidad y validez de la información.

Encuesta web:

5.4.9. EP se encarga de coordinar en el caso que corresponda, el o los puntos donde se realizará la aplicación de la encuesta.

5.4.10. EP transforma la base muestral en formato Web y la ingresa al sistema de encuestas online.

5.4.11. EP generar los “token” o claves de ingreso para cada caso.

5.4. Terreno

Estudio Cualitativo:

5.4.1. Los entrevistadores realizan las entrevistas agendadas, transcriben el resultado, y lo entregan en formato digital a EP para su codificación y análisis.

Estudio Cuantitativo:

Encuesta de hogares, telefónica y de punto:

5.4.2. JT realiza Coordinación y supervisión del terreno.

5.4.3. JT recibe las encuestas contestadas, las ordena y completa el **cuadro de avance** con el número de encuestas obtenidas. Si vienen encuestas incompletas, se reenvían a terreno con el mismo u otro encuestador.

5.4.4. Para todos los casos de hogares, JT coordina la realización de un control del 10% de la muestra, lo que implica chequear en la misma localidad o casa de muestra, si se realizó la encuesta y si los datos de segmentación corresponden.

Encuesta Web:

EP **activa** la encuesta Web, la cual desde este momento no permite ninguna modificación.

Si corresponde, EP coordina la supervisión y asistencia del o los puntos donde se realizará la aplicación de la encuesta.

EP se encarga directamente de controlar la respuesta de la muestra en el formulario Web, y de enviar un recordatorio a las personas que correspondan.

Una vez que se cumple el plazo (previa consulta con el cliente), o los requisitos de la muestra, EP desactiva la encuesta Web. Cuando la encuesta es desactivada, ya no se puede volver a activar.

5.5. Codificación y Digitación

Estudio Cualitativo:

5.5.1. Recibidas todas las transcripciones, EP procede a codificarlas para desprender las categorías y dimensiones requeridas.

Estudio Cuantitativo:

Encuesta de hogares, telefónica y de punto:

5.5.2. Recibidas todas las encuestas, EP procede a codificar las preguntas abiertas según las categorías que se desprenden de las respuestas de los encuestados.

5.5.3. GG coordina la digitación de los datos con digitadora.

5.5.4. Con el programa de captura revisado y validado, la digitadora ingresa todos los datos registrados en las encuestas. EP debe supervisar que este ingreso no tenga errores.

5.5.5. Asesor Estadístico o AE junto con EP chequean la consistencia de la Base de datos obtenida, basándose en el **instructivo de chequeo de consistencia de base de datos**.

Encuesta Web:

En el caso de encuestas Web, no se requiere de programa de captura.

5.6. Análisis y presentación de resultados

5.6.1. Una vez obtenida la base de datos revisada y limpiada, se reúnen EP junto con AE y GG, para definir en detalle las segmentaciones a utilizar en las tabulaciones, la estructura del informe y los análisis estadísticos a realizar

5.6.2. EP registra lo anterior en detalle en el perfil de proyecto.

5.6.3. EP junto con Analista de Estudios generan los análisis, tablas y gráficos que correspondan según el perfil de proyecto.

Es recomendable que se discuta con más integrantes del equipo para tener mas definido lo que se presentara en reunión metodológica.

5.6.4. EP presenta los resultados preliminares de análisis y estructura del informe en la reunión metodológica para revisión y sugerencias del equipo y Asesor metodológico

5.6.5. Con las observaciones del punto anterior, EP realiza los cambios y análisis sugeridos, y prepara el informe preliminar

5.6.6. El informe preliminar debe tener las siguientes revisiones, en el siguiente orden:

- Revisión por Asesor Estadístico
- Revisión por Gerente Comercial/ General

Cada una de esas instancias debe señalar sus comentarios y sugerencias, para ser incorporadas luego por el EP.

5.6.7. EP incorpora las sugerencias y observaciones de cada una de las instancias anteriores, y prepara la versión bien formateada y final del informe.

