

**DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN PUBLICA
S.A.S. BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2008**

**AUTORES:
WILFER STIVENS ATEHORTUA ROJAS
SIRLEY ADRIANA RIVERA ARÉVALO**

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2013**

**DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN PUBLICA
S.A.S. BAJO LOS LINEAMIENTOS DE LA NORMA ISO 9001:2008**

**AUTORES:
WILFER STIVENS ATEHORTUA ROJAS
SIRLEY ADRIANA RIVERA ARÉVALO**

**Asesor:
FERNANDO BECERRA GONZÁLEZ
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD LIBRE
FACULTAD DE INGENIERÍA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BOGOTÁ D.C.
2013**

NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado “Desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad en Publica S.A.S. bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2008”, realizado por los estudiantes Wilfer Stivens Atehortua Rojas y Sirley Adriana Rivera Arévalo con códigos 062071121 y 062071210 respectivamente, cumple con todos los requisitos legales exigidos por la Universidad Libre para optar al título de Ingeniera Industrial.

Firma del director del proyecto

Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., septiembre de 2013

DEDICATORIA

A Dios, por la oportunidad de vivir, alcanzar mis sueños y llevarme por el camino correcto, junto a personas maravillosas que comparten conmigo la felicidad de culminar este reto.

A lo más valioso que tengo, mi familia, por su apoyo y esfuerzo incondicional por creer en mí y en lo que soy capaz de lograr.

Sirley Adriana Rivera Arévalo

DEDICATORIA

A mi familia, por su apoyo incondicional y gran esfuerzo a pesar de momentos difíciles en las etapas de la carrera, creciendo con mis estudios y como persona; a Dios por todos los momentos vividos que fueron parte importante para forjarme como persona y que dan paso hoy para darme la oportunidad de cumplir un objetivo más.

Wilfer Stivens Atehortua Rojas

AGRADECIMIENTOS

A la empresa Publica S.A.S por la oportunidad de aportar nuestro conocimiento y experiencia en pro de su crecimiento, al Ingeniero Fernando Becerra González por compartir sus conocimientos y asesorar este proyecto.

A la Universidad Libre, docentes y compañeros por permitirnos crecer como personas y desarrollarnos como futuros ingenieros industriales.

A todas aquellas personas que nos brindaron su apoyo en el trascurso de este gran logro.

¡Gracias!

Los autores

RESUMEN

Las certificaciones en calidad son una prioridad para las empresas que requieran ser más competitivas en el mercado, este es el caso de PUBBLICA S.A.S en la cual se encontró una oportunidad para desarrollar el presente proyecto titulado: Desarrollo del sistema de gestión de calidad en Publicca S.A.S bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2008.

Se realizó un diagnóstico el cual buscaba comparar los procesos actuales desarrollados por la empresa respecto a los lineamientos de la norma, encontrando falencias, planteando y documentando los procesos requeridos; en los que se ven implicadas, unidades de negocio y áreas relacionadas con los clientes tanto internos como externos. Al observar los procesos actuales para la entrega de los servicios o productos al cliente final; no había un seguimiento a los procesos respecto a los requerimientos del cliente, lo que generaba insatisfacción en la entrega del servicio publicitario que se veía reflejado incluso en pérdida de clientes representativos.

Con el fin de mejorar los procesos internos y a su vez el flujo de información para el desarrollo del producto o servicio entregado, se agrupan las actividades de cada área de la empresa en tres macroprocesos y a su vez subdivididos en procesos; definido esto se documentan incluso con la ayuda de diagramas para la fácil comprensión del grupo de trabajo.

Luego de tener los procesos definidos se propone aplicar algunos métodos estadísticos para hacer seguimiento a los productos o servicios ofrecidos más representativos e incluso procesos internos; como diseño de piezas; servicios BTL servicio al cliente y otros. Esto con el fin de identificar las falencias más frecuentes respecto a los servicios estudiados, retroalimentando los procesos y posteriormente generando una cultura de mejora continua.

El presente estudio propone los diferentes procesos aplicables para contribuir con el desarrollo del sistema de gestión en la agencia Publicca S.A.S con métodos de recolección de datos; procesos definidos, métodos estadísticos para garantizar la calidad del producto y/o servicio; facilitando no solo el proceso de certificación en calidad de la empresa; sino logrando fidelizar sus clientes con mejor servicio y satisfacción, e incluso con la posibilidad de captar nuevos clientes interesados en su línea de servicios.

PALABRAS CLAVES: Publicidad, sistema, calidad, procesos, mejora continua.

ABSTRACT

The quality certifications are a priority for companies that need be more competitive in the market, this is the case of Pubblica SAS in which is found an opportunity to develop this project entitled: Development of quality management system in Pubblica SAS under the guidelines of ISO 9001:2008.

Was made a diagnostic which sought to compare the current processes developed by the company regarding the standard guidelines, finding flaws, presenting and documenting the required processes, in which they are involved, business units and customer-related areas both internal and external. Observing the current processes for the delivery of services or products to the final customer, there was no follow up processes regarding customer requirements, generating dissatisfaction advertising service delivery that was reflected even in churn representative.

In order to improve internal processes and in turn the flow of information for the development of the product or service delivered, join up activities in each area of the company into three macro-process and in turn subdivided into processes, defined this are documented even with the aid of diagrams for easy understanding of the working group.

After having defined processes intends to apply some statistical methods to make tracing products or services offered most representative, and even internal processes as part design, BTL services and other customer services. This is to identify the most frequent shortcomings regarding the services studied, providing feedback processes and then creating a culture of continuous improvement.

This study proposes the different processes applicable to contribute to the development of the management system in Pubblica S.A.S. agency, with methods of collection data, processes defined, statistical methods to ensure the quality of the product and / or service, facilitating not only the process of certification to the company, but also the possibility to retain its customers with better service and satisfaction, and even with the ability to attract new customers interested in the services offered.

KEY WORDS: Advertising, system, quality, process, continuous improvement.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	23
JUSTIFICACIÓN	25
1. GENERALIDADES	26
1.1. PROBLEMA	26
1.1.1. Descripción del problema	26
1.1.2. Formulación del problema	31
1.2. OBJETIVOS	31
1.2.1. General	31
1.2.2. Específicos	31
1.3. DELIMITACIÓN	31
1.4. METODOLOGÍA	33
1.4.1. Tipo de investigación	33
1.4.2. Cuadro metodológico	33
1.5. MARCO NORMATIVO Y LEGAL	35
1.6. MARCO REFERENCIAL	36
1.6.1. Presentación de la empresa y del sector.	36
1.6.2. Antecedentes	37
1.6.3. Marco Teórico	44
1.6.4. Marco conceptual	70
2. DESARROLLO DEL PROYECTO	75
2.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	75
2.1.1. Publica S.A.S	75
2.1.3. Unidades de servicio	78
2.1.4. Estado actual del proceso de la prestación de servicio	79
2.1.5. DOFA	83
2.1.6. Despliegue de la función de la Calidad	96
2.1.7. Diagnóstico norma ISO 9001:2008 en la empresa.	101
2.2. SITUACIÓN PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.	104
2.2.1. Planificación estratégica de la calidad	104
2.2.2. Documentación del sistema de gestión de calidad	112
2.2.3. Mejoramiento Continuo en la agencia de publicidad Publica S.A.S.	140
2.3. CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD.	144
2.3.1. Análisis y diagrama de Pareto	144
2.3.2. Gráficos de control.	147
2.4. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC.	157
2.5. INDICADORES DE GESTIÓN.	166

CONCLUSIONES	177
RECOMENDACIONES	179
BIBLIOGRAFÍA	180
CIBERGRAFÍA	182

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Cuadro metodológico.	33
Cuadro 2. Modelos de la Gestión de Calidad.	49
Cuadro 3. Descripción normas ISO 9000.	56
Cuadro 4. Dimensiones de la calidad del servicio.	64
Cuadro 5. Análisis interno Publicca S.A.S.	92
Cuadro 6. Análisis externo Publicca S.A.S	96
Cuadro 7. Directrices de calidad para servicios publicitarios.	107
Cuadro 8. Formulación de la política de calidad de Publicca S.A.S.	108
Cuadro 9. Formulación objetivos estratégicos de calidad de Publicca S.A.S.	109
Cuadro 10. Matriz de comunicaciones internas.	111
Cuadro 11. Codificación de los documentos del SGC.	116
Cuadro 12. Plan de calidad para: Producción y ejecución de eventos.	126
Cuadro 13. Plan de calidad para: Planeación de campañas y piezas.	127
Cuadro 14. Criterios de elección y evaluación de proveedores.	137
Cuadro 15. Costos de Calidad	158
Cuadro 16. Costos de no calidad.	159
Cuadro 17. Indicador gestión humana.	167
Cuadro 18. Indicadores informática.	168
Cuadro 19. Indicadores administración del S.G.C.	168
Cuadro 20. Indicadores ejecutivo.	169
Cuadro 21. Indicadores planeación estratégica.	170
Cuadro 22. Indicador creativo.	170
Cuadro 23. Indicadores producción.	171
Cuadro 24. Indicadores compras.	172

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Número de empresas en publicidad 1997-2005	26
Figura 2. Inversión en publicidad por medios (US\$). Colombia 2007-2013	27
Figura 3. Número de empresas según actividad económica	28
Figura 4. Resultados por actividad. (Sector publicidad)	28
Figura 5. Diagrama causa-efecto.	30
Figura 6. Ubicación geográfica Publica S.A.S.	32
Figura 7. Crecimiento de la inversión publicitaria digital en Estados Unidos.	40
Figura 8. Categorías de inversión publicitaria digital en Estados Unidos.	42
Figura 9. Distribución de la inversión publicitaria en Estados Unidos (2011).	42
Figura 10. Total mercado publicitario en España	43
Figura 11. Modelo Deming Prize.	50
Figura 12. Modelo Malcolm Baldrige.	51
Figura 13. Composición del modelo EFQM.	52
Figura 14. Dimensiones de la calidad total.	53
Figura 15. Partes componentes de la ISO 9001:2008	57
Figura 16. Modelo de un SGC basados en procesos.	58
Figura 17. Principios de la Gestión de Calidad.	59
Figura 18. Gestión Estratégica.	62
Figura 19. Talento humano.	65
Figura 20. Los recursos.	67
Figura 21. Estructura del Sistema.	68
Figura 22. Logo Publica S.A.S.	75
Figura 23. Vías de acceso a Publica S.A.S.	76
Figura 24. Organigrama Publica S.A.S.	77

Figura 25. Core Business Pubblica S.A.S.	81
Figura 26. Modelo de trabajo Pubblica S.A.S.	81
Figura 27. Diagrama de flujo de la prestación del servicio de Pubblica S.A.S.	82
Figura 28. Modelo de identidad de marca Pubblica S.A.S.	84
Figura 29. Modelo brand experience	86
Figura 30. Modelo brand relations desarrollado por Pubblica S.A.S.	87
Figura 31. Participación de empresas por sector e ingresos operacionales.	95
Figura 32. Casa de la calidad para servicios publicitarios.	100
Figura 33. Mapa de procesos de Pubblica S.A.S.	113
Figura 34. Estructura de caracterización de proceso.	114
Figura 35. Diagrama de flujo: Control de documentos.	119
Figura 36. Diagrama de flujo: Control de registros.	120
Figura 37. Diagrama de flujo: Acciones correctivas, preventivas y de mejora.	122
Figura 38. Diagrama de flujo: Control del servicio no conforme.	123
Figura 39. Diagrama de flujo: Auditorías internas.	125
Figura 40. Diagrama de flujo: Procedimiento Gestión Humana.	130
Figura 41. Diagrama de flujo: Atención a quejas y reclamos.	132
Figura 42. Diagrama de flujo: Diseño y desarrollo de campañas.	134
Figura 43. Diagrama de flujo: Cotizaciones y la elaboración de presupuestos	136
Figura 44. Diagrama de flujo: Elección y evaluación de proveedores.	138
Figura 45. Severidad para empresas de servicios.	141
Figura 46. Probabilidad de fallas para empresas de servicios.	142
Figura 47. Nivel de detección para empresa de servicios.	143
Figura 48. Diagrama Causa-Efecto para quejas y reclamos.	156
Figura 49. Formato de control y verificación de artes finales.	157

Figura 50. Plantilla para evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. 175

Figura 51. Plantilla para revisar el indicador: Gestión corporativa. 176

LISTA DE FÓRMULAS

Fórmula 1. Porción defectuosa y límites de control	149
Fórmula 2. Promedio de defectos por unidad y límites de control.	150
Fórmula 3. Número de quejas por muestra y límites de control.	153
Fórmula 4. Tasa interna de retorno (TIR).	162

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Cumplimiento de la norma ISO 9001 en Publica S.A.S.	101
Gráfica 2. Diagrama de Pareto.	146
Gráfica 3. Gráfico de control p de propuestas creativas.	149
Gráfica 4. Gráfico de control U, promedio de defectos por unidad.	152
Gráfica 5. Gráfico c, número de quejas por semana.	155

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ranking facturación de agencias en Colombia.	88
Tabla 2. Top 20 crecimiento en facturación de la industria publicitaria.	90
Tabla 3. Matriz de correlación.	99
Tabla 4. Matriz planificación estratégica de la calidad.	105
Tabla 5. Priorización de directrices de calidad.	106
Tabla 6. Solicitudes de servicio Publica S.A.S.	145
Tabla 7. Tabla de Pareto.	146
Tabla 8. Propuestas creativas no aprobadas y reprocesadas.	148
Tabla 9. Número de defectos encontrados en las piezas por unidad.	151
Tabla 10. Número de quejas reportadas por semana.	154
Tabla 11. Ingresos y egresos año 2011.	159
Tabla 12. Costos de calidad y no calidad anuales.	160
Tabla 13. Presupuesto implementación del SGC.	161
Tabla 14. Costos anuales de calidad.	162
Tabla 15. Escenario optimista (18%).	164
Tabla 16. Escenario Esperado (12%)	165
Tabla 17. Escenario pesimista (6%).	166
Tabla 18. Peso de indicadores por objetivo y por periodo correspondiente.	173
Tabla 19. Consolidado peso de indicadores.	174

ANEXOS

- Anexo 1. Casa de la Calidad. QFD.

[ANEXO 1. La casa de la calidad QFD.xlsx](#)

- Anexo 2. Diagnóstico ISO 9001.

[ANEXO 2. Diagnostico ISO 9001.xls](#)

- Anexo 3. Caracterización del proceso direccionamiento estratégico.

[ANEXO 3. CARACTERIZACION PROCESO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.pdf](#)

- Anexo 4. Caracterización del proceso gestión humana.

[ANEXO 4. CARACTERIZACION PROCESO GESTION HUMANA.pdf](#)

- Anexo 5. Caracterización del proceso Informática.

[ANEXO 5. CARACTERIZACION PROCESO ADMON. DEL SGC.pdf](#)

- Anexo 6. Caracterización del proceso administración del sistema de gestión de calidad.

[ANEXO 6. CARACTERIZACION PROCESO INFORMATICA.pdf](#)

- Anexo 7. Caracterización del proceso ejecutivo.

[ANEXO 7. CARACTERIZACION PROCESO EJECUTIVO.pdf](#)

- Anexo 8. Caracterización del proceso planeación estratégica.

[ANEXO 8. CARACTERIZACION PROCESO PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.pdf](#)

- Anexo 9. Caracterización del proceso creativo.

[ANEXO 9. CARACTERIZACION PROCESO CREATIVO.pdf](#)

- Anexo 10. Caracterización del proceso producción.

[ANEXO 10. CARACTERIZACION PROCESO PRODUCCION.pdf](#)

- Anexo 11. Caracterización del proceso compras.

[ANEXO 11. CARACTERICACION PROCESO COMPRAS..pdf](#)

- Anexo 12. Procedimiento control de documentos.

[ANEXO 12. PSGC-01 CONTROL DE DOCUMENTOS.pdf](#)

- Anexo 13. Procedimiento control de registros.

[ANEXO 13. PSGC-02 CONTROL DE REGISTROS.pdf](#)

- Anexo 14. Procedimiento acciones correctivas, preventivas y de mejora.

[ANEXO 14. PSGC-03 ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS.pdf](#)

- Anexo 15. Procedimiento control del servicio no conforme.

[ANEXO 15. PSGC-04 CONTROL SERVICIO NO CONFORME.pdf](#)

- Anexo 16. Procedimiento auditorías internas.

[ANEXO 16. PSGC-05 AUDITORIAS INTERNAS.pdf](#)

- Anexo 17. Procedimiento gestión humana.

[ANEXO 17. PGHM-01 PROCEDIMIENTO GESTION HUMANA \(1\).pdf](#)

- Anexo 18. Procedimiento atención a quejas y reclamos.

[ANEXO 18. PEJC-01 PROCEDIMIENTO ATENCION A QUEJAS Y RECLAMOS.pdf](#)

- Anexo 19. Manual de herramientas estratégicas.

[ANEXO 19. MPLE-01 HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.pdf](#)

- Anexo 20. Procedimiento diseño y desarrollo de campañas.

[ANEXO 20. PCRE-01 PROCEDIMIENTO DISEÑO Y DESARROLLO DE.pdf](#)

- Anexo 21. Procedimiento cotizaciones y elaboración de presupuestos.

[ANEXO 21. PCOM-01 COTIZACIONES Y ELABORACION DE PRESUPUESTOS.pdf](#)

- Anexo 22. Procedimiento elección y evaluación de proveedores.

[ANEXO 22. PCOM-02 ELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.pdf](#)

- Anexo 23. Manual de calidad.

[ANEXO 23. MSGC-01 MANUAL DE CALIDAD.doc](#)

- Anexo 24. Perfiles de cargo.

[ANEXO 24. PERFILES DE CARGO.doc](#)

- Anexo 25. Procesos Vs requisitos ISO 9001.

[ANEXO 25. Procesos Vs Requisitos ISO 9001.xls](#)

- Anexo 26. Herramienta AMEF proceso ejecutivo.

[ANEXO 26. Herramienta AMEF EJECUTIVO.xls](#)

- Anexo 27. Herramienta AMEF proceso planeación estratégica.

[ANEXO 27 Herramienta AMEF PLANEACION.xls](#)

- Anexo 28. Herramienta AMEF proceso producción.

