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

"PROPUESTAS DE MEJORA AL MODELO DE GESTIÓN DEL SERVICIO QUE ENTREGA UNA EMPRESA CONSULTORA"

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

JAVIER IGNACIO AQUILES DÍAZ ROJAS

PROFESOR GUÍA:
CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JAIME ALEE GIL
VICENTE ASTORGA PIZARRO

SANTIAGO DE CHILE
2017

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial.
POR: Javier Ignacio Aquiles Díaz Rojas.
FECHA: 03/01/2017
PROFESOR GUÍA: CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

PROPUESTAS DE MEJORA AL MODELO DE GESTIÓN DEL SERVICIO QUE ENTREGA UNA EMPRESA CONSULTORA

La empresa consultora Symnetics, especializada en Gestión Estratégica, es objeto de estudio en este trabajo de título, en el que se analiza los procesos para la entrega del servicio de consultoría levantando un modelo de gestión de proyectos que no existía de forma explícita.

Chile se encuentra entre los países de más rápido crecimiento de Latinoamérica en la última década, y como resultado hubo una explosión de crecimiento en el sector de la consultoría que ha aumentado el nivel de competencia para la empresa, más del 300% en cuanto a cantidad de empresas entre 2004 y 2014 según datos del SII. A su vez, el rubro parece ser cada vez menos rentable según los mismos datos (hasta tres veces menos rentable que hace un par de años)

Este trabajo de título surge como respuesta a una preocupación de los consultores de la empresa en estudio, en particular sobre elementos que conciernen a la ejecución de proyectos de consultoría y a la necesidad de obtener mejores resultados en las mediciones de satisfacción de los clientes.

Al respecto se describe los dos principales macro procesos que engloba el servicio y que permiten gestionar desde la consultora a cada uno de los equipos de consultores que trabajan en terreno.

El resultado es un rediseño que incluye la adición de planificación por escenarios al proceso de pre-consultoría, dos nuevas reuniones (exploratoria y de análisis del cliente) al proceso de consultoría, así como la formalización del rol de Control y Quality Assurance dentro del mismo proceso.

Finalmente se propone la utilización de cinco indicadores que permiten robustecer la información que se entrega a los clientes y la capacidad de gestión que tiene la consultora, estos indicadores se clasifican en dos tipos: de control del proyecto y de gestión interna.

Implementando estas propuestas se espera conseguir mayor nivel de cumplimiento de compromisos de los consultores, mejora en la tasa de adjudicación de consultorías licitadas, mejor control y gestión de las horas de trabajo utilizadas por los equipos de consultorías y mayor nivel de confianza con los clientes, entre otros.

AGRADECIMIENTOS

Existe la concepción de que el resultado educacional de las personas corresponde con el nivel de esfuerzo del alumno. Este documento corresponde a la culminación de un largo proceso y, al menos en este caso, refleja el esfuerzo no solo mío, sino de toda mi familia, de mis amigos y mi red.

En primer lugar, quiero agradecer y dedicarle este trabajo a la mujer que hizo posible esto, mi abuela: la Gaby, quien fue la que impulsó a la familia a estudiar y profesionalizarse. Su ejemplo es fundamental en la decisión que tomé de estudiar ingeniería.

También le quiero agradecer a mis padres. A mi papá por estar siempre ahí para discutir sobre la mejor forma de escribir un ensayo o ayudarme a tomar decisiones importantes y mi madre por estar todo el tiempo allí apoyándome, jodiéndome para que estudiara y preocupada de mis necesidades.

A mis hermanos, Marly, Felipe y Daniela (y sí, a ti también Evelyn que me aguantaste todo un verano en tu casa mientras hacía la práctica) que me aguantaron por más de 20 años y cada vez que los necesité estuvieron allí, ya fuera comprándome los cuadernos que me faltaban como criticando las ppt que hacía para la universidad.

A todos mis tíos y primos, en particular a Tabo, Luisa, Valeria, Felipe, Alejandra, Catalina, Emilia, Ximena, Cristian, Ariadna y Yury, con quienes viví o me aguantaron en su casa en múltiples oportunidades, ya fuera para poder quedarme estudiando, como para no tener que levantarme tan temprano cuando entraba a la universidad a las 8.30 e incluso para quedarme después de un carrete. También a mi tío Chepo, el profe más bacán.

Por supuesto quiero agradecerles también a mis amigos: Nacha, Diego, Andrés, Gonzalo, Carlota, Marcelo, Camilo, Chih-Yu y Tutty. Sin ustedes no habría sido lo mismo, la vida, las enseñanzas, los carretes, todo. Desde estudiar para la primera prueba hasta conseguir tema de memoria, ustedes estuvieron en TODO.

También quiero agradecerles a los profesores Claudio, Jaime, Orlando y Vicente, que me guiaron en este último proceso, con harta paciencia, lo sé, pero también con harto corazón.

Y finalmente la familia Symnetics, que me permitió entrar a su casa con los brazos abiertos para desarrollar mi memoria, en particular a Julio, Sam, Angélica, Paula, Nelson, Cristian, Felipe y Edgardo, que me enseñaron montones, pero sobre todo me enseñaron de profesionalidad.

TABLA DE CONTENIDO

1. CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN 1
1.1. ANTECEDENTES GENERALES 1
1.1.1. La Consultoría Estratégica en Chile 1
1.1.2. Análisis de Factores a la Industria 5
1.1.2.1. Factor Ambiental 5
1.1.2.2. Factor Político 6
1.1.2.3. Factor Tecnológico 6
1.1.3. Symnetics 6
1.1.3.1. Tipo de Organización 6
1.1.3.2. Objetivos, Visión e Historia 8
1.1.3.3. Organigrama 10
1.1.3.4. Productos y Servicios 10
1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN 13
1.3. OBJETIVOS 17
1.3.1. Objetivo General 17
1.3.2. Objetivos Específicos 17
1.4. ALCANCES 18
1.5. RESULTADOS ESPERADOS 19
1.6. SOBRE LOS PROYECTOS ANALIZADOS 20
2. CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO 20
2.1. DEFINICIÓN DE PROYECTO 20
2.2. DIRECCIÓN DE PROYECTOS 21
2.3. SISTEMA INTEGRADO DE 6 ETAPAS 22
2.3.1. Desarrollo de la Estrategia 22
2.3.2. Planificación de la Estrategia 23
2.3.3. Alinear la Organización 23
2.3.4. Planificar las Operaciones 24
2.3.5. Controlar y Aprender 24
2.3.6. Probar y Adaptar 25
2.4. PMO 26
2.5. PROCESOS Y SU LEVANTAMIENTO 27
2.6. BPMN 28

2.6.1. Objetivos del BPMN 28
2.7. BPD 29
2.7.1. Elementos Básicos del BPD 29
2.7.1.1. Actividades 29
2.7.1.2. Flujos de secuencia 30
2.7.1.3. Eventos – Círculos 30
2.7.1.4. Pool 30
2.7.1.5. Área funcional (Lane) 31
2.7.1.6. Compuertas 31
3. CAPÍTULO III – METODOLOGÍA 32
3.1. Levantamiento del Modelo 32
3.2. Revisión Bibliográfica 32
3.3. Investigación de Campo 32
3.4. Diagnóstico 32
3.5. Definición del Modelo 32
3.5.1. Identificación de Variables 32
3.5.2. Definición de Indicadores 33
4. CAPÍTULO IV – LEVANTAMIENTO BIBLIOGRÁFICO 34
4.1. PLANEACIÓN POR ESCENARIOS EN UNA CONSULTORA DE LOGÍSTICA EN COLOMBIA 34
4.1.1. Situación 34
4.1.2. Metodología 34
4.1.3. Resultados 36
4.1.4. Conclusiones 37
4.2. TRUSTING AS A 'LEAP OF FAITH' 38
4.2.1. Introducción 38
4.2.2. Marco Teórico 38
4.2.3. Descubrimientos Empíricos 39
4.2.3.1. Señalización de credibilidad e historial positivo 39
4.2.3.2. Clarificación de expectativas 39
4.2.3.3. Alinear los procesos de expectativas 40
4.2.3.4. Alinear expectativas de resultados 40
4.2.3.5. Demostrar simpatía y ajuste personal 41
4.2.4. Conclusión 41

5. CAPÍTULO V – MODELO DE GESTIÓN ACTUAL 42
5.1. IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS43
5.2. PRINCIPALES ROLES 43
5.3. MACRO PROCESO: PRE-CONSULTORÍA..... 46
5.3.1. Kick Off 46
5.4. MACRO PROCESO: CONSULTORÍA 47
5.4.1. Reunión de Coordinación Interna 49
5.4.2. Reunión con contraparte PMO (o reuniones de seguimiento) 49
5.4.3. Reunión con Sponsor 50
5.4.4. Reunión de gestión de proyectos 51
5.5. Sistema de control y reportes para la gestión 52
6. CAPÍTULO VI – DIAGNÓSTICO..... 54
6.1. DEL MODELO 54
6.2. DE INDICADORES CLAVE..... 55
7. CAPÍTULO VII – MODELO PROPUESTO 56
7.1. MACRO PROCESO: PRE-CONSULTORÍA..... 56
7.2. MACRO PROCESO: CONSULTORÍA 57
7.2.1. Reunión Exploratoria..... 58
7.2.2. Reunión de Análisis del cliente 59
7.3. INDICADORES CLAVE..... 62
8. CAPÍTULO VIII – CONCLUSIONES 64
8.1. CONCLUSIONES GENERALES..... 64
9. CAPÍTULO IX - BIBLIOGRAFÍA 67
10. CAPÍTULO X – ANEXOS 10-a

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Symnetics S.A 10

Figura 2: Relaciones comunes entre gestión de operaciones y gestión de proyectos. (ANTON ZANDHUIS, 2013)..... 21

Figura 3: Modelo gráfico del sistema integrado en 6 Etapas. (NORTON & KAPLAN, 2008) 22

Figura 4 Proceso..... 29

Figura 5 Proceso de creación de confianza en la relación cliente-consultor. 41

Figura 6: Ejemplo de proyectos simultáneos con un mismo cliente. 42

Figura 7 Composición de equipo consultora y contraparte cliente..... 44

Figura 8 Roles del equipo consultor..... 45

Figura 9: Macro proceso Pre-consultoría 46

Figura 10 Macro proceso Consultoría 47

Figura 11 Sub-proceso Desarrollo del entregable n 48

Figura 12 Sub proceso Validación del entregable n..... 51

Figura 13 Modelo gráfico de la gestión del servicio actual 53

Figura 14 Macro proceso de Pre-consultoría modificado 56

Figura 15 Primera modificación al macro proceso de Consultoría 58

Figura 16 Segunda modificación al macro proceso de Consultoría 60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de empresas de asesoramiento empresarial en chile según región. (años 2005 – 2014) 2

Gráfico 2: Número de empresas de asesoramiento empresarial en chile según región exceptuando la región Metropolitana. (años 2005 – 2014) 2

Gráfico 3 Análisis financiero del sector 1 4

Gráfico 4 Análisis financiero del sector 2 5

Gráfico 5 Resultado interanual de Symnetics S.A 7

Gráfico 6 Venta de productos interanual 12

Gráfico 7 Resultados encuesta: ¿Cómo es el proceso de gestión de nuestros proyectos? 14

Gráfico 8 Duración de proyectos tipo en Symnetics 57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Evolución económica del sector 3

Tabla 2 Clientes activos a lo largo de 2016 que compraron servicios de consultoría..... 13

Tabla 3 Evaluación de satisfacción de clientes de Symnetics 13

Tabla 4 Indicadores de Proyecto parte 1 62

Tabla 5 Indicadores de Proyecto parte 2 62

Tabla 6 Indicadores de Gestión Interna parte 1 63

Tabla 7 Indicadores de Gestión Interna parte 2 63

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A-i Capitalismo Consciente 10-a

Anexo A-ii Estrategia 10-a

Anexo A-iii HH..... 10-a

Anexo B-i Encuesta de satisfacción aplicada 10-b

Anexo C-i Presentación de propuesta y adjudicación 10-c

Anexo C-ii Macro proceso de Consultoría modificado 10-d

1.CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1.1. La Consultoría Estratégica en Chile

La consultoría en sí misma corresponde a una serie de proyectos únicos y variados que requieren ser gestionados individualmente y en conjunto al mismo tiempo (PARISH, 1984).

Chile se encuentra entre los países de más rápido crecimiento de Latinoamérica en la última década. No obstante, tras el auge observado entre los años 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en 2014 con un crecimiento del 1,9% y el 2,1% en 2015, afectada por un retroceso del sector minero debido al fin del ciclo de la inversión, la caída del precio del cobre y el declive del consumo privado. En paralelo el desempleo ha subido levemente, desde el 5,7% en julio de 2013 al 5,8% en enero de 2016. (BANCO MUNDIAL, 2016)

Desde el punto de vista de la industria de la consultoría, esto significó un aumento explosivo de oportunidades de negocios, ya que la crisis financiera ha alentado a las grandes empresas a buscar el apoyo en empresas consultoras especializadas, para ajustar sus estrategias al nuevo escenario económico.

El **Gráfico 1** muestra el crecimiento de la cantidad de empresas asesoras, en particular aquellas inscritas en el servicio de impuestos internos bajo el sub-rubro 741400 – Actividades de Asesoramiento Empresarial y en Materia de Gestión. (DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS Y TRIBUTARIOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y ESTUDIOS TRIBUTARIOS DEL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS., 2016)

La consultora se encuentra inscrita en el Servicio de Impuestos Internos (SII) bajo esta categoría, no obstante, sólo una porción de este segmento de empresas corresponde efectivamente a competidores directos.

La diferencia entre la región Metropolitana de Santiago (en rojo) respecto de las demás es evidente, por lo que se añade el **Gráfico 2**, donde se ha quitado la región XIII. Donde se puede observar de manera más clara la tendencia al alza en el número de empresas asesoras para todas las regiones de Chile.

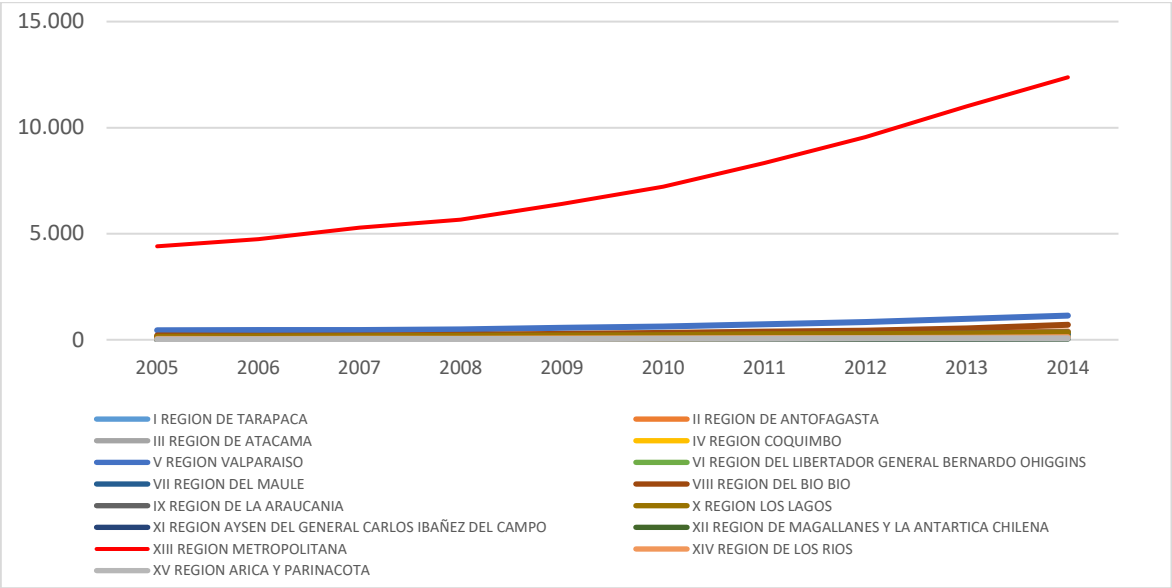


Gráfico 1: Número de empresas de asesoramiento empresarial en chile según región. (años 2005 – 2014)

Fuente: Elaboración propia en base a la información disponible en el sitio web del Servicio de Impuestos Internos [último acceso: 5 de agosto de 2016]

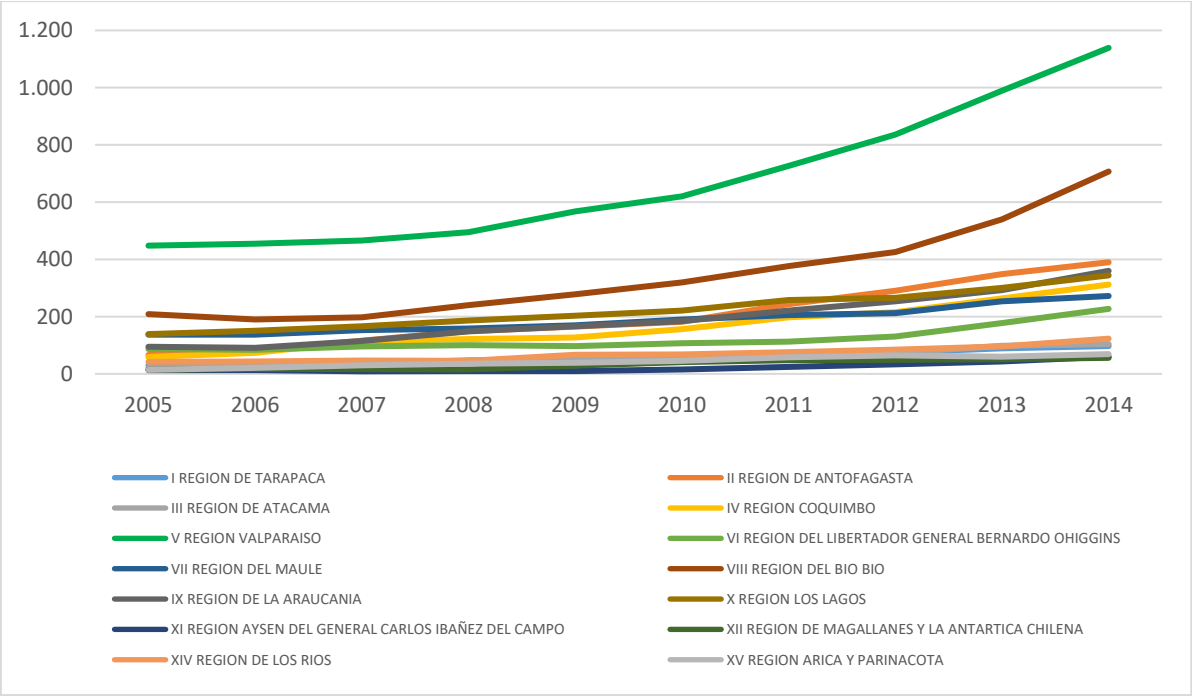


Gráfico 2: Número de empresas de asesoramiento empresarial en chile según región exceptuando la región Metropolitana. (años 2005 – 2014)

Fuente: Elaboración propia en base a la información disponible en el sitio web del Servicio de Impuestos Internos [último acceso: 5 de agosto de 2016]

El resultado del nacimiento de nuevas empresas dedicadas a la consultoría producto del aumento de la demanda, es un aumento en la competencia en el sector.

Por otro lado, al observar el comportamiento del sector económico frente a contracciones económicas pasadas, se aprecia la tendencia a reducción en ventas o reducción del crecimiento del sector económico. Un claro ejemplo de esto es la crisis económica mundial del año 2008 cuando los bancos estadounidenses empezaron a cobrar las moras por créditos hipotecarios en la forma de bienes inmuebles, lo que desencadenó una crisis por activos líquidos en el país del norte y, que finalmente terminó afectando la economía chilena; durante el año 2008 la caída en términos de venta del sector económico fue del orden del 58% respecto del año anterior.

Al considerar los escenarios en el corto plazo, no existen indicios de una reactivación de la inversión en Asia, es decir, por transitividad se espera observar un declive en el tiempo de la demanda por consultorías, esto debido a que, de seguir deteriorándose la situación económica del país se genera la necesidad de recorte de inversiones, siendo los servicios de terceros los primeros en ser recortados de los presupuestos de las empresas; si bien el negocio de la consultoría es anti-cíclico, no puede sostenerse en el tiempo si la situación económica empeora por tiempo prolongado.

No obstante, y a pesar del enorme crecimiento de empresas en el sector, se observan algunas anomalías en la rentabilidad del sector, como se puede apreciar en la **Tabla 1**:

Año comercial	Número de empresas	Ventas (UF)	Número de trabajadores dependientes informados	Renta neta informada de trabajadores dependientes (UF)	Ventas promedio por empresa (UF)	Renta promedio por trabajador (UF)	Promedio de trabajadores por empresa	Venta promedio por trabajador
2005	5.780,00	119.523.423,54	76.076	9.149.692,97	20.678,79	120,27	13,16	1.571,11
2006	6.154,00	118.358.956,36	69.638	9.442.333,05	19.232,85	135,59	11,32	1.699,63
2007	6.885,00	130.709.897,62	75.573	12.282.864,58	18.984,73	162,53	10,98	1.729,58
2008	7.461,00	76.185.043,22	107.104	12.797.002,17	10.211,10	119,48	14,36	711,32
2009	8.439,00	76.342.874,64	81.509	11.685.484,20	9.046,44	143,36	9,66	936,62
2010	9.487,00	84.024.625,07	101.662	13.563.772,77	8.856,82	133,42	10,72	826,51
2011	11.022,00	95.661.071,85	126.250	18.186.245,22	8.679,10	144,05	11,45	757,71
2012	12.618,00	110.403.078,14	158.315	26.019.061,36	8.749,65	164,35	12,55	697,36
2013	14.707,00	116.786.674,89	166.130	28.375.973,98	7.940,89	170,81	11,30	702,98
2014	16.941,00	123.666.585,94	160.645	30.278.022,99	7.299,84	188,48	9,48	769,81
2015	19.264,00	128.681.750,66	173.003	32.672.325,90	6.679,91	188,85	8,98	743,81

Tabla 1 Evolución económica del sector

Fuente: Estadísticas de empresas por rubro, subrubro y actividad económica (2005-2015) (SII)

En ésta tabla se calculó la venta promedio por empresa, correspondiente al valor obtenido al dividir las ventas (UF) por la cantidad de empresas en cada año comercial, además de calcular la renta promedio de los trabajadores

dependientes del sector, dividiendo las rentas netas informadas de trabajadores dependientes (UF) por el número de trabajadores dependientes informados, además se calculó la cantidad promedio de trabajadores que tienen estas empresas, dividiendo el número de trabajadores dependientes informados por el número de empresas y finalmente la venta promedio realizada por el trabajador, dividiendo las ventas promedio por empresa (UF) por el promedio de trabajadores por empresa.