5.6.8. EP prepara una o varias versiones impresas, anilladas del informe y la presentación Powerpoint de los resultados para la reunión de cierre con el cliente. Entrega además un Cd con todos estos documentos en formato digital.

Es posible que en la reunión de presentación de resultados, se ofrezcan nuevos análisis, los cuales debieran contemplar no más de una semana para su entrega.

6. Referencias:

7. Anexos:

Instructivo de chequeo de consistencia de base de datos.

8. Ultimas dos modificaciones:



Gestión Comercial

Procedimiento

1. Objetivo ¹¹

El objetivo de este procedimiento, es que la administración de la relación con el cliente sea llevada de forma eficiente, de modo de por una parte atender a tiempo todas las necesidades del cliente y por otra realizar acciones comerciales.

2. Alcance

Desde que se contacta un cliente por primera vez, hasta el seguimiento que se hace de las propuestas enviadas.

3. Definiciones

CRM: Sistema de administración de relación con el cliente. Mecanismo electrónico donde se archivan las acciones comerciales y la información relativa a clientes.

Acción Comercial: Acción relacionada con los clientes desde el punto de vista comercial. Acuerdos previos, cotizaciones, pedidos, temas contractuales. Estos se dan en forma de conversación telefónica, email, fax u otros medios.

¹¹ Este procedimiento aplica a Estudios Cualitativos y Cuantitativos

Cuentas: La razón social del cliente, la cual contendrá contactos y acciones comerciales.

GG: Gerente General.

SGC: Sub Gerente Comercial.

4. Responsabilidades

- Es responsabilidad del Gerente General que se cumplan las actividades descritas en este procedimiento.
- Es responsabilidad de Subgerente Comercial construir o supervisar la construcción de las propuestas y presentaciones a clientes.
- Es responsabilidad del GG aprobar las propuestas realizadas antes de su envío a clientes.
- Es responsabilidad del GG y el SGC registrar cada acción comercial en el CRM para su seguimiento y gestión.
- Es responsabilidad del asesor metodológico construir las muestras segmentaciones, cruces y análisis posibles para su inclusión en las propuestas.
- Es responsabilidad del GG y el SGC hacer seguimiento de los clientes en cualquiera de sus fases.

5. Descripción:

En elaboración.

6. Referencias:

No hay.

7. Anexos:

No hay.

8. Últimas dos modificaciones:



Procedimiento Revisión Gerencial

1. Objetivo

Establecer el marco de responsabilidad gerencial para que el sistema de calidad OPINA S.A. sea efectivo en su funcionamiento, evolución y en la toma de acciones para la mejora continua.

2. Alcance

Desde que se establecen los objetivos y metas para evaluar la gestión y el sistema de calidad, hasta que se toma la decisión de generar planes de acción y/o de inversión para la mejora del sistema de calidad.

3. Definiciones

3.1. Comité Ejecutivo: Presidente de OPINA, Gerente General, Gerente de Administración y Finanzas

3.2. Frecuencia de Revisiones: El Comité Gerencial establece que las revisiones gerenciales se efectuarán al menos cada mes o a consideración del comité si se requiere antes.

4. Responsabilidades

5. Descripción:

De acuerdo a la fecha pactada en la última revisión gerencial, el Gerente General convoca a los miembros del Comité Ejecutivo, comunicándoles la fecha, hora, temas a tratar y lugar de la próxima reunión.

5.1. La información a revisar es la siguiente, y deberá estar registrada en los temas a tratar del **Acta de Reunión** :

- a. **Revisión de indicadores financieros.**
- b. **Revisión de indicadores de procesos (si aplica).**
- c. **Resultados de Auditorias (si aplica).**
- d. **Retroalimentación del cliente**
- e. **Estado de acciones correctivas/preventiva**
- f. **Acciones de seguimiento de reuniones anteriores.**
- g. **Posibles cambios en el sistema de calidad.**
- h. **Evaluación de oportunidades de mejora.**
- i. **Asignación de recursos en caso necesario**

5.2.1. Los puntos (c), (d), y (e) se revisan en base a los indicadores definidos en el catálogo **Objetivos de Gestión y Calidad**, donde se identifica al responsable de elaborar y presentar el indicador.