[ANEXO 28 Herramienta AMEF PRODUCCIÓN.xls](#)

- Anexo 29. Herramienta AMEF proceso creativo.

[ANEXO 29 Herramienta AMEF CREATIVOS.xls](#)

- Anexo 30. Herramienta AMEF proceso compras.

[ANEXO 30 Herramienta AMEF COMPRAS.xls](#)

- Anexo 31. Herramienta AMEF proceso gestión humana.

[ANEXO 31 Herramienta AMEF GESTION HUMANA.xls](#)

- Anexo 32. Herramienta AMEF proceso informática.

[ANEXO 32 Herramienta AMEF INFORMATICA.xls](#)

- Anexo 33. Herramienta AMEF proceso direccionamiento estratégico.

[ANEXO 33 Herramienta AMEF Direccionamiento estrategico.xlsm](#)

- Anexo 34. Herramienta AMEF proceso administración del SGC.

[ANEXO 34. Herramienta AMEF ADMON SGC.xls](#)

- Anexo 35. Evaluación financiera.

[ANEXO 35 EVALUACION FINANCIERA.xls](#)

- Anexo 36. Modelo indicadores de gestión

[ANEXO 36 Modelo de Indicadores de Gestión.xlsx](#)

- Anexo 37. Formato evaluación de desempeño

[ANEXO 37. FGHM-10 EVALUACION DE DESEMPEÑO.xls](#)

- Anexo 38. Formato encuesta de satisfacción usuario interno.

[ANEXO 38. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES.docx](#)

- Anexo 39. Formato evaluación de la actividad.

[ANEXO 39. FPRO-04 EVALUACION DE LA ACTIVIDAD.docx](#)

- Anexo 40. Formato evaluación de proveedores.

[ANEXO 40. FCOM-05 ELECCIÓN Y EVALUACION DE PROVEEDORES E1.xlsx](#)

- Anexo 41. Formato encuesta de satisfacción del cliente.

[ANEXO 41. FEJC-09 ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE.docx](#)

- Anexo 42. Listado maestro de documentos.

[ANEXO 42. FSGC-01 LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS.xlsx](#)

- Anexo 43. Carta de los estudiantes dirigida al comité de proyectos.

- Anexo 42. Carta de aceptación de la empresa.
- Anexo 43. Carta de aceptación de responsabilidad del director del proyecto de grado.

INTRODUCCIÓN

El constante cambio del mercado y competencia a nivel mundial ha generado una mayor percepción del concepto gestión de la calidad; no solo por la importancia y reconocimiento que obtienen las empresas al certificarse en gestión de la calidad, sino las mejoras que obtienen constantemente en los procesos internos de la organización y las oportunidades de mercado que este genera.

En busca de la excelencia y de la mejora continua de la organización, Publicca S.A.S siendo una empresa dedicada a la prestación de servicios publicitarios ha decidido desarrollar un Sistema de Gestión de Calidad bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2008, con el fin de demostrar su capacidad para ofrecer servicios que cumplen con los requerimientos de los clientes y aseguran la satisfacción de sus necesidades, por lo cual se encontró una oportunidad para aplicar los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación como ingenieros industriales, esto motivó a realizar el presente proyecto de grado titulado: “Desarrollo del sistema de gestión de calidad de Publicca S.A.S bajo los lineamientos de la norma ISO 9001:2008”.

En la primera fase del presente proyecto se analizó la situación actual de la compañía respecto a las actividades y las operaciones; entrando a estudiar en cada etapa todo el desarrollo del servicio; desde que se toma el requerimiento hasta que este es entregado al cliente. Allí se realizó seguimiento a las actividades actuales y se propuso un enfoque por procesos comparando los procesos existentes, con el fin de establecer el cumplimiento de los requisitos por la Norma ISO 9001:2008.

Al observar el panorama general de la empresa se evidenciaron falencias en las actividades desarrolladas donde en ocasiones se ve afectado el cliente; puesto no se tienen establecidos los procesos claves de la organización, respecto a clientes, proveedores, administración e incluso falta de información en los proyectos. Por lo que se busca establecer un sistema de gestión donde la organización se oriente en búsqueda de la estandarización de procesos y la satisfacción de sus clientes para que a futuro se alcance la certificación en gestión de la calidad; y logre ser más competitivo en el sector.

Luego del diagnóstico se orienta el grupo de trabajo desde dirección para plasmar los objetivos de calidad en Publicca S.A.S y encaminar el proceso documental hacia los objetivos definidos y los procesos actuales, estandarizando los procesos para los clientes internos y externos.

En fallas encontradas se observaba la no realización de procesos controlados y más aún con los requerimientos de los clientes respecto a sus diseños de piezas, productos o servicios solicitados; lo que generaba inconformidades al final del

servicio; para esto se diseñaron además de los procesos estándar de la compañía se desarrolló el control estadístico de la calidad con el fin de monitorear los servicios prestados por la empresa y buscar el mejoramiento continuo. Por tanto al tener los procesos definidos, aplicados y controlados; se buscó un enfoque de mejora continua en la organización para que los procesos actuales de calidad se logren modificar y mejorar de acuerdo a las necesidades de los clientes y responder así a los rápidos cambios del mercado.

Finalmente para el seguimiento a cada uno de los procesos establecidos por este proyecto, se formularon indicadores que permitan medir la gestión de cada uno de ellos y así contemplar aspectos como: Evaluar del impacto de las actividades, tomar acciones sobre las situaciones que se salen de control y medir el logro de los objetivos de la organización.

JUSTIFICACIÓN

Una de las motivaciones que tiene las organizaciones para desarrollar e implementar un Sistema de Gestión de Calidad es incrementar la competitividad, la satisfacción del cliente y estar orientadas hacia el mejoramiento continuo.

La calidad en los servicios en la mayoría de las veces se identifica una vez se ha entregado al cliente y el problema radica en no controlar y estandarizar hasta donde sea posible los procesos que involucra, así como no aplicar herramientas o técnicas que permitan estar inmerso dentro de un ciclo de mejora continua.

Pubblica S.A.S. presenta inconvenientes relacionados con quejas de los clientes relacionadas con la prestación del servicio, notando no conformidades en el cumplimiento de sus requisitos y falta de claridad en las responsabilidades y los procesos de la empresa.

Este proyecto tiene como finalidad desarrollar y proponer a la empresa la implementación de un sistema de gestión que organice y controle todos los recursos de la empresa para alcanzar y mantener la calidad, lograr un beneficio económico y aumentar de esta manera la satisfacción del cliente.

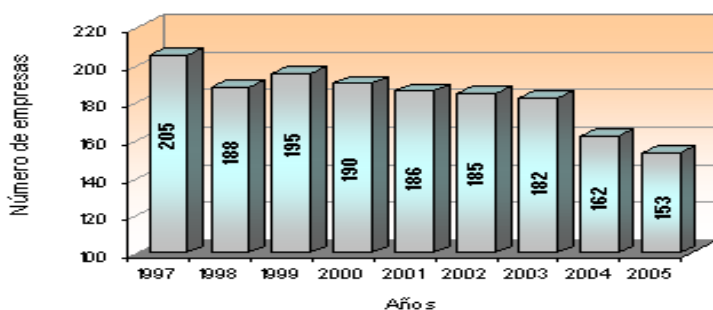
1. GENERALIDADES

1.1. PROBLEMA

1.1.1. Descripción del problema. El sector de la publicidad en Colombia ha venido cambiando conforme al mercado y a las nuevas necesidades del cliente, de modo que las agencias de publicidad han tenido que ampliar la oferta de sus servicios y en algunas ocasiones fragmentarse o especializarse. Según el Centro de Comunicación Educativa Audiovisual de Colombia “El mercado publicitario en Colombia ha tenido un crecimiento muy importante en las últimas dos décadas, que coloca a esta área entre las primeras del mundo. Pero si el crecimiento del conjunto de las inversiones publicitarias -tanto en medios de comunicación como en otros soportes- ha sido muy importante, es desigual, según los medios: Las de mayor crecimiento fueron las de televisión, radio y prensa” esto significa que es un mercado que está en desarrollo, que permite que sea impulsado y que genera oportunidades de mejora para satisfacer a los clientes de acuerdo con el servicio publicitario ofertado.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) estableció con la encuesta anual de servicios que el número de empresas dedicadas a la publicidad se ha reducido. Como lo indica la figura 1 en el año 2005 se hallaron 153 agencias de publicidad sin embargo para el año 2007 el comportamiento de esta cifra fue confirmada en el informe preliminar del DANE, el cual arrojó una disminución a 146 agencias de publicidad, lo que representa aproximadamente el 3% de las empresas del sector de servicios.¹

Figura 1. Número de empresas en publicidad 1997-2005

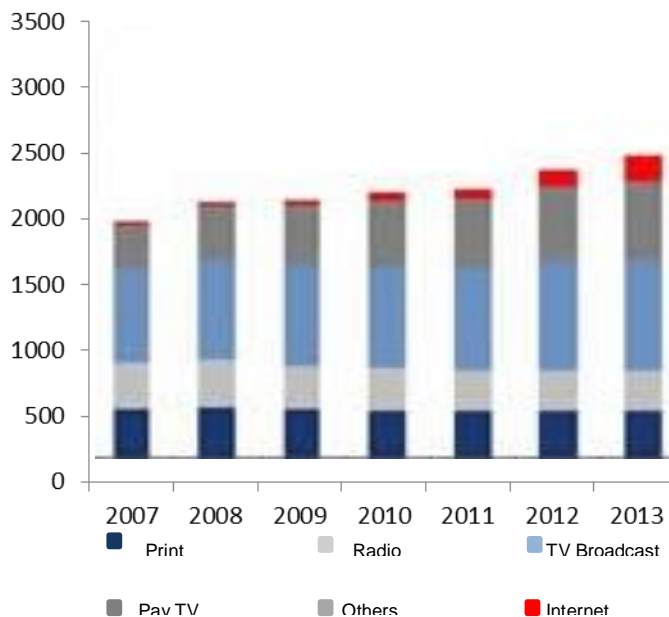


Fuente: DANE Encuesta Anual de Servicio. Año 2005

¹ DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA – DANE. Boletín de prensa. Encuesta anual de servicios informática y actividades conexas y agencias de publicidad 2005: DANE Bogotá, D.C. - Colombia – Enero de 2007.

Aunque para el año 2005 el número de empresas disminuyó, la inversión en este subsector aumentó, según la comunidad Marketing To Marketing (M2M) “Se estima que en publicidad se invertirá 1.8 billones de dólares americanos, lo que representa aproximadamente el 0,9% del PIB Colombiano para este año”. La figura 2 muestra el valor de la inversión que se ha realizado en Colombia a la fecha de acuerdo con los medios de comunicación, es decir, por medios impresos, radio, emisión de televisión, televisión paga, otros e Internet, allí se confirma que es un subsector con oportunidades de inversión y que requiere que inicie y continúe un proceso de desarrollo y crecimiento.

Figura 2. Inversión en publicidad por medios (US\$). Colombia 2007-2013



Fuente: FERNANDO PLANÍA, Daniel. Marketing to Marketing. Colombia, un mercado potencial para internet. [En línea]. [s.l.] s.f [Citado 28 agosto 2013] Disponible en: <<http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=1&did=385>>

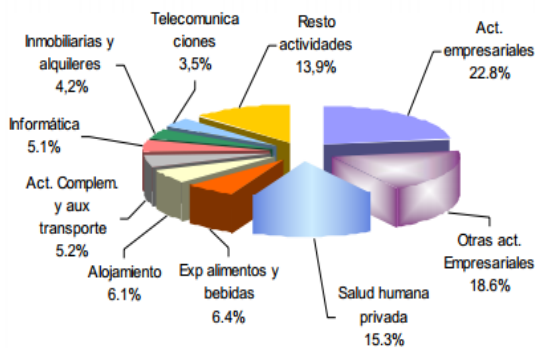
Por su parte el DANE sustenta esta información basándose en la cifra confirmada en el informe preliminar del año 2010 el cual arrojó una producción bruta de \$1,108.7 millones². Adicionalmente, según se ilustra en la figura 3, en la encuesta

² DANE. Encuesta Anual de Servicios 2010. Datos Definitivos: DANE Bogotá, D.C. - Colombia – Enero de 2007.

anual de servicio del año 2010 el número de empresas registradas en el sector de publicidad fue de 151, valor que aumentó respecto al año 2007.

Figura 3. Número de empresas según actividad económica

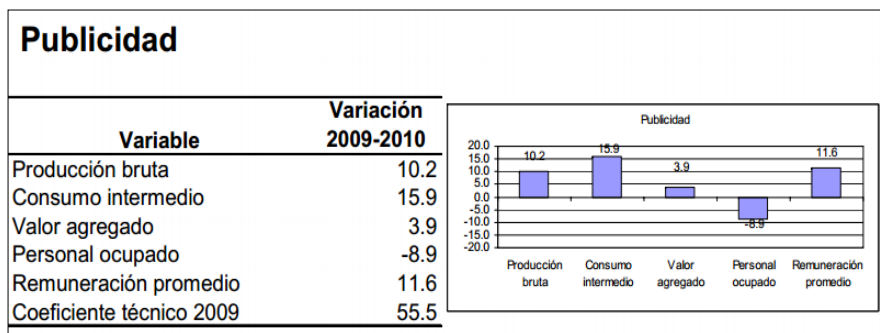
Número de empresas	Número de empresas
Alojamiento	280
Exp alimentos y beb	342
Act. Complem. y aux transporte	324
Agencias de viajes	103
Correo	65
Telecomunicaciones	186
Inmobiliarias y alquiler	227
Informática	271
Act. empresariales	1,217
Publicidad	151
Otras act. Empresariales	994
Educación superior privada	154
Salud humana privada	815
Radio, tv y agencias noticias	54
Otros servicios	160
Total	5,343



Fuente: DANE Encuesta Anual de Servicio. Año 2010

Esta encuesta también arrojó una variación del 10.2 con respecto al año anterior, lo cual representó una producción bruta de 1.159,3 millones en el 2010 como se observa en la figura 4.

Figura 4. Resultados por actividad. (Sector publicidad)



Fuente: DANE Encuesta Anual de Servicio. Año 2010

Adicional a esto, la revista P&M realizó un artículo en septiembre de 2010 en el cual expresó las ventajas de ser una agencia grande, señaló que las diez primeras agencias abarcan el 70% del mercado con ingresos aproximados entre

\$11.000 y \$48.000 millones, que el éxito de las grandes agencias radica en el mantenimiento de sus cuentas y en la creatividad estratégica; P&M menciona que es favorable que las agencias manejen todo tipo de servicios como por ejemplo desde activaciones de marca, Soluciones ATL hasta Soluciones BTL. En una entrevista a Andrés Quintero, presidente del Grupo Grey Colombia este dijo: “Hay espacio para todos. Las primeras cinco agencias líderes tienen un porcentaje de torta publicitaria de alrededor del 30% o 40% del mercado y aunque este porcentaje es grande, deja un espacio para que las otras agencias se muevan”³ es decir que se puede generar una ventaja competitiva que permita que las demás agencias incrementen su porcentaje de participación y se posicionen como una agencia que satisface las diferentes necesidades que puede tener un cliente que requiere algún servicio de publicidad.

Publica S.A.S. es una agencia de publicidad con dos años en el mercado ubicada en Bogotá, la cual ofrece diferentes servicios de publicidad como: Asesoramiento de marketing y comunicación, creación de elementos de difusión y espacios publicitarios, activaciones de marcas, piezas y artes finales. Sus principales unidades de negocio se enfocaban en proyectos públicos por medio de licitaciones, en este momento sus cuentas más destacadas son el Instituto Distrital de Turismo ID y el Ministerio de Educación Nacional MEN, sin embargo ahora está dando un nuevo enfoque hacia la consecución de cuentas privadas que le permita generar una mayor rentabilidad y estabilidad, para ello necesita garantizar la satisfacción del cliente y mejorar sus procesos internos.

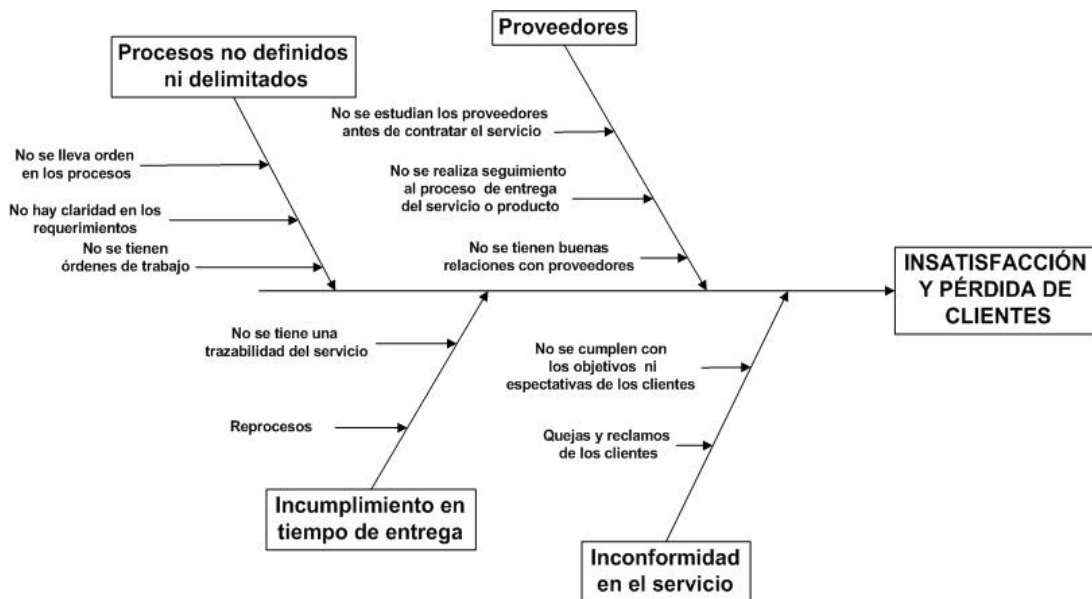
A nivel interno Publica S.A.S. han encontrado debilidad en los procesos que están directamente relacionados con el cliente, se han presentado problemas en cuanto a: Pérdida de clientes, reclamos en la ejecución de eventos por insatisfacción de cliente e incumplimiento en los tiempos de entrega del proveedor. Esto se ve reflejado de la siguiente manera: En el mes de enero del 2012 los clientes de Publica S.A.S., eran Chivas Regal, Multidimensionales S.A., Telmex (Ahora Claro), British Council, IDT, Ministerio de Educación Nacional, DNP (Departamento nacional de planeación) Presidencia de la República (Por medio de la unión temporal Publica-Optima), Acción social (APC) y Sportline. Debido a los inconvenientes anteriormente planteados, 4 de estas 11 cuentas han decidido retirarse manifestando su inconformidad e insatisfacción con la agencia, se está hablando de aproximadamente el 36% de los clientes. Adicional a esto en el año 2011 se realizaron cuatro encuestas de satisfacción en las cual se evaluaba las áreas involucradas en la prestación del servicio, meta esperada era del 80% pero ninguna alcanzó la meta ya que los resultados fueron del 69%, 75%, 70% y 65% respectivamente, demostrando así inconformidad en el cumplimiento de los requisitos del cliente. El caso más representativo para la agencia fue del cliente

³ VERGARA, Cristian Camilo. Agencias de publicidad en Colombia: Latidos de vitalidad. [En línea] Septiembre 14 de 2010. [Citado 03 de Marzo de 2012]. Disponible en <www.revistapym.com.co/destacados/agencias-publicidad-colombia-latidos-vitalidad>

SPORTLINE, con el cual se había firmado un contrato por \$80 millones el cual incluía la realización e instalación de piezas gráficas que eran unas bolsas para el producto que comercializa Sportline, existieron dos errores graves: El primero, no se establecieron criterios para la selección de proveedores y en este caso hubo incumplimiento por parte del proveedor y el segundo, no se verificó con el cliente antes de la pieza final (Bolsa) sino hasta el momento en que se realizó la producción en masa de las bolsas, sin tener en cuenta que la pieza que fue aprobada por el cliente no coincidía con el producto final, esto causó una inconformidad total del producto, devolución del mismo y terminación del contrato, disminuyendo el nivel de competitividad de la agencia.