Para analizar los datos con mayor facilidad se presenta el **Gráfico 3** que grafica las "Ventas promedio por empresa (UF)" y la "Renta promedio por trabajador (UF)" calculadas en la **Tabla 1**.

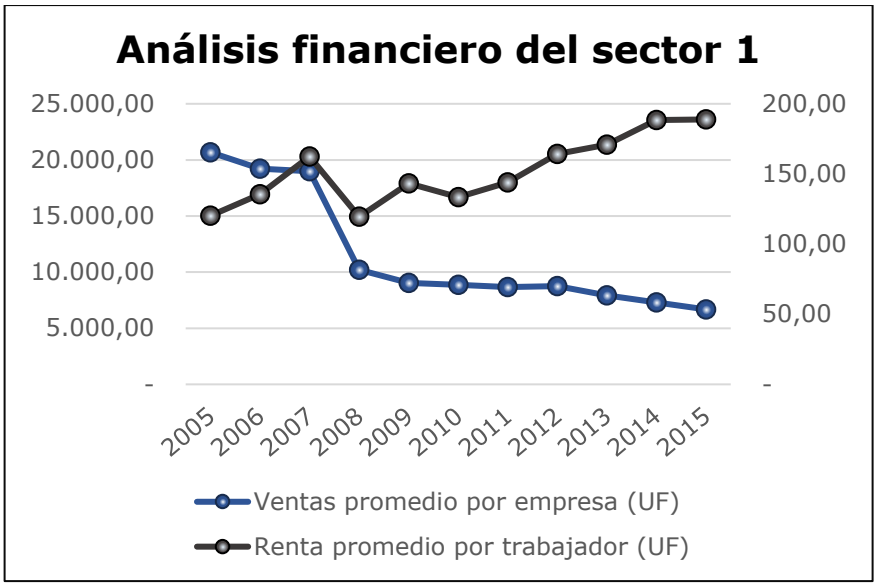


Gráfico 3 Análisis financiero del sector 1

Es claro, de observar el gráfico que las ventas promedio por empresa del sector tienden a la baja, mientras que la renta promedio por trabajador tienen tendencia al alza, lo que genera la siguiente pregunta: ¿Es el sector de la consultoría estratégica sustentable?

En primera instancia se podría argumentar que, si bien las ventas promedio por empresa caen, se observa que la cantidad de trabajadores por empresa también decaen en el transcurso de los años (de acuerdo a la **Tabla 1**), es decir, que las empresas empiezan a ser más pequeñas lo que explicaría el por qué están vendiendo menos. Explicando esta brecha entre la renta del trabajador y las ventas de las empresas, no obstante, al comparar las rentas promedio de cada trabajador con las ventas promedio por cada trabajador surge el **Gráfico 4**, donde se puede apreciar claramente que la rentabilidad de cada trabajador ha decaído considerablemente en los últimos 10 años.

$$Tasa\ de\ rentabilidad\ del\ trabajador = \frac{Venta\ promedio\ por\ trabajador}{Renta\ promedio\ del\ trabajador}$$

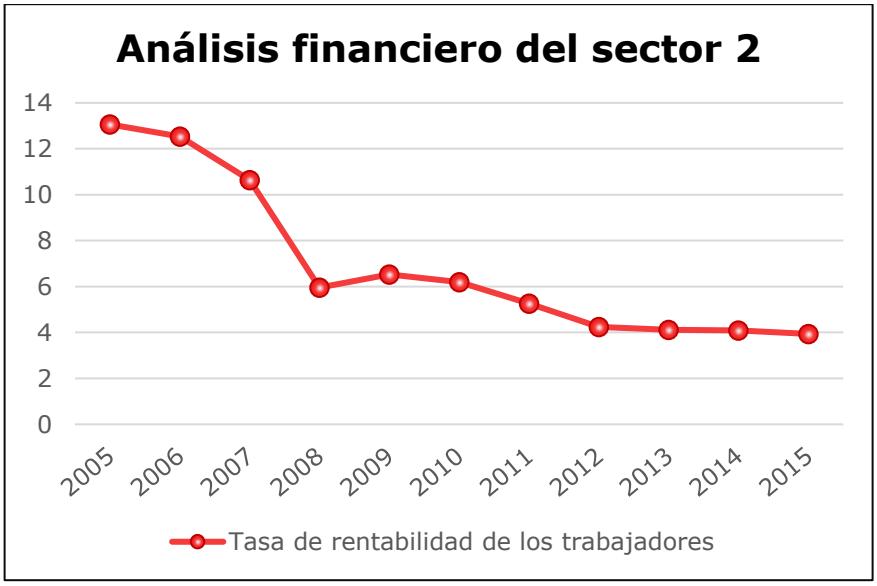


Gráfico 4 Análisis financiero del sector 2

En el Gráfico 4 se observa que la caída de la rentabilidad varía desde 13,06 en 2005 hasta 3,94 en 2015. Esto quiere decir que en el año 2015 la producción de cada trabajador correspondía a 13 veces el sueldo que recibía, y en diez años se ha reducido hasta ser 4, lo que quiere decir que hoy cada trabajador es tres veces menos rentable que hace diez años en el sector.

1.1.2. Análisis de Factores a la Industria

1.1.2.1. Factor Ambiental

Desde el punto de vista de la consultoría estratégica, uno de los principales desafíos que los consultores (y la por lo tanto la firma de consultoría) en general deben enfrentar, es el apoyo a la empresa del cliente en la definición o reafirmación de la estrategia. En este sentido, la empresa consultora debe acompañar al cliente en la resolución de dos preguntas:

1. ¿Qué se debe hacer para proteger la supervivencia de la empresa en el largo plazo?
2. ¿Cómo se tiene que hacer esto?

Para resolver estas preguntas, se toma en cuenta a cuatro campos constituyentes de la toma de decisiones, los efectos ambientales, los recursos, los patrones de asignación de recursos y los valores corporativos, normas y ética.

En particular la consultoría no se basa de manera exclusiva en los deseos y miradas de la plana directiva del cliente, sino que se basa (en gran medida) en un análisis ambiental de la firma, y por lo tanto llegar a definir lo que el cliente, dado el ambiente debería lograr. (HEENE, 1997)

1.1.2.2. Factor Político

El efecto del factor político en la consultoría se ve reflejado de dos maneras. En primer lugar, se observa el efecto que las decisiones políticas pueden tener en la economía del país, en particular de Chile que es un país exportador, constituyendo un factor débil que afecta a la industria. En segundo lugar, se observa el efecto en el sector público, que para la empresa en estudio (Symnetics) corresponde a una importante parte del mercado y por lo tanto cualquier cambio brusco político en el país tiene un fuerte impacto en la consultora.

1.1.2.3. Factor Tecnológico

La tecnología no puede reemplazar el trabajo que los consultores realizan, no obstante, el desarrollo tecnológico genera herramientas que los consultores deberían manejar para mejorar los servicios que la empresa consultora provee. En este sentido, aunque no es un factor crítico para el desempeño de la firma, sí es recomendable de tener en cuenta y mantenerse siempre cerca del estado del arte.

La empresa consultora desde la cual surge este trabajo, ha propuesto como labor de investigación un rediseño del modelo de gestión que utiliza, con el objetivo de conseguir mejorar la forma de trabajo y buscar el desarrollo sustentable de la empresa.

Para su realización se toma como ejemplo el trabajo desarrollado durante el año 2016 en la empresa Codelco, en la implementación de una Agenda Estratégica con miras al año 2020 cuyo objetivo es reducir los costos y aumentar la productividad.

1.1.3. Symnetics

1.1.3.1. Tipo de Organización

Symnetics S.A es una organización internacional dedicada a la consultoría en gestión estratégica (término definido en **Anexo A-ii**), nacida en Brasil y llegando a tener 16 oficinas en 11 países.

En Chile, Symnetics es una de las 19.264 empresas inscritas bajo el rubro de Asesoramiento Empresarial y en Materia de Gestión inscritas al año comercial 2015 en el Sistema de Impuestos Internos (SII) (DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS Y TRIBUTARIOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y ESTUDIOS TRIBUTARIOS DEL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS., 2016). De acuerdo a la catalogación del SII, la

empresa corresponde a una de menor tamaño, según ingresos y tiene una nómina de empleados de alrededor de 20 personas.

Symnetics se define en su mapa estratégico como una empresa boutique, lo que quiere decir que se diferencia de sus competidores por entregar soluciones personalizadas a sus clientes, a diferencia del funcionamiento de grandes consultoras que, por ejemplo, tienen productos estandarizados que venden a las empresas.

En este sentido, la consultora busca ser líder en su ámbito, generando constantemente conocimiento, desarrollando el capital humano y atrayendo nuevos consultores con diferentes trayectorias y miradas que permitan añadir valor al trabajo que realiza la consultora de manera permanente. Por ello se apalancan desde el conocer al cliente y generar soluciones en conjunto como base del trabajo que realizan.

Al analizar los estados financieros de Symnetics de forma interanual, es decir modelando el mes a mes considerando un año cada vez (i.e, marzo 2009 a febrero 2010, luego abril 2009 a marzo 2010, mayo 2009 a abril 2010, y así sucesivamente) se ha obtenido el **Gráfico 5**.

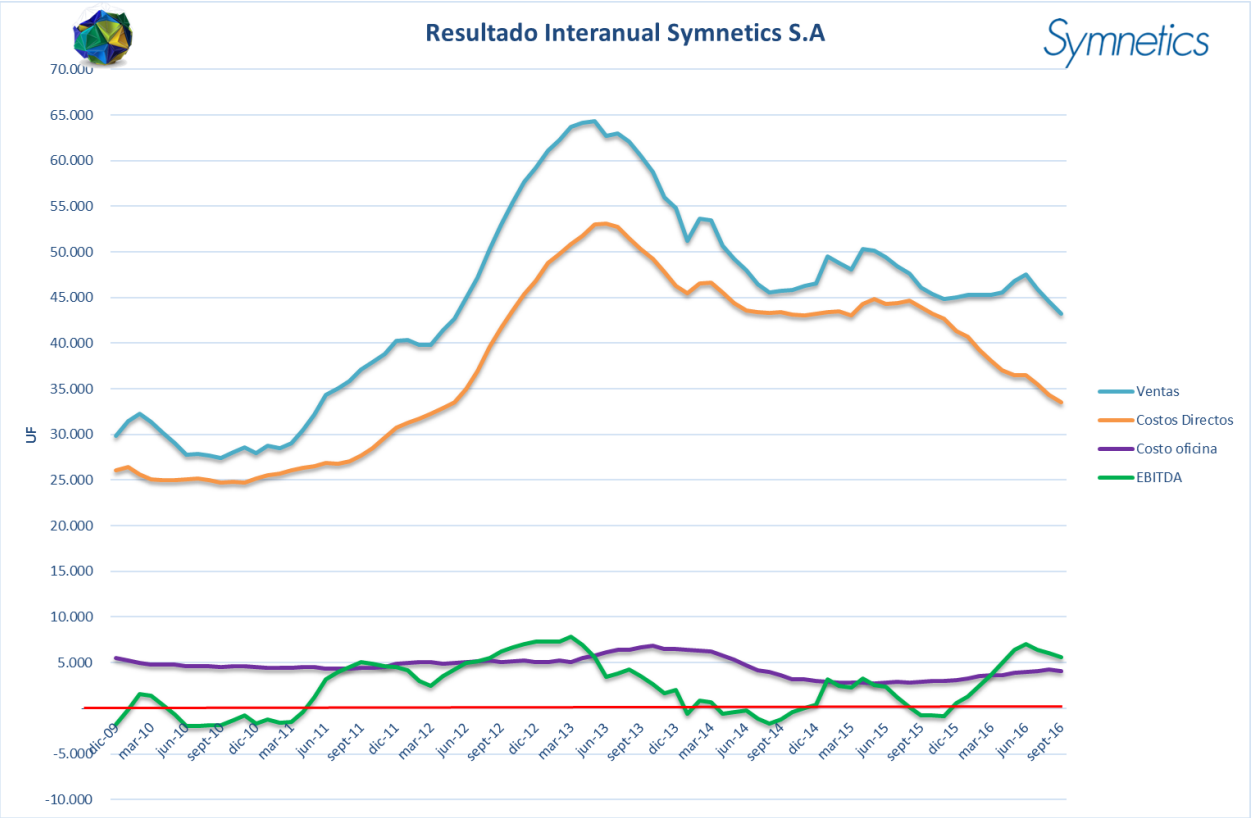


Gráfico 5 Resultado interanual de Symnetics S.A

Donde las ventas corresponden a los ingresos percibidos por sus consultorías y productos de educación, los costos directos comprenden los

sueldos fijos de los consultores (incluyendo posibles variables), los costos de consultoría (incluyendo viáticos, producción de materiales de apoyo, etc.) y la cobertura de costos de eventos. Finalmente, los costos de oficina comprenden los sueldos de administración y los costos fijos de oficina.

Con estos datos se calcula el EBITDA, correspondiente a las utilidades de la empresa antes de la deducibilidad de gastos financieros, que en promedio corresponde a 292 UF. Esto significa que la empresa tiene un bajo nivel de solvencia económica comparando con el nivel de ventas (a pesar de tener ingresos bastante superiores a los del sector económico en general).

Al analizar los costos de la empresa se calcula que en promedio el 88% de los costos corresponden a costos directos, es decir, a los sueldos de los consultores, que son fijos, lo que significa que es necesario que la empresa mantenga una cantidad de proyectos proporcional a la cantidad de consultores para poder ser rentable. Por lo mismo, se deduce que la empresa es muy frágil y depende mucho de generar un servicio de calidad que permita seguir vendiendo a los clientes capturados y lograr atraer a nuevos clientes.

1.1.3.2. Objetivos, Visión e Historia

1.1.1.1.1 Objetivos

La empresa declara en su página web que:

> *Por más de 25 años hemos acompañado las experiencias de aprendizaje de nuestros clientes, impulsando su competitividad y creando valor junto a sus stakeholders.*
>
> *Desarrollamos soluciones personalizadas para los desafíos estratégicos que plantea cada organización. Co-creamos, aplicamos e integramos métodos innovadores de estrategia, gestión y operación. Todo ello enmarcado en la gestión de redes, transferencia de conocimiento y nuestro permanente compromiso con la creación de valor. (SYMNETICS CHILE, 2016)*

1.1.1.1.2 Visión

Symnetics declara su visión como:

> *Jugar un rol activo en procesos de creación de valor para la sociedad, que aporten equidad y bienestar a las personas. (SYMNETICS CHILE, 2016)*

1.1.1.1.3 Historia

Symnetics inicia sus actividades el año 1989 en Brasil, y comienza a implementar el sistema de Balanced Scorecard en Brasil y América Latina, por medio de una alianza con Robert Kaplan y David Norton de Harvard Business School.

Es en el año 2001 que Symnetics comienza sus operaciones en Chile, liderados por Julio Neme, seguido del primer Summit internacional de Balanced Scorecard (BSC) en Sao Paulo el año 2003. Además, Symnetics comienza a apoyar empresas de distintos sectores de actividad económica Peruana (Microcréditos, Minería, Fondos de Pensión).

El año 2005 Symnetics implementa los conceptos y métodos de co-creación de valor en asociación con Venkat Ramaswamy y Francis Gouillart. Y finaliza el trabajo con las empresas peruanas. Sumado a esto, se realiza el primer Summit BSC en Santiago de Chile que se repite para el año 2006.

El año 2007 Chile Organiza el Encuentro Latinoamericano de Gestores de estrategia, mientras que los años 2008 y 2009 se realizan los dos primeros Congresos de Gestión Estratégica para el sector público, en Santiago de Chile.

Durante el año 2011 Symnetics Chile Organiza el segundo Encuentro Latinoamericano de Gestores de Estrategia y celebra sus primeros 10 años con la presencia de sus socios fundadores y del doctor Robert Kaplan en el denominado Congreso de Estrategia & Colaboración.

En 2012 y 2013 desarrolla el Business Design, en asociación con empresas del ámbito, como Continuum (EUA) y Excelencia Operacional de Highland. Además, realiza el encuentro de Proveedores de Minería en Chile.

Ya en 2015 Symnetics pasa a formar parte de Minovex (una Asociación Gremial que reúne a los proveedores de la industria minera en Chile) y Empresas Conscientes (SYMNETICS CHILE, 2016), que corresponde a una instancia mundial que busca aportar con contenido y acciones a los cuatro fundamentos del Capitalismo Consciente, concepto que puede ser revisado en el **Anexo A-i**.

1.1.3.3. Organigrama

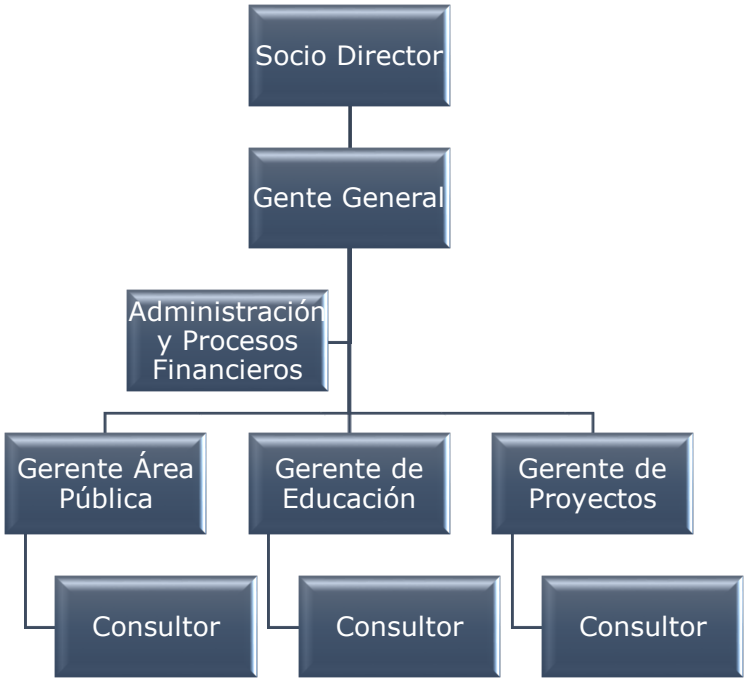


Figura 1 Organigrama Symnetics S.A

Fuente: Elaboración propia en base a información entregada por la empresa.

En el caso de la empresa consultora estudiada, el organigrama responde a una configuración de las unidades de negocio que ésta aborda. Esta configuración responde a la estructura del estado de resultados de la empresa, así como la presentación del equipo de trabajo que se encuentra disponible en la página web de la empresa.

Es importante destacar que todos los consultores pueden trabajar en cualquier momento en cualquiera de las unidades de negocios y que, por lo tanto, la línea operativa del organigrama (consultores) no es fija, sino que depende de la asignación entregada por el Gerente General en cada proyecto adjudicado estime conveniente.

1.1.3.4. Productos y Servicios

Existen dos grandes categorías que se pueden considerar dentro de productos y servicios que la empresa Symnetics ofrece a sus clientes.

Consultoría: corresponde a un servicio desde a la consultora hacia sus clientes. Generalmente consiste de un grupo de consultores quienes entran a la compañía del cliente como un servicio de terceros, y desde dentro de la empresa teniendo una relación directa con las líneas ejecutivas y acceso a las

líneas operativas, realizan un diagnóstico de los problemas estratégicos que enfrenta el cliente.

La necesidad de la consultoría surge a partir de diversas razones, por ejemplo, el aumento del marketing en el sector público es resultado de la continua experimentación con la desregulación, mientras que áreas como el comercio de tecnologías de información se han preocupado de externalizar. Tendencias como esta son parciales y contradictorias, pero han causado que importantes cantidades de trabajo "*in house*" se traslade a proveedores externos. (FINCHAM, 1999)

El objetivo último de la consultoría corresponde a apoyar al cliente para lograr alinear sus operaciones con su estrategia, resolviendo los problemas que trascendieron en la necesidad de contratar a la consultora.

Las consultorías pueden ser contratadas por organizaciones con o sin fines de lucro y tanto el sector público como el privado. El desarrollo de una consultoría sigue tres pasos principales:

- *¿Qué hacer?* Que es resuelta formulando la estrategia del cliente, para lo cual se debe construir escenarios futuros, definir un posicionamiento estratégico, entre otras actividades.
- *¿Cómo hacer?* Que es resuelta gestionando la ejecución de los proyectos, por medio del establecimiento de la gobernanza, la toma de decisiones, la gestión de los riesgos estratégicos y ejecución de los proyectos.
- *Hacer* Que concierne a la intervención en la operación, entiéndase por esto a la implementación de un nuevo nivel de desempeño operacional, la incubación y desarrollo de proyectos de innovación, la planificación y gestión de proyectos estratégicos, la transformación cultural y gestión del cambio.