5.2.2. El punto (g) se refiere a cualquier cambio que afecte al sistema de calidad OPINA y que en consecuencia afecte algunos de sus procesos críticos.

- 5.2. El Comité Ejecutivo, basado en la información recibida y analizada, determina las acciones a tomar, y asigna los recursos necesarios para la ejecución de las mejoras del Sistema.
- 5.3. El Gerente General registra los resultados obtenidos, acuerdos y compromisos establecidos en el **Acta de Reunión**. Esta quedará disponible en la red para revisión y consulta del comité.

Los resultados de los indicadores son comunicados al personal mediante las reuniones semanales, y publicadas en el diario mural a más tardar en siete días.

5.5. PRESUPUESTO

En Noviembre de cada año, el gerente General genera una propuesta de presupuesto según el **formato de presupuesto**, y lo presenta en reunión de Directorio para su aprobación, y /o modificaciones. Los indicadores de objetivos de calidad y gestión se desprenden de este presupuesto y deben estar proyectados estimativamente para el año presupuestado.

6. Referencias:

No hay.

7. Anexos:

No hay.

8. Ultimas dos modificaciones:



Tesorería y Contabilidad

Procedimiento

1. Objetivo

Describir las acciones que se siguen en el área de Contabilidad y Finanzas para la administración apropiada de los fondos de la empresa

2. Alcance

Considera todo aquello que implique ingreso o egreso de fondos, a modo de ejemplo: Facturación, cobranza, inversiones, remuneraciones, pago servicios externos, pago de impuestos y consumos básicos.

3. Definiciones

GG: Gerente General

SGC: Sub Gerente Comercial

GAF: Gerente de Administración y Finanzas

AG: Asistente de Gerencia

Co: Contador

4. Responsabilidades

- Contador: Se realicen estos procedimientos
- GAF: Autorizar los pagos que correspondan

- GG: Autorizar la emisión de facturas y supervisar la cobranza
- AG:
 - Facturar
 - Cobrar
 - Realizar el pago a servicios externos
 - Realizar (o supervisar) el pago a consumos básicos

5. Descripción:

Facturación

- 5.1.1. Una vez aprobada una propuesta por el cliente, El Gerente Comercial o Gerente General incorpora el nuevo proyecto en **Registro de proyectos en proceso**, con el detalle de provisión de ingresos y costos variables.
- 5.1.2. Los días 30 de cada mes, o el día hábil inmediatamente anterior si este fuera festivo, el GG enviará al contador **Registro de proyectos en proceso**, para el ingreso de los no facturados al balance como provisión de venta y los costos no efectuados como provisión de costos variables.
- 5.1.3. Semanalmente, GG revisa **Registro de proyectos en proceso** y solicita las facturaciones que correspondan a AG.
- 5.1.4. AG genera factura al cliente, GG revisa y despacha.
- 5.1.4. Copia de factura es ingresada a la Contabilidad.

5.2. Cobranza

5.2.1. GG y GAF revisa semanalmente **Registro de proyectos facturados y cobrados**

5.2.2. AG Llama por teléfono a cliente facturado para comprometer fecha de pago

5.2.3. AG Realiza seguimiento del cliente para que se realice el pago

5.2.4. Retira (o manda a retirar) el pago, y deposita en cuenta corriente de la empresa.

5.2.5. Entrega documento de respaldo a contador, quien archiva para ingresar en contabilidad.

5.3. Remuneraciones

5.3.1. El día 28 de cada mes, o el día hábil inmediatamente anterior si este fuera festivo, el Contador cambia parámetros de UF y UTM en Sistema Contable.