Otro problema interno que se presenta es que no existe una orden de trabajo o una información que permita establecer y registrar cuales son los requerimientos de los clientes y/o en qué estado se encuentra un proyecto en específico, esto a medida que la agencia continúe creciendo va impedir que exista un orden y claridad sobre los servicios que se le están prestando al cliente y puede ocasionar que un producto o un servicio no conforme vuelva a llegar al cliente. Esto demuestra que al no existir una evidencia que permita controlar la eficacia de los procesos internos de la agencia no se podrá garantizar el cumplimiento total de los requisitos del cliente y si no se satisfacen las necesidades de los clientes la rentabilidad de Publica S.A.S. se verá afectada. En la figura 5 se puede observar el análisis de causas del problema.

Figura 5. Diagrama causa-efecto.



Fuente: Los autores, 2012.

1.1.2. Formulación del problema. ¿Cómo puede lograr la empresa Publica S.A.S. reducir los problemas en los procesos para lograr una mayor satisfacción de sus clientes?

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. General. Desarrollar el Sistema de Gestión de Calidad en Publica S.A.S. bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001:2008 que garantice el mejoramiento continuo de la organización y la satisfacción de los clientes.

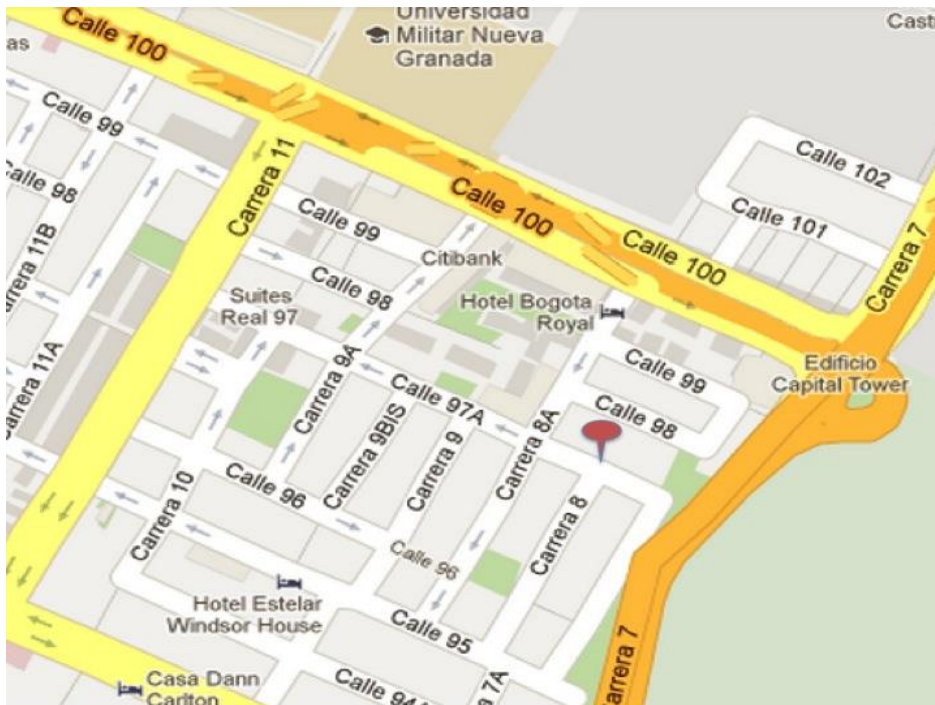
1.2.2. Específicos.

- Realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa analizando los procesos existentes para que se establezca el cumplimiento de los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2008.
- Elaborar la documentación del Sistema de Gestión de Calidad según los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 que permita el aseguramiento de la calidad dentro de la empresa.
- Desarrollar el control estadístico de calidad en Publica S.A.S. para que se realice seguimiento al sistema.
- Realizar un análisis financiero utilizando la relación Costo-Beneficio, que demuestre la necesidad de implementar el SGC en la empresa.
- Formular indicadores de gestión que faciliten la medición de la eficacia y eficiencia de los procesos.

1.3. DELIMITACIÓN

Espacio: Este proyecto se va a realizar en la ciudad de Bogotá específicamente en la agencia de publicidad Publica S.A.S. Nit. 800.064.773-1, ubicada en la Calle 97 A N° 8-10 Oficina 404, en la Ciudad de Bogotá, tal como lo ilustra la figura 6.

Figura 6. Ubicación geográfica Publica S.A.S.



Fuente: <http://maps.google.es/>

Tiempo: 6 meses 2012-2013.

Alcance: Se limitará a desarrollar el sistema de gestión de calidad en la agencia, no implica la implementación para alcanzar la certificación del sistema. Finalmente, según los resultados obtenidos la agencia tomará la decisión de buscar la certificación en ISO 9001:2008.

Temática: La Gestión de Calidad permite a una compañía garantizar que los productos y/o servicios cumplen con los requisitos establecidos por el cliente ya que pretende satisfacer sus necesidades, internamente logra que exista un mayor control en la organización debido a que se preserva el conocimiento, se reducen las fallas y los re-procesos. La gestión de calidad está basada en ocho principios fundamentales: Enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión y relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

1.4. METODOLOGÍA

1.4.1. Tipo de investigación. Según el diseño de la investigación es descriptiva, ya que lo que pretende es conocer la situación actual y descripción de las actividades y procesos que realiza una empresa, esta metodología no se limita sola a la recolección de datos si no que busca identificar la relación entre dos o más variables para que una hipótesis sea comprobada.

Desde otro punto de vista la investigación también mixta debido a que cuenta con los enfoques tanto cuantitativos como cualitativos, por tanto que se hace una recolección de datos para la toma de decisiones y gracias a la estadística se puede realizar un seguimiento continuo a los resultados.

1.4.2. Cuadro metodológico. Cada uno de los objetivos formulados permite dividir el desarrollo del proyecto en etapas, para cada uno de estos se describen las actividades realizadas, la metodología que indica el cómo se desarrolla y las técnicas de recolección de datos a utilizar, con esta información se elaboró el cuadro metodológico observado en el cuadro 1.

Cuadro 1. Cuadro metodológico.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
<p>Realizar un diagnóstico del estado actual de la empresa analizando los procesos existentes con el fin de establecer el cumplimiento de los requisitos establecidos por la Norma ISO 9001:2008.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar al personal que interviene en cada una de las áreas de Publica S.A.S. • Aplicar una lista de chequeo de diagnóstico respecto a de los requisitos de la norma ISO 9001. • Observar, analizar y reportar las actividades desempeñadas en la empresa. • Realizar una reunión con todo el personal de la agencia. • Elaborar una matriz de diagnóstico con los datos obtenidos. • Identificar los principales problemas y oportunidades del negocio. 	<p>Las entrevistas con los directores de área de permiten conocer las actividades que su equipo de trabajo desempeña con el fin de definir cuáles son los procesos misionales que intervienen en la prestación del servicio y en el soporte de los mismos. Así mismo por medio de la observación se puede obtener resultados positivos o negativos sobre el funcionamiento de la agencia.</p> <p>Adicionalmente una sesión de grupo logrará tener un mayor acercamiento para conocer a la compañía en cuanto a oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Finalmente analizando esta información se establece el estado actual de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas. • Lista de chequeo. • Lluvia de ideas. • Diagramas de flujo. • Sesión de grupo. • Matriz DOFA. • Casa de la calidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
<p>Elaborar la documentación del Sistema de Gestión de Calidad según los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 que permita el aseguramiento de la calidad dentro de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar un plan de trabajo o planificación del sistema de gestión de calidad. • Desarrollar la planificación estratégica del SGC • Elaborar el mapa de procesos. • Definir un plan de comunicaciones, una estructura y unos roles para el sistema de gestión. • Definir la estructura documental (Caracterización, procedimientos, instructivos, formatos etc.) • Desarrollar los procedimientos obligatorios por la norma. • Desarrollar las caracterizaciones de todos los procesos establecidos y otros procedimientos requeridos. • Desarrollar manual de calidad. 	<p>Después conocer el estado en que la agencia se encuentra respecto a los requisitos del SGC se requiere entregar a la gerencia una planificación de cada una de las actividades que será necesario cumplir para implementar un SGC, esto para que la empresa conozca que debe tener en el momento en el que decida implementar el sistema. Es necesario identificar y establecer los roles y como sería la estructura del SGC, y luego definir una matriz que demuestre como se debería establecer los canales de comunicación para difundir el sistema.</p> <p>De acuerdo con la interacción entre cada uno de los procesos se procede a elaborar el mapa de procesos de la agencia.</p> <p>Posteriormente se realiza una reunión de grupo con el fin de describir detalladamente los procesos y analizar qué actividades que pueden afectar directamente la calidad del servicio deben quedar documentadas. Finalmente se elabora la propuesta del manual de calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas. • Sesión de grupo. • Diagramas de flujo. • Matrices.
<p>Desarrollar el control estadístico de calidad en Publica S.A.S. para hacer seguimiento al sistema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos del control estadístico del proceso • Identificar la característica a controlar. • Determinar el tipo de grafico de control conveniente a utilizar. • Recoger datos periódicos y representarlos gráficamente • Analizar y obtener resultados. 	<p>Primero se busca establecer que se desea conseguir. Después hay que determinar que característica o atributo del servicio o proceso se va a controlar para darle cumplimiento al objetivo planteado. Para seleccionar el tipo de grafico a utilizar es importante tener aspectos como: Tipo de información requerida, características del proceso, recursos disponibles, características del servicio y/o nivel de frecuencia de no conformidades presentadas.</p> <p>De acuerdo con lo anterior se procede a recolectar los datos y la información requerida para finalmente graficar y analizar los resultados generados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diagrama causa-efecto. • Análisis de datos. • Diagrama de Pareto. • Cartas de control por atributos. • Mapeo de procesos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS
Realizar un análisis financiero utilizando la relación Costo-Beneficio, que demuestre la necesidad de implementar el SGC en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los costos del desarrollo del sistema • Elaborar flujo de caja del proyecto para determinar la TIR y VPN del proyecto. • Evaluar las alternativas de aplicación a partir de la relación costo-Beneficio. 	Se necesita evaluar financieramente la necesidad de implementar el proyecto, para esto será necesario identificar los costos en los que se puede incurrir, establecer un horizonte de tiempo para determinar el ahorro de calidad que se pueda llegar a alcanzar. Se evalúan los diferentes escenarios y se analiza la relación costo beneficio.	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de costos. • Flujo de caja.
Formular indicadores de gestión que faciliten medir la eficacia y eficiencia de los procesos.	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar es decir que se quiere medir. • Determinar qué aspecto del proceso quiere evaluar. • Establecer que información se requiere para medir • Elaborar una lista de posibles indicadores • Seleccionar los indicadores adecuados. • Entregar un informe con todo el desarrollo del SGC. 	Una de las formas de evaluar el desempeño de los procesos es por medio de indicadores de gestión, para esto es necesario conocer que se debe medir	<ul style="list-style-type: none"> • Excel-macros • Sesión de grupo. • Cuadro de mando.

Fuente: Los Autores, 2012

1.5. MARCO NORMATIVO Y LEGAL

NTC- ISO 9001:2008 la cual establece los requisitos de un sistemas de gestión de la calidad.

NTC- ISO 9000:2005 Fundamentos y vocabulario para un sistemas de gestión de la calidad.

NTC-ISO 10002:2004. Satisfacción del cliente. Norma guía para el diseño y la implementación de un proceso para el manejo de las quejas de cualquier tipo.

NTC-ISO 9004:2009 la cual establece una guía práctica para el mejoramiento continuo, el éxito sostenido de una organización.

NTC-ISO 19011. Directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambiental.

LEY 140 de 1994. Publicidad exterior en Colombia. Por la cual se reglamenta la publicidad exterior visual en el territorio nacional.

Art. 671 del Código Civil. Propiedad intelectual, que establece lo siguiente: “Las producciones del talento o del ingenio son una propiedad de sus autores. Esta especie de propiedad se registrará por leyes especiales.”

Código Colombiano de autorregulación publicitaria. Disposición de naturaleza ética, procedente de la voluntad privada del sector publicitario de establecer normas que rijan los contenidos del mensaje publicitario y establezcan responsabilidades y consecuencias para quienes deben someterse a sus lineamientos.⁴

1.6. MARCO REFERENCIAL

1.6.1. Presentación de la empresa y del sector.

Razón social: Publica S.A.S.

Marca comercial: Publica.

Nit: 800064773-1

Actividad económica: 7430 Publicidad.

Dirección: Calle 97 A N° 8-10 Oficina 404.

Teléfono: 7054000

Representante legal: David Valencia Muñoz.

Publica es una agencia de publicidad, que parte de un interés por el trabajo con el sector público, es decir con el Estado, ya que se preocupa por participar en la transformación de la realidad del país. Nació en el 2010, con un grupo de personas que venían de trabajar en grandes grupos de comunicación y que basados en su experiencia querían volver a un modelo de comunicación más sencillo y global, que fuera más eficiente y cómodo para los clientes, y que a su vez no fragmentara la comunicación hacia el consumidor. Se partió de una reflexión de los cambios vistos en el consumidor gracias a la revolución de

⁴ DÍAZ ALFONSO, Álvaro. OSORIO, Camilo. CAMPOS Ismael. La propiedad intelectual en Colombia: marco normativo en el entorno digital. [En línea] 19 de Diciembre de 2011. [Citado 15 de Agosto del 2012]. Disponible en: <www.derechodeautor.gov.co/htm/Enlaces/COLOMBIA_ADA_VF.pdf>

internet, en donde se observa que éste es más empoderado, más esquivo y más exigente con las marcas. De esta manera, se buscó iniciar una agencia que estuviera más cerca de los consumidores, participando en la nueva realidad publicitaria, esto es, una conversación entre marcas y consumidores.

El sector de servicios publicitarios en el país está creciendo a un buen ritmo. Según IBOPE (Instituto Brasileño de Opinión Pública y Estadística), la inversión publicitaria en Colombia presentó un crecimiento del 11% alcanzando los 5.078 millones de dólares en 2011, entre los sectores que más invirtieron en publicidad se destacan los medios de comunicación, comercio, turismo, aseo personal, telecomunicaciones, campañas cívicas y de gobierno.⁵ Estas cifras comprueban la evolución y la oportunidad de trabajar en el negocio de la publicidad, ya que beneficia a la economía por dos razones, la primera porque asegura la fluidez del proceso de circulación de bienes y servicios y la segunda porque facilita la organización del consumo doméstico.

Para comprender más el negocio es necesario conocer que el mercado publicitario cuenta con tres tipos de actores: Anunciantes, agencias y medios. Los anunciantes son aquellas organizaciones (Públicas o privadas que necesitan comercializar sus bienes o servicios producidos y que son los principales financiadores de los medios y las agencias; por otro lado las agencias son toda persona natural o jurídica que se dedica a crear, planear, desarrollar un servicio publicitario representando a un anunciante a través de un medio de comunicación.

1.6.2. Antecedentes. Para contextualizar, la publicidad es unas de las herramientas del mercadeo que genera un acercamiento entre empresas y consumidores vinculándolos comercialmente a través de información, divulgación, demostración, motivación e inducción creando condiciones persuasivas que produzcan en el cliente potencial comprar/vender bienes y/o servicios.

1.6.2.1. Estudios a nivel local y nacional. Por su parte, el mercado publicitario en Colombia ha mostrado un crecimiento muy importante en las dos últimas décadas, posicionando a esta área entre las primeras del mundo.

Los últimos tres años han sido definitivos, a comienzos del 2009 presentaba una caída del 53% pero al finalizar el año repuntó logrando un crecimiento del 10%, como fue el caso del grupo Sancho BBDO, ganador de 11 premios Effie. Para el año 2011 según el IBOPE “Instituto Brasileño de Opinión Pública y Estadística”, la

⁵ s.n. Revista Dinero, Análisis Bancolombia - Sectores - Publicidad y medios. [En línea]. [s.l.]. Mayo 31 de 2012. [Citado Noviembre 21 de 2012]. Disponible en: <<http://www.dinero.com/edicion-impresita/caratula/articulo/analisis-bancolombia-sectores-publicidad-medios/153329>>.

inversión publicitaria en el país, se incrementó en un 11% registrando una inversión cercana a los 5078 millones de dólares.⁶

Los medios de comunicación que registraron un mayor crecimiento fueron la radio, la televisión y la prensa, acaparando 2/3 del volumen de las inversiones. Según el IBOPE, las inversiones publicitarias en estos medios incrementaron en un 59% en el primer semestre del 2011, comparado con el mismo período del año anterior, registrándose una inversión cercana a los 2,3 billones de pesos. Quienes invirtieron más en publicidad fueron los medios de comunicación, comercio, turismo, aseo personal, telecomunicaciones, campañas civiles y el gobierno.