Educación: A través de diversos programas de educación, grupos de aprendizaje avanzado, foros y congresos, Symnetics contribuye a la formación continua de profesionales que hacen que la estrategia ocurra en sus organizaciones. (SYMNETICS CHILE, 2016)

Estos productos se ejecutan, generalmente en la forma de talleres o congresos abiertos cuya inscripción es pagada. Estos talleres y congresos son dictados por consultores de la organización y en ocasiones se cuenta también con la participación de invitados. Las metodologías de enseñanza utilizadas por la consultora se basan en la Teoría Constructivista del Aprendizaje (URRUTIA, 2016), donde el punto de partida corresponde a los conocimientos previos de los alumnos quienes son guiados por los "profesores" para poder crear conocimiento a través de la experiencia.

El foco de los talleres educativos se encuentra hoy en el sector público, dictando talleres abiertos para personal de servicios.

La firma consultora además, considera los servicios de educación como una herramienta para realizar marketing, razón por la cual no se espera generar utilidades con el servicio, sino presencia de marca y crear oportunidades de venta, tanto de talleres "*in house*" como de consultorías.

Al analizar en detalle los productos vendidos por la empresa surge el **Gráfico 6**.

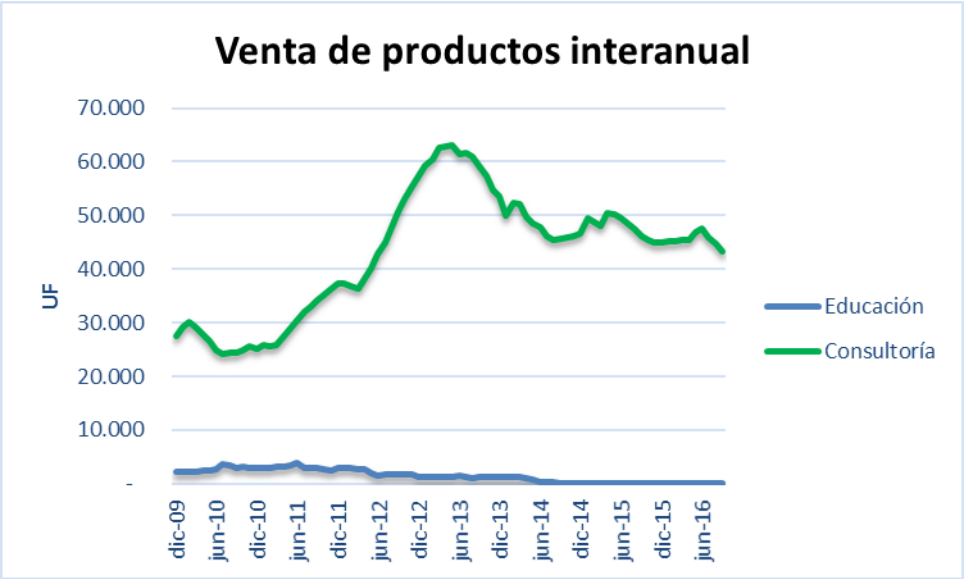


Gráfico 6 Venta de productos interanual

De este gráfico se observa que la consultoría corresponde claramente el negocio de la empresa, representando más del 96% de los ingresos en promedio.

El principal motivo por el que se hace y vende educación (y se está volviendo a realizar, con dos talleres en 2016 cuyos ingresos no se encuentran representados en el gráfico aún) se debe a que se utiliza como medio para hacer marketing de la empresa, llegando a nuevos potenciales clientes y dándole valor a la marca Symnetics.

1.2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

Symnetics se caracteriza por entregar soluciones a problemas operacionales de las empresas desde la estrategia, por lo mismo se especializa en el desarrollo e implementación de modelos de gestión adaptados a las necesidades de cada cliente.

No existen dos modelos de gestión de proyectos iguales, y esto sucede debido a que cada proyecto, por mucho que sea una réplica de otro, se encuentra diferenciado por sus diferentes condiciones de borde, entiéndase como condición de borde los plazos en que se planea, ejecuta y opera el proyecto, condiciones medioambientales, el cambio en la ubicación física en que se implementará el proyecto o el capital humano involucrado, entre otras variables.

Si bien cada modelo de gestión es único, la metodología utilizada para el desarrollo sigue una lógica estándar y la mayor parte de los productos entregados son similares en estructura.

La **Tabla 2** muestra el detalle de clientes y proyectos activos entre septiembre de 2015 y septiembre de 2016 de la consultora.

Sector	Cliente	Proyecto	Metodología
Consumo masivo	Tresmontes Luchetti	Planificación estratégica	Prospectiva francesa
Retail	SODIMAC	Planificación y traducción estratégica	Execution Premium
Sector público	Chile Valora	Planificación y traducción estratégica	PMO
	Ministerio de Energía	Agenda estratégica	PMO
Minería	CODELCO Corporativo	Agenda estratégica	PMO
		Alineamiento estratégico RRHH	Execution Premium
	CODELCO Teniente	Planificación estratégica	Execution Premium
	Collahuasi	Alineamiento estratégico	Execution Premium
	Pelambres	Traducción de la estrategia	Execution Premium
Construcción	Echeverría Izquierdo	Planificación y traducción estratégica	Execution Premium

Tabla 2 Clientes activos a lo largo de 2016 que compraron servicios de consultoría.

Para analizar el nivel de satisfacción de los clientes se ha utilizado una encuesta de satisfacción tres veces entre marzo y septiembre de 2016 con el cliente principal de la consultora, con quien ha tenido 3 proyectos durante el mismo año. La encuesta se ha aplicado tras instancias de reuniones de ejecutivos de primera línea de la empresa cliente en que el equipo de la consultora ha actuado como PMO y coordinado las instancias.

Las métricas tomadas en cuenta cubren los siguientes puntos:

- Estructuración de la reunión.
- Calidad de la información.
- Volumen de la información.
- Duración.
- Evaluación general de la reunión.

La **Tabla 3** muestra los resultados de la encuesta, que fue aplicada sobre los participantes de la empresa cliente en las reuniones estratégicas del proyecto de implementación de un modelo de gestión para el que Symnetics fue contratado durante 2016. La metodología utilizada fue realizar la encuesta en el sitio de realización de la reunión, donde cada participante completaba el formulario (de forma no anónima). La encuesta era devuelta completa al final de cada una de estas reuniones (la encuesta aplicada se encuentra en **Anexo B-i**).

Se fijó además una nota objetivo de satisfacción desde la consultora, correspondiente a un 4, con la cual la consultora declara estar siendo bien evaluados por los clientes.

Al respecto se presentan las brechas encontradas en la evaluación de las encuestas de satisfacción; para todos los aspectos evaluados el valor mínimo posible es 1 y el máximo 5.

Aspecto	**Nota promedio**	**Brecha**	**Tamaño Brecha %**
Estructuración de la reunión	3,6	0,4	10%
Calidad de la información	3,85	0,15	4%
Volumen de la información	3,55	0,45	11%
Duración	3,2	0,8	20%
Reunión General	***3,8***	**0,2**	**5%**

Tabla 3 Evaluación de satisfacción de clientes de Symnetics

La brecha fue calculada respecto de la nota objetivo definida por la consultora, es decir, un 4. Se observa que las brechas son existentes en cada uno de los aspectos evaluados, avalando la necesidad de realizar cambios que permitan mejorar la evaluación de los clientes sobre el desempeño de la consultora.

Como se expuso en el punto 1.1.3.1 la empresa depende directamente de mantener contantemente una base amplia de proyectos activos para poder subsistir (al menos funcionando de la manera en que lo hace en la actualidad). Por lo tanto, la primera hipótesis a analizar es que, para asegurar la sustentabilidad de la empresa es necesario que se mantenga una amplia base de clientes activos. Para ello es necesario que la consultora se diferencie mediante la mejora de la calidad de su servicio, generando valor de marca y, en casos en que la consultoría es de larga duración, logrando ser indispensable para el crecimiento de sus clientes. Esto es realizable desde diferentes actividades, una es adquirir nuevas metodologías y prácticas que permitan mejorar la percepción del cliente sobre el rendimiento de la empresa

consultora, otra es analizando los procesos de las consultorías para analizar posibles "desperdicios" que permitan abaratar costos.

Al respecto se realizó una encuesta con los siguientes resultados:

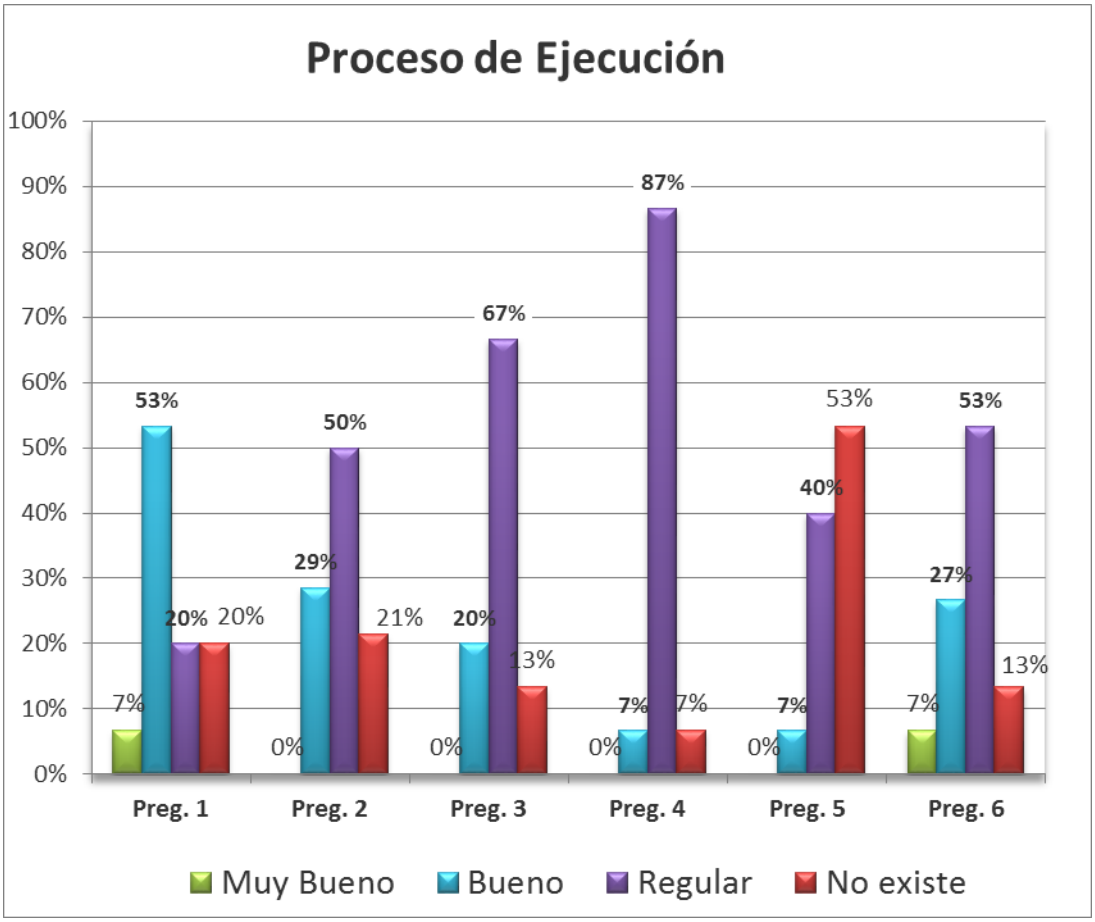


Gráfico 7 Resultados encuesta: ¿Cómo es el proceso de gestión de nuestros proyectos?

Donde se analizó (de forma previa al ingreso del alumno en la organización) la calidad de la gestión del servicio entregado en las consultorías.

Estas preguntas fueron aplicadas a la mayor parte de los trabajadores de la empresa, incluyendo consultores, directivos y socios de la misma, y por lo tanto representa la visión propia que tiene Symnetics sobre la ejecución de sus propios proyectos.

Las preguntas respondidas en el **Gráfico 7** fueron:

1. ¿El proyecto tiene definidos hitos o puntos de control de avance durante la ejecución, que consideren la evaluación del término o la continuidad del proyecto?

2. ¿Se realiza un análisis integrado de los proyectos que contribuyen a un mismo objetivo?
3. ¿Existe un monitoreo permanente de los riesgos, durante la implementación del proyecto?
4. ¿El presupuesto es monitoreado durante la ejecución del proyecto?
5. ¿Se dispone de un plan de administración de cambios?
6. ¿Se comunica el estado de avance y los impactos del proyecto a la organización?

Al respecto se pidió calificar los seis aspectos de del proceso de gestión en términos de calidad: Donde "*Muy Bueno*" es el máximo posible y "*No existe*" es el mínimo, cada persona encuestada tiene criterios diferentes respecto de como se realiza el trabajo en la firma, por lo tanto cada uno ve de manera diferente el cómo se hacen las cosas, esto tiene que ver, con el hecho de que cada uno de los consultores trabaja con diferentes equipos y tiene diferentes experiencias; al ser una consultora boutique rara vez se entregan servicios que los consultores consideran iguales entre un proyecto y otro. En esta dinámica se observa entonces que existen casos en que algunos de los aspectos evaluados son aplicados de forma rigurosa, así como casos en que no se aplican a lo largo del proyecto completo, lo que genera discrepancias de opiniones observados en el **Gráfico 7**.

La empresa definió como aceptable el alcanzar un 60% de respuestas positivas, es decir, en las opciones "Bueno" y "Muy bueno" para cada una de las preguntas por separado.

Los resultados obtenidos revelan brechas en todos los aspectos, exceptuando el que se refiere a la definición de puntos de control durante la ejecución de los proyectos. Y destacan, como los más críticos los que se refieren al control presupuestario y la administración de cambios.

Una segunda hipótesis es que la estructura de costos de la empresa es insostenible, y que se debe trabajar para eliminar el carácter fijo de costos que corresponde a sueldos de consultores para alinearlo al carácter variable de ingresos de la empresa que depende de la cantidad y magnitud de proyectos activos.

Una tercera hipótesis es que el rubro en que se encuentra el negocio es insostenible per sé (avalado por la información presentada en el **Gráfico 3** y **Gráfico 4**) y que la empresa está destinada a seguir decayendo a lo largo del tiempo, hasta llegar a un punto de insostenibilidad que la obligará a cerrar sus puertas.

El primer caso es optimista, y se apoya en la sostenida estabilidad del EBITDA de la empresa, que se ha mantenido relativamente estable en el tiempo y que en el último año ha mejorado. Este caso se aborda debido a que, al menos en el corto plazo, es posible realizar un estudio que permita generar

herramientas que mejoren la calidad del servicio, además se encuentra alineada con la visión de la empresa y el espíritu que le dan sus socios.

El segundo caso se ha considerado inviable pues el hacer un traspaso de la estructura de costos por concepto de sueldos de fijo a variable significará poner en riesgo los trabajos de los consultores, que dependerán directamente de la cantidad de proyectos activos para vivir, quitándoles estabilidad y arriesgando renuncia a la empresa. Lo que la empresa no quiere permitir, al considerar que la calidad de los consultores que tiene es alta.

El tercer caso es pesimista, y en él no hay acciones preventivas que permitan sortearlo, por lo que no es posible preparar medidas (más allá de las paliativas y de reacción) en caso de que sea la hipótesis correcta.

Tras un análisis de las tres hipótesis presentadas, se ha decidido tomar como objeto de realización para este trabajo la primera opción, desde el ángulo de la gestión de los proyectos, pues responde a las inquietudes de la empresa en el momento en que comienza a realizar el trabajo de memoria. Y se deja propuesto, como un trabajo futuro el realizar la investigación correspondiente de las hipótesis 2 y 3.

Para resolver las preocupaciones de la empresa que se han evidenciado en este trabajo, es necesario hacer un levantamiento del estado del arte en gestión de proyectos, seguido de una investigación y levantamiento de buenas prácticas de gestión en diferentes industrias a nivel operacional, no obstante, el personal de la empresa no dispone los recursos necesarios para investigar y levantar nuevas propuestas que permitan mejorar sin dejar de atender clientes.

Por esta razón se ha entregado el trabajo como propuesta de memoria, en búsqueda de optimizar los recursos y añadir una perspectiva externa al trabajo realizado.

El propósito de este trabajo es entonces, en una primera instancia describir el modelo de gestión del servicio entregado por la empresa, modelándolo como un proceso de reuniones con roles bien definidos y mecanismos que permitan reportar de manera adecuada para levantar indicadores que permitan controlar la gestión de los proyectos.

Seguido a esto, se busca entregar propuestas de metodologías y prácticas levantadas por medio de la investigación que puedan agregar valor a los productos que la consultora vende.

Terminando con un nuevo modelo de gestión (rediseño del original) que incorpore estas nuevas herramientas como una propuesta para añadir valor al producto vendido.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

"Entregar una serie de propuestas de metodologías y/o prácticas de gestión de proyectos que permitan añadir valor a la gestión del servicio entregado por una empresa consultora."

El objetivo general del trabajo apunta a la búsqueda de herramientas que permitan a la consultora mejorar en términos de cumplimiento de compromisos, control de la gestión y diferenciación respecto de sus competidores.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Descripción de un modelo que describa la gestión del servicio entregado por la empresa consultora.
- Levantamiento del estado del arte en gestión de proyectos.
- Levantamiento de buenas prácticas.
- Confección de un modelo rediseñado que incluya las propuestas incorporadas.

Los objetivos específicos planteados describen los principales hitos definidos por el alumno en la búsqueda de lograr la realización del objetivo general. El trabajo es realizado logrando estos objetivos de manera paralela o secuencial según sea posible.

De estos, los primeros tres pueden ser realizados de forma simultánea (en paralelo) optimizando el uso de tiempo para maximizar la profundidad de la investigación realizada; y el levantamiento del estado del arte de la gestión de proyectos junto al levantamiento de buenas prácticas se pueden extender hasta la finalización del documento. La única restricción secuencial corresponde a la confección del modelo rediseñado después de haber completado la descripción del modelo actual.

1.4. ALCANCES

Este trabajo contempla lo siguiente:

- Se concentrará en el modelo y procesos de la unidad de negocio "Consultoría", dejando de lado los modelos y procesos de la unidad de negocio "Educación".
- Levantamiento de un modelo de gestión de proyectos que gestione el servicio de consultoría ofrecido por la consultora.
- El modelo de gestión levantado describirá la forma en que actualmente se gestionan los proyectos desarrollados por la consultora, a partir del cual se realizara una propuesta de como debieran gestionarse, apuntando al cierre de las brechas identificadas en las encuestas de satisfacción realizadas a los clientes de la consultora.
- Realización de un levantamiento de buenas prácticas en la gestión de los proyectos.
- El modelo se enfoca en el análisis de ejecución de los proyectos, esto quiere decir que el énfasis se realiza especialmente a partir del momento en que los proyectos son adjudicados y hasta la entrega del informe final y facturación de la consultoría, vale decir no se abordara el proceso de elaboración de propuestas.

1.5. RESULTADOS ESPERADOS

El producto esperado corresponde a un modelo del servicio entregado por la empresa consultora en empresas de diferentes industrias. Este modelo deberá ser aprobado por la empresa Symnetics.

El modelo final será una propuesta de mejora en base a investigación cuya base principal será respecto de experiencias anteriores y en desarrollo de implementación de modelos de gestión de proyectos.

Incluirá variables relevantes y comunes en estos proyectos, además de indicadores que permitan controlar el avance de la implementación de los proyectos.

Se espera que el modelo resultante de este trabajo permita mejorar el control de la gestión de los proyectos, aumentar la tasa de cumplimiento de compromisos y diferenciarse de sus competidores.

1.6. SOBRE LOS PROYECTOS ANALIZADOS

2. CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

2.1. DEFINICIÓN DE PROYECTO

Según el PMI (Project Management Institute) un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Por esto, la naturaleza del proyecto implica que debe tener un inicio y final definidos.

El final del proyecto se alcanza cuando se logran los objetivos del proyecto, cuando se termina el proyecto porque sus objetivos no se cumplirán o no pueden ser cumplidos, o cuando ya no existe la necesidad que dio origen al proyecto. Además, el proyecto puede finalizar a petición del cliente, si éste lo desea.

Cuando se dice que cada proyecto genera un resultado único, éste puede ser tangible o intangible y, aunque puede haber elementos repetitivos en algunos entregables y actividades de dos proyectos, esta repetición no altera las características fundamentales y únicas del trabajo del proyecto. Además, los proyectos se llevan a cabo en todos los niveles de la organización.

Un proyecto puede generar:

- Un producto, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora de un elemento o un elemento final en sí mismo;
- Un servicio o la capacidad de realizar un servicio (p.ej., una función de negocio que brinda apoyo a la producción o distribución);
- Una mejora de las líneas de productos o servicios existentes (p.ej., Un proyecto Seis Sigma cuyo objetivo es reducir defectos); o
- Un resultado, tal como una conclusión o un documento (p.ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad). (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013)

2.2. DIRECCIÓN DE PROYECTOS

La dirección de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas para cumplir con los requisitos del proyecto.