5.3.2. El día 29 de cada mes, o el día hábil inmediatamente anterior si este fuera festivo, imprime **liquidaciones de sueldo** e imposiciones con los ajustes anteriores, para dar curso al pago de Impuestos.

5.3.3. A partir de lo anterior el día 29 de cada mes, o el día hábil inmediatamente anterior si este fuera festivo, emite los cheques nominativos de remuneraciones, e ingresa los montos al **Flujo de Caja**.

5.3.4. El día 30 de cada mes, o el día hábil inmediatamente anterior si este fuera festivo, realiza (o delega) el pago a las personas correspondientes, les entrega una copia de su **liquidación de sueldo** si se trata de una persona contratada, o

exigiéndole una boleta de honorarios si es una persona externa. En ambos casos, solicita la firma de una copia del documento para su registro en contabilidad y archivo.

5.4. Pago Servicios Externos

5.4.1. El JT y SGC generan las **liquidaciones de pago a proveedores externos** el día 25 de cada mes o el día hábil inmediatamente anterior si este fuera festivo.

5.4.2. El día 26, o el día hábil inmediatamente anterior si este fuera festivo, GG revisa la liquidación, aprueba (en caso que tenga errores, la devuelve a operaciones para su corrección)

5.4.3. El día 30 del mes, GG envía a Contador para:

5.4.3.1. Realizar pago de impuesto

5.4.3.2. Ingresar a flujo de caja

5.4.3.3. Emitir los cheques, quien envía a GG y GAF para firma.

5.4.4. El primer viernes de cada mes, AG llama por teléfono a las personas para realizar los pagos, (o bien solicita números de cuenta corriente para depositarlos).

5.4.5. Al momento de entregar el cheque, AG solicita la boleta de honorarios, y la persona firma su recepción conforme en la liquidación del mes.

5.4.6. AG recibe y archiva todas las boletas, y las entrega al Contador para su ingreso a contabilidad.

5.5. Pago de Impuestos

5.5.1. El día 12 del mes, o el día hábil inmediatamente anterior si este fuera festivo, Contador emite F29 (formulario 29, con los datos de PPM, retención 2º categoría e impuesto único).

5.5.2. GG o GAF aprueba el pago en Tesorería general de la Republica

5.5.3. Contador genera solicitud de pago y entrega a GG o GAF para su aprobación.

5.5.4 Contador emite los cheques, y entrega a GG o GAF para la firma de los cheques

5.5.5. AG realiza o manda a pago a la Tesorería General de la Republica

5.5.6. Contador registra en contabilidad y archiva los documentos de respaldo.

5.6. Consumos básicos

5.6.1. AG se encarga de recepcionar y archivar los documentos relativos a:

- Cuentas de luz, teléfono, Internet, y gastos comunes
- Facturas (o boletas) de proveedores
- Rendición de caja chica (AG es también encargada de preparar esta rendición).

5.6.2. AG elabora una **orden de pago** con los datos del pago a realizar, y la entrega a GG o GAF a más tardar el día martes de cada semana, para su firma.

5.6.3. Una vez que está firmada, la entrega al Contador quien la firma y aprueba, e ingresa al flujo de caja.

5.6.4. Luego, emite los cheques nominativos y cruzados y los entrega a GG y GAF para su firma conjunta.

5.6.5. En caso de requerir que la emisión de los cheques sea distinta al procedimiento antes descrito este deberá contar con la autorización en la orden de pago de GG o GAF.

5.6.6. AG realiza o manda a realizar los pagos (en el caso de la caja chica, realiza el cambio del cheque a efectivo en el banco), y entrega los documentos de respaldo al Contador para su registro en contabilidad y archivo.

5.7. Balance y Estado de Resultados:

5.7.1. A lo largo del mes, el Contador recopila todos los registros contables que surgen de los movimientos anteriormente descritos

5.7.2. El día 30 del mes, el GG entrega al Contador el **Registro de proyectos en proceso**, donde se indican las ventas realizadas en el mes y la estimación de costos de aquellos proyectos no ejecutados o en ejecución, para ser ingresados en la contabilidad.