El representante de la ANDA “Asociación Nacional de Anunciantes” Carlos Delgado, destacó el fortalecimiento paulatino que ha mostrado en los tres últimos años otros medios alternativos de publicidad, siendo estos eficientes, rentables y efectivos. Sin embargo se dice que un consumidor en Colombia puede percibir hasta 180 impactos publicitarios al día por tanto ha incrementado la publicidad basada en folletos, además de otras estrategias como los mensajes de texto, internet, kioscos, tarjetas electrónicas e incluso el transporte público. Esto está demandando que los publicistas sean “creatégicos”, es decir combinar la creatividad con la estrategia y desde luego verlo reflejado en las ventas.

Hoy en día se reconoce a los medios digitales como novedosas alternativas a las cuales constantemente se les exige mayor calidad. Se destaca la publicidad vía internet por medio de la gran aceptación de las novedades que proporciona la web, entre ellas las redes sociales, éstas tienen la capacidad de ampliar el alcance que puede tener una propuesta publicitaria. Las agencias publicitarias han venido fortaleciendo sus equipos de trabajo digital para poder ofrecer servicios completos y personalizados. El reto es transmitir en forma efectiva estos mensajes, no solo por medios tradicionales si no volverlos más personalizados y para esto es importante adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado, a la necesidades reales de los consumidores y a crear alianzas estratégicas con la finalidad de ofrecer productos eficientes, rentables y que generen ventas efectivas.

Por consiguiente el enfoque debe ser:

- Con tendencia a la globalización del mercado.
 - Ampliando la oferta de servicios, cubriendo otras actividades de tipo publicitario (Relaciones públicas, estudio de mercado, promoción de ventas).
 - Mayor interrelación entre propietarios de agencias y medios de comunicación.
- Un ejemplo claro es el grupo Sancho, quien le apuesta a ofrecer todos los servicios de mercadeo requeridos por las compañías en un mismo lugar. El grupo

⁶ ARANGO, Carlos Felipe. Portafolio.co. El negocio de la publicidad crecerá casi 10% este año, pese a crisis financiera. [En línea]. [s.l.]. 11 de diciembre de 2009. [Citado 25 junio 2012] Disponible en: <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-6791167>>

Sancho está conformado por siete empresas y entre todas cubren las necesidades de mercadeo. Los reconocimientos que este grupo ha obtenido sin duda han mejorado la confianza que sus clientes le depositan, tanto es, Sancho logró una facturación de \$ 385.000 millones y un crecimiento del 10%.⁷ Los resultados obtenidos son aceptables pero debe existir un cambio, las empresas publicitarias cada día están ofreciendo más y mejores servicios por lo mismo o menos dinero, por el contrario los clientes obtienen más y mejores resultados con la misma inversión.

En resumen, conociendo que el consumidor y posible cliente es el objeto de estudio, la publicidad debe identificar con claridad sus necesidades y expectativas de tal forma que lo impacte positivamente y continúe consumiendo.

No obstante, hace menos de cinco años las agencias de publicidad no tenían la necesidad de demostrar la calidad que los servicios ofrecidos, con la evolución del concepto de la calidad y su aplicación hacia el sector de los servicios se ha deshecho la barrera de la adopción de normas técnicas exclusivamente por el sector productivo. Sin embargo el porcentaje de agencias en Colombia que se hayan certificado en ISO 9001, aunque no es conocido con exactitud, se puede aproximar que es bajo.

Para aproximar el porcentaje de agencias certificadas se tomó como población 724 agencias de publicidad registradas en el mayor directorio de empresas dedicadas a la publicidad y medios "ABC Publicitario", ésta cantidad se redujo a una muestra de 50 agencias que según la revista P&M en su edición del mes de julio tienen el mayor volumen de facturación y conforman Ranking de las principales agencias en Colombia. Se encontró que tan solo el 8% se encuentran certificadas o han iniciado con un proceso de implementación de un sistema de gestión de calidad bajo la NTC-ISO 9001.

De esta estadística las agencias de publicidad más representativas que cuentan con un sistema de gestión de calidad certificado son:

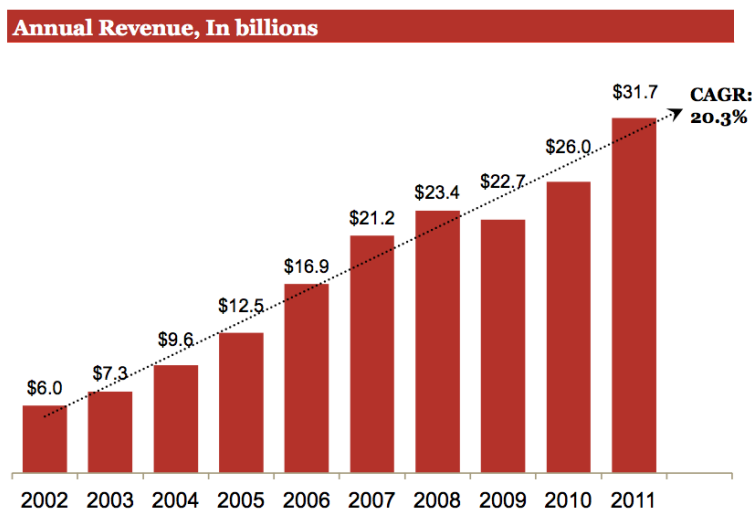
- Sancho BBDO
- Lowe SSP3
- DDB Worldwide
- Go Together
- Keypeople
- McCann Erickson.
- Sonovista Publicidad

⁷ Ibíd. 6.

De lo anterior se concluye que la certificación en este sector es una oportunidad para asumir el reto y generar confianza en los clientes como lo hacen las grandes agencias de publicidad. Y como lo cita la revista P&M “aunque no hay un manual para hacer publicidad ni para conseguir clientes, las agencias que se especializan en el tema deben ofrecer valores agregados que las distingan de la competencia. Encontrar caminos estratégicos originales, invertir en estudios de mercado, certificarse en materia de calidad con normas como la ISO 9001 (Gestión de la calidad), tener solidez financiera y contratar grandes estrategias y creativos hacen la diferencia.”⁸

1.6.2.2. Estudios a nivel internacional. De acuerdo al informe elaborado por la Interactive Advertising Bureau (IAB), el mercado publicitario en Estados Unidos ha ido creciendo, para el año 2011 los ingresos anuales aumentaron tanto en un porcentaje año tras año y dólar por dólar, los cuales sobrepasaron los \$ 30 mil millones. En la figura 7 se puede observar que los últimos diez años, los ingresos han aumentado \$ 25,7 mil millones con una tasa de crecimiento del 20.3% “CAGR” (Tarifa de crecimiento media durante varios años).⁹

Figura 7. Crecimiento de la inversión publicitaria digital en Estados Unidos.



Fuente: Interactive Advertising Bureau (IAB). Internet advertising revenue. 2012

⁸ VERGARA, Cristian Camilo. Revista P&M. ¡El BTL ya está grande! [En línea]. [s.l.]. Julio 12 de 2010 [citado 25 de agosto de 2012], Disponible en: <www.revistapym.com.co/industria/revista-impresabtl-ya-est-grande>

⁹ INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU (IAB), Internet advertising revenue Report An Industry Survey Conducted by PwC and Sponsored by the Interactive Advertising Bureau (IAB), United States. Price waterhouse Coopers LLP-29 (PA).

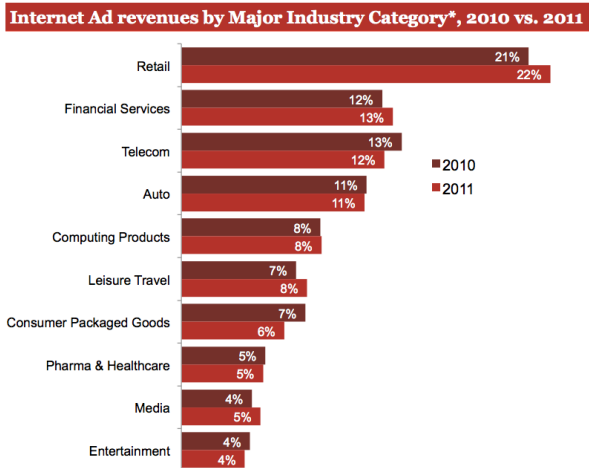
Además de la inversión generada se tienen los datos de los ingresos generados por el mercado publicitario en Estados Unidos, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- Los anunciantes retail representan la mayor categoría de inversión publicitaria en Internet, con un 22% de 2011, o US \$ 7,1 mil millones, un 21% (\$ 5,5 millones) reportados en 2010.
- Las compañías de telecomunicaciones representaron el 12% de los ingresos de 2011 o US \$ 3,9 mil millones, en comparación con el 13% (\$ 3,5 millones) reportados en 2010.
- Turismo (Pasajes aéreos, hoteles y casas particulares) representaron el 8% de los ingresos de 2011 (\$ 2,4 millones de dólares) desde el 7% (\$ 1,8 mil millones) reportados en 2010.
- Anunciantes de servicios financieros representaron el 13% de los ingresos de 2011 (\$ 4,1 mil millones), un aumento desde el 12% (\$ 3,2 mil millones) reportados en 2010.
- Los anunciantes automotrices representaron el 11% de los ingresos de 2011 o US \$ 3,5 mil millones, en línea con 11% (\$ 2,9 mil millones) reportados en 2010.
- En informática representaron el 8% de los ingresos de 2011 o US \$ 2,7 mil millones, incluso con un 8% (\$ 2,2 millones) reportados en 2010.
- Los bienes de consumo envasados representaron el 6% en 2011, o US \$ 2,0 mil millones, frente a \$ 2.0 millones (7%) reportados en 2010.
- En entretenimiento representaron el 4% de los ingresos de 2011 (\$ 1,2 mil millones), en línea con el 4% (\$ 1,1 millones) reportados en 2010.

Finalmente los medios representaron el 5% de 2011, o US \$ 1,5 mil millones, cifra ligeramente superior a la del 4% (\$ 1,1 millones) se informó en 2010.¹⁰ Estos datos se muestran en la figura 8.

¹⁰INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU (IAB), Internet advertising revenue Report An Industry Survey Conducted by PwC and Sponsored by the Interactive Advertising Bureau (IAB), United States. Price waterhouse Coopers LLP-29 (PA).

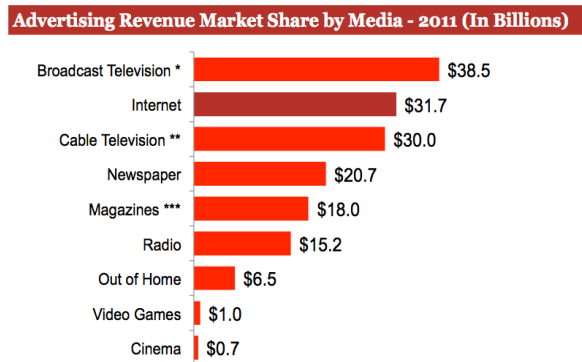
Figura 8. Categorías de inversión publicitaria digital en Estados Unidos.



Fuente: Interactive Advertising Bureau (IAB). Internet advertising revenue. 2012

Como lo indica la figura 9, la participación de mercado por medios de comunicación en el 2011 tuvo el siguiente comportamiento:

Figura 9. Distribución de la inversión publicitaria en Estados Unidos (2011).



Fuente: Interactive Advertising Bureau (IAB). Internet advertising revenue. 2012

Por otro lado en España la inversión real estimada que registró el mercado publicitario para el año 2011 se situó en un volumen de 12.061,0 millones de euros, lo que representa un decrecimiento del -6,5% sobre los 12.893,1 millones de euros que se alcanzaron en el año anterior.¹¹

¹¹SÁNCHEZ, Miguel Ángel. Estudio INFOADEX de la inversión publicitaria en España 2012. Madrid 2012, INFOADEX, S.A.-p 16

La figura 10 describe la inversión real estimada de los años 2005 – 2011 de acuerdo a los medios existentes de publicidad.

Figura 10. Total mercado publicitario en España

INVERSIÓN REAL ESTIMADA (en millones de euros)									
Todos los Medios - Años 2011 / 2010 / 2009 / 2008 / 2007 / 2006 / 2005									
MEDIOS CONVENCIONALES		2011		2010	2009	2008	2007	2006	2005
		% '11/'10							
Cine	Cine	25,8	5,8	24,4	15,4	21,0	38,4	40,6	42,9
Diarios	Diarios	967,0	-14,0	1.124,4	1.174,1	1.507,9	1.894,4	1.790,5	1.666,4
Dominicales	Dominicales	67,1	-7,0	72,2	68,9	103,9	133,5	123,2	119,3
Exterior	Cabinas telefónicas	14,1	14,3	12,4	8,5	10,5	13,1	11,9	10,8
	Carteleras	59,2	-9,0	65,1	69,1	88,8	100,4	96,0	97,5
	Lonas	12,7	-10,8	14,2	19,6	28,0	31,9	29,0	18,1
	Luminosos	13,5	-9,9	15,0	16,7	17,9	19,5	18,7	16,8
	Mobiliario exterior + interior	178,0	-4,2	185,8	174,0	223,4	242,8	228,3	216,4
	Monopostes	20,1	-8,2	21,9	23,2	30,5	32,1	27,9	24,8
	Transporte	88,5	0,3	88,2	80,2	105,9	112,3	101,9	95,6
	Otros	16,7	-8,5	18,3	10,1	13,3	16,1	15,3	13,9
	Total Exterior	402,8	-4,3	420,8	401,4	518,3	568,0	529,1	493,9
Internet	Enlaces patrocinados	459,9	10,2	417,2	356,4	324,4	237,7	144,6	62,2
	Formatos gráficos	439,3	15,1	381,7	297,7	285,6	244,7	165,8	100,2
	Total Internet	899,2	12,6	798,8	654,1	610,0	482,4	310,4	162,4
Radio	Radio	524,9	-4,3	548,5	537,3	641,9	678,1	636,7	609,9
Revistas (*)	Inform. general., femeninas, decoración...(*)	213,6	-2,4	218,8	212,8	326,5	385,6	368,1	363,6
	Otras	167,5	-6,4	179,0	189,1	290,9	336,2	319,9	311,0
	Total Revistas	381,1	-4,2	397,8	401,9	617,3	721,8	688,1	674,6
Televisión	Canales de pago	60,2	-7,4	65,0	50,0	56,1	60,1	44,5	31,4
	TV. autonómicas	198,0	-27,4	272,6	237,7	319,6	354,7	378,1	382,4
	TV. locales	2,0	-63,6	5,5	9,1	37,9	50,9	47,3	42,2
	TV. nacionales en abierto	1.977,0	-7,1	2.128,8	2.081,1	2.668,8	3.002,9	2.718,4	2.495,4
	Total Televisión	2.237,2	-9,5	2.471,9	2.377,8	3.082,4	3.468,6	3.188,4	2.951,4
SUBTOTAL MEDIOS CONVENCIONALES		5.505,1	-6,0	5.858,8	5.630,9	7.102,8	7.985,1	7.306,9	6.720,7
MEDIOS NO CONVENCIONALES		2011		2010	2009	2008	2007	2006	2005
		% '11/'10							
	Actos de patroc., mecenaz., mark. social y RSC	486,8	-9,4	537,3	500,3	569,5	495,1	438,9	401,5
	Actos de patrocinio deportivo	420,9	-9,6	465,6	436,3	457,6	623,4	560,6	493,0
	Animación punto de venta	68,7	10,6	62,1	64,9	67,5	69,9	65,8	71,0
	Anuarios, guías y directorios	171,4	-55,8	387,8	485,9	609,9	638,6	604,2	589,0
	Buzoneo/folleto	717,7	-9,3	791,3	832,9	852,5	823,6	757,0	729,2
	Catálogos	55,6	-50,6	112,5	120,0	144,1	193,7	209,0	241,5
	Ferias y exposiciones	72,2	-16,2	86,1	80,8	109,0	200,7	174,7	150,4
	Juegos promocionales	30,9	-21,4	39,3	44,7	50,3	55,9	48,6	38,2
	Mailing personalizado	1.914,1	-2,9	1.971,3	1.927,0	1.976,4	1.939,5	1.864,9	1.776,1
	Marketing móvil (excluido Internet)	36,6	66,4	22,0	20,7	19,1	11,7	6,5	
	Marketing telefónico	1.140,6	3,4	1.103,1	1.121,0	1.100,6	1.058,6	967,7	897,6
	P.L.V., merchandising, señalización y rótulos	1.276,3	1,0	1.263,7	1.197,8	1.548,8	1.538,0	1.275,3	1.225,9
	Public. de Emp.: revistas, boletines, memorias	22,7	-10,1	25,3	23,7	32,5	53,3	60,3	59,4
	Regalos publicitarios	113,5	-9,4	125,2	175,6	227,0	388,0	373,8	357,1
	Tarjetas de fidelización	28,0	-33,1	41,8	46,4	48,1	45,9	40,0	34,8
SUBTOTAL MEDIOS NO CONVENCIONALES		6.555,9	-6,8	7.034,3	7.078,1	7.812,9	8.136,1	7.447,2	7.064,8
GRAN TOTAL		12.061,0	-6,5	12.893,1	12.709,0	14.915,7	16.121,3	14.754,1	13.785,5

(*) Se incluyen revistas de: belleza, decoración, femeninas, inf. general, masculinas, moda y corazón.

Fuente: INFOANDEX. Resumen estudio Infoandex de la inversión publicitaria en España 2012.

1.6.3. Marco Teórico. Un sistema de gestión de calidad es una forma de trabajar, mediante la cual una organización asegura la satisfacción de las necesidades de sus clientes. Estipula requisitos a las tareas, actividades y procesos que se realizan en la empresa, documenta y controla la eficacia en la realización de las mismas. El objetivo de un sistema de gestión de calidad es satisfacer las necesidades internas de la gestión de la organización, es decir va más allá de satisfacer los requisitos que impone el cliente. Para la cual planifica, mantiene y mejora continuamente el desempeño de sus procesos, bajo un esquema de eficiencia y eficacia que le permite lograr ventajas competitivas¹².