Beneficios de utilizar buenas prácticas al definir un modelo de gestión de proyectos:

- "Entregar lo acordado", estableciendo expectativas realistas mediante la definición, planificación y estimación del proyecto.
- Reducir los plazos de entrega gracias a la reutilización de procesos comunes y conocidos de dirección de proyectos.
- Reducir inconvenientes durante la ejecución del proyecto, utilizando en forma preventiva los procesos de dirección de proyectos.
- Aumento de la satisfacción del cliente y disminución de modificaciones al entregar el producto o servicio correcto.
- Equipos altamente dedicados y motivados que pueden trabajar juntos a partir de objetivos claros, mediante una comunicación eficaz.
- Entornos de proyectos con una mentalidad implicando "se puede hacer", con objetivos ambiciosos pero realistas.
- Decisiones mejores y más transparentes en todos los niveles de la organización, a través de una comunicación más eficaz. (KAPLAN & NORTON, 2008)

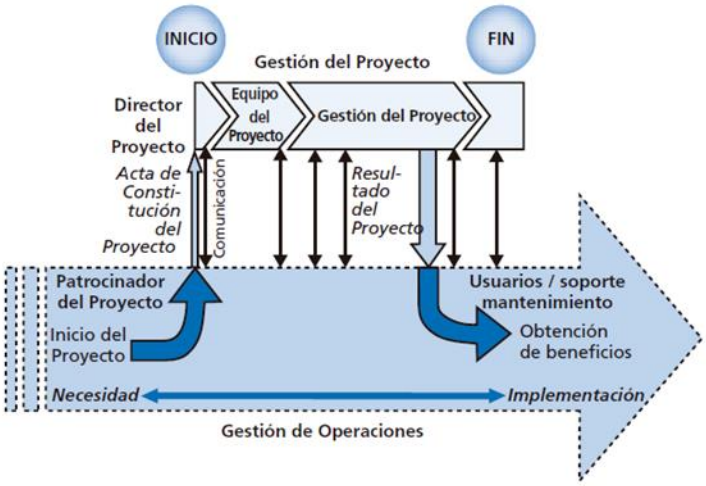


Figura 2: Relaciones comunes entre gestión de operaciones y gestión de proyectos. **(ANTON ZANDHUIS, 2013)**

2.3. SISTEMA INTEGRADO DE 6 ETAPAS

Este sistema de gestión de seis etapas, que se observa en la **Figura 3**, incorpora los principios de la Organización Focalizada en la Estrategia, proporciona un enfoque integral que incluye todos los procesos y herramientas necesarios para desarrollar y poner en funcionamiento la estrategia, y para controlar y mejorar la efectividad de la estrategia y las operaciones. A su vez, se incorpora al sistema la revisión constante y la actualización dinámica de la información, generando un circuito cerrado de retroalimentación y aprendizaje, así como la capacidad para actualizar la estrategia cuando las hipótesis subyacentes perdieron vigencia o presentan defectos. (KAPLAN & NORTON, 2008)

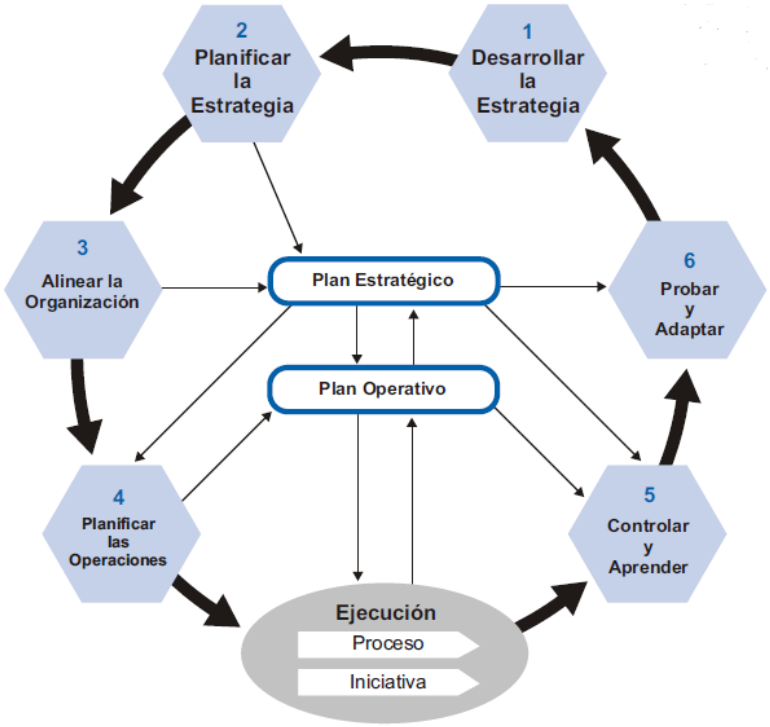


Figura 3: Modelo gráfico del sistema integrado en 6 Etapas. **(NORTON & KAPLAN, 2008)**

2.3.1. Desarrollo de la Estrategia

El sistema integrado de gestión empieza con el desarrollo de la estrategia por parte de los gerentes. En este punto se resuelven tres preguntas:

1. *¿De qué negocio participamos y por qué?* Construyendo la Misión, Visión y los Valores de la compañía.
2. *¿Cuáles son los puntos clave?* Los gerentes realizan un análisis estratégico del entorno externo (PESTEL) e interno (análisis de los

procesos clave, como el estado del capital humano, las operaciones la innovación y el despliegue tecnológico). Todo esto se resume en una tabla FODA.

3. *¿Cómo podemos competir mejor?* Los ejecutivos crean una estrategia que contempla: nichos, propuesta de valor para el cliente, procesos clave, capital humano, facilitadores tecnológicos.

2.3.2. Planificación de la Estrategia

Los gerentes planifican la estrategia desarrollando objetivos estratégicos, metas, indicadores, iniciativas y presupuestos.

1. *¿Cómo describimos la estrategia?* Para poder hacer esto los ejecutivos desarrollan mapas estratégicos que son simplificados agrupando los objetivos relacionados en temas estratégicos.
2. *¿Cómo medimos nuestro plan?* Se utiliza un Balanced Scorecard
3. *¿Qué programas de acción necesita nuestra estrategia?* Por medio de iniciativas estratégicas que deben ser consideradas como una cartera de acciones complementarias y que la estrategia depende de completar satisfactoriamente todas las iniciativas.
4. *¿Cómo financiamos nuestras iniciativas?* Para asignar recursos de manera eficiente a las diferentes iniciativas, se recomienda usar la categoría especial de presupuestos llamada STRATEX.
5. *¿Quién liderará la ejecución de la estrategia?* Se asignan ejecutivos que se hagan cargo de los temas estratégicos (Líderes de ejes, por ejemplo).

2.3.3. Alinear la Organización

Para capturar los beneficios completos de una organización con negocios y funciones múltiples, los ejecutivos deben relacionar la estrategia de la compañía con las estrategias de sus unidades funcionales, por ello:

1. *¿Cómo podemos asegurarnos de que todas las unidades organizacionales están en la misma página?* La estrategia, a nivel corporativo define cómo integrar las estrategias de las unidades de negocios individuales para generar sinergias
2. *¿Cómo alineamos a las unidades de soporte con las estrategias de la unidad de negocios y la estrategia corporativa?* La ejecución exitosa de la estrategia requiere que las unidades de soporte logren alinear sus

estrategias con las estrategias creadoras de valor de la compañía y de sus unidades de negocios. La creación de BSC y mapas estratégicos de las unidades de soporte, basados en los acuerdos de nivel de servicio, permiten a cada unidad definir y ejecutar una estrategia que mejore las estrategias que están implementando las unidades de negocios.

3. *¿Cómo motivamos a los empleados para que nos ayuden a ejecutar la estrategia?* Dándola a conocer y procurando que la entiendan. Las empresas utilizan programas de comunicación formales ("comunicar siete veces de siete maneras diferentes"), para que los empleados entiendan la estrategia y se motiven a apoyar en su ejecución.

2.3.4. Planificar las Operaciones

Durante el proceso de planificación operacional los gerentes deben tomar en cuenta lo siguiente:

1. *¿Qué mejoras a los procesos de negocios son más críticas para ejecutar la estrategia?* Las empresas deben focalizar sus programas de gestión de calidad total, *six sigma* y reingeniería en mejorar el desempeño de los procesos identificados como críticos para brindar mejoras deseadas en los objetivos financieros y del cliente de la estrategia.
2. *¿Cómo relacionamos la estrategia con los planes y presupuestos operativos?* Los planes de mejoras de procesos y el BSC se transforman en un plan operativo que contiene una proyección detallada de ventas, un plan de capacidad de recursos y presupuestos operativo y de capital.

2.3.5. Controlar y Aprender

Una vez definida, planificada y relacionada la estrategia con un plan operacional integral, la empresa comienza a ejecutar sus planes estratégico y operacional controla los resultados del desempeño y actúa para mejorar las operaciones y la estrategia sobre la base de la nueva información y el aprendizaje:

1. *¿Están las operaciones bajo control?* Las empresas convocan a las reuniones revisión de las operaciones para examinar el desempeño a corto plazo y responder a los problemas recién identificados que necesitan atención inmediata.

2. *¿Estamos ejecutando bien la estrategia?* En general, las compañías programan las reuniones de revisión de la estrategia sobre una base mensual para convocar al CEO y a los miembros del comité ejecutivo a que analicen la marcha de la estrategia. El equipo de líderes discute si la ejecución de la estrategia sigue su curso normal, identifica el origen y las causas de los problemas de implementación, recomienda medidas correctivas y asigna responsabilidades para alcanzar el desempeño definido.

2.3.6. Probar y Adaptar

La empresa necesita implementar una reunión independiente que pruebe si las presunciones estratégicas fundamentales siguen siendo válidas:

1. *¿Tenemos la estrategia correcta?* En esta reunión, el equipo ejecutivo evalúa el desempeño de su estrategia y considera las consecuencias de los cambios recientes ocurridos en el entorno externo. De hecho, probar y adaptar la estrategia existente debería ser parte del análisis estratégico realizado durante la primera etapa del sistema de gestión. Lo consideramos por separado porque este proceso apunta a modificar una estrategia existente y no a introducir una estrategia nueva y transformacional. (NORTON & KAPLAN, 2008)

2.4. PMO

La PMO (oficina de gestión de proyectos, por sus siglas en inglés) es una estructura de gestión que estandariza los procesos de gobierno relacionados con el proyecto y hace más fácil compartir recursos, metodologías, herramientas y técnicas.

Existen diferentes tipos de estructuras de PMO en las organizaciones, en función del grado de control e influencia que ejercen sobre los proyectos en el ámbito de la organización:

- **De Apoyo:** Desempeñan un rol consultivo para el proyecto, ejerciendo un grado de control reducido
- **De control:** Proporcionan soporte y exigen cumplimiento por diferentes medios. Ejercen un grado de control moderado.
- **Directiva**: Ejercen control de los proyectos asumiendo la propia dirección de los mismos. Ejercen un grado de control elevado.

La PMO integra datos de la información de los proyectos estratégicos corporativos y evalúa hasta qué punto se cumplen los objetivos estratégicos de alto nivel.

Puede que los proyectos que la PMO apoya o dirige no guarden más relación entre sí que la de ser gestionados conjuntamente. La forma, la función y la estructura específicas de una PMO dependen de las necesidades de la organización que ésta soporte. (PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE, 2013)

2.5. PROCESOS Y SU LEVANTAMIENTO

Un proceso es un conjunto de actividades o eventos (coordinados u organizados) que se realizan o suceden (alternativa o simultáneamente) bajo ciertas circunstancias con un fin determinado.

Un proceso de negocio es un conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido. Cada proceso de negocio tiene sus entradas, funciones y salidas. Las entradas son requisitos que deben tenerse antes de que una función pueda ser aplicada. Cuando una función es aplicada a las entradas de un método, tendremos ciertas salidas resultantes.

Todo proyecto, tiene una etapa de "levantamiento de proceso" ("levantamiento de requerimientos" en un proyecto de software)

- En esta etapa, los distintos actores del proyecto interactúan para acordar "qué se va a desarrollar".
- Se aclaran roles y responsabilidades de los actores involucrados en el Sistema
- Desde el punto de vista del cliente (o usuario), se aclara "qué quiere y cómo lo quiere" (RÍOS, REVECO, & VILLARROEL PARRA, Diseño de Procesos de Negocios, Capítulo 1, 2015)

2.6. BPMN

BPM es una filosofía cuyo objetivo es mejorar la eficiencia a través de la gestión de los procesos de negocios, que se deben modelar, automatizar, integrar, monitorear y optimizar de forma continua.

Una solución BPM es un software o un conjunto de herramientas tecnológicas y servicios desarrollados para llevar a cabo el diseño, modelamiento, monitoreo (control & seguimiento de las instancias de las tareas) el cual permite la integración de aplicaciones permitiendo la automatización de cada uno de los procesos.

BPMN se define como la Notación para el Modelamiento de los Procesos de Negocios (Business Process Modeling Notation).

Se trata de un set de elementos y reglas que permiten diagramar los modelos de procesos.

Por lo que el BPMN es una notación gráfica que plasma la lógica de las tareas, mensajes, actores y toda aquella información necesaria para que un proceso sea entendido, analizado, simulado y finalmente, implementado.

2.6.1. Objetivos del BPMN

- Proporcionar un lenguaje común y standard para la representación gráfica de los procesos, de forma clara y completa.
- Proveer una notación entendible por todos los participantes del negocio.
- Proporcionar un medio para que se ejecuten los procesos.
- BPMN es el estándar mundial de los proveedores de tecnologías.
- BPMN es una notación amigable y de fácil entendimiento, ya que permite diagramar desde los procesos más simples a los más complejos.

2.7. BPD

Un BPMN se define a través de un BPD, Diagrama de Procesos de Negocios (Business Process Diagram).

El BPD es uno o varios diagramas que son diseñados con el fin de que sean usados tanto por los analistas de procesos, los participantes de los procesos como los diseñadores, y quienes controlan y gestionan los procesos.

Dentro de un BPD se puede integrar y contener varios procesos.

En BPMN los procesos son una secuencia de tareas o actividades (acciones), los cuales:

- Se inicia cuando es instanciado.
- Se termina cuando es completado.

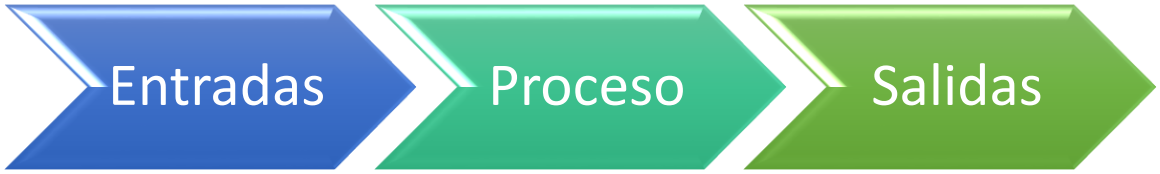


Figura 4 Proceso

2.7.1. Elementos Básicos del BPD

2.7.1.1. Actividades

- Rectángulo de esquinas redondeadas
- Representan el trabajo realizado dentro de una organización.
- No representa estado, función o evento.
- Cuando la actividad es completada la siguiente actividad inicia

2.7.1.2. Flujos de secuencia

- Representan el control del flujo y la secuencia de actividades
- Se utiliza para representar la secuencia de objetos del flujo donde se encuentran las actividades, las compuertas y los eventos.

2.7.1.3. Eventos – Círculos

Un evento representa algo que ocurre o puede ocurrir durante el curso de un proceso. Y afectan al proceso.

Tienen una causa y un impacto

Existen tres tipos de eventos basados en cómo afectan el flujo:

Eventos de inicio.

Eventos intermedios

Eventos de fin

2.7.1.4. Pool

Los procesos están contenidos dentro de un pool (contenedor).

- Un pool contiene un único proceso.

- El nombre puede considerarse como el nombre del proceso o una partición (entidad) de una organización o negocio.
- Siempre al menos existe un pool.
- Los Flujos de secuencia no puede cruzar los límites del pool.

2.7.1.5. Área funcional (Lane)

Definen los equipos de personas o roles que realizan las actividades.

- Un área funcional o una entidad puede ser responsable de muchas tareas.
- Las áreas funcionales no determinan las asignaciones de las actividades, son una ayuda para realizar las consultas gráficas del proceso

2.7.1.6. Compuertas

- Son rombos
- Las compuertas son elemento utilizados para controlar puntos de divergencia y convergencia del flujo. (RÍOS, REVECO, & VILLARROEL PARRA, Diseño de Procesos de Negocios, Capítulo 2 - Fundamentos de modelamiento BPM, 2015)

3. CAPÍTULO III – METODOLOGÍA

3.1. Levantamiento del Modelo

Se realizará la construcción descriptiva del modelo de gestión del servicio que entrega la consultora Symnetics; para ello se realizará entrevistas a los consultores y pedirá acceso a documentos de antiguos proyectos que permitan realizar la construcción.

3.2. Revisión Bibliográfica

Comprende la investigación y selección de documentos relacionados con la gestión de proyectos en diferentes industrias.

3.3. Investigación de Campo

Levantamiento de buenas prácticas por medio de entrevistas con especialistas en gestión de proyectos, con el objetivo de levantar nuevas prácticas aplicables o que puedan ser anexadas al modelo de la consultora.

3.4. Diagnóstico

Descripción y análisis de brechas encontradas desde tres puntos de vista:

- Cliente: se refiere a la percepción del cliente. El cómo percibe la calidad del servicio entregado.
- Interno: analizando las brechas entre la percepción de los consultores y los objetivos de la empresa respecto de la ejecución de los proyectos.
- Benchmark: comparando con experiencias en otras consultoras, a través del levantamiento de buenas prácticas.

3.5. Definición del Modelo

Se propone un modelo de gestión de proyectos adaptable a diferentes industrias, a través de diferentes metodologías y prácticas. Para ello es necesario definir:

3.5.1. Identificación de Variables

Identificación de variables críticas y transversales al servicio entregado en consultorías de implementación de modelos de gestión, considerando el impacto en la ejecución de proyectos y seleccionar variables de acuerdo a las metodologías y prácticas propuestas.

3.5.2. Definición de Indicadores

Definición de métricas que permitan evaluar la calidad del trabajo realizado en la implementación del modelo de gestión, permitiendo tomar decisiones estratégicas acorde con los objetivos planteados por el cliente de la empresa. Estos indicadores deben permitir el control de las variables críticas seleccionadas.

4. CAPÍTULO IV – LEVANTAMIENTO BIBLIOGRÁFICO

4.1. PLANEACIÓN POR ESCENARIOS EN UNA CONSULTORA DE LOGÍSTICA EN COLOMBIA

4.1.1. Situación

La empresa estudiada corresponde a una compañía dedicada a la prestación de servicios de consultoría en logística que comenzó sus operaciones en 2011. Esta empresa dentro de su proceso de planeación estratégica se planteó la necesidad de realizar un ejercicio de planeación a largo plazo buscando resolver las siguientes preguntas:

- ¿En qué tipo de consultoría logística debe concentrarse la empresa para lograr el doble de ingresos de 2014 en 2020?
- ¿Cómo se deben vender/ejecutar estos servicios de consultoría para satisfacer la demanda?

Respecto al portafolio de servicios de la empresa objeto de estudio, este se centra en temáticas estratégicas, tácticas y operativas en consultoría logística para diversos sectores empresariales. Adicionalmente, las temáticas trabajadas en los proyectos de consultoría se resumen en: **alineación estratégica y colaboración**; gestión de la demanda; gestión del almacenamiento; gestión del inventario; gestión del pedido; gestión del abastecimiento; distribución y transporte.

Para resolver las preguntas planteadas se decidió utilizar la metodología de planteamiento de escenarios, prefiriendo utilizar la metodología propuesta por Schwartz, pero en la versión abreviada de Phadnis (2012).

Phadnis considera que usar la metodología abreviada es un buen punto de partida, y si se obtienen buenos resultados, recomienda pasar la metodología extendida.

4.1.2. Metodología

La versión abreviada de Phadnis comprende los siguientes pasos:

Paso 1: Definir el alcance del proyecto. Lo cual implica:

a. Especificar el negocio y el mercado objetivo.
b. Definir la decisión focal.
c. Especificar el horizonte de planeación.
d. Determinar las áreas funcionales a incluir/excluir.
e. Escoger a los miembros del equipo de proyecto.

Paso 2: Identificar y listar los factores locales en el ambiente de la organización. Esta tarea se realiza con los miembros del equipo del proyecto y los investigadores participantes del proyecto por medio de una lluvia de ideas, donde se listan factores locales.

Paso 3: Identificar las fuerzas conductoras que pueden afectar el ambiente de la organización. Esto incluye:

a. Determinar las fuerzas conductoras en fuentes de datos externas. Esto se realiza por medio de un análisis de la industria, en donde se realiza una revisión de tendencias y de la literatura en el sector de la firma analizada.
b. Identificar las fuerzas conductoras por parte de los miembros del equipo de proyecto. Esto se realiza por medio de una discusión de grupo.
c. Listar las fuerzas conductoras identificadas.

Paso 4: Hacer un ranking y una ponderación de las fuerzas conductoras y de los factores locales. Lo cual consiste en:

a. Evaluar la importancia de los factores locales por medio de un cuestionario de comparaciones por pares a los miembros del equipo del proyecto.
b. Determinar los 5 factores locales más importantes y que por ende generarán el mayor impacto.
c. Definir la importancia de las fuerzas conductoras por medio de un cuestionario de comparaciones por pares a los miembros del equipo del proyecto.
d. Mapear los factores locales clave con las fuerzas conductoras para identificar los ejes de los escenarios.
e. Determinar las 5 fuerzas conductoras más importantes, que serán las que tienen mayor incertidumbre o que gestarán mayores cambios.

Paso 5: Seleccionar la lógica del escenario. Se realiza a través de un grupo focal donde participan los miembros del equipo del proyecto y los investigadores con el fin de identificar los ejes de los escenarios.

Paso 6: Definir los escenarios. Esto implica:

a. Definir y validar la estructura de los escenarios por medio de una discusión de grupo con los miembros del equipo del proyecto.
b. Nombrar los escenarios por medio de una lluvia de ideas con los miembros del equipo del proyecto.