5.7.3. El día 2 del mes siguiente, o el día hábil inmediatamente anterior si este fuera festivo, se cierra la contabilidad del mes.

5.7.4. Las ventas aun no facturadas se considerarán como provisión de ingresos y los costos de aquellos proyectos no ejecutados o en ejecución como provisión de costo de venta.

5.7.5. El día 7 el mes siguiente, el Contador entregará el **balance y estado de resultados** al GAF para su revisión y VºBº.

5.7.6. El día 10, el Contador entrega a GG el **Balance y Estado de resultados** revisado y aprobado por GAF con el cálculo de los **indicadores financieros**.

6. Referencias:

No hay.

7. Anexos:

No hay.

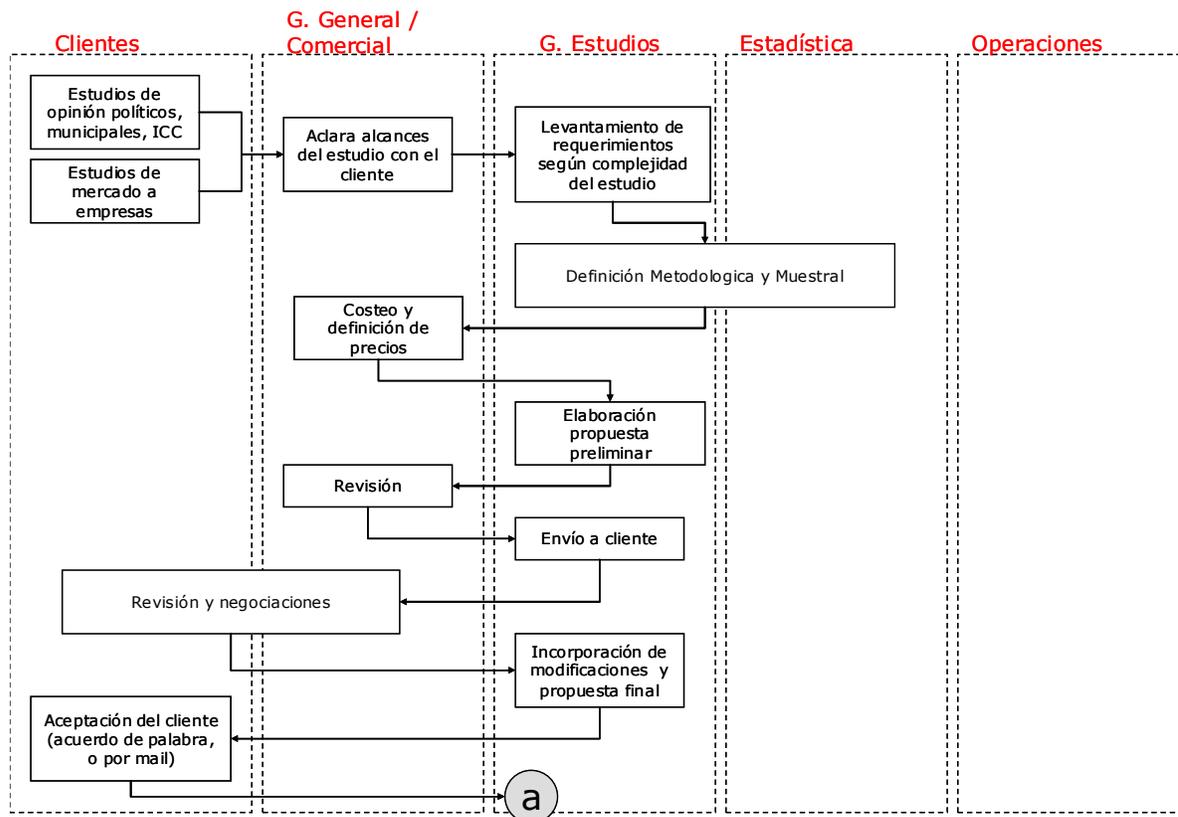
8. Últimas dos modificaciones:

Levantamiento de procesos en diagramas de flujos

Proceso 1 Gestión Comercial:

Aplica al punto 7.2 de la norma ISO 9001:2000

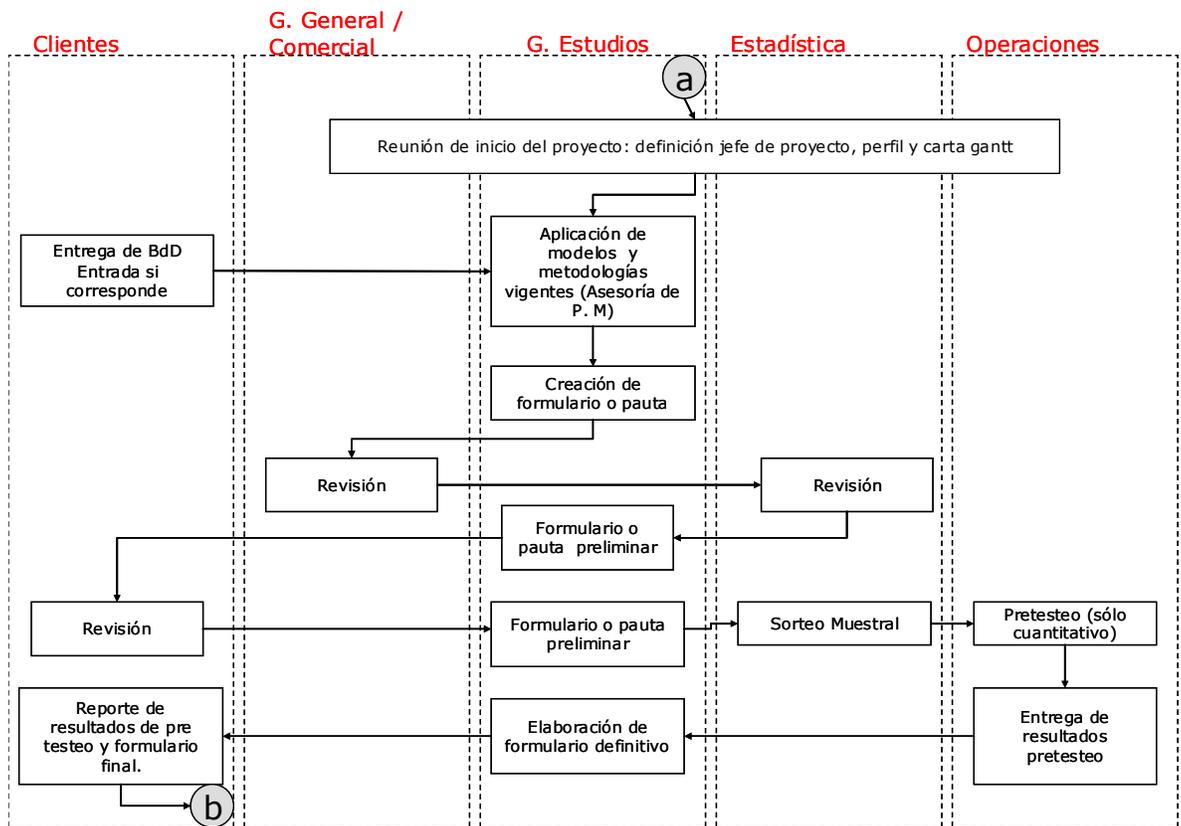