1.6.3.1. Historia e importancia de la calidad. En sentido general, aseguramiento de la calidad se refiere a cualquier actividad planeada y sistematizada dirigida a proveer a los clientes (Bienes y servicios) de calidad apropiada, junto con la confianza de que los productos satisfacen los requerimientos de los clientes. El aseguramiento de la calidad depende de la excelencia de dos puntos focales importantes en los negocios: El diseño de bienes y servicios y el control de la calidad durante la ejecución de la manufactura y la entrega de servicios. El aseguramiento de la calidad ha sido un aspecto importante de las operaciones de producción a través de la historia. Por ejemplo, murales egipcios que datan del año 1450 a.c. muestran evidencias de medición e inspección.

Durante la edad media en Europa, el artesano experto se desempeñaba como fabricante e inspector. Los fabricantes que trataban directamente con el cliente se enorgullecían del trabajo. Los gremios, constituidos por maestros, oficiales y aprendices, surgieron para garantizar que los artesanos tuvieran una capacitación adecuada. El aseguramiento de la calidad era informal: las personas que fabricaban un producto se esforzaban por incorporarle calidad. Estos temas, que se perdieron con el advenimiento de la revolución industrial, son bases importantes de los esfuerzos de aseguramiento de la calidad moderna. A mediados del siglo XVIII, el armero francés Honoré Le Blanc elaboró un sistema para fabricar mosquetes con un patrón estándar por medio de partes intercambiables. Thomas Jefferson llevó la idea a Estados Unidos y en 1798 el nuevo gobierno estadounidense otorgó a Eli Whitney un contrato por dos años para proveer 10000 mosquetes a sus fuerzas armadas.¹³

A principios de la década de 1900 el trabajo de Frederick W. Taylor, llamado con frecuencia el “padre de la administración científica”, dio lugar a una nueva filosofía de producción. La filosofía de Taylor era separar la función de planificación de la función de ejecución. A administradores e ingenieros se les dio la tarea de planificar; los supervisores y obreros se encargaron de la ejecución. Este método

¹² YAÑEZ, Carlo. Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9000 [En línea]. [s.l.], Diciembre 5 de 2008 [Citado 25 de Junio del 2012], Disponible en: <www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>

¹³ EVANS, James y LINDSAY, William. Administración y control de la calidad: Capítulo 1. 7ª ed. México: Cengage Learning. 2009. p 7.

funciono bien a comienzos del siglo, cuando los trabajadores carecían de la educación necesaria para realizar la planificación. Al dividir un trabajo en tareas específicas y centrar la atención en incrementar la eficiencia, el aseguramiento de la calidad quedo en manos de los supervisores. Los fabricantes pudieron enviar al mercado productos de buena calidad, pero a costos muy altos. Los defectos estaban presentes pero la supervisión los elimino, siendo este medio principal de control de calidad durante la primera mitad del siglo XX. Con el tiempo, las organizaciones de producción crearon departamentos de calidad. A principios de la década de 1900, uno de los líderes de la segunda revolución industrial, Henry Ford padre, estableció muchas de las bases que ahora se conoce como “prácticas de calidad total” .Este hecho no se descubrió sino hasta que los ejecutivos de Ford visitaron Japón en 1982 para estudiar las prácticas administrativas de los japoneses.¹⁴

Bell System fue el líder en la incipiente historia moderna del aseguramiento de la calidad industrial. A principios de la década 1900 creó un departamento de inspección en su filial Western Electric Company para ofrecer apoyo a las empresas operadoras de Bell. Los pioneros del aseguramiento de la calidad (Walter Shewhart, Harold Dodge, George Edwards y otros como Joseph Juran y W. Edwards Deming) acuñaron el término aseguramiento de la calidad y también crearon numerosas técnicas útiles para mejorar la calidad y solucionar problemas relacionados con esta. El grupo Western Electric, dirigido por Walter Shewhart, introdujo la era del control estadístico de la calidad (Statistical quality control, SQC), la aplicación de métodos estadísticos para controlar la calidad.

Después de la guerra, durante finales de la década de 1940 y principios de la década 1950. La escasez de bienes de consumo en Estados Unidos hizo que la producción se convirtiera en una prioridad principal. En la mayoría de las empresas, la calidad continúo siendo competencia del especialista. Durante esta época, dos asesores estadounidenses, Joseph Juran y W. Edwards Deming, presentaron a los japoneses las técnicas de control estadístico de la calidad para ayudarlos en sus esfuerzos de reconstrucción. Una parte importante de su actividad educativa se enfocaba en la alta dirección y no solo en los especialistas de la calidad. Con el apoyo de los directivos, los japoneses integraron la calidad en sus organizaciones y desarrollaron una cultura de mejora continua (Que en ocasiones los japonés llaman Kaizen). Las mejoras en la calidad fueron lentas y continuas, pasaron casi 20 años antes de que la calidad de sus productos superara la de los fabricantes occidentales, en la década de 1970, sobre todo como resultado de los niveles de más alta calidad de sus productos, la penetración de las compañías japonesas en los mercados occidentales fue significativo.¹⁵

¹⁴EVANS, James y LINDSAY, William. Administración y Control de la Calidad: Capítulo 1. 7ª ed. México: Cengage Learning. 2009. p 7.

¹⁵Ibíd. 14., p. 9

La década de 1980 fue un periodo de cambio notable y conciencia creciente respecto a la calidad por parte de los consumidores, la industria y el gobierno. Durante las décadas de 1950 y 1960, cuando la frase “hecho en Japón” se relacionaba con productos inferiores, los consumidores estadounidenses compraban bienes nacionales y aceptaban su calidad sin objeción. Sin embargo, durante la década de 1970, el incremento en la competencia global y la aparición en el mercado de productos extranjeros de mejor calidad llevaron a los consumidores estadounidenses a considerar sus decisiones de compra con mayor detenimiento. Empezaron a observar diferencias en la calidad entre productos hechos en Japón y Estados Unidos, y en consecuencia, comenzaron a esperar y demandar alta calidad y confiabilidad en bienes y servicios a un precio justo.

Los negocios y la industria empezaron a centrar la atención en la calidad, el gobierno reconoció cuán crítica es la calidad para la salud económica del país. En 1984, el gobierno estadounidense designó a octubre como el mes de la calidad nacional. En 1985 la NASA anunció un premio de excelencia para la calidad y la productividad. En 1987 el premio nacional a la calidad Malcolm Baldrige se convirtió en el instrumento de mayor influencia para crear conciencia en la calidad entre las empresas estadounidenses. En 1998 el presidente Reagan estableció el premio federal al prototipo de calidad y el premio del presidente para organismos gubernamentales.

Desde finales de la década de 1980 y hasta la década de 1990, el interés en la calidad aumentó a un ritmo sin precedentes, las compañías lograron avances importantes en el mejoramiento de la calidad. Las prácticas de calidad se extendieron al sector de los servicios y a organizaciones no lucrativas como escuelas y hospitales. En 1990 la calidad impulsaba casi todas las tareas de una organización para lograr el éxito.

Aunque en un principio las iniciativas para la calidad se enfocaban en reducir defectos y errores en los productos y servicios mediante el uso de la medición, la estadística y otra herramientas para la resolución de problema, las organizaciones empezaron a reconocer que no era posible lograr mejoras duraderas sin una atención significativa hacia la calidad de las prácticas administrativas cotidianas. Los administradores empezaron a entender que los métodos que usaban para escuchar a los clientes y establecer relaciones a largo plazo, crear estrategia, medir el desempeño y analizar datos, premiar y capacitar a los empleados, diseñar y ofrecer productos y servicios y actuar como líderes en sus organizaciones son los factores que realmente dan lugar a la calidad, la satisfacción del cliente y los resultados en el negocio.

En otras palabras, reconocieron que “la calidad de la administración” es tan importante como “la administración de la calidad”. De este modo el aseguramiento de la calidad dio paso a la administración de la calidad. Conforme las organizaciones empezaron a integrar principios de calidad en sus sistemas

administrativos, se volvió popular la idea de una gestión o administración de la calidad total TQM (Total Quality Management, TQM). Más que una disciplina técnica estrecha basada en la ingeniería o la producción, la calidad asumió un nuevo papel que permea cada aspecto en el funcionamiento de una empresa.

A medida que la TQM cambió la forma de pensar de las compañías con relación a sus clientes, recursos humanos, procesos de manufactura y servicios. Los altos directivos comenzaron a reconocer que todas las actividades de negocio son fundamentales, como la función del liderazgo para guiar y crear planes estratégicos para el futuro, usar los datos y la información para tomar decisiones, necesitaban ser alineadas con los principios de calidad, trabajar juntas como un sistema y ser mejoradas de forma continua conforme cambian las condiciones y direcciones de entorno. El concepto de calidad ha evolucionado hacia el concepto de excelencia en el desempeño que alinea e integra las actividades de negocios, da como resultado la entrega de valor en constante mejoría a los clientes y accionistas y contribuye a la efectividad global y la sostenibilidad organizacional.

En años recientes, un nuevo interés en los principios de calidad fundamentales surgió en las salas de consejos corporativos bajo el concepto de Six Sigma, un método enfocado al cliente y orientado a los resultados para el mejoramiento de los negocios. Six sigma integra diversas herramientas y técnicas de calidad aprobadas y validadas al paso de los años, con una orientación hacia las utilidades que atrae a los altos ejecutivos.

1.6.3.2. Del control de calidad a la excelencia empresarial. La gestión de la calidad ha ido evolucionando con el paso del tiempo y se han incorporado y rechazado ideas que contribuyen a su sostenibilidad y afianzamiento. Se puede decir que la filosofía sobre la calidad ha pasado por cuatro fases distintas, cada una de ellas correspondientes a un paso más en el camino hacia la gestión de la actualidad, que son:¹⁶

- Control de la calidad

“Calidad igual a conformidad con las especificaciones”. El control de la calidad fue y sigue siendo lo que mucha gente considera como gestión de la calidad. El departamento de control de calidad de la empresa se encarga de la verificación de los productos mediante muestreo o inspección al 100%.

La calidad solo atañe a los del departamento de control de calidad y a sus inspectores. Mediante este sistema se procura que no lleguen los productos defectuosos a los clientes, pero en modo alguno se evita la aparición de esos errores.

¹⁶ TARI GUILLO, Juan José, Calidad Total; Fuente de Ventaja Competitiva: Capítulo 1. Ed.: Murcia, 2000. p. 86

- Aseguramiento de la calidad

“Calidad igual a aptitud de uso”. La dirección de la empresa se da cuenta de la importancia que tiene la calidad para su empresa, y empieza a plantearse el implantar un sistema de gestión de la calidad, como por ejemplo, el basado en las normas ISO 9000. Esta necesidad puede partir de la exigencia de un cliente importante o por convencimiento que es bueno para la empresa.

- Calidad total

“Calidad igual a satisfacción del cliente”. La calidad total busca elevar su nivel en cuatro aspectos:

Calidad del producto
Calidad del servicio
Calidad de gestión
Calidad de vida.

La calidad Total supone un cambio de cultura en la empresa, ya que la gente se debe concientizar que la calidad incumbe a todos y es responsabilidad de todos; la alta dirección es responsable de liderar este cambio. Mediante la implantación de un sistema de mejora continua permanente, y mediante la instauración de un sistema participativo de gestión.¹⁷

Surge la figura cliente interno y externo, mediante la que se busca la mejora de la calidad en todos los puntos de la cadena de valor del producto o servicio, para ello, y dado que el proveedor es una parte importante de la misma, se busca su colaboración, viéndola más como un aliado y no como un enemigo.

- Excelencia empresarial.

“Calidad igual a satisfacción de los clientes y eficiencia económica”. Se puede decir que el modelo de excelencia empresarial no es más que una adaptación del modelo de calidad total (De origen japonés) a las costumbres occidentales.

En estos momentos existen dos modelos ampliamente aceptados, que son el Baldrige en los Estados Unidos y el de la EFQM en Europa. Ambos son un complemento a las normas ISO 9000, añadiendo la importancia de las relaciones con todos los clientes de la empresa y de los resultados de la misma.¹⁸

¹⁷ s. n. Introducción y evolución de la calidad. [En línea]. [s.l.]. s.f. [Citado el 23 de Julio del 2012] Disponible en: <https://docs.google.com/document/edit?id=1b04o239JJNo7hVWraDZKxPPoxSI3c_c2JUUoGixreF4&hl=es&pli=1>

¹⁸ Ibíd. 16.

1.6.3.3. Modelos de la gestión de calidad. Los tres grandes modelos de calidad total y excelencia, que por otra parte se corresponden con las tres grandes potencias económicas mundiales, son el modelo Deming (Japón), el modelo Malcolm Baldrige (EE.UU.) y el modelo EFQM de Excelencia (Europea). Estos modelos surgieron con la idea de servir como un instrumento de autoevaluación para las organizaciones, ya que les permite tener una referencia, saber cuál es el camino a seguir para lograr la excelencia y conocer sus puntos fuertes y áreas de mejora.¹⁹ El cuadro 2 presenta los modelos de calidad mencionados anteriormente:

Cuadro 2. Modelos de la Gestión de Calidad.

Modelo	Fecha creación	Organismo que lo gestiona
Deming	1951	JUSE (Japón)
Malcolm Baldrige	1987	Fundación para el premio de calidad Malcolm Baldrige
E.F.Q.M.	1988	European Foundation for Quality Management (Europa)

Fuente: FERRANDO SÁNCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO Javier. Calidad Total: Modelo EFQM de excelencia: Capítulo 3 .1 ed. Madrid: Fundación Confemetal, 2005. p25.

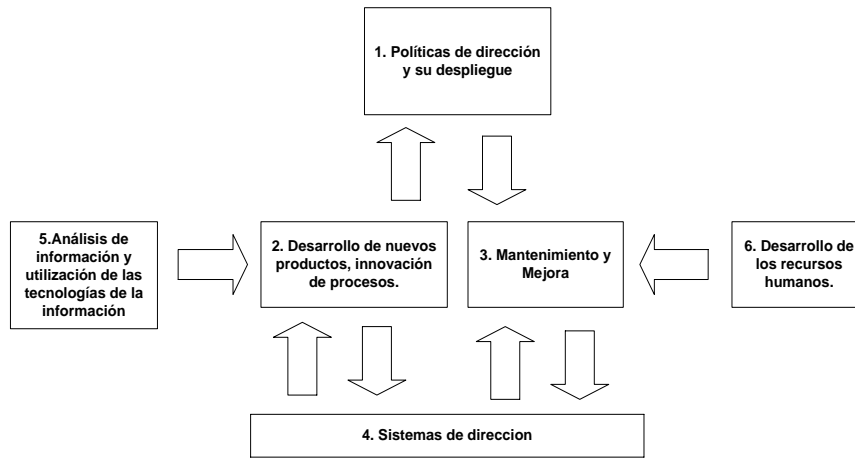
- Modelo Deming. El primer modelo, se desarrolla en Japón en 1951 por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Este modelo recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del control total de la calidad (TQC). Fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming quien fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses. Entre los mayores aportes realizados por Deming se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo de PHVA.²⁰

Con el modelo de Deming (Ver figura 11) se pretende que cada organización realice una autoevaluación, comprenda su situación actual, establezca sus propios retos y objetivos y el camino para llegar hasta ellos, mejorando y transformándose ella misma a lo largo de dicha senda.

¹⁹ FERRANDO SÁNCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO Javier. Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia: Capítulo 3 .1 ed. Madrid: Fundación Confemetal, 2005. p 25.

²⁰ s.n. Modelos de Gestión de Calidad. [En línea]. [s./]. s.f. [citado 23 de Julio de 2012]. Disponible en: <http://212.128.130.23/eduCommons/ciencias-sociales-1/investigacion-evaleneducacion/contenidos/EFQM.pdf>

Figura 11. Modelo Deming Prize.



Fuente: CAMISON, Cesar, CRUZ, Sonia y GONZÁLEZ, Tomas. Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas: Capítulo 11. 1 ed. Madrid: Pearson, 2007. p.733

El modelo de Deming recoge diez criterios de evaluación de la gestión de calidad de la organización:

- Políticas y objetivos.
- Organización y operativa.
- Educación y su disseminación.
- Flujo de información y su utilización.
- Calidad de productos y procesos.
- Estandarización.
- Gestión y control.
- Garantía de calidad de funciones, sistemas y métodos.
- Resultados
- Planes para el futuro.

- Modelo Malcolm Baldrige. El modelo estadounidense es el formado por los criterios del Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA), el mayor reconocimiento a la excelencia para las organizaciones estadounidenses. Los criterios establecidos por la ley fundadora hacían referencia a que las organizaciones candidatas hubiesen alcanzado mejoras sobresalientes en la calidad de sus productos y que hubiese demostrado una gestión de calidad

efectiva mediante la formación y la implicación de los empleados de todos los niveles en la mejora de la empresa.²¹

El modelo está elaborado en torno a once valores que representan su fundamentó e integra el conjunto de variables y criterios de calidad:

Calidad basada en el cliente.

Liderazgo.

Mejora y aprendizaje organizativo.

Participación y desarrollo del personal.

Rapidez en la respuesta.

Calidad en el diseño y en la prevención.

Visión a lo largo plazo del futuro.

Gestión basada en datos y hechos.

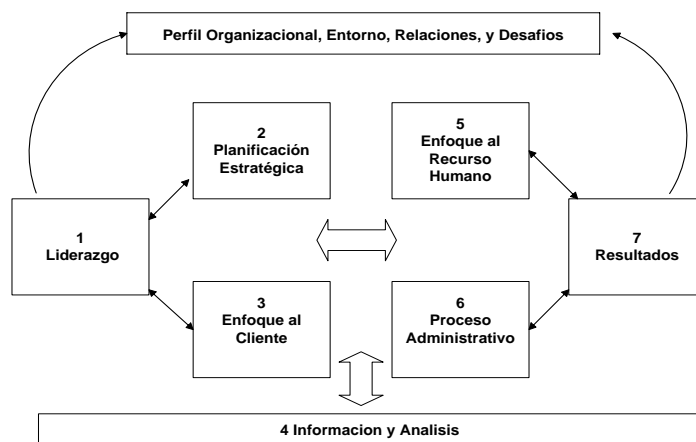
Desarrollo de la asociación entre los implicados.

Responsabilidad social.