De acuerdo con Phadnis, dos de las cualidades para la creación de escenarios de alta confiabilidad son: plausibilidad, es decir, que los usuarios miembros de la organización crean que el escenario pueda surgir de manera

lógica desde el pasado y presente, y consistencia interna, la cual se refiere a que la lógica del escenario sea estable y que los eventos estén organizados de tal manera que tengan relación causa/efecto.

4.1.3. Resultados

A partir de la metodología se lograron encontrar brechas y áreas de oportunidad que podrían ser aprovechadas por la organización para generar mayor valor a sus clientes además de permitirle encontrar nichos de mercado menos explotados que se puedan volver en una ventaja competitiva respecto de sus rivales de mercado. Los nichos de mercado identificado se listan a continuación:

- Realizar consultorías para redes de valor o cadenas de suministro en vez de sólo consultorías para empresas individuales.
- Ofrecer servicios de consultorías express y diagnósticos instantáneos con el uso de calculadores, plataformas interactivas y otras tecnologías accesibles en la nube.
- Vender proactivamente de manera conjunta a la red a través de un halonador (cuenta clave) atendiendo la necesidad de cada sector y comunidad, garantizando alianzas a largo plazo que permitan una recompra.
- Realizar un análisis integral de manufactura o producción con logística o red de valor.
- Capitalizar consultorías para halonadores públicos o público-privados, especialmente en temas sociales económicos y ambientales relacionados con logística y red de valor.
- Diseñar procesos, protocolos y formatos para acompañar a las empresas en la obtención de certificaciones en *supply chain management* y la implementación de buenas prácticas logísticas.
- Ofrecer tercerización de funciones a las organizaciones (tener un consultor logístico experto *in-house* en clientes) con alianzas de head hunters.

Al respecto la empresa en cuestión planteó una serie de actividades alineadas a la captura de los nichos mencionados anteriormente incluyendo diseños de soluciones según segmentación de los clientes, reconfiguración del equipo de consultoría, capitalización de conocimiento, transferencia y gestión del cambio, apoyo de tecnologías y búsqueda de alianzas, entre otros.

Basándose en el Balanced Scorecard (de Kaplan y Norton), se levantan los siguientes indicadores críticos:

- <u>Financiero</u>:
  - Índice o factor de recompra de los clientes.
  - Margen de contribución por proyecto.

- Clientes:
  - Retorno sobre la inversión y ahorros de los proyectos efectuados para cliente.
- Procesos:
  - Número de horas de los consultores utilizadas en proyectos nuevos o en red.
- Innovación y aprendizaje:
  - Porcentaje de la red o del sector impactado por los proyectos ejecutados.
  - Número de nuevos clientes involucrados en los proyectos ejecutados.
  - Número de proyectos de consultoría generados en temáticas nuevas de la mano del área de innovación.
  - Número de nuevos métodos que se han logrado aprender de otros equipos.
  - Número de transferencias exitosas de metodología, conocimiento, etc., al interior del equipo.

4.1.4. Conclusiones

Aunque no se tuvo la posibilidad de comparar la metodología de planeación por escenarios abreviada con la detallada, fue posible confirmar que los resultados obtenidos fueron de satisfacción de la empresa bajo análisis, pues permitió identificar distintas oportunidades de mercado (nichos poco atendidos), así como oportunidades para mejorar su nivel de servicio.

El uso de la metodología AHP (*Analytic Hierarchy Process*) probó ser de gran valor para facilitar la priorización de los factores locales y las fuerzas conductoras, permitiendo encontrar ejes ponderados importantes para la creación de escenarios.

El listado de nichos de mercado y actividades de gran importancia para los escenarios futuros de la empresa estudiada demuestran que la planeación de escenarios es de gran utilidad para identificar cursos de acción futuros, anticipar oportunidades para aprovecharlas, así como para mitigar riesgos. (MEJÍA ARGUETA, AGUDELO, & SOTO CARDONA, 2016)

4.2. TRUSTING AS A 'LEAP OF FAITH'

4.2.1. Introducción

La confianza es "esencial para transacciones comerciales que no se encuentran completamente controladas por restricciones legales ni las fuerzas económicas del mercado". Los servicios de consultoría corresponden a un buen ejemplo de este tipo de transacciones porque se caracterizan por la alta ambigüedad, complejidad e interdependencia de actores involucrados en la producción y consumo del servicio. La construcción de la confianza en la relación consultor-cliente es relevante debido a la incerteza institucional del mercado de las consultorías; con esto se quiere decir que no existen certificaciones profesionales y acreditaciones de consultores, lo que aumenta la incerteza y vulnerabilidad de los clientes al escoger consultores.

A pesar de que existe investigación en el ámbito de construcción de confianza en la relación consultor/cliente, existen importantes brechas aún.

No obstante, poco se sabe sobre cómo clientes y consultores crean y mantienen relaciones de confianza y el cómo éstos intentan de manera activa mejorar las percepciones de integridad. El objetivo de este estudio es dar respuestas a éstas interrogantes.

4.2.2. Marco Teórico

La investigación sobre la confianza en contextos organizacionales ha convergido, en gran parte, a definir la confianza como "un estado psicológico que incluye la intención de aceptar vulnerabilidad basado en expectativas positivas de las intenciones o el comportamiento de otros". De acuerdo con el artículo de Mayer et al.'s (1995) en el que destaca la "disposición… a ser vulnerable" como un elemento que define la confianza y que desarrolla un modelo de los tres principales antecedentes de la confiabilidad percibida que habilitan la confianza: habilidad, benevolencia e integridad (ABI según sus iniciales en inglés, por lo que en español sería HBI).

Al traducir estos conceptos al ámbito de la consultoría, se encuentra que las características que definen a un consultor confiable son identificables con el modelo HBI. Éstas incluyen competencia y experticia, que son atribuibles a la "habilidad", preocupación y compromiso personal sugieren "benevolencia" e "integridad" se relaciona con tener consistencia y lealtad estructural en su relación con el cliente.

Parte de la propuesta de este estudio se apoya en la idea de que la confianza no es sólo un proceso mental de quien confía, sino que es también un proceso social de interacción entre quien confía y quien da la confianza, entre ellos y también con el contexto social en el que se encuentran.

4.2.3. Descubrimientos Empíricos

La confianza, proponen, es alcanzada a través de la formación de una relación social entre clientes y consultores que llevan al desarrollo de un espacio social compartido que habilita el dar lugar al acto de fe. En este caso, la confianza es más que una decisión mental tomada de manera independiente por el cliente.

4.2.3.1. Señalización de credibilidad e historial positivo

Remisiones, referencias, reputación, experiencias pasadas y la posesión de experticia especializada fueron consideradas críticas por ambos, los clientes y los consultores para poder garantizar la confianza.

La reputación general resultó, producto de la muestra utilizada en este estudio, menos relevante que probar la experiencia previa, referencias y recomendaciones de los conocidos para reducir la incerteza de los clientes. Esto subraya que las credenciales relacionadas a necesidades específicas de un cliente (por ejemplo, experiencia en un sector relevante) son más útiles que credenciales genéricas (por ejemplo, edad y publicidad de la firma consultora) y que esa información es buscada activamente vía canales específicos (por ejemplo, terceras partes conocidas).

Por lo tanto, la práctica de establecer credibilidad e historial positivo es un primer paso importante para crear confianza; este paso reduce la brecha de conocimiento que el acto de fe necesita para cruzar, porque:

a) Demuestra la habilidad del consultor para enfrentarse a los problemas del cliente, es decir, el consultor tiene conocimientos relevantes y experiencia.
b) Entrega evidencia de la integridad y profesionalismo del consultor juzgado por terceras partes en las que se confía.

Sin embargo, los clientes aún se enfrentan a la incerteza asociada a la incapacidad para evaluar cómo el consultor se desempeñará en un determinado proyecto.

4.2.3.2. Clarificación de expectativas

Ambos cliente y consultores vieron la clarificación de expectativas como un paso crucial para el desarrollo de la relación de confianza entre el consultor y el cliente.

Cuando las expectativas de los clientes son discutidas y negociadas de manera temprana, los clientes desarrollan una sensación de expectativas compartidas que les da comodidad y seguridad, haciendo su vulnerabilidad e incerteza tolerable.

Cuando se considera el rol de las expectativas en el proceso de garantizar confianza, se encontró que una diferencia importante entre las expectativas del proceso de trabajo y las expectativas del resultado del trabajo. El "proceso" de confiar y el "proceso de trabajo" dentro de un proyecto no debe ser confundido, aunque están relacionados: encontrando el cómo se conducirá el trabajo, la confianza también se establece. Las expectativas del proceso de trabajo están relacionadas con el estilo de trabajo de los consultores (por ejemplo, naturaleza y sincronización de las comunicaciones) y el rol del consultor (intensidad de la interacción con el cliente) mientras que las expectativas del resultado del trabajo se refieren al valor del proyecto y los productos del mismo.

4.2.3.3. Alinear los procesos de expectativas

La naturaleza del problema y las preferencias de los clientes tuvieron un impacto en el enfoque de interacción más adecuada en un proyecto en particular. No hay un enfoque que sirva para todos los proyectos, sino que los consultores deben ser flexibles y sensibles a los procesos de expectativas de los clientes, lo que incluye las expectativas del estilo de trabajo y los roles del proyecto que son relevantes para construir la confianza.

Los consultores aplicaban tres sub-prácticas interrelacionadas para demostrar su alineamiento con los procesos de expectativas de los clientes: crear la imagen de ser fáciles de tratar, alinearse al estilo de trabajo del cliente y ajustarse a las expectativas de rol de los clientes.

Ser fácil de tratar involucra un número de actividades, como:

- Mantener al cliente constantemente informado del progreso del proyecto
- Anticipar las restricciones y prioridades del cliente
- Comunicación regular y adecuada incluyendo comunicación abierta sobre la aparición de cualquier restricción en el proyecto
- Ser proactivo al abordar problemas, así como actuar apropiadamente respecto de otros stakeholders y miembros de la organización.

4.2.3.4. Alinear expectativas de resultados

Los consultores de ben mostrar la habilidad para entender el clima político que rodea el proyecto de consultoría y establecer expectativas positivas con clientes claves dentro de la organización. Si incluso un ejecutivo senior de una organización cree que el equipo de consultoría no ha finalizado "una pieza de trabajo de acuerdo a cierto individuo", entonces toda la empresa consultora se ve empañada y se vuelve más difícil volver a conseguir un proyecto con el mismo cliente.

Mostrar comprensión de las necesidades específicas del cliente es crucial para garantizar la confianza. Esto incluye demostrar el potencial para mentalidad y pensamiento compartido, habilitar comunicación efectiva y resolución de problemas. Si no hay comprensión compartida, aumenta el riesgo de encontrar discordancia sobre los cursos de solución o métodos en el futuro.

4.2.3.5. Demostrar simpatía y ajuste personal

Los clientes eligen trabajar con consultores a quienes encuentran "agradables". Aunque un cliente nunca un cliente va a elegir un consultor exclusivamente basado en el ajuste personal si no se siente confiado de que el consultor puede entregar un buen resultado, tampoco elegirán trabajar con un consultor que no les "cae bien" (guste), aún si es un consultor con vasta experiencia y conocimientos. (NIKOLOVA, MÖLLERING, & REIHLEN, 2007)

4.2.4. Conclusión

El análisis sugiere que la relación de confianza entre el cliente y el consultor se establece a partir de tres prácticas sociales:

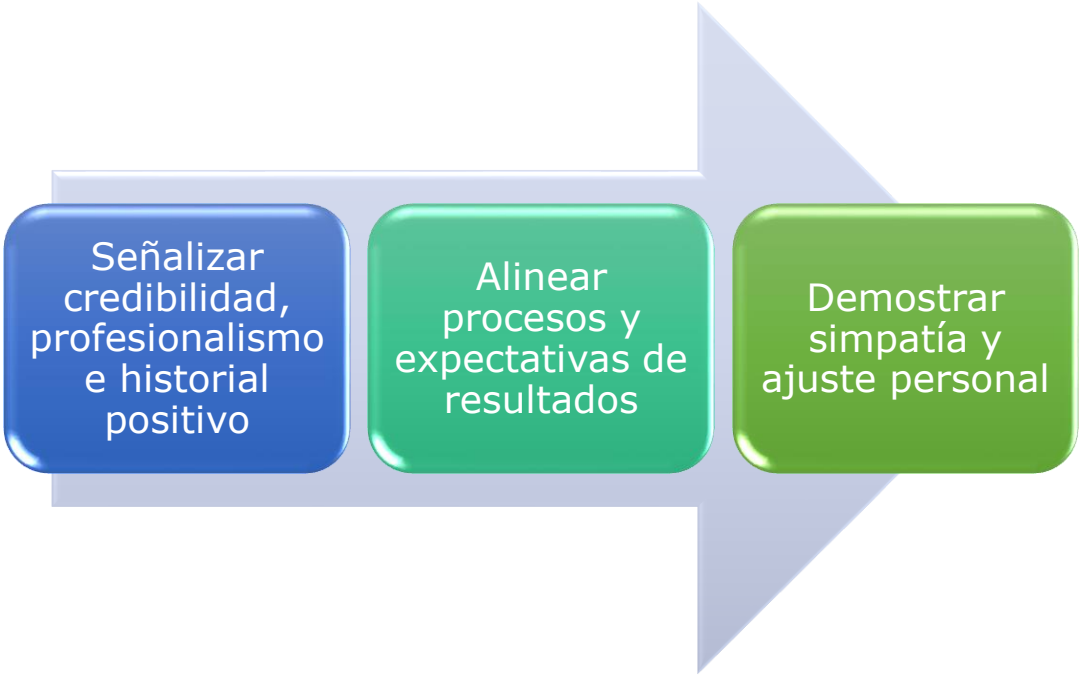


Figura 5 Proceso de creación de confianza en la relación cliente-consultor.

Fuente: Adaptado desde **(NIKOLOVA, MÖLLERING, & REIHLEN, 2007)**

5.CAPÍTULO V – MODELO DE GESTIÓN ACTUAL

El servicio a describir comprende el proceso desde el momento en que la empresa consultora se ha adjudicado el proyecto de implementación de un modelo de gestión de proyectos.

En este caso los proyectos de la consultora que se definirán como los contratos firmados con las empresas de los clientes, es decir, el contrato en que se especifica lo que el cliente pide a la consultora. Es importante notar que la consultora puede mantener varios proyectos activos de forma simultánea con un mismo cliente. Por ejemplo: Una gran empresa multinacional contrata a Symnetics para diseñar e implementar un modelo de gestión en el área de control de gestión y el proyecto tiene una duración de 2 años (a este le llamamos proyecto A y se puede observar en la **Figura 6**) y tres meses después, la misma empresa multinacional puede licitar un nuevo proyecto para realizar un análisis estratégico del área de recursos humanos cuya duración será de 3 meses (a esto se le llama proyecto B), de esta manera en caso que Symnetics ganara esta segunda licitación, la consultora tiene ambos proyectos, A y B, funcionando de manera simultánea dentro de la misma empresa.

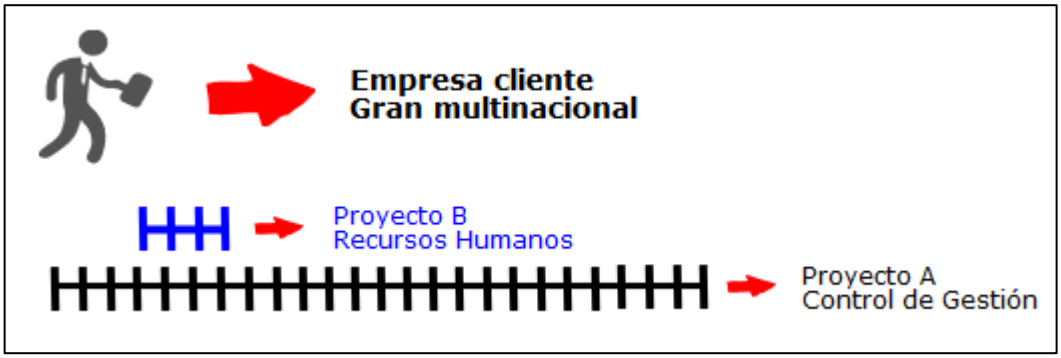


Figura 6: Ejemplo de proyectos simultáneos con un mismo cliente.

Fuente: Elaboración Propia

El modelo descrito fue levantado por medio de entrevistas a consultores y la gerente general de Symnetics. Este modelo describe los dos principales macro-procesos del servicio de consultoría además de un sistema de reuniones recurrente que se interrelacionan, permitiendo controlar la gestión del servicio.

Para entender con claridad el modelo levantado, que corresponde al núcleo de esta memoria, es importante aclarar primero cómo son y quienes intervienen en los proyectos de implementación de modelos de gestión.

5.1. IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE GESTIÓN DE PROYECTOS

El modelo analizado está limitado a un servicio específico de la consultora, que corresponde a una consultoría para implementar un modelo de gestión de proyectos.

En los casos analizados, la empresa cliente tiene un portafolio de proyectos definido que necesita un soporte metodológico para controlar. La consultora se apoya en la metodología del Execution Premium para analizar la estrategia del cliente y elegir la manera apropiada para traducir esta estrategia.

Como en estos casos la cantidad de proyectos a gestionar es importante, se agrupan según objetivos o temáticas, dependiendo de la traducción escogida. Por ejemplo, hay casos en que la estrategia se traduce en un "mapa estratégico", donde se establecen objetivos estratégicos situados en cuatro perspectivas distintas, la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento; en otros casos se utilizó una agenda estratégica que se estructura en ejes temáticos, pertinentes a la estrategia (agrupando los proyectos del cliente según temáticas, por ejemplo: servicios de terceros, lean, innovación y tecnología, entre otros). Para efectos de este trabajo llamaremos a estos grupos de proyectos una *cartera de proyectos*.

Entonces existen dos tipos de proyectos que se deben tomar en cuenta. El primero corresponde a la consultoría vendida al cliente, es decir, se refiere a los proyectos de la consultora y el segundo corresponde a las iniciativas del cliente que serán gestionadas de acuerdo a la traducción que se haya diseñado previamente (las carteras de proyectos del cliente ordenadas según la metodología de traducción de la estrategia adoptada).

5.2. PRINCIPALES ROLES

Para entregar esta información de manera ordenada, la presenta de manera gráfica las conformaciones usuales de los equipos de la consultora y las contrapartes de la empresa del cliente.

En la **Figura 7** se observa de color verde la construcción del equipo a cargo de implementar la PMO desde la empresa del cliente. En ella existe una *Contraparte*, que es el encargado de dirigir esta implementación y lograr que esta metodología sea introducida efectivamente en la cultura de la empresa cliente. Por otro lado, el *Sponsor* es la persona con el cargo más alto dentro de la empresa del cliente que está interesada en la implementación de este modelo de gestión, por lo tanto, depende de la estructura organizacional de ésta poder definir quién cumple este rol. Para efectos prácticos, es posible que el sponsor y contraparte sean la misma persona, no obstante, basado en los

casos de estudio que toma esta memoria, cuando el cliente es una empresa u organización de gran tamaño, estos roles son separados.

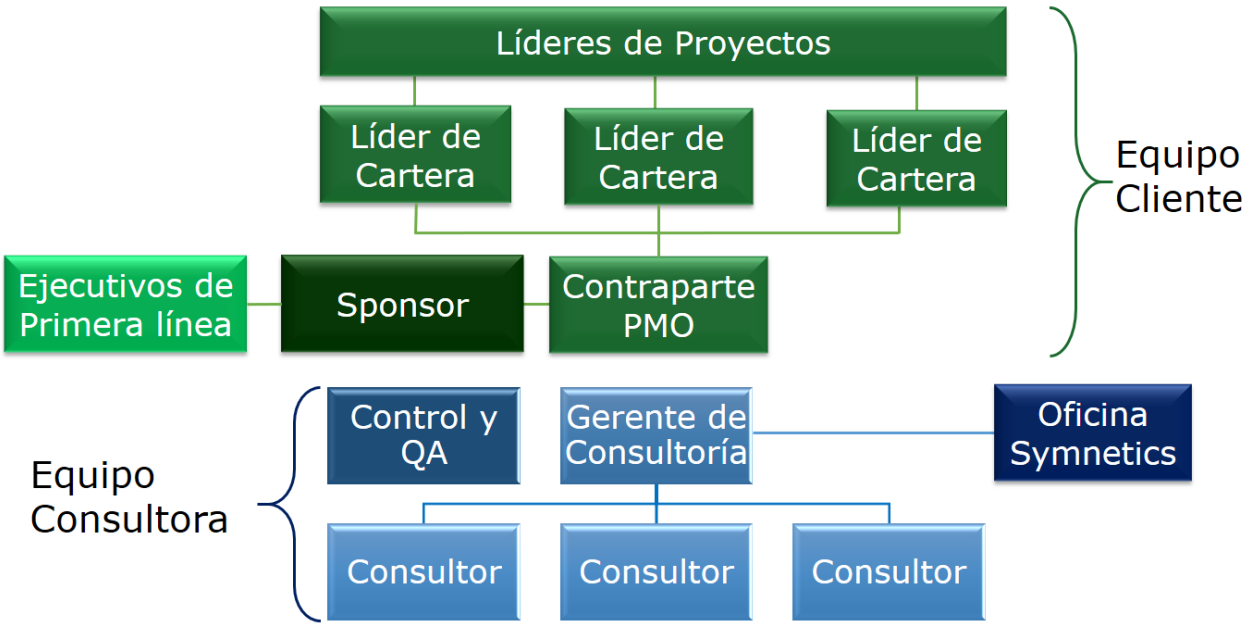


Figura 7 Composición de equipo consultora y contraparte cliente

Los *Líderes de cartera* son aquellos ejecutivos con cargos apropiados para hacerse cargo del objetivo o temática de la cartera y lideran la implementación en sus áreas o equipos de trabajos.