FASE 1: Elaboración de Propuesta



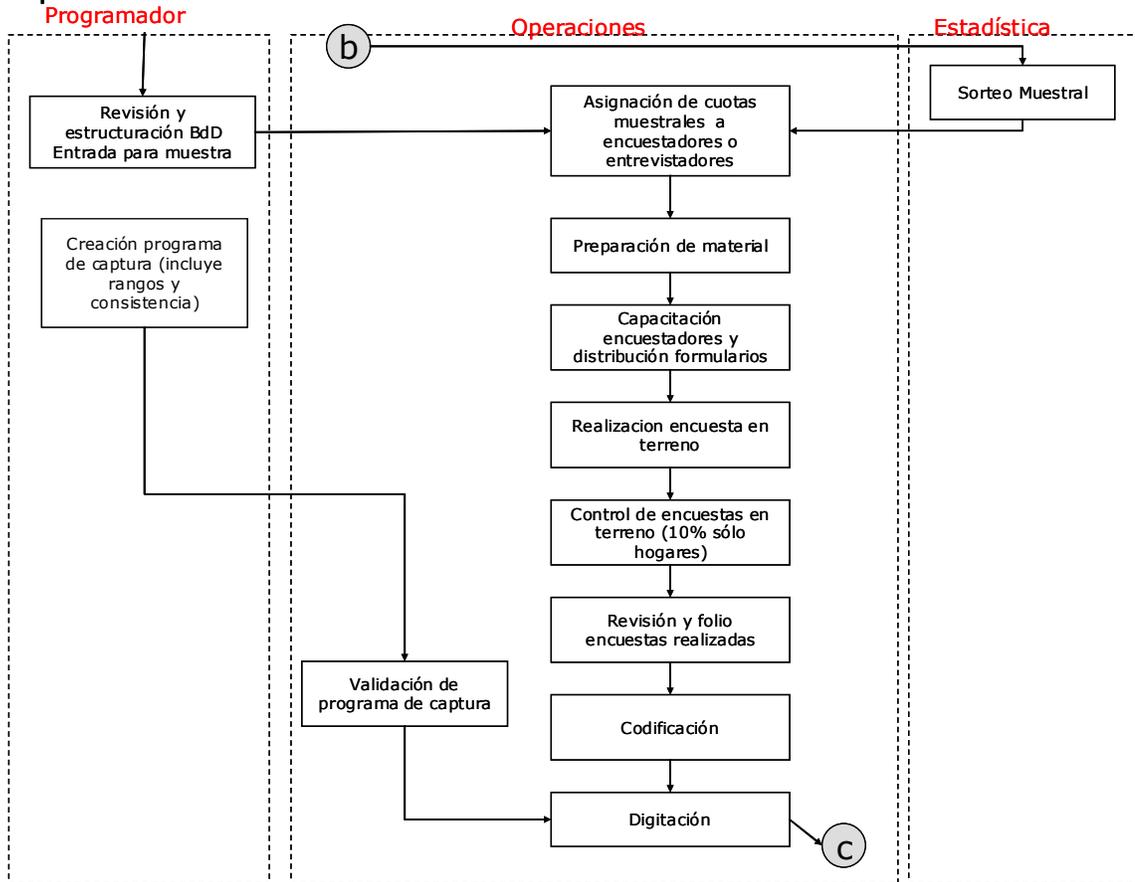
Proceso 2: Ejecución de Proyectos de Investigación

Aplica al punto 7.5 de la norma ISO 9001:2000

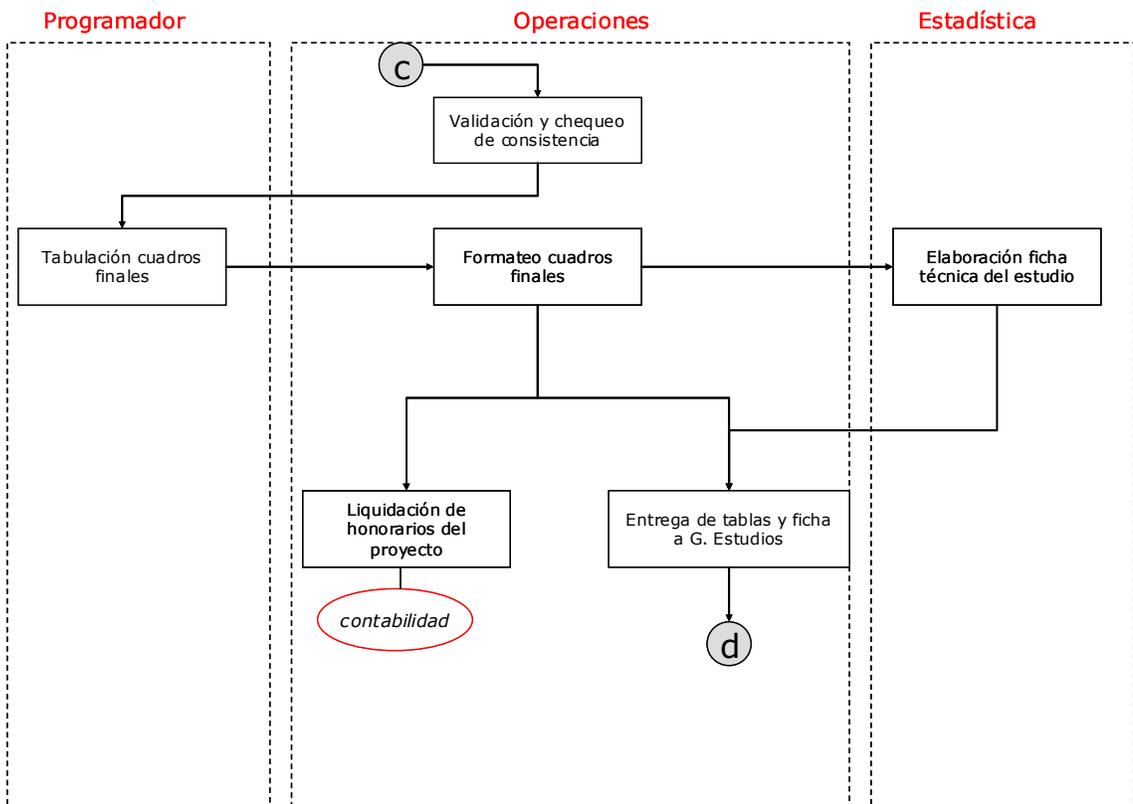
Inicio del proyecto de investigación: Diseño y Metodología



Operaciones en Terreno

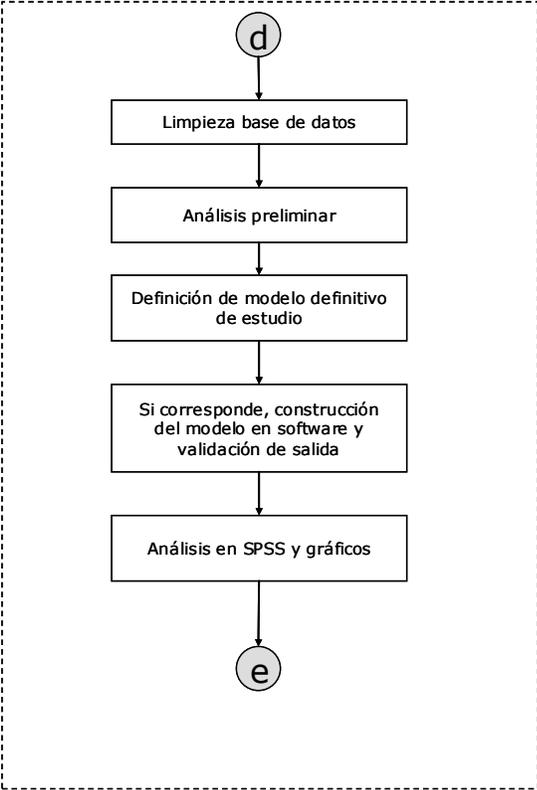


Operaciones en Terreno



Análisis de Datos

G. Estudios



Informe y Presentación