Orientación a los resultados.

El modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete grandes criterios que aparecen en la figura 12.

Figura 12. Modelo Malcolm Baldrige.



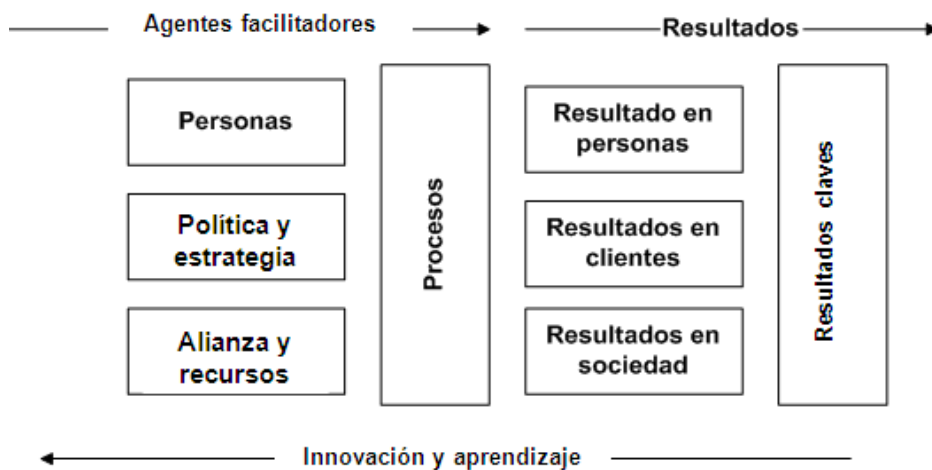
Fuente: CAMISON, Cesar, CRUZ, Sonia y GONZÁLEZ, Tomas. Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas: Capítulo 11. 1 ed. Madrid: Pearson, 2007. p 706

²¹ CAMISON, Cesar, CRUZ, Sonia y GONZÁLEZ, Tomas. Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas: Capítulo 11.1 ed. Madrid: Pearson, 2007. p 704

- Modelo EFQM de excelencia. El Modelo EFQM surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes ante todo Japón y Estados Unidos.

En 1988 se crea la fundación Europea para la gestión de calidad por 14 importantes empresas de Europa con el objetivo de impulsar la mejora de la calidad, ver figura 13. Cuatro años más tarde en 1992, se presenta el modelo europeo de gestión de calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación.

Figura 13. Composición del modelo EFQM.



Fuente: FERRANDO SÁNCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO Javier. Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia: Capítulo 3. 1 ed. Madrid: Fundación Confemetal, 2005. p29.

El modelo EFQM se caracteriza porque un equipo (Liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar unos procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general.

Liderazgo es la influencia que se ejerce o se puede ejercer sobre una colectividad para motivarla y ayudarla a trabajar con entusiasmo por alcanzar unos objetivos. Es la capacidad de conseguir que otros quieran hacer lo que tú quieres que hagan. Proceso es el conjunto de actividades que se desarrollan para los objetivos propuestos. Resultados son los logros alcanzados.²²

²² Ibíd. 20

1.6.3.4. Dimensiones de la calidad total. La razón de ser de las organizaciones es la de servir a la sociedad, por lo tanto, su objetivo fundamental debe ser el de satisfacer suficientemente las necesidades de las personas. Un servicio o producto de calidad es aquel que atiende perfectamente, en forma confiable, al mejor precio, con fácil acceso, de manera oportuna y aportando seguridad, las necesidades y expectativas del cliente.²³

La figura 14 ilustra las dimensiones de la calidad total, las cuales son los factores claves para el éxito de las organizaciones, al cumplirlos se obtendrán ventajas competitivas para afrontar la competencia.

Figura 14. Dimensiones de la calidad total.



Fuente: RIVEROS SILVA, Pablo Emilio. Sistemas de Gestión de la Calidad del Servicio: Capítulo 1, 3ª ed. Colombia: Ecoe, 2007. p 2

- **Calidad:** Es el nivel de cumplimiento de los requisitos del servicio o del producto, que lo hace preferido por el cliente. Logrando que todas las actividades de la organización funcionen de la mejor forma. Empezando los aspectos necesarios para que cada puesto de trabajo organice adecuadamente su operación y de esa forma asegurar previsibilidad y confiabilidad de todas las operaciones y procesos.

²³ RIVEROS SILVA, Pablo Emilio. Sistemas de gestión de la calidad del servicio: Capítulo 1, 3ª ed. Colombia: Ecoe, 2007. p 1

Es por eso importante acordar con el cliente las especificaciones del trabajo que quiere recibir, logrando así el resultado requerido por el cliente teniendo eficacia para tener una óptima relación entre el servicio prestado y las necesidades del cliente y satisfacer las necesidades.

Sin embargo, no basta con satisfacer al cliente, sino que se debe alcanzar dicha satisfacción con la mayor eficiencia, es decir con una optimización de los procesos y utilización racional de los recursos.

- **Productividad:** Las empresas se tiene que preocupar en incrementar la productividad, es decir producir cada vez más y mejor con cada vez menos. Agregando mayor valor en sus procesos, con menos costos, logrando que sus servicios y productos sean preferidos y de fácil acceso a los clientes y aumentar así la competitividad en el mercado. Se deduce que el precio debe ser un reflejo de la calidad. El precio se define como lo que el cliente está dispuesto a pagar por el valor agregado que percibe del servicio o el producto.

$P = \text{Calidad (Es función del valor agregado percibido por el cliente)} / \text{Costo (Valor consumido)}$.²⁴

Para lograr la mayor productividad, las empresas deben mejorar el software, el hardware y el talento humano. El hardware se mejora mediante aportes de capital para comprar equipos, sistemas y materiales que permitan contra con la tecnología apropiada.

El software se refiere a los procedimientos en general y se puede mejorar a través de las personas. El talento humano se mejora solamente mejorando el nivel de conocimientos de las personas y buscando la mejor actitud en el desempeño de las funciones. En conclusión, los principales factores para mejorar la productividad de las organizaciones están fundamentados en los aportes de capital y conocimientos.

- **Oportunidad:** Son las condiciones de entrega o prestación de servicio finales o intermedias, es decir, los servicios acordados, bajo las condiciones establecidas, en el momento previsto, con la rapidez necesaria. La oportunidad es un gancho de venta que muchas organizaciones lo utilizan como una excelente ventaja competitiva, siendo un factor importante que suele ser un diferenciador clave de la selección de ofertas, ya que los clientes son cada vez más exigentes y en ambientes de competencia, tienen la posibilidad de escoger la entidad que mejor satisfaga sus requerimientos. Si las empresas no toman acciones efectivas que les permitan fortalecer la oportunidad como un factor clave de éxito que les da ventaja competitiva, tiene una alta probabilidad de desaparecer.

²⁴ RIVEROS SILVA, Pablo Emilio. Sistemas de Gestión de la Calidad del Servicio: Capítulo 1, 3ª ed. Colombia: Ecoe, 2007. p 12

- Compromiso de los empleados: Mide el nivel de grado de los empleados y su compromiso con el logro de los objetivos de la empresa. Es la puesta en práctica de la misión, los principios y los valores de la entidad por parte de los trabajadores, con el liderazgo de la alta dirección.

El gran éxito de los japoneses se debe fundamentalmente a la cultura de la nación Kaoru Ishikawa, considerando como la máxima autoridad japonesa en el campo de la Calidad dijo: “Mediante el control total de la calidad con participación de todos los empleados, incluyendo el presidente, cualquier empresa puede crear mejores productos o servicios a menor costo. Al tiempo que aumenta sus ventas, mejora las utilidades y convierte la empresa en una organización superior” ²⁵

- Seguridad: Esta dimensión hacer referencia a la seguridad de los empleados de tal manera que puedan trabajar en condiciones que no afecten su integridad o seguridad física y mental. Los clientes y la sociedad en general no deben afectarse por los procesos que tengan que desarrollar el proveedor del servicio o producto para cumplir con su función. Los intereses sociales deben ser parte de la responsabilidad de cada organización, por lo tanto deben preocuparse también del control ambiental.

1.6.3.5. Norma ISO: La Normalización. Consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas, que pretenden ser reconocidas como soluciones a situaciones repetitivas o continuadas que se desarrollan en cualquier actividad humana. La normalización tiene como objetivo unificar criterios, mediante acuerdos voluntarios y por consenso entre todas las partes implicadas (Fabricantes, usuarios, consumidores, centros de investigación, asociaciones, colegios profesionales, administración pública y otros agentes sociales), para elaborar normas sobre cualquier tipo de producto o proceso, basadas en la experiencia y el desarrollo tecnológico, que son aprobadas por un organismo de normalización reconocido, y con un objetivo de beneficio óptimo para la comunidad.

Las normas son documentos técnicos públicos que unifican la terminología en un campo de actividad y establecen especificaciones de aplicación voluntaria extraídas de la experiencia y de la frontera del conocimiento y la tecnología disponibles en un momento dado. Las normas de calidad definen el camino a seguir para establecer los estándares de productos y procesos, así como los requisitos del SGC para asegurar que los niveles de calidad no van a ser inferiores a los establecidos y comunicados a los clientes.²⁶

²⁵ Ibíd. 24

²⁶ CAMISON, Cesar, CRUZ, Sonia y GONZÁLEZ, Tomas. gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas: Capítulo 6. 1 ed. Madrid: Pearson, 2007. p 347

La Organización Internacional para la Normalización (ISO, es la agencia internacional especializada en crear estándares y está integrada por los institutos de estandarización de alrededor de 160 países miembros. Su oficina principal se encuentra en Ginebra, Suiza y tiene como propósito “promover el desarrollo de la estandarización y actividades mundiales relativas a facilitar el comercio internacional de bienes y servicios, así como desarrollar la cooperación intelectual, científica y económica”.

Las normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que han obtenido una reputación global como base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad. Corresponde a la familia o serie de normas genéricas estructuras por la ISO, asisten a las empresas, de todo tipo y tamaño, en la implementación, operación y mantenimiento de sistema de gestión de la calidad eficaces y acordes al accionar de las mismas.

La serie ISO 9000 versión 2008 está contenida por las normas básicas que se indican el cuadro 3.

Cuadro 3. Descripción normas ISO 9000.

Normas básicas de la Serie ISO 9000	Propósito
ISO 9000 Sistemas de gestión de calidad. Fundamentos y vocabulario.	Establece un punto de partida para comprender las normas y define los términos fundamentales utilizados en la familia de normas ISO 9000, que se necesitan para evitar malentendidos en su utilización.
ISO 9001 Sistemas de gestión de calidad. Requisitos.	Esta es la norma que proporciona los requisitos que deben emplearse para cumplir eficazmente con los requisitos del cliente y con los requisitos reglamentarios aplicables, para conseguir e incrementar la satisfacción del cliente. Está orientada a la eficacia del sistema de gestión de calidad. Es la única norma certificable de la serie ISO 9000.
ISO 9004 Sistemas de gestión de la calidad. Gestión para el éxito sostenido.	Este documento ofrece los lineamientos que ayudan a la organización para la mejora de su sistema de gestión de la calidad para beneficiar todas las partes interesadas a través del mantenimiento de la satisfacción del cliente. La ISO 9004 abarca tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de Gestión de la Calidad.
ISO 19001 Directrices para la auditoría medioambiente y de la calidad.	Proporciona directrices para verificar la capacidad del sistema para conseguir los objetivos de calidad. Esta norma se puede emplear internamente o para realizar auditorías a proveedores. Adicionalmente define los requisitos para los auditores en materia de calidad y ambiental.

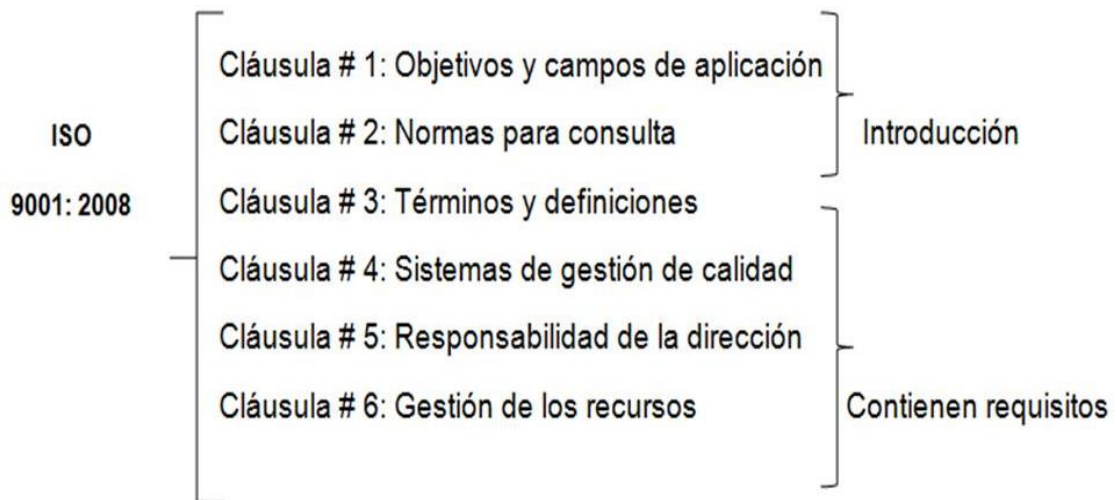
Fuente: EVANS, James y LINDSAY, William. Administración y control de la calidad Capítulo 3. 7ª ed. México: Cengage Learning. 2009. p 130.

La versión actual de la ISO 9001, publicada oficialmente el 15 de Noviembre del año 2008, sustituye la norma ISO 9001:2000. La versión actualizada de esta norma ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad.

La norma está organizada en 5 grandes cláusulas o secciones en donde cada una de estas trata sobre cada uno de los pilares requeridos por cualquier proceso y 3 de introducción o informativas.

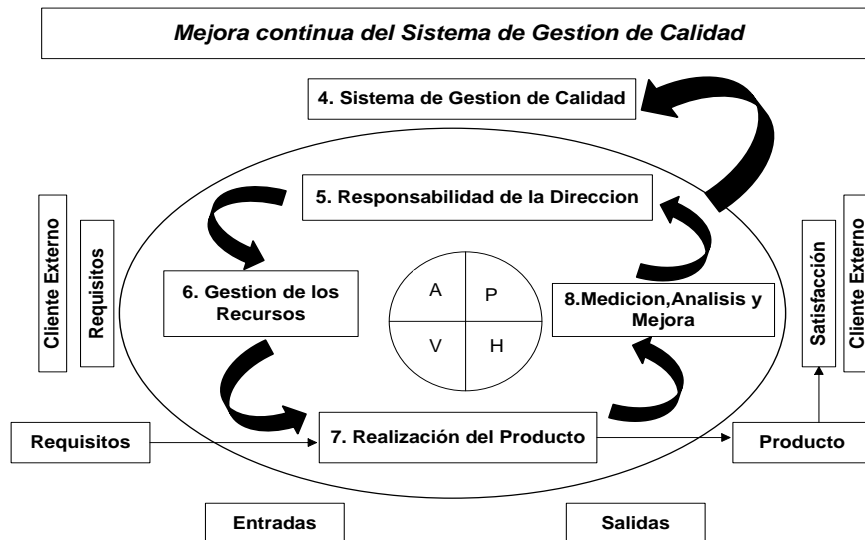
Las figuras 15 y 16 ilustran los capítulos que componen la norma ISO 9001 y el modelo del sistema de gestión de calidad basado en procesos respectivamente.

Figura 15. Partes componentes de la ISO 9001:2008



Fuente: Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Tercera actualización. 30 de septiembre de 2009.

Figura 16. Modelo de un SGC basados en procesos.



Fuente: Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Tercera actualización. 30 de septiembre de 2009.

1.6.3.6. Gestión de la calidad. El enfoque técnico de la calidad, bien plasmado en el control estadístico de procesos, parte de un concepto de la gestión de la calidad como una colección de métodos, utilizables puntual y aisladamente por el control de la calidad de productos y procesos.

Una primera línea de opinión concibe de gestión de la calidad como un conjunto de métodos útiles de forma aleatoria, puntual y coyuntural para diferentes aspectos del proceso administrativos. Witcher (1995) se hace eco de trabajos que la entienden como una herramienta para mejorar la dirección de recursos humanos, así como de otros que la contemplan desde el marketing como un instrumento útil para crear una organización orientada al cliente.

La gestión de la calidad sería un nuevo modo de pensar acerca de la dirección de las organizaciones, un nuevo enfoque de la función directiva que aportaría ideas revolucionarias sobre los modelos tradicionales, sustancialmente nuevos principios sobre el diseño de la organización y de la cultura corporativa a construir para caminar hacia la excelencia.²⁷

²⁷ CAMISON, Cesar, CRUZ, Sonia y GONZÁLEZ, Tomas. Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas: Capítulo 1.1 ed. Madrid: Pearson, 2007. p 50

- Principios de la gestión de calidad. Se han identificado ocho principios de gestión de calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora de desempeño,²⁸ como se muestran en la figura 17.

Figura 17. Principios de la Gestión de Calidad.



Fuente. EVANS, James y LINDSAY, William. Administración y Control de la Calidad Capítulo 1. 7ª ed. México: Cengage Learning. 2009. p 19.

- Organización enfocada al cliente: Las organizaciones dependen de los clientes, estas deberían comprender sus necesidades actuales y futuras.
- El éxito es superar las expectativas del cliente.
- Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Los líderes deberían crear y mantener un ambiente interno, donde el personal logre involucrarse en el logro de los objetivos de la organización.
- Participación del personal: El personal en todos los niveles es la esencia de la organización. Un personal comprometido posibilita que sus habilidades y competencia sean utilizadas en beneficio de la organización.

²⁸ YAÑEZ, Carlo. Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9000 [En línea]. [s.l.], Diciembre 5 de 2008[Citado 25 de Junio del 2012]. Disponible en: <www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>

- Enfoque basado en procesos: Los resultados deseados son alcanzados más eficientemente si las actividades y recursos se gestionan como procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión: Identificar las actividades, procesos y su interrelación dentro de la organización. Cumplir con el concepto de sinergia.
- Mejora continua: La mejora continua del desempeño de la organización debe ser un objetivo permanente de esta.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: Las decisiones eficaces se basan en el análisis de datos y la información.
- Relaciones de mutuo beneficio con los proveedores: Los proveedores y las organizaciones son interdependientes, se puede crear una red de mayor valor agregado.