Finalmente se encuentran los *Líderes de proyectos*, quienes son los dueños de los proyectos o iniciativas del portafolio del cliente.

Por otro lado, se encuentra el equipo de consultoría, liderado por el *Gerente de consultoría*, que corresponde a uno de los consultores senior de Symnetics. Este gerente se encarga de asegurar el cumplimiento de los plazos y resultados prometidos al proponer el proyecto al cliente, además es el encargado de controlar la gestión del equipo del proyecto y coordinar con la gerencia de la consultora en reuniones gerenciales, mostrando el progreso y estado del proyecto.

Control y Quality Assurance es realizado por un consultor externo al equipo de trabajo y se encarga de realizar visitas periódicas para introducir conocimiento técnico y controlar la calidad del servicio proporcionado.

Los *Consultores* se encargan de la implementación del modelo de gestión acompañando a los líderes de cartera.

La **Figura 8** detalla los roles a cumplir por parte del equipo consultor.

Gerente de Consultoría

- Administrador de contrato del proyecto.
- Asegurar el cumplimiento del programa de trabajo e impacto esperado del proyecto.
- Asegurar la calidad y oportunidad de los servicios y productos.
- Generar y mantener redes de trabajo con los responsables de la ejecución y dirección del Proyecto tanto en corporativo como en las divisiones (cuando corresponda).
- Mantener una relación fluida con los distintos representante del proyecto en las divisiones (cuando corresponda), para asegurar la conexión de la realidad divisional con el corporativo, en relación a la agenda.

Control y QA

- Control periódico del avance e impacto del proyecto según el plan de trabajo e hitos claves de control establecido.
- Revisión y apoyo en la preparación de talleres, reuniones claves y material de trabajo generados durante el proyecto.
- Revisión de los productos generados, de tal forma que cumplan con los estándares de calidad Symnetics y comprometidos con el proyecto.
- Apoyo analítico en las instancias de toma de decisiones.

Consultor

- Acompañar la gestión de la cartera de proyectos con foco en los proyectos transversales críticos del Proyecto (seguimiento de avance, levantamiento de riesgos, impactos esperado, necesidades de toma de decisión).
- Diseñar, implementar y asegurar la reportabilidad de los proyectos, facilitando el flujo y análisis información.
- Preparación y ejecución de las reuniones de toma de decisiones en los distintos niveles de la organización, conectando la performance de proyectos con las instancias de gestión del negocio.
- Soporte metodológico a los distintos líderes del Proyecto.

Figura 8 Roles del equipo consultor.

5.3. MACRO PROCESO: PRE-CONSULTORÍA

Una vez que la empresa consultora se ha adjudicado el proyecto lo primero que hace es organizar una reunión llamada *Kick Off* con el cliente.

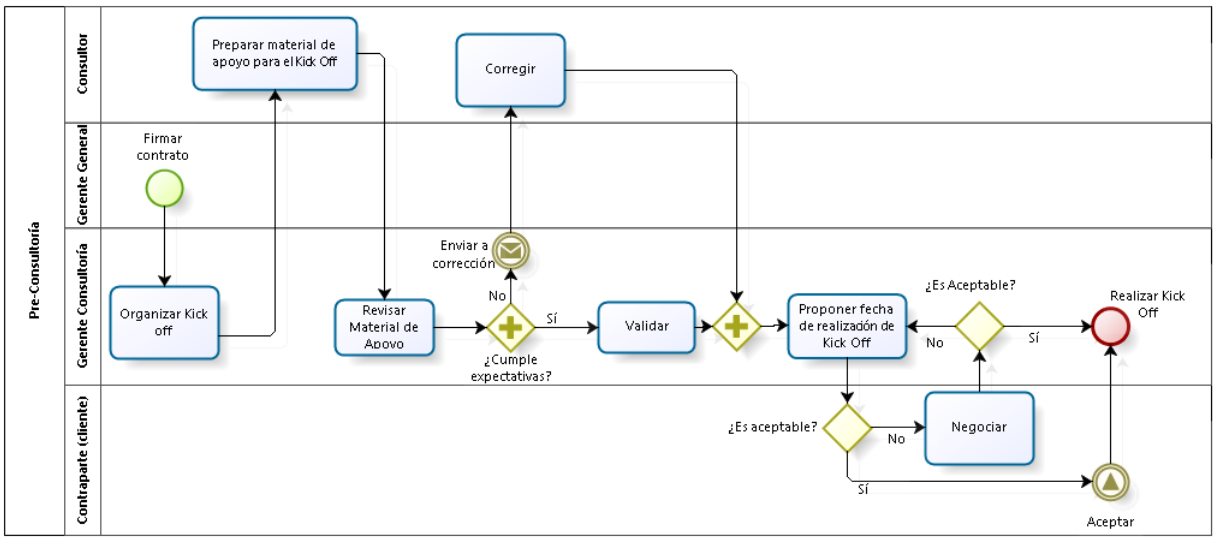


Figura 9: Macro proceso Pre-consultoría

La Figura 9 representa vía BPD el proceso de preparación de la reunión inicial con el cliente o Kick Off, en ella son tres los principales roles involucrados, el gerente de consultoría, quien se encarga de supervisar el material a presentar en la reunión, preparar a los consultores y negociar la fecha de realización de la misma; los consultores, quienes se encargan de la preparación del material de apoyo y; la contraparte quien es el que dispone de su tiempo para iniciar la consultoría con Symnetics.

5.3.1. Kick Off

De las reuniones que conforman este modelo de gestión, ésta es la única que se realiza una única vez en cada proyecto.

<u>Integrantes de la reunión</u>:

- Gerente Consultoría
- Consultores
- Sponsor
- Contraparte PMO

Una vez que la consultora se ha adjudicado un proyecto, fija una primera reunión con el cliente, en que el gerente de consultoría acuerda con el cliente quién será la contraparte PMO (persona que pertenece a la empresa del

cliente) y cuyo objetivo será el apalancar el modelo de gestión en la empresa del cliente.

También se utiliza esta reunión para acordar la agenda de reuniones entre la contraparte PMO y el Gerente de Consultoría

- Acordar contraparte PMO en la empresa cliente con quien Symnetics trabajará de manera directa.
- Fijar una fecha (semanal, semana por medio o mensual), para la reunión de coordinación entre Symnetics y el cliente.
- Presentar al equipo de trabajo de Symnetics y sus roles.

5.4. MACRO PROCESO: CONSULTORÍA

Una vez realizado el Kick Off comienza el proceso principal de consultoría, en el que se modela los principales hitos que ocurren cuando la empresa entrega este sevicio.

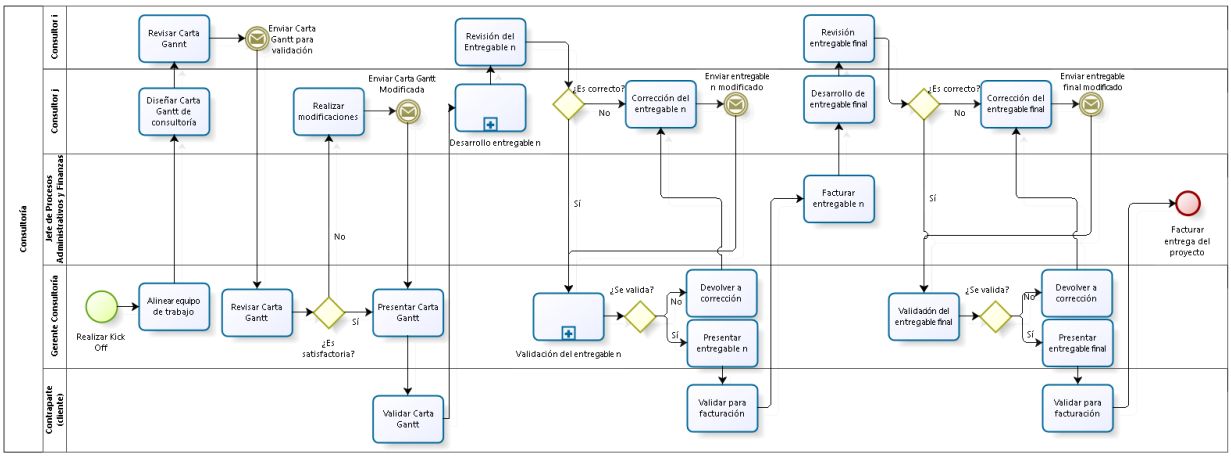


Figura 10 Macro proceso Consultoría

La **Figura 10** muestra el BPD del proceso, que parte una vez realizado el Kick Off y termina con la facturación final del proyecto.

Al principio de la consultoría se define la Carta Gantt con detalle, este documento existe ya en la propuesta con la cual la empresa consultora postula al proyecto, sin embargo, es una Carta Gantt con poco nivel de detalle, por lo que al inicio de la consultoría y con mayor comprensión del problema (extraído desde el trabajo en terreno y el Kick Off) se modifica y detalla la Carta Gantt presentada en la propuesta, que es presentada al cliente para su validación.

Luego se modela el proceso de desarrollo de entregables, el cual se ha modelado como un subproceso (ver **Figura 11**).

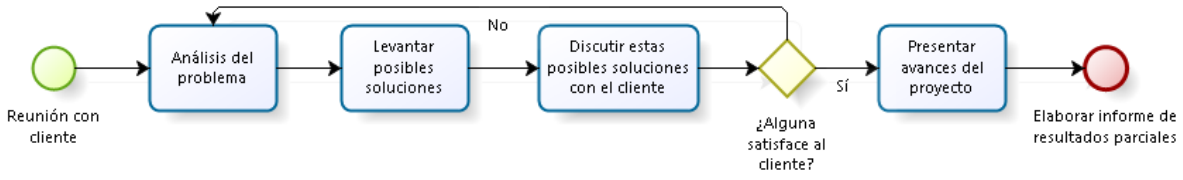


Figura 11 Sub-proceso Desarrollo del entregable n

Este subproceso describe, de manera muy simplificada, la relación de los consultores con el cliente. En este caso pueden ser, y normalmente lo son, relaciones con múltiples trabajadores de la empresa del cliente. Con ellos los consultores deben trabajar y reunirse de forma recurrente para levantar la información que permita ir detectando los problemas y levantando soluciones que vayan en la dirección que el proyecto necesita.

Estas instancias de interacción con el cliente corresponden al mecanismo que permite ir aplicando el modelo de seis etapas del Execution Premium a los consultores, es aquí donde se hace un análisis de la estrategia de la empresa del cliente verificando una a una las diferentes etapas como una manera de evaluar si el problema que describe el cliente es efectivamente o no el problema que se debe resolver para conseguir el objetivo del proyecto. Esto quiere decir que se analiza en cuál(es) etapa(s) está el problema. Los casos de estudio de esta memoria corresponden todos a situaciones en que se debe gestionar una cartera de proyectos, por lo que se enfocan en la planificación de las operaciones y control y aprendizaje, es decir, las etapas 4 y 5 del modelo, no obstante, siempre se analiza que el desarrollo de la estrategia, su planificación, traducción entre otros sean los adecuados para poder enfocarse en la operación.

Así mismo, este sistema es soportado por un sistema de reuniones en distintos niveles estratégicos y de manera periódica, para poder mantener un conducto regular de contacto con el cliente, presentarle los resultados y levantar soluciones a barreras que van surgiendo a lo largo del proyecto.

La reunión con el cliente, que se encuentra al inicio del proceso, puede tener diferentes objetivos, es decir, corresponde a reuniones con distintos clientes y en la que distintos miembros del equipo de consultoría se ven involucrados.

A continuación, se presenta el detalle de estas reuniones, indicando el propósito específico de la reunión, quienes son los involucrados en la misma, la frecuencia y duración de ésta, la dinámica de funcionamiento (en que se detalla los principales eventos que ocurren en estas reuniones) y finalmente los productos, en caso de que existan, que registren lo sucedido en la reunión.

5.4.1. Reunión de Coordinación Interna

Propósito:

- Preparar las reuniones de coordinación con el cliente
- Alinear al Equipo de Trabajo.
- Generar sinergias en el equipo de proyecto.
- Evaluar y definir ajustes en el programa de actividades semanal.

Integrantes:

- *Moderador*: Gerente de consultoría.
- *Integrantes*: Equipo consultora.
- *Medios de participación*: Presencial.

Frecuencia:

- *Frecuencia*: Semanal (según corresponda)
- *Duración*: Máximo de 1,5 horas.
- *Calendario*: Definido al comienzo del proyecto.

Dinámica de Funcionamiento:

- Se revisa el cumplimiento de los compromisos pendientes de la semana anterior
- Cada consultor presenta el estado de cada cartera a su cargo, es decir, presenta los avances de la semana y levanta las barreras o dificultades encontradas.
- Se definen de compromisos hacia el sponsor y contraparte PMO.
- Definición de ajustes al programa de actividades semanal.

Registro:

- No existe un registro de esta instancia.

5.4.2. Reunión con contraparte PMO (o reuniones de seguimiento)

Propósito:

- Presentar un resumen de los logros obtenidos en el trabajo en curso.
- Levantar barreras o dificultades que el sponsor puede solucionar o redirigir a la persona apropiada.
- Ajustar plan de trabajo semanal.

Integrantes:

- *Moderador:* Gerente de consultoría
- *Suplencia de moderación:* Asignado por moderador
- *Integrantes:* Gerente consultoría, contraparte PMO
- *Medios de participación:* Presencial.

Frecuencia:

- *Frecuencia:* Semanal (según corresponda)
- *Duración:* Máximo de 2 horas.
- *Calendario:* Definido en el kick off.

Dinámica de Funcionamiento:

- Gerente de consultoría confirma la disponibilidad del Sponsor a la reunión el día anterior.
- Gerente de consultoría presenta el estado de avance en la implementación de la PMO
- En conjunto con la contraparte PMO se definen prioridades para la semana.
- Cuando corresponde se prepara a la contraparte PMO para el Comité Directivo y Reunión con Sponsor.

Registro:

- Presentación de avances del proyecto, normalmente realizado en conjunto con la contraparte para presentar al sponsor.

5.4.3. Reunión con Sponsor

Propósito:

- Presentar un resumen de los logros obtenidos en el trabajo en curso.
- Levantar barreras o dificultades que el sponsor puede solucionar o redirigir a la persona apropiada.

Integrantes:

- *Moderador:* Gerente de consultoría.
- *Suplencia de moderación:* Asignado por moderador, Sponsor, es necesario.
- *Integrantes:* Gerente de consultoría, Sponsor, QA, Contraparte PMO.
- *Medios de participación:* Presencial.

Frecuencia:

- *Frecuencia:* Quincenal (según corresponda).

- *Duración:* Máximo de 2 horas.
- *Calendario:* Definido en el Kick Off.

Dinámica de Funcionamiento:

- Gerente de Proyecto confirma la disponibilidad del Sponsor y otros asistentes a la reunión el día anterior.
- Gerente del proyecto presenta el estado de avance en la implementación de la PMO
- Sponsor realiza las intervenciones que surjan de sus inquietudes.
- Gerente del proyecto levanta barreras.
- QA y Gerente de proyecto acuerdan compromisos con Sponsor.

Registro:

- No existe un registro de esta instancia.

Una vez finalizado este subproceso, es necesario validar los entregables, el equipo de consultores debe alinear todo el conocimiento y sucesos ocurridos desde la última entrega.

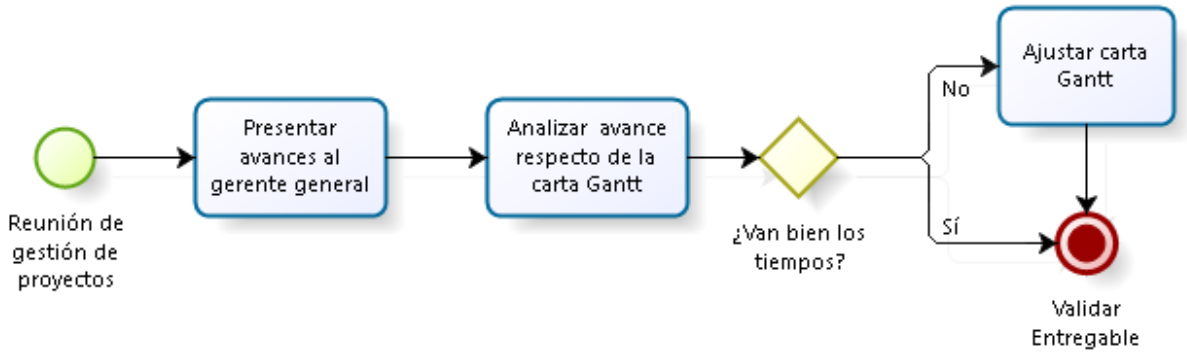


Figura 12 Sub proceso Validación del entregable n

Dentro de este segundo subproceso (ver **Figura 12**) destaca una última reunión de soporte, detallada a continuación.

5.4.4. Reunión de gestión de proyectos

Propósito:

- Monitorear el uso de HH (ver) de los consultores en los diferentes proyectos.
- Levantar oportunidades de negocio que puedan surgir dentro de los proyectos.

Integrantes:

- *Moderador:* Gerente general de la consultora.
- *Suplencia de moderación:* No admite suplente.
- *Integrantes:* Gerente general, Socios Gerentes, Gerentes de Consultoría.
- *Medios de participación:* Presencial.

Frecuencia:

- *Frecuencia:* Mensual.
- *Duración:* Máximo de 2 horas.
- *Calendario:* Definido anualmente.

Dinámica de Funcionamiento:

- Cada gerente de consultoría presenta un breve resumen del trabajo realizado a lo largo del mes, entregando indicadores de las horas de trabajo efectivas utilizadas por los consultores involucradas en el proyecto.
- En caso de haber oportunidades de negocio, se discute en esta instancia, donde además se propone y decide quién deberá hacerse cargo de perseguir y concretar dicha oportunidad.

Registro:

- No existe un registro de esta instancia.

Los entregables varían de proyecto en proyecto y se puede encontrar casos en que se realizan sólo tres entregables, así como casos en los que se define un entregable por mes (que es lo más usual y en proyectos de larga duración pueden significar una gran cantidad de entregables). Debido a esto, se modela a los entregables como "entregable n", cuyo n depende de cada contrato en particular.

5.5. Sistema de control y reportes para la gestión

La **Figura 13** presenta el flujo de reuniones que conforman el modelo de gestión de proyectos que es utilizado para controlar el servicio que la empresa en estudio (Symnetics) entrega al vender consultorías, con el objetivo de hacer esta visualización lo más simple posible, se ha utilizado la herramienta MCRS, que corresponde a la sigla para "Management Control & Reporting System", que en español significa Sistema de control y reporte para la gestión.

En ella las flechas representan el flujo de información que permite alimentar una reunión con información de otra(s).

La reunión más frecuente corresponde a la interna del equipo de consultores, donde toda la información que se levanta es utilizada para

presentar los avances del proyecto tanto al Sponsor como a la contraparte. Además, la información que se obtiene de cada una de las otras tres reuniones es utilizada en la Reunión Interna, pues corresponde a las instancias en que el Gerente de consultoría tiene mayor claridad y señales de parte de los clientes, tanto internos como externos, que permiten capturar el nivel de satisfacción de éstos.

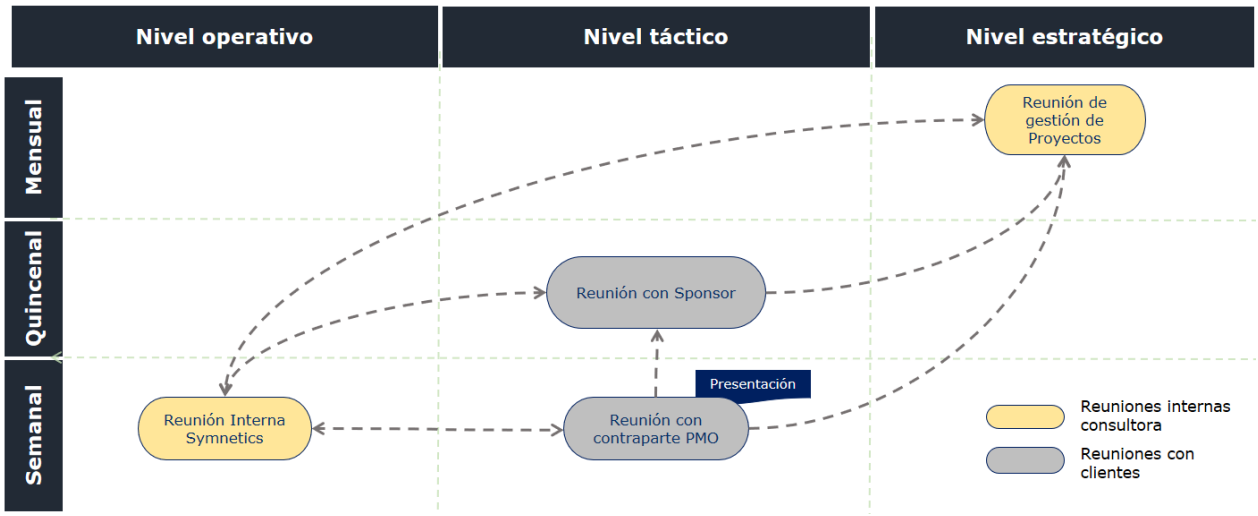


Figura 13 Modelo gráfico de la gestión del servicio actual

La reunión con la contraparte también se realiza frecuentemente, con al menos un día de diferencia entre la realización de la reunión interna, lo que permite que el Gerente de Consultoría pueda preparar la información a presentar sobre los avances del proyecto. Por lo mismo se alimenta de la información recogida en la Reunión Interna, mientras que la información que se produce en esta instancia es utilizada para preparar la reunión con el Sponsor y llevar las impresiones del Gerente de consultoría a la Reunión de Gestión de Proyectos.

La reunión realizada con el Sponsor es crítica, pues es la persona con el poder de firmar extensiones de los proyectos y de contratar a la consultora para futuros proyectos. Esta se alimenta tanto de la información levantada en la Reunión Interna como la levantada en la Reunión con la Contraparte.

Finalmente, la Reunión de Gestión de Proyectos, se alimenta de información obtenida en todas las instancias, mientras que todo lo que se discute en ésta es utilizada por el Gerente de Consultoría para poder alinear al equipo de consultores con los objetivos de la consultora.

6. CAPÍTULO VI – DIAGNÓSTICO

Para realizar un diagnóstico exhaustivo del modelo de gestión de proyectos de la consultora es necesario aclarar que, para efectos prácticos, existen dos tipos de clientes que se busca satisfacer:

- Internos: Preocupaciones del staff de consultores respecto de la ejecución de proyectos, analizado en el **Gráfico 7**.
- Externos: Percepción de satisfacción de los clientes, obtenidas al aplicar la encuesta de satisfacción (ver **Tabla 3** y **Anexo B-i**).

6.1. DEL MODELO

En esta sección del capítulo se abordará las principales brechas del modelo descrito en el CAPÍTULO V – MODELO DE GESTIÓN ACTUAL.

1) El primer problema detectado corresponde a la inexistencia del rol de QA en el proceso de la consultoría. Que corresponde a un problema grave, pues al vender sus servicios, la consultora explicita la intervención de una persona externa encargada del control y quality assurance, que es inexistente en el proceso interno de Symnetics (ver **Figura 10**).
2) No existe al menos de manera sistemática una instancia que permita analizar con detalle al cliente, su forma de trabajo, sus expectativas ni cómo ordenar el equipo de consultores para que su trabajo directo con el cliente y su entrada a la empresa del cliente genere el mínimo de perturbación posible. Es necesario utilizar mecanizamos que permitan poner en ejercicio las prácticas descritas en **TRUSTING AS A 'LEAP OF FAITH'**.
3) En la práctica, el sistema de reuniones no se realiza de manera absolutamente regular, esto se da por diferentes tipos de situaciones:
    a. El cliente no se hace el tiempo o aplaza la reunión para atender a algún asunto que considera más importante.
    b. El Gerente de consultoría considera que no existe un avance lo suficientemente pronunciado en el proyecto para realizar la reunión, es decir, siente que no vale la pena realizar una reunión para informar cuando la situación parece ser muy similar a la que había en la reunión anterior.
    c. El equipo de consultoría se ve inmerso en las urgencias operativas, lo que no les permite atender a las reuniones.
4) No existe reportabilidad en tres de las reuniones de control, lo que dificulta el proceso de levantamiento de información, genera retrasos en los proyectos e interfiere con la capacidad del Gerente de Consultoría de presentar la totalidad de los avances al cliente.

5) Las reuniones internas del equipo de consultoría no consideran ninguna instancia que permita evaluar la aparición de riesgos, en particular desde el punto de vista estratégico ya que, si bien las reuniones consideran instancias para levantar barreras en los proyectos, el enfoque es operacional, no obstante, no se analizan de manera formal y regular las posibles oportunidades de venta o riesgos que surgen en la relación cliente-consultor. En este punto se podría considerar utilizar la herramienta de planeación por escenarios como metodología de solución (ver **PLANEACIÓN POR ESCENARIOS EN UNA CONSULTORA DE LOGÍSTICA EN COLOMBIA**).
6) No existe en el proceso un sistema que permita levantar la información necesaria para poder realizar gestión presupuestaria de los proyectos.

6.2. DE INDICADORES CLAVE

Se enumeran a continuación las observaciones respecto de los indicadores utilizados en la ejecución del proyecto y su utilización para la gestión del servicio.

1) Las únicas instancias en que se levanta información para evaluar la satisfacción de los clientes corresponden a las reuniones en que se aplican las encuestas de satisfacción; estas reuniones se aplican en el contexto del proyecto en reuniones que no son de la gestión del proyecto (consultoría) sino en reuniones de gestión de proyectos del cliente donde está implementando la PMO.
2) No existen indicadores que permitan mantener un control claro de las preocupaciones de los consultores en la ejecución de los proyectos, es necesario diseñar un set de indicadores que permitan monitorear el riesgo, controlar el presupuesto, planificar cambios, analizar integradamente a proyectos que contribuyen a un mismo objetivo y comunicar los impactos de los proyectos en ejecución.

7.CAPÍTULO VII – MODELO PROPUESTO

Para facilitar la lectura, se describirán exclusivamente los cambios realizados respecto del modelo original, presentando la misma estructura de modelo que la vista en el **CAPÍTULO V – MODELO DE GESTIÓN ACTUAL**.

7.1. MACRO PROCESO: PRE-CONSULTORÍA

La **Figura 14** presenta la versión modificada del proceso de consultoría.

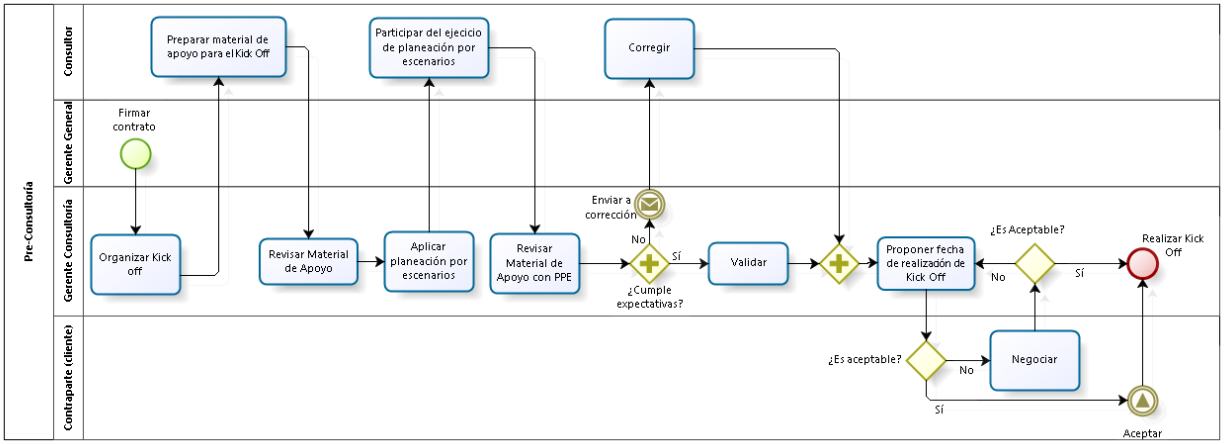


Figura 14 Macro proceso de Pre-consultoría modificado

Se propone añadir al proceso la metodología de planificación por escenarios, no obstante, dado que la planificación por escenarios constituye una herramienta bastante elaborada y requiere una cantidad considerable de HH para poder desarrollar, se propone para uso exclusivo en proyectos de gran envergadura, es decir, proyectos que tengan un valor superior a 5.000 UF y/o que tengan una duración superior a los tres meses de trabajo. Se ha considerado el valor de 5.000 UF debido a que corresponde al ingreso promedio de un mes de trabajo de la consultora y, por otro lado, los proyectos que duran más de 3 meses corresponden al 53% de los trabajos realizados por la consultora (ver **Gráfico 8**)

Esta planificación por escenarios debe ser ejecutada en relación a los posibles escenarios críticos que pueden surgir durante el desarrollo del proyecto, y su objetivo es el de presentarle al cliente, durante el Kick Off, los diferentes escenarios que podría enfrentar la consultoría en su desarrollo tomando en cuenta los factores locales y fuerzas de cambio que los consultores perciben de manera externa, entregando a los clientes una muestra de compromiso, conocimientos y prejuicios que permite generar tanto confianza en los conocimientos del equipo de trabajo como información sobre la percepción del cliente sobre los tópicos que la planificación por escenarios aborde.

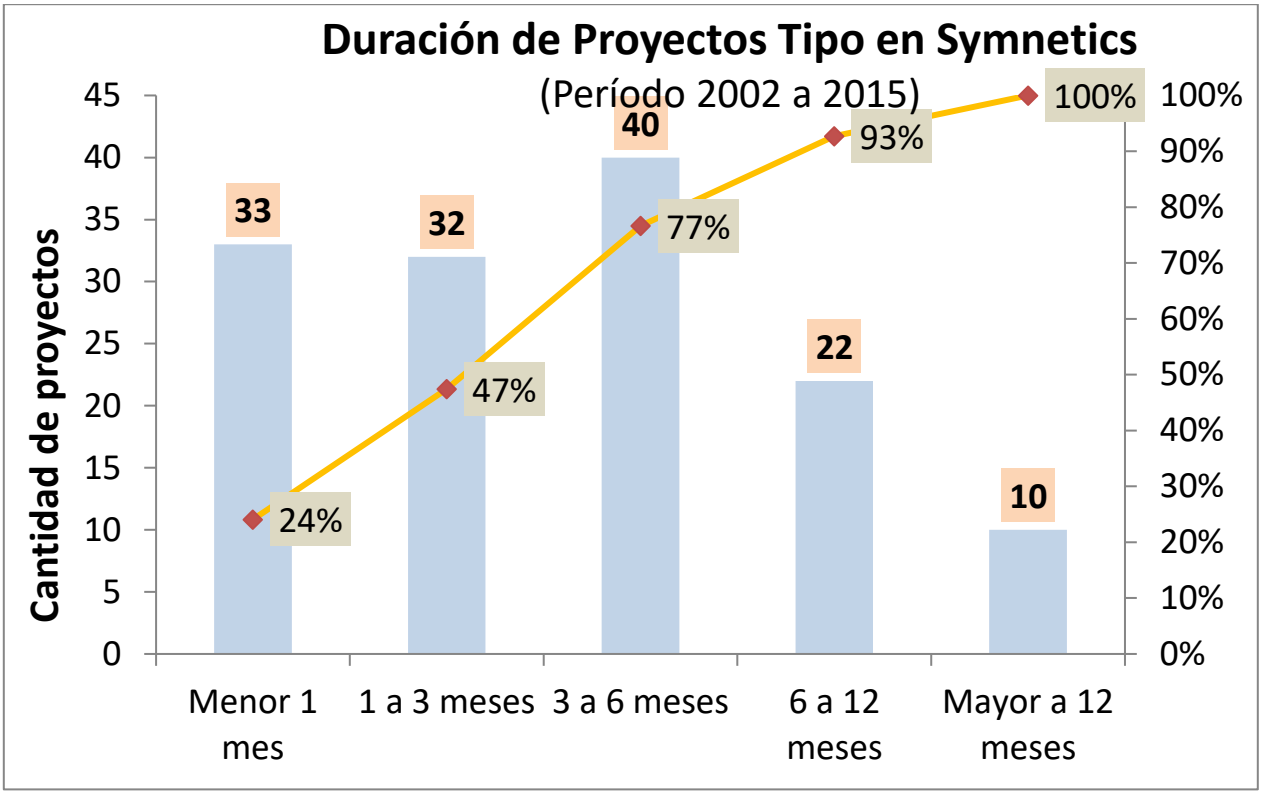


Gráfico 8 Duración de proyectos tipo en Symnetics

Fuente: Master de Proyectos Symnetics

7.2. MACRO PROCESO: CONSULTORÍA

En este macro proceso se proponen dos modificaciones importantes (para ver el proceso completo referirse al **Anexo C-ii**), la primera corresponde a una modificación en el principio del proceso, donde se añade dos nuevos tipos de reunión llamadas exploratoria y de análisis del cliente (ver **Figura 15**).

En el caso de las reuniones exploratorias, estas corresponden a una o más reuniones que se realizarán al inicio de la consultoría, con el objetivo de levantar los primeros datos necesarios para empezar a trabajar y también para analizar el clima laboral, estilos de trabajo y personalidades de las personas que trabajarán directamente con los consultores.

Esta propuesta nace como un primer acercamiento a poner en ejecución las prácticas analizadas en TRUSTING AS A 'LEAP OF FAITH'.

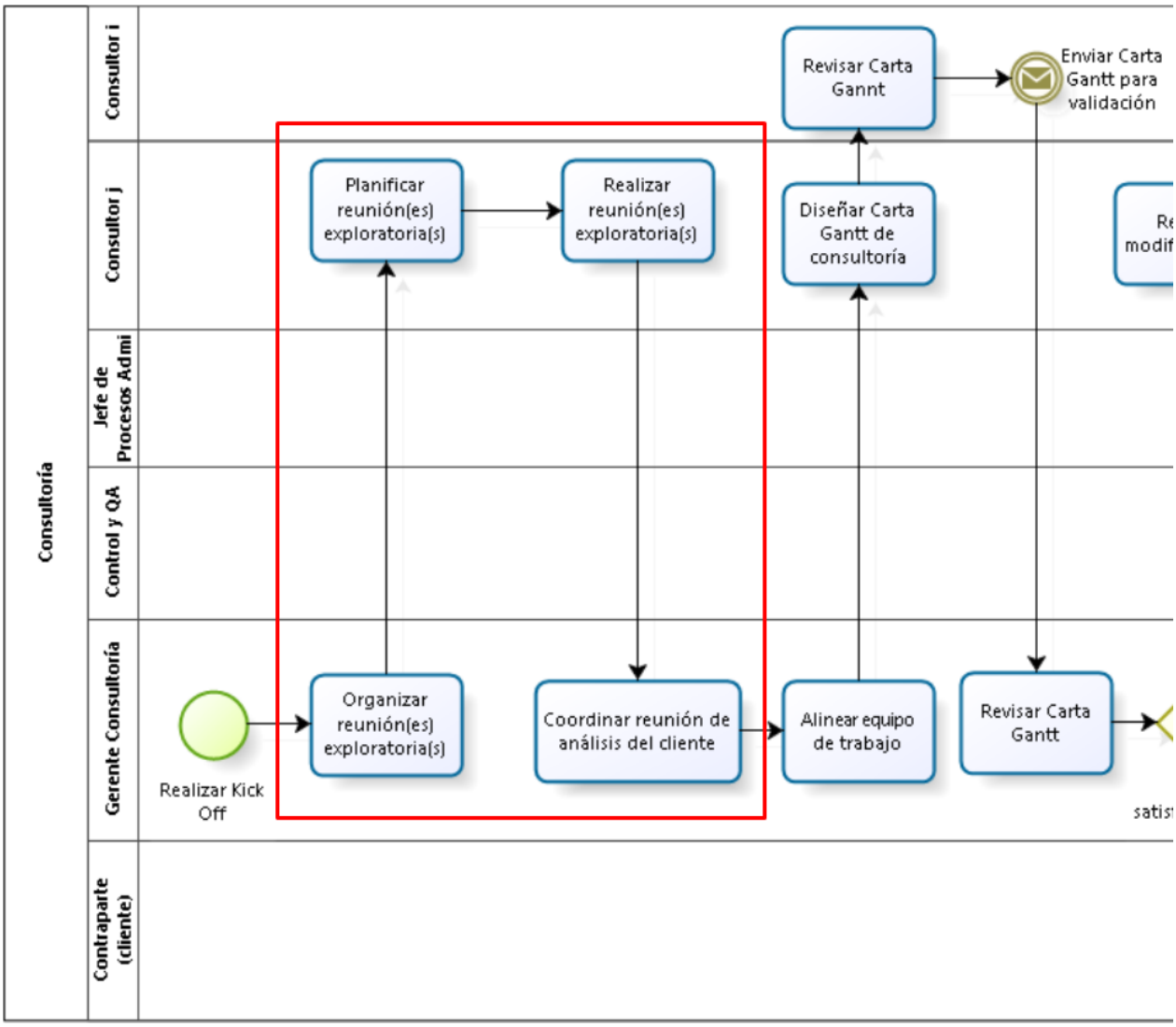


Figura 15 Primera modificación al macro proceso de Consultoría

7.2.1. Reunión Exploratoria

<u>Propósito</u>:

- Levantar información inicial para empezar a trabajar
- Analizar clima laboral
- Permitir a los consultores identificar la forma de trabajo del cliente.
- Identificar a los actores clave dentro de la empresa del cliente.
- Identificar y listar los factores locales en el ambiente de la organización.
- Identificar las fuerzas conductoras que pueden afectar el ambiente de la organización.

Integrantes:

- *Moderador*: Consultor.
- *Integrantes*: Líder de cartera, otros ejecutivos, consultor.
- *Medios de participación*: Presencial.

Frecuencia:

- *Frecuencia*: Diario (según corresponda)
- *Duración*: Máximo de 1 horas.
- *Calendario*: Definido en el kick off.

Dinámica de Funcionamiento:

- La dinámica de estas reuniones no es estructurada, pues varía dependiendo de la naturaleza de la reunión y con quién se está reuniendo el cliente. Son reuniones que organizan los consultores con distintas personas dentro de la empresa del cliente para avanzar en el proyecto, por lo que el objetivo específico de cada una de estas reuniones varía mucho. El objetivo es aprovechar estas reuniones para adquirir información crítica sobre el cliente.

Registro:

- No es necesario registrar el contenido de estas reuniones.

7.2.2. Reunión de Análisis del cliente

Propósito:

- Diseñar un plan de acción acorde a lo aprendido sobre el cliente.
- Evaluar y realizar cambios en el equipo de consultores si fuera necesario.
- Levantar información sobre los actores críticos dentro de la empresa del cliente.
- Sintonizar al equipo de consultoría con el estilo de trabajo del cliente.

Integrantes:

- *Moderador*: Gerente de consultoría.
- *Integrantes*: Equipo consultora.
- *Medios de participación*: Presencial.

Frecuencia:

- *Frecuencia*: Única (según corresponda)
- *Duración*: Máximo de 3 horas.

- *Calendario*: Definido por el Gerente de consultoría.

<u>Dinámica de Funcionamiento</u>:

- Se revisa la información disponible sobre los diferentes miembros de la organización del cliente con quienes se trabajará directamente.
- Elaborar un ranking que establezca el orden de prioridad que tienen estas personas sobre la ejecución y el resultado del proyecto.
- Cada consultor presenta sus observaciones sobre el clima laboral y estilo de trabajo observado.
- Con la información disponible el Gerente de consultoría evalúa la necesidad de cambiar de posición a los consultores del equipo de trabajo, buscando colocar a los consultores en posiciones donde produzcan la menor perturbación posible y les resulte más fácil establecer relaciones con los clientes.

<u>Registro</u>:

- Ranking de actores críticos dentro de la empresa del cliente, correo en caso de ser necesario.

Además, se propone una segunda modificación en el proceso de la consultoría (ver **Figura 16**).

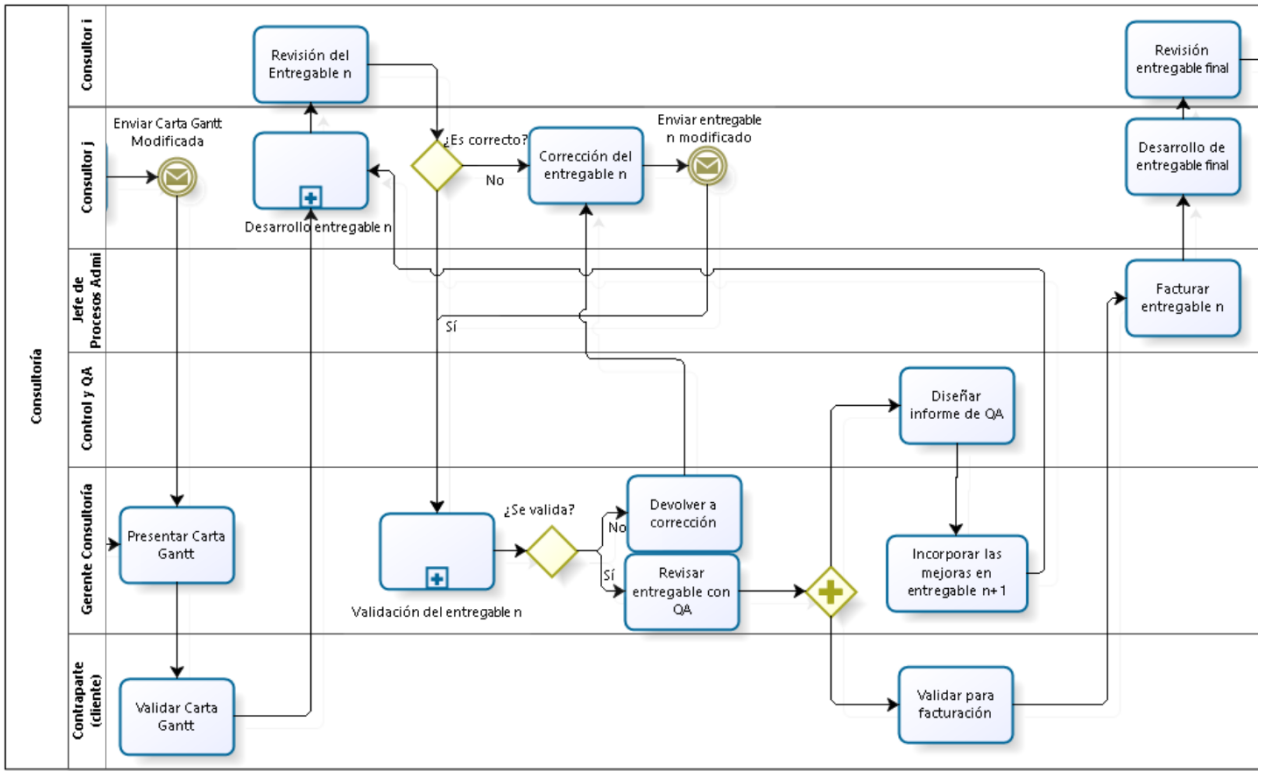


Figura 16 Segunda modificación al macro proceso de Consultoría

Esta propuesta involucra la sistematización e integración del encargado de QA (*Quality Assurance*) al proceso de consultoría. Una vez que se ha completado y validado el primer entregable, el Gerente de consultoría revisará este entregable en conjunto con QA de manera que éste pueda entregarle feedback desde una posición externa (además de tener la información obtenida de participar en las reuniones con el Sponsor).