1.6.3.7. Enfoque por procesos. Para que una organización funcione de manera eficaz y eficiente se debe determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, es un proceso que conforma un sistema de Gestión.²⁹

Identificando así los procesos que se requieren para realizar la entrega del servicio. Se debe determinar lo que se pretende lograr con cada uno de ellos, su propósito y sus objetivos medibles, alineados con los objetivos estratégicos de la organización y con los de calidad.

Luego de identificar los objetivos de cada proceso se establece las actividades del proceso, las personas que involucran, recursos requeridos, instalaciones para que los procesos puedan operar, procedimientos documentados, formatos, instructivos y en general la documentación apropiada para asegurar la operación, seguimiento o medición de cada uno de los procesos.

El enfoque por procesos debe conllevar a:

- Lograr resultados coherentes y predecibles.
- La reducción de tiempos y costos como consecuencia del uso eficaz de los recursos.
- Priorizar las oportunidades de mejora.
- Entregar mayor valor agregado a los clientes.

²⁹ Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Tercera actualización. 30 de septiembre de 2009.

Es necesario entender, identificar y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, el cual facilita el logro de los objetivos de la organización con niveles satisfactorios de eficacia y eficiencia y serán mayores si se maneja adecuadamente el ciclo de control y mejoramiento PHVA aplicado tanto para gestionar del sistema, como cada proceso que lo conforman.³⁰

Para gestionar cada proceso, su forma de implementación es fundamental; Es por esto que cada proceso de la estructura del sistema debe contar con su PHVA, es decir Planear que se quiere alcanzar y como; hacer, se refiere a implementar lo planeado; verificar o evaluar los resultados frente a lo esperado (Lo que se planeó) y actuar o tomar las acciones correspondientes (Mantener y mejorar) de acuerdo con los resultado obtenidos.

Un sistema por proceso se representa por medio de un mapa de procesos, el cual identifica y describe de manera general los procesos que hacen parte del sistema de gestión, al igual que la secuencia e interacción con otros procesos. En los mapas de procesos se establece una clasificación como lo son: Estratégicos, operativos, de apoyo.

Estratégicos: Procesos destinados a determinar el norte de la organización, a definir y controlar las políticas, los objetivos y las estrategias generales y de la calidad de la empresa. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en su conjunto.

Operativos: Procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas, los objetivos y las estrategias definidas para dar servicio a los clientes.

De apoyo: Procesos que no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento incide directamente en el desempeño de los procesos operativos.

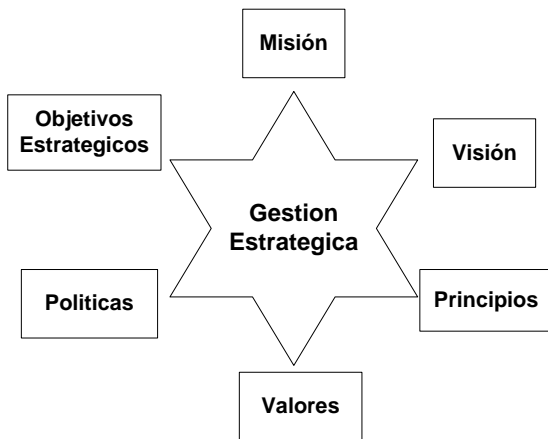
1.6.3.8. Sistema de gestión de la calidad del servicio. El sistema de gestión de la calidad del servicio está enfocado a hacer altamente competitiva a las organizaciones y lograr así la certificación del sistema de gestión de la calidad. Sus elementos claves son: Gestión estratégica, talento humano, los recursos, y la estructura del sistema.

³⁰ RIVEROS SILVA, Pablo Emilio. Sistemas de Gestión de la Calidad del Servicio: Capítulo 2, 3ª ed. Colombia: Ecoe, 2007. p 22

- Gestión estratégica.

La planificación de estratégica cumple un papel fundamental porque presenta los lineamientos generales y orienta a la empresa para que realice todas sus actividades. En este punto la gerencia de la compañía interviene directamente elaborando y promoviendo cada uno de los elementos que se lustran en la figura 18.

Figura 18. Gestión Estratégica.



Fuente: RIVEROS SILVA, Pablo Emilio. Sistemas de Gestión de la Calidad del Servicio: Capítulo 1, 3ª ed. Colombia: Ecoe, 2007. p 40

- **Misión:** La misión determina la razón de ser de una organización, define para qué existe la entidad. Debe ser ante todo orientada, es decir que toda acción que emprenda una empresa debe tener como referencia cumplir con la misión.
- Al formular una misión debe buscar que pueda alcanzar los siguientes atributos: Dar sentido al trabajo, concentrarse los esfuerzos de la gente, debe ser concreta y clara, comprometedora, tangible, reflejar las creencias fundamentales de la organización.
- **Visión:** Es una visualización de lo que se quiere sea la empresa en un futuro determinado, proyectando la misión al mismo tiempo. La visión debe ser coherente y convincente, ampliada y detallada, positiva e inspiradora, compartida por el equipo directivo y los empleados. Para determinar una visión realizable se deben tener en cuenta los siguientes elementos: Panorama futuro, marco competitivo, objetivos prioritarios, ventajas competitivas.

Panorama futuro: Considerar el entorno económico y regulatorio en el cual la organización va a competir, teniendo en cuenta la inflación, productividad, crecimiento del PIB, etc.

Marco competitivo: Hace referencia a las empresas que desarrollan la misma actividad principal o empresas que ofrecen servicios o productos competitivos entre sí.

Objetivos Prioritarios: Rol que la organización adoptara, descripción de lo que espera lograr, referencias para evaluar el nivel de éxito futuro.

Ventajas Competitivas: Habilidades que la organización desarrollará para lograr su visión, descripción de cómo se lograra el éxito.

- **Principios:** Son el conjunto de razonamiento que se aplica en los quehaceres de la organización, razonamientos que guían el comportamiento y la toma de decisiones, moldean el ambiente de trabajo, generan la cultura organizacional. Una organización debe estar cimentada en creencias lógicas, para tener éxito.
- **Valores:** Los valores que más interesan para las organizaciones son los relacionados con los aspectos morales y sociales. Algunos de los valores fundamentales son la honestidad, responsabilidad, trabajo en equipo, innovación, etc.
- **Política de la calidad:** La norma ISO 9000 define la política de la calidad como “intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección”. La política de calidad debe tener las siguientes características: Acorde con la misión, visión y en general con la planeación de la organización, específica y claramente delimitada, realista, realizable y flexible. La política de calidad es un elemento de las políticas corporativas y debe abarcar los siguientes conceptos: calidad del servicio a proporcionar, garantía y seguridad del usuario del producto o servicio, educación y entrenamiento del personal, mejora continua.
- **Objetivos de la calidad:** Los objetivos de la calidad son establecidos por la alta dirección, de acuerdo con la política de calidad, deben ser alineados con los objetivos estratégicos, otra característica importante de los objetivos es que deben ser medibles.
- **Estrategias:** La estrategia define la forma en que se llevaran a cabo los objetivos. La estrategia puede cambiar de acuerdo con la experiencia, las exigencias dinámicas del mercado y los requerimientos del cliente.

- Interrelación con los clientes. El cliente es el punto fundamental del sistema ya que ellos perciben el servicio de acuerdo con los métodos utilizados para satisfacer las necesidades y superar las expectativas.

Un manejo bien estructurado de las dimensiones de la calidad del servicio, proporciona excelentes estrategias para ganarse el derecho de ser preferidos por los clientes.³¹ Estas dimensiones se observan en el cuadro 4.

Cuadro 4. Dimensiones de la calidad del servicio.

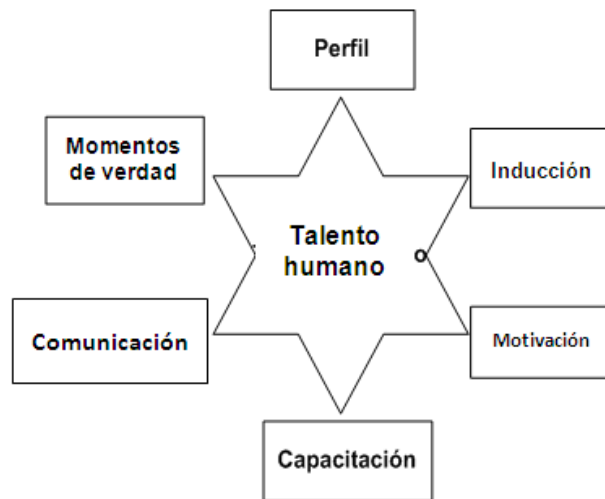
Conocimiento del cliente	Conocimiento que debe tener el personal de contacto con el cliente, en cuanto a necesidades y expectativas.
Acceso	Facilitar el contacto de los clientes con la organización, el acceso telefónico, el tiempo de fila debe ser corto, fácil acceso de internet ya que esto permitiría el acercamiento de los clientes con la organización
Comunicación	Mantener informado al cliente con respecto al servicio, costos, soluciones con un lenguaje entendible.
Competencia	Son las habilidades, conocimientos y destrezas del personal que prestan el servicio. Las empresas deben fortalecer a su personal con oportunidades de aprender y hacer para demostrar sabiduría
Empatía	Es la disposición de ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada.
Credibilidad	Es la comunicación de imagen de honestidad de la organización. Como lo es el nombre de la empresa, reputación, sinceridad con el cliente, honestidad en el servicio.
Fiabilidad	Brindar el servicio correcto desde el principio, prestando un servicio en forma segura, confiable, y cuidadosa
Responsabilidad	Corresponde a la rectitud en la prestación del servicio.
Seguridad	Los clientes sientan que estén en buenas manos, confidencialidad, seguridad financiera, seguridad física.
Tangible	Lo que el cliente percibe como evidencia física del servicio, donde el cliente siempre tenga comodidad en las instalaciones, tecnología, etc.
Capacidad de respuesta	La disposición de la empresa para dar respuesta ágil y oportuna a los clientes y proporcionar un servicio rápido superando las expectativas

Fuente: RIVEROS SILVA, Pablo Emilio. Sistemas de Gestión de la Calidad del Servicio: Capítulo 5, 3ª ed. Colombia: Ecoe, 2007. p 70.

³¹RIVEROS SILVA, Pablo Emilio. Sistemas de Gestión de la Calidad del Servicio: Capítulo 5, 3ª ed. Colombia: Ecoe, 2007. p 63

- **Talento Humano.** Que un proceso de la organización sea bien ejecutado depende directamente del recurso humano que esté involucrado por lo tanto se debe garantizar que se generen espacios de inducción, motivación, formación y comunicación como se muestra en la figura 19.

Figura 19. Talento humano.



Fuente: RIVEROS SILVA, Pablo Emilio. Sistemas de gestión de la calidad del servicio: Capítulo 6, 3ª ed. Colombia: Ecoe, 2007. p 80

- **Perfil:** Las personas más capacitadas son las que tienen mayores posibilidades de aportar un buen rendimiento. Es por ello que se debe tener en cuenta la formación de cada aspirante para tener un nivel competitivo y productivo. Para el perfil de los cargos se debe tener en cuenta conocimientos académicos, experiencia en lo que va a desempeñar, cualidades, principios, formación. Otros elementos importantes para tener en cuenta es la búsqueda de empleados creativos ya que permite un aporte para las organizaciones.
- **Inducción:** Una buena inducción es un factor clave para el adecuado desempeño del trabajador, al realizar la inducción se recomienda algunos documentos como la historia de la compañía, misión, visión, políticas, portafolio de productos y servicios y programas de capacitación.
- **Motivación:** Motivar a los trabajadores para lograr mayor eficiencia y productividad, las empresas deben brindarles a los empleados tiempo, respaldo y

medios para estimular el pensamiento creativo. Trabajar la motivación de los empleados de acuerdo con el nivel en que se encuentra la satisfacción de sus necesidades, es una buena estrategia. Lograr la participación de los empleados en diferentes programas de la entidad, es fundamental para estimular el interés de los trabajadores y así logren una mayor efectividad.

- **Capacitación:** Cada organización debe diseñar planes de capacitación de acuerdo con su direccionamiento estratégico, sus necesidades y su presupuesto, con el fin de facilitar oportunidades de aprender y capacitarse a fin de que alcancen mayores destrezas para beneficio personal, de las entidades y en general.

Se debe tener en cuenta algunos requisitos de formación con respecto a la calidad:

Todos los ejecutivos deben conocer claramente lo que es el sistema de gestión de calidad, su importancia para la organización.

Los mandos medios, principalmente los que dirigen áreas operativas tienen una lata responsabilidad en la implementación del sistema de gestión de la calidad.

La capacitación del personal debe tener énfasis en el portafolio de productos y servicios, conocimientos de técnicas estadísticas e indicadores asociados con su trabajo, tener claridad en las políticas, objetivos, y conceptos fundamentales de atención al cliente.

- **Comunicación:** Los empleados de todos los niveles deben ser eslabones esenciales de la cadena de comunicación. El desarrollo tecnológico es una herramienta básica para la comunicación, como lo es el correo electrónico, el cual permite intercambiar información con cualquier otro cliente interno o externo. Otra herramienta básica es la videoconferencia que permite a grupos de personas de ubicados en diferentes partes del mundo reuniesen.

- **Momentos de verdad:** Es cualquier episodio mediante el cual el cliente hace contacto con algún aspecto de la organización. Por medio del momento de verdad se formará un concepto sobre la persona que lo atiende y principalmente sobre la organización de servicios. Existe 10 reglas como lo es: Salude a su cliente inmediatamente, de al cliente su total atención, haga que los primeros 30 segundos cuenten, sea natural, no falso ni mecánico, actué con energía y cordialidad, sea el agente de su cliente, piense, use el sentido común, cambie las reglas dentro de la razón, haga que los últimos 30 segundos cuenten.

- **Los Recursos.** Cuando la gerencia garantiza la disponibilidad de recursos es evidente que se facilita la ejecución de las actividades que las personas realizan,

de esta forma la infraestructura y el ambiente de trabajo se deben mantener en óptimas condiciones. Estos dos aspectos están representados en la figura 20.

Figura 20. Los recursos.



Fuente: RIVEROS SILVA, Pablo Emilio. Sistemas de Gestión de la Calidad del Servicio: Capítulo 7, 3ª ed. Colombia: Eco, 2007. p. 100

Recursos técnicos y logísticos: La tecnología es un elemento fundamental en la calidad de la atención al cliente, y para cada empresa de servicio existen sus propias necesidades de tecnología que bien aplicada y exportada se convierte en una ventaja competitiva.

La logística: Es la gerencia de la cadena de abastecimiento, desde la materia prima hasta el punto donde el producto o servicio es finalmente distribuido, consumido o utilizado. La logística debe proveer el producto correcto, en la cantidad requerida, costo razonable y a entera satisfacción del cliente. La logística permite llegar al cliente eficientemente, pero se debe controlar los costos de operación, como lo son los costos de transporte dependen básicamente del tipo y cantidad de bienes transportados, costos de almacenamiento como lo son mano de obra, espacio físico y equipo, costos administrativos cubren todo el campo de las comunicaciones y manejo de la información dentro del sistema logístico.

Instalaciones: Para prestar un buen servicio a los clientes es fundamental las instalaciones como lo son las instalaciones físicas y condiciones ambientales permitiendo así una atractiva permanencia de los clientes en el punto de atención.

Higiene y ventilación: Programarse y efectuarse aseo permanentemente durante el horario de servicio. Temperatura: Contar con los equipos necesarios de acuerdo con las condiciones climáticas del lugar. Iluminación: Que facilite una adecuada visualización y operación y por último las instalaciones físicas donde deben estar ubicadas estratégicamente, de manera que facilite el acceso y parqueo de los clientes.

Documentación: Todas las organizaciones deben tener un esquema de documentación que debe estar desarrollada en forma de manual de calidad, política de calidad, procedimientos, formularios, documentos externos, registros, recursos para cada servicio.

Manual de calidad: Describe el sistema de gestión de la calidad que la empresa necesita para alcanzar los requisitos de calidad específicos para el cliente.

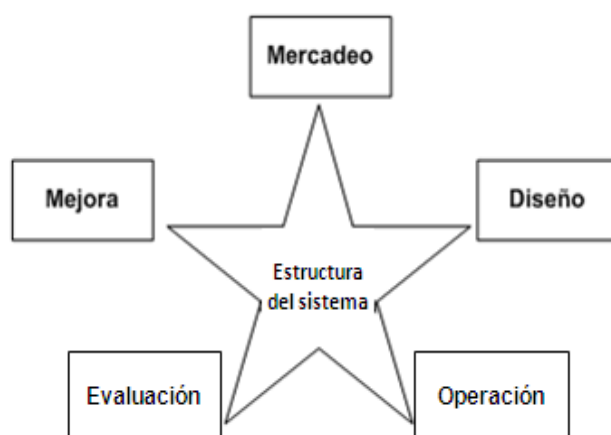
Procedimientos: Los procesos comprometidos en actividades que afecten a la calidad del servicio, llevan tareas basadas en prácticas establecidas.

Instructivos de trabajo: Las instrucciones de trabajo son orientadas para ejecutar las diferentes tareas, deben ser detalladas y describir claramente la forma en la que el trabajo debe ejecutarse.

Registros de la calidad: Son documentos generalmente en forma de hojas de chequeo o formatos que proporcionan información de resultados del sistema de gestión de la calidad, desempeño de los proveedores y contratistas, habilidades y capacitación del personal.

- Estructura del sistema de gestión de calidad. La calidad del producto o servicio entregado depende de cumplimiento de los requisitos en cada uno de las etapas que componen el desarrollo del servicio o fabricación del producto, cada una de las etapas se visualizan en la figura 21, y el conjunto de ellas componen la estructura del sistema.

Figura 21. Estructura del Sistema.



Fuente: RIVEROS SILVA, Pablo Emilio. Sistemas de gestión de la calidad del servicio: Capítulo 8. 3ª ed. Colombia: Eco, 2007. p 123.

- **Mercadeo:** El mercadeo consiste en ver el negocio desde el punto de vista del resultado final es decir el cliente. Los clientes compran soluciones y beneficios para sus problemas.

La investigación de mercados aporta información documentada sobre lo que el cliente necesita, prefiere, teme y valora, es un proceso exhaustivo, sistemático y objetivo de acopiar registra y analizar los datos relevantes de cualquier problema que se plantee en el ámbito del mercado. Mientras investigación cuantitativa es útil en el suministro de información para evaluar y seleccionar acciones. Se ocupa de medir las cosas más que de entenderlas. Investigación cualitativa: Es una herramienta fundamental para identificar los conceptos y las variables que intervienen en un mercado específico, se ocupa de entender las cosas más que medirlas.

Actividades y desempeño de la competencia: Realizar una comparación de cómo se evalúa la organización con respecto a la competencia, así se puede determinar las mejoras correspondientes.

Revisión de la legislación: Se debe tener en cuenta las normas y códigos pertinentes, como lo son los códigos de salud y medio ambiente ya que son fundamentales para cualquier organización.

- **Diseño:** Las necesidades, deseos y expectativas del cliente obtenidos en la investigación de mercados se traducen en características de calidad, siendo la base para planificar el diseño del servicio.

Los procedimientos definen los medios y métodos utilizados para prestar el servicio, donde se describen todas las actividades involucradas acorde con los recursos, los procedimientos deben identificar las no conformidades y hacer seguimiento del proceso de prestación del servicio.

Los controles se diseñan como parte integral de los procesos en general que incluyen los ciclos del servicio. Para el desarrollo del control es necesario definir los procedimientos que permiten evaluar y controlar las características de los servicios y la prestación. La estandarización es un medio para obtener control sobre los procesos y facilita el autocontrol.

- **Operación:** Consiste en ejecutar o poner en práctica lo establecido en el diseño. Es importante tener en cuenta el ciclo PHVA para la prestación del servicio. Se debe tener en cuenta la elección de los proveedores que contribuyan con el logro de los objetivos y metas de la organización, se debe tener en cuenta que la organización y sus proveedores son interdependientes buscando una relación mutuamente beneficiosa que aumente la capacidad de ambos creando un valor agregado al cliente.

- Evaluación: Se debe evaluar la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas del cliente para poder determinar si los atributos de calidad o la prestación de servicio requieren acciones correctivas o preventivas para un mejoramiento continuo. La mejor forma de evaluar cualquier proceso es por medio de los indicadores.

Hay diferentes tipos de indicadores para la correspondiente evaluación como lo son los financieros que miden el desempeño de la organización de acuerdo con los índices de rentabilidad y eficiencia. Los de clientes y mercado que miden la efectividad de la fuerza de ventas, la comercialización de los productos y servicios y la satisfacción de los clientes. De igual forma se encuentran los operativos que miden la efectividad de la organización en el desempeño de sus procesos y por último los miden el desarrollo y aprendizaje de las personas.

- Mejora: El ciclo de la calidad del servicio se cierra con el análisis y mejoramiento, donde se presenta las correcciones correctivas, estandarizaciones y mejoramiento de procesos, logrando así alcanzar los resultados planeados y mantener el proceso controlado ejerciendo sobre él un seguimiento permanente a fin de asegurar el desempeño alcanzado.

El mejoramiento implica establecer un nuevo ciclo PHVA, para mantener la estructura del sistema de calidad, estandarizando las acciones que permiten lograr los nuevos niveles planeados y fijar metas de mejoramiento para aumentar la competitividad

1.6.4. Marco conceptual. Es importante conocer aquellos conceptos relacionados al proceso de gestión de calidad, y que influyan en el desarrollo del mismo; que faciliten la comprensión y aplicación de dichos conceptos para el proyecto en curso, además los que se relacionen con las unidades de negocio y procesos de la empresa.

A continuación se muestran algunos conceptos:

Acción preventiva. Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial y otra situación potencialmente indeseable.³²

Acción correctiva. Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada y otra situación indeseable.³³

³² Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Primera actualización. 12 de enero de 2006.

³³ *Ibíd.* 32. p 20

Aseguramiento de la calidad: Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos dados sobre la calidad ³⁴

Auditoría: Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoria y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen los requisitos. ³⁵

ATL: Esta clase de publicidad es la que utiliza medios masivos tradicionales como televisión, radio, prensa, revistas, volantes y vallas entre otros. ³⁶

Brief: Es un documento, simplificado en lo más posible, que sirve como punto de partida y referencia para iniciar el proceso creativo de una campaña de publicidad, porque en el que se resume la información necesaria, para fijar las estrategias que permitirán conseguir un objetivo de publicidad planteado. ³⁷

BTL: Esta clase de publicidad se utiliza para denominar todas las técnicas de promoción alternativa a la publicidad, que no pueden dar lugar a comisiones de los medios y en las que la agencia de publicidad carga unos honorarios por sus servicios. ³⁸

Branding: Es la práctica de crear un nombre, símbolo y/o diseño que identifica y diferencia a un producto o servicio, de tal forma que sea atractivo y relevante para el consumidor.*

Calidad: Es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. ⁴⁰

³⁴ s.n. Introducción y evolución de la calidad. [En línea]. [s.l.]. s.f. [Citado 23 de julio del 2012] Disponible

en:<docs.google.com/document/edit?id=1b04o239JJNo7hVWraDZKxPPoxSI3c_c2JUUoGixreF4&hl=es&pli=1>

³⁵ CAMISON, Cesar, CRUZ, Sonia y GONZÁLEZ, Tomas. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas: Capitulo 5 ed. Madrid: Pearson, 2007. p 281

³⁶ M. Andrés. Publicidad ATL (Above the line). [En línea]. 16 de marzo de 2011. [Citado 23 de julio del 2012]. Disponible en: <mercadeo123.blogspot.com/2011/03/publicidad-atl-above-line.html>

³⁷ s.n. El brief publicitario. [En línea]. s.f. [Citado 23 de julio del 2012]. Disponible en: dimensionempresarial.com/el-Brief-publicitario/

³⁸ NEUBERGER, Roberto. BTL o below the line (Publicidad bajo la línea). [En línea]. 17 de febrero de 2008. [Citado 23 de julio del 2012]. Disponible en: mercadeoypublicidad.com/Secciones/Biblioteca/DetalleBiblioteca.php?recordID=9007&pageNum_Biblioteca=1&totalRows_Biblioteca=103&Tema=2&PHPSESSID=20eae31a7a3e4e507b307f19d6fabdd8&PHPSESSID=20eae31a7a3e4e507b307f19d6fabdd8&list=Ok

* ENTREVISTA con Carolina Mejía, directora de planeación estratégica de Publica S.A.S. Bogotá, 06 de julio de 2012.

⁴⁰ YAÑEZ, Carlo. Sistema de gestión de calidad en base a la norma ISO 9000 [En línea]. [s.l.], Diciembre 5 de 2008 [Citado el 25 de unio del 2012], Disponible en: <www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>

Campaña: Se define como campaña a la serie integral de esfuerzos de promoción coordinados alrededor de una idea y destinados a conseguir un determinado fin.⁴¹

Cobranding: Es el desarrollo de una actividad de comunicación conjunta de dos o más marcas que tiene como objetivo aumentar el alcance de públicos objetivos de la misma manera rentable.*

Concepto creativo: Es una formulación construida para sintetizar todos aquellos elementos que permiten transmitir la diversidad de información y la profundidad de comunicación que el anunciante desea establecer con su mercado.⁴²

Control de la calidad: Técnicas y actividades de carácter operativo utilizadas para satisfacer los requisitos relativos a la calidad.⁴³

Cliente: Organización o persona que recibe un producto.⁴⁴

Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.⁴⁵

Eficiencia: Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados⁴⁶.

Gestión de la calidad: Aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad. La gestión de la calidad incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos y otras actividades sistemáticas.⁴⁷

Mejoramiento continuo: Actividad recurrente para aumentar la capacidad de cumplir los requisitos.⁴⁸

⁴¹ VARGAS ALONSO, Ricardo. El concepto de campaña publicitaria. [En línea]. 12 de octubre de 2012. [Citado el 25 de Junio del 2012], Disponible en: suite101.net/article/el-concepto-de-campana-a27556.

* ENTREVISTA con Carolina Mejía, directora de planeación estratégica de Publica S.A.S. Bogotá, 06 de julio de 2012.

⁴² ROSALES REYES, Perseo. Síntesis teórica de la comunicación, El concepto creativo. [En línea]. [s.l.], 03 de marzo del 2006. [Citado 23 de julio del 2012] Disponible en: <http://www.emagister.com/curso-sintesis-teorica-comunicacion-publicitaria/concepto-creativo>.

⁴³ *Ibíd.* 32

⁴⁴ Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Primera actualización. 12 de enero de 2006.

⁴⁵ *Ibíd.* 32

⁴⁶ *Ibíd.* 32

⁴⁷ CAMISON, Cesar, CRUZ, Sonia y GONZÁLEZ, Tomas. gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas: Capítulo 1. 1 ed. Madrid: Pearson, 2007.p.54

⁴⁸ *Ibíd.*34, p. 85

Pieza gráfica: Una pieza gráfica se refiere a una composición visual en diseño, el cual puede variar en soporte y formato según sus necesidades.⁴⁹

Política de la calidad: Directrices y objetivos generales de una empresa, relativos a la calidad expresados formalmente por la dirección general.⁵⁰

Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.⁵¹

Procedimiento: Forma especificada de llevar a cabo una actividad o un proceso.⁵²

Planificación de la calidad: Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con los objetivos de la calidad.⁵³

Requisito: Necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria.⁵⁴

Retail marketing: Es el marketing (Orientación al cliente) en la tienda. Implica tomar una serie de decisiones a largo plazo (Estrategia) como a corto plazo (Operativa) para conseguir la satisfacción y fidelización del cliente en todo el proceso de compra.⁵⁵

Servicio: Se define como cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico, es decir, la parte sin producto de la operación entre el comprador (Cliente) y el vendedor (Proveedor).⁵⁶

Sistema: Es un conjunto de funciones o actividades dentro de una organización que trabajan juntas para lograr los objetivos de esta.⁵⁷

⁴⁹ *s.n.* Pieza Publicitaria. [En línea]. *s.f.* [Citado 23 de julio del 2012] Disponible en: <es.wikipedia.org/wiki/Pieza_publicitaria>

⁵⁰ Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario. Primera actualización. 12 de enero de 2006

⁵¹ *Ibíd.* 51.

⁵² *Ibíd.* 51.

⁵³ EVANS, James y LINDSAY, William. Administración y control de la calidad. Capítulo 1. 7ª ed. México: Cengage Learning. 2009. p 211

⁵⁴ *Ibíd.* 54. p 51.

⁵⁵ DUTHILLEUL, Betty. Retail marketing: ¿Qué es? [En línea]. *s.f.* [Citado el 12 de octubre del 2012], Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/5556435/8-Retail-marketing-que-es>.

⁵⁶ *Ibíd.* 54. p 58.

⁵⁷ EVANS, James y LINDSAY, William. Administración y control de la calidad. Capítulo 1. 7ª ed. México: Cengage Learning. 2009. p 50.

Sistema de calidad: Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.⁵⁸

⁵⁸Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. Primera actualización. 12 de enero de 2006.

2. DESARROLLO DEL PROYECTO

2.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1.1. Publica S.A.S. Publica es una agencia de publicidad que busca atender todas las necesidades de comunicación (ATL y BTL) desde un único punto de contacto para los clientes. Fue fundada en el año 2010 y desde su primer día ha sido una agencia que genera experiencias para todas las necesidades de comunicación a través de campañas masivas y relacionales, activaciones, promociones, eventos y digital partiendo siempre de un centro de pensamiento estratégico.

Su principio se basa en no fragmentar la comunicación del consumidor si no por el contrario integrarla. Entiende todas las necesidades de los clientes, observa el entorno de las marcas, las tendencias de consumo y las características de los consumidores con el fin de ofrecer soluciones creativas de negocio integrando todos los procesos de trabajo en la figura 22 se puede visualizar el logo de la empresa.

La agencia no tiene establecido un plan estratégico (Misión, visión ni políticas), sin embargo cuenta con una filosofía de trabajo llamada círculo de pensamiento. Este es un espacio interdisciplinario de trabajo que busca poner al servicio de nuestros clientes los diferentes saberes y experticia del equipo de trabajo con el fin de ofrecer soluciones de comunicación, viables y efectivas. Así mismo, es una metodología de trabajo que busca sustentar las propuestas hechas por la agencia, poniendo en contexto las marcas, entiendo su categoría y sus consumidores para proponer ideas relevantes, estratégicas y creativas.

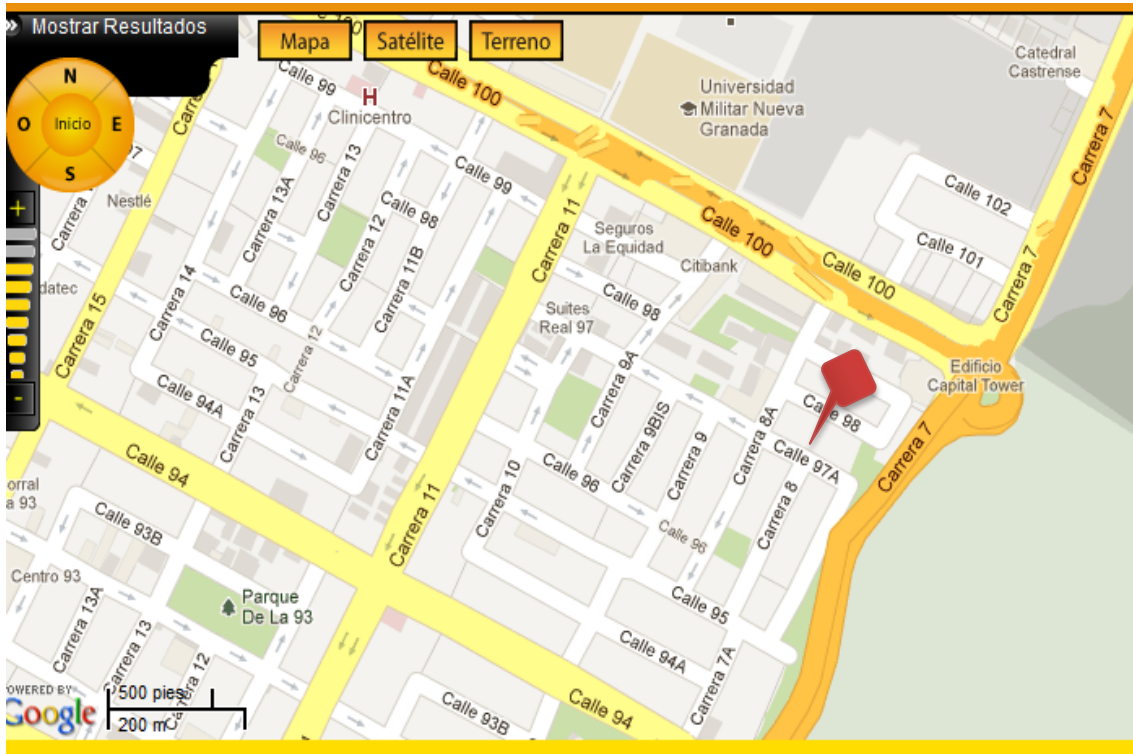
Figura 22. Logo Publica S.A.S.



Fuente: Empresa Publica S.A.S. Año 2010

En la figura 23 se observa que la empresa está ubicada en la ciudad de Bogotá, en la carrera 97 a N° 8-10. Oficina 404. Cuenta con una oficina donde se encuentra el personal operativo y administrativo, donde se diseñan y planean todas las actividades publicitarias, a continuación se muestran las vías de acceso a la empresa.

Figura 23. Vías de acceso a Publicca S.A.S.

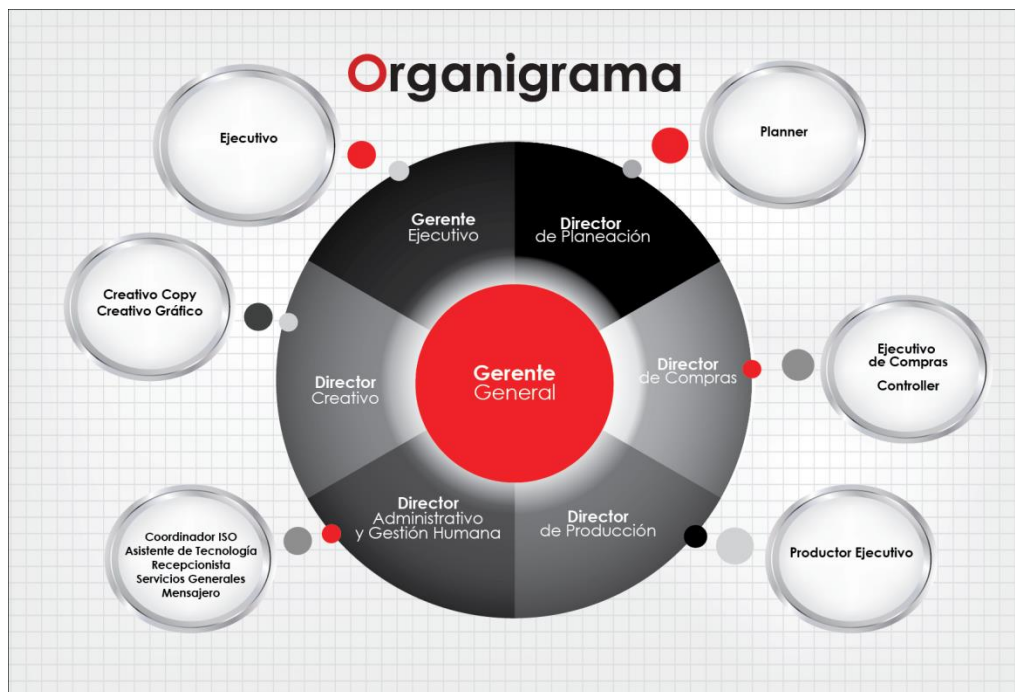


Fuente: Mapa de localización de Publicca S.A.S. Información obtenida de <http://mapas.paginasamarillas.com/> en noviembre 24 de 2012.

Las vías de acceso a la oficina son la carrera 8 A en sentido sur y la carrera 7 en sentido sur-norte y la calle 97 A hacia el oriente.

2.1.2. Estructura organizacional y recursos humanos. Publicca es una empresa perteneciente al sector de servicios, específicamente servicios publicitarios. Cuenta con 26 empleados organizados en seis áreas como lo muestra la figura 24:

Figura