Una vez terminada esta instancia, el QA tiene la obligación de entregar un informe con todas las recomendaciones por escrito, que el Gerente de consultoría tiene el deber de incorporar en conjunto con el equipo de consultores.

Es importante dejar un registro de las recomendaciones del QA pues permiten que, una vez finalizado el proyecto se presente dentro del entregable final los efectos reales que tuvo la intervención de la presencia del QA, generando una sensación de profesionalismo, compromiso y seriedad por parte del equipo de consultoría. Para esto se recomienda contrastar las recomendaciones entregadas con el QA con las medidas timadas por los consultores y su resultado en los impactos del proyecto.

Así mismo, se propone realizar un pequeño cambio en la reunión interna de los consultores. Designando a una persona para registrar en cada reunión los eventos y principales aprendizajes en una minuta. Esto, con el objetivo de entregarle al Gerente de consultoría una pauta clara que le permita entregar los avances del proyecto a la contraparte y Sponsor, esto además permitirá reducir las inquietudes del Gerente de consultoría que causen cancelaciones de reunión con el cliente, así como mejorar el cumplimiento de compromisos que los consultores adquieran, tanto con el cliente como de forma interna con la firma consultora.

7.3. INDICADORES CLAVE

Con el objetivo de apoyar la gestión de los proyectos se propone añadir los siguientes indicadores, que deben ser monitoreados y actualizados tan a menudo como sea posible a los consultores:

Del proyecto: Los indicadores de las tablas 4 y 5 corresponden a medidas de cada proyecto, por lo tanto, de ser implementados, se aplicarían a cada proyecto en curso, debiendo ser monitoreados por los gerentes de consultoría a lo largo de cada proyecto y corresponden ambos a indicadores de gestión.

Nombre	Descripción	Unidad de medida	Fórmula
Tasa de avance	Mide el avance de proyecto real respecto del avance presupuestado en el diseño de la carta Gantt.	%	$\frac{\sum actividad_i\ terminada * ponderador_i}{\sum ponderadores\ actividades\ Gantt}$
Resolución de Barreras	Contrasta la cantidad de barreras levantadas en terreno, con las que se han solucionado hasta la fecha.	%	$\frac{\sum barrera_i\ solucionada * ponderador_i}{\sum ponderadores\ barreras\ levantadas}$

Tabla 4 Indicadores de Proyecto parte 1

Nombre	Variables	Periodicidad	Meta
Tasa de avance	•Actividades terminadas •Ponderadores de actividades	Semanal	100%
Resolución de Barreras	•Barreras •Ponderadores según nivel de riesgo (alto, medio y bajo)	Cada dos semanas	Todas las de alto riesgo solucionadas y >80%

Tabla 5 Indicadores de Proyecto parte 2

De gestión interna: Estos indicadores son transversales a los proyectos en curso y deben ser gestionados por el Gerente General de la firma.

Nombre	Descripción	Unidad de medida	Fórmula
Gestión de HH	% HH utilizadas respecto de la tasa de avance del proyecto	%	$\frac{\%\ de\ HH\ utilizadas}{Tasa\ de\ avance\ del\ proyecto}$
Especialización	Cantidad de proyectos por objetivo	Cantidad	$\sum proyectos_i$
Margen	Margen de contribución mensual de los proyectos	UF	$Precio\ de\ venta - costos\ variables$

Tabla 6 Indicadores de Gestión Interna parte 1

Nombre	Variables	Periodicidad	Meta	Tipo
Gestión de HH	•HH disponibles •Actividades terminadas •Ponderadores de actividades	Mensual	100%	Gestión
Especialización	•Tipo de proyectos (análisis estratégico, reducción de costo, etc)	Anual	-	Efecto
Margen	•Precio de venta mensualizado • Costos variables mensuales	Mensual	> 4000 UF	Producto

Tabla 7 Indicadores de Gestión Interna parte 2

8. CAPÍTULO VIII – CONCLUSIONES

8.1. CONCLUSIONES GENERALES

El objetivo de esta memoria es el levantamiento de propuestas de mejora al servicio de consultoría que la empresa en estudio vende, el resultado obtenido fue un rediseño del proceso de consultorías a partir del diagnóstico realizado tanto a través de entrevistas, encuestas, trabajo en terreno como de investigación sobre el estado del arte en casos de estudio pertinentes.

Los proyectos de consultoría son variados y distintivos en muchas maneras, incluyendo la prolongación, los objetivos, los equipos de trabajos, los rubros en que se desarrollan, entre otros. Por lo mismo, gran parte del trabajo realizado corresponde al levantamiento del modelo de gestión actual, que no existía (al menos de manera explícita) previo a la realización de este trabajo. Por lo tanto, uno de los aportes que deja esta memoria es la formalización de un proceso que es crítico para la empresa.

La situación del sector en que se desempeña la empresa consultora, muestra una situación de decaimiento en los últimos años que se ve reflejado también en los estados de resultado de la consultora (a pesar de ser menos pronunciados que el promedio del mercado). Por lo mismo se considera de vital importancia, para la sustentabilidad de Symnetics el mantenerse constantemente agregando calor a sus procesos, introduciendo conocimiento, metodologías y prácticas que le permitan causar una impresión positiva frente a sus clientes, mejore las posibilidades de generar nuevas oportunidades de contrato con los mismos y les permita resaltar frente a la competencia cuando encaran a un potencial cliente nuevo.

Los casos estudiados en el levantamiento bibliográfico reflejaron algunas situaciones similares a las que se observan en la empresa en estudio de este trabajo. En ellos se analizó en profundidad la importancia de abordar la relación entre consultor y cliente de manera activa, en lugar de tomar un rol pasivo en la relación, esto permitió idear, de manera concreta una estrategia que tome en cuenta la relación cliente-consultor en el proceso de la consultoría y se tomen medidas al respecto. Así mismo, se analizó una metodología de planificación a futuro que entrega tanto herramientas que agregan valor al servicio, como mejora la percepción del cliente y permite añadir de alguna forma una medida preventiva a los riesgos, que corresponde a una de las principales preocupaciones de los consultores (ver **Gráfico 7**)

El diagnóstico realizado permitió ordenar y reunir tanto las preocupaciones de los consultores como identificar aquellos aspectos del servicio que pueden ser mejorados ante los ojos de los clientes, en éstos se levantó observaciones pertinentes directamente al modelo de gestión, así

como observaciones pertinentes a la falta de indicadores que permitan gestionar.

El modelo propuesto resultante intenta ser lo menos invasivo posible a la forma de trabajo de Symnetics y a la vez formalizar un rol que se ha intentado implementar por más de 3 años (Control y QA). Las propuestas son fáciles de implementar y de acuerdo a la investigación realizada tienen impacto directo sobre la percepción del cliente y la gestión del servicio, que es el objetivo de este trabajo.

Finalmente se propone la implementación de cinco indicadores clave, como medida para anticipar problemas, robustecer el servicio y mejorar la gestión del servicio entregado.

Al respecto se analiza la posibilidad de aplicar efectivamente las propuestas en la empresa consultora, tomando en cuenta 5 aspectos:

1. **Compromiso de la Alta Gerencia**: La gerencia de Symnetics se mostró muy comprometida a lo largo del proceso de investigación realizado para levantar la información utilizada en esta memoria, como parte de las entrevistas realizadas se encuentran múltiples reuniones tanto con la Gerente General de la empresa como con el Gerente de Proyectos y uno de los socios fundadores. Por lo tanto, se concluye que hay un compromiso importante de la alta gerencia para introducir nuevas miradas al trabajo que realizan.
2. **Compromiso de los consultores**: De la misma manera se observa un importante nivel de compromiso por parte de los consultores de la empresa, que en todo momento se hicieron el tiempo para poder levantar la información que permitió construir los procesos de gestión del servicio.
3. **Capacidad profesional para incorporar estas mejoras**: Aunque algunas de las propuestas requieren incluir nuevos aprendizajes para los consultores, estos son aprendizajes que no requieren un nivel profesional superior al existente, por lo que la capacidad profesional existente es suficiente.
4. **Recursos necesarios para la implementación**: Aunque, para introducir los conocimientos de planificación por escenarios (MEJÍA ARGUETA, AGUDELO, & SOTO CARDONA, 2016) y del salto de fé (NIKOLOVA, MÖLLERING, & REIHLEN, 2007) es recomendable invertir en cursos especializados, es posible comenzar a implementarlos sin más instrucción que la encontrada en la bibliografía de esta memoria. No obstante, para concretar la participación del Quality Assurance en las consultorías es necesario buscar personas externas a la empresa, evitar proponer a personas que trabajan a tiempo completo en Symnetics como posibles encargados de QA (aunque no sean consultores de ese proyecto).

5. **Tiempo requerido para implementar**: La mayoría de las propuestas se pueden implementar en el corto plazo, mientras que el resto son implementables a partir de cualquier consultoría ejecutada post finalización de la memoria, es decir, el tiempo requerido para implementar es corto. La propuesta de implementación que más tiempo consume es la planificación por escenarios, dado que requiere realizar muchas actividades con varios consultores involucrados a la vez, que es la razón por la cual se propone realizar sólo en consultorías que se venden a alto valor.

La evaluación del impacto posible de esta implementación queda propuesto como trabajo futuro, pues las variables que afectan los resultados son múltiples y de difícil captura. A priori se esperaría:

- Mejora en la tasa de adjudicación de consultorías licitadas.
- Mejor nivel de cumplimiento de compromisos de los consultores.
- Mejor control y gestión de las horas de trabajo utilizadas por los equipos de consultorías.
- Mejores evaluaciones de satisfacción de los clientes.
- Cambio en la forma de relacionarse con los clientes.
- Mayor nivel de confianza con los clientes.

La decisión de poner en práctica o no estas recomendaciones queda completamente en manos de la empresa consultora en cuestión. No obstante, se logró proponer un número de nuevas prácticas y metodologías que apuntan efectivamente a la resolución de las preocupaciones de los dos clientes que tiene este trabajo, por un lado, los clientes de la consultora y usuarios de los servicios que esta entrega y por otro, los consultores que desempeñan sus labores en esta organización.

9.CAPÍTULO IX - BIBLIOGRAFÍA

ANTON ZANDHUIS, P. S. (2013). El compañero de bolsillo de la Guía del PMBOK. En P. M. INC., *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (PMBOK)* (pág. 29). Van Haren Publishing.

BANCO MUNDIAL. (31 de Marzo de 2016). *Chile Panorama General*. Recuperado el 3 de Agosto de 2016, de http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1

CAPITALISMO CONSCIENTE - CAPÍTULO CHILENO. (s.f.). *¿Qué es el Capitalismo Consciente?* Recuperado el 6 de Octubre de 2016, de http://cconsciente.cl/2014/04/13/que-es-capitalismo-consciente/

DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS ECONÓMICOS Y TRIBUTARIOS DE LA SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA Y ESTUDIOS TRIBUTARIOS DEL SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. (Septiembre de 2016). *Estadísticas de empresas por rubro, subrubro, actividad económica y tamaño según ventas (2005-2014).* Obtenido de Estadísticas de Empresa: http://www.sii.cl/estadisticas/rubro/rubro_subr_acteco_tramo.xls

FINCHAM, R. (1999). Tehe consultant-client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies*, 335-351.

HEENE, A. (1997). The nature of strategic management. *Long Range Planning*, 933-938.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. (2008). *THE EXECUTION PREMIUM: INTEGRANDO LA ESTRATEGIA Y LAS OPERACIONES PARA LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS.* Barcelona, España: Deusto S.A Ediciones.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (Febrero de 1996). The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. United States of America.

MARTÍN, F. S. (Agosto de 2008). Evaluación y Propuestas al Sistema de Gestión de Proyectos Aplicado a la Cartera de Proyectos en Ejecución de la División de Metales Base de BHP Billiton. *Memoria para Optar al título de Ingeniero Civil Industrial*. Santiago, Chile: Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

MEJÍA ARGUETA, C., AGUDELO, I., & SOTO CARDONA, O. C. (10 de Marzo de 2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia.0. *Estudios Gerenciales*(32), 96-107.

MERRIAM WEBSTER. (3 de 1 de 2017). *Person hour | Definition of Person-hour by Merriam-Webster*. Obtenido de Merriam Webster since 1828: https://www.merriam-webster.com/dictionary/person-hour

NIKOLOVA, N., MÖLLERING, G., & REIHLEN, M. (2007). Trusting as a "Leap of faith": Trust-building practices in client-consultant relationships. *Scandinavian Journal of Management (2015) 31*, 232-245.

NORTON, D. P., & KAPLAN, R. S. (Mayo-Junio de 2008). Sistema de gestión de seis etapas para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operacional. *Balanced Scorecard Report. The Strategy Execution Source, 10*(3).

PARISH, A. a. (1984). The consultant's role in project management. *IEE Proceedings A-Physical Science, Measurement and Instrumentation, Management and Education-Reviews*, 420--422.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. (2013). *Guía del PMBOK* (5ta Edición ed.). Pensilvania , EE.UU: PMI Publications.

RALF MÜLLER, L. Z. (2016). A framework for governance of projects: Governmentality, governance structure and projectification. *International Journal of Project Management, 34*(6), 957 - 969.

RÍOS, S., REVECO, C., & VILLARROEL PARRA, L. (17 de Marzo de 2015). Diseño de Procesos de Negocios, Capítulo 1. Santiago, Región Metropolitana, Chile.

RÍOS, S., REVECO, C., & VILLARROEL PARRA, L. (17 de Marzo de 2015). Diseño de Procesos de Negocios, Capítulo 2 - Fundamentos de modelamiento BPM. Santiago, Región Metropolitana, Chile.

SYMNETICS CHILE. (07 de Octubre de 2016). *Symnetics*. Obtenido de http://www.symnetics.cl/new/

SYMNETICS CHILE. (2016). *Trayectoria Symnetics*. Recuperado el 07 de agosto de 2016, de http://symnetics.cl/trayectoria-symnetics.html

URRUTIA, R. U. (19 de Abril de 2016). Teorías de Aprendizaje: ¿Cómo aprenden los estudiantes? Santiago, Región Metropolitana, Chile.

10. CAPÍTULO X – ANEXOS

A) Anexo 1: Vocabulario

Anexo A-i Capitalismo Consciente

Una perspectiva sobre el capitalismo y el hacer empresarial que libera el enorme potencial latente de los negocios para crear un impacto positivo en el mundo.

El Capitalismo Consciente destaca que los negocios son: **buenos** pues crean valor, **éticos** pues están basados en el intercambio voluntario, **nobles** pues pueden elevar nuestra existencia, **heroicos** pues elevan a las personas por encima de la pobreza y crean prosperidad. (CAPITALISMO CONSCIENTE - CAPÍTULO CHILENO, s.f.)

Anexo A-ii Estrategia

En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Anexo A-iii HH

En el trabajo, una hora-hombre o una hora-persona es una unidad de estimación del esfuerzo necesario para realizar una tarea cuya unidad equivale a una hora de trabajo ininterrumpido de un trabajador medio. (MERRIAM WEBSTER, 2017)

B) Documentos

DATOS PERSONALES:

Nombre: ..... **Área:** .....

1. **Por favor marque el casillero de la respuesta que mejor describa su opinión.**

Jornada	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
El valor y aplicabilidad de la información, conocimientos y experiencias entregadas en esta jornada es				
El cumplimiento de mis expectativas y objetivos al respecto fue				

2. **Utilizando notas de 1 a 5, donde 1 es la más baja y 5 la más alta, quisiéramos conocer su evaluación sobre algunos aspectos de la Jornada:**

Aspecto de la jornada:	Nota (1 a 5)
Estructuración de la agenda	
Calidad de la información	
Volumen de información	
Organización	

Aspecto de la jornada:	Nota (1 a 5)
Material de apoyo	
Duración	
Coffee-break y almuerzo	

3. **Por favor evalúe la Jornada utilizando notas de 1 a 5, donde 1 es la más baja y 5 es la más alta:**

Evaluación General	Nota (1 a 5)
En general, ¿Cómo evaluaría usted esta jornada?	

Otros comentarios/ sugerencias:

.....

.....

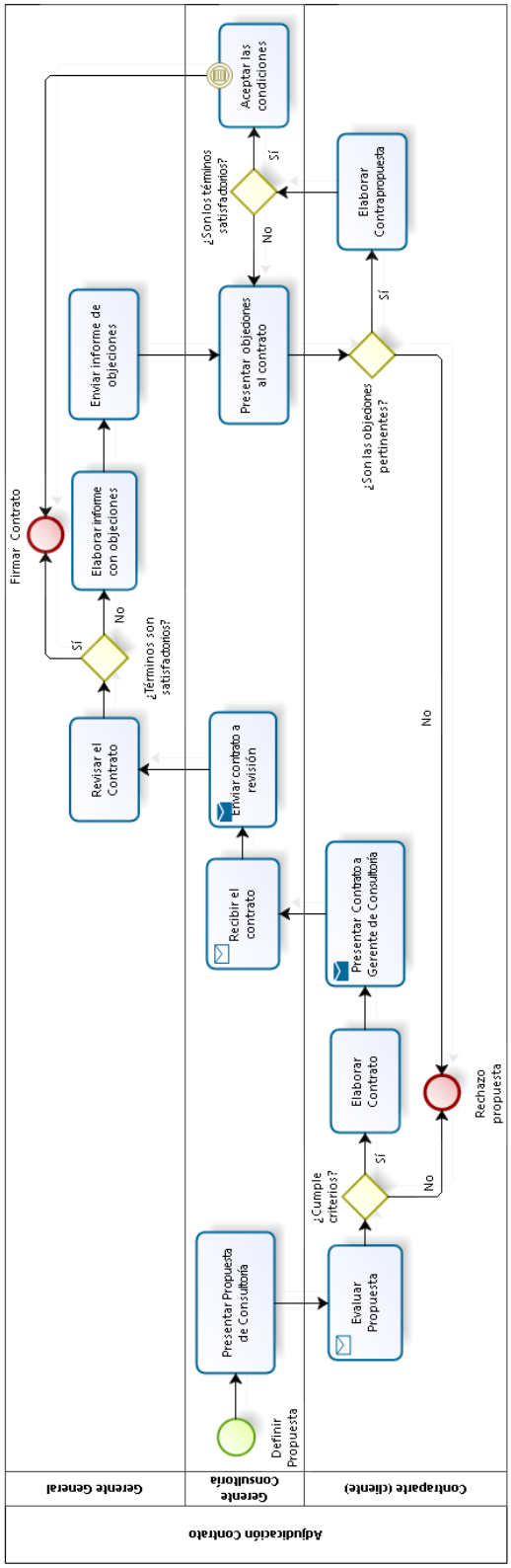
.....

.....

Gracias por su evaluación; es muy importante para nosotros.

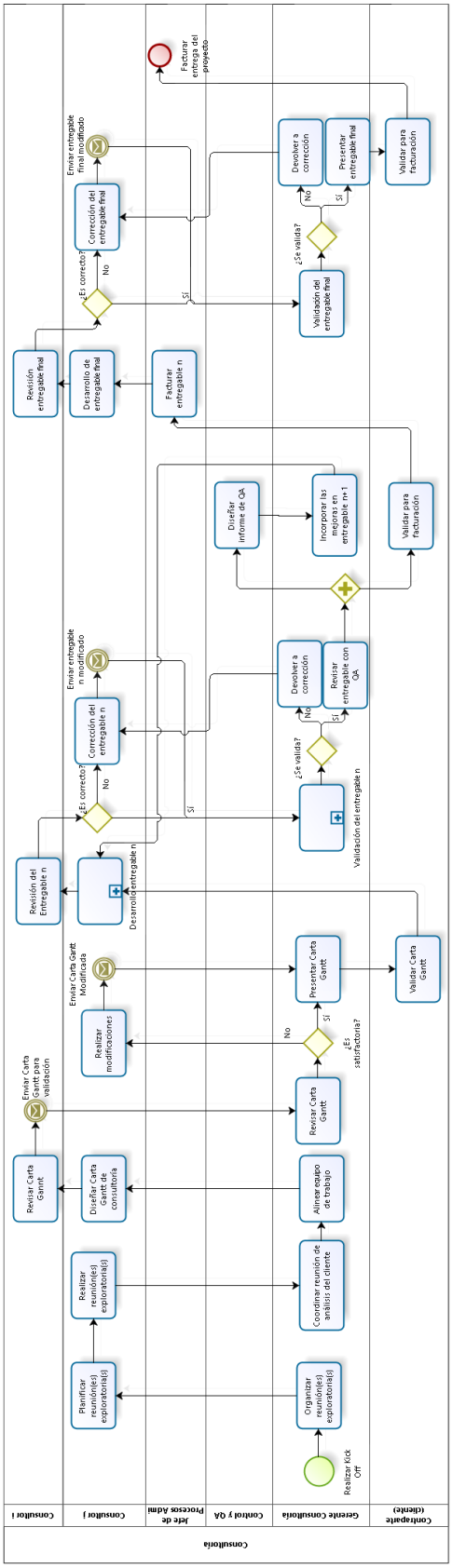
Anexo B-i Encuesta de satisfacción aplicada

C) Procesos de la consultoría´



Anexo C-i Presentación de propuesta y adjudicación

Anexo 10-c



Anexo C-ii Macro proceso de Consultoría modificado

Anexo 10-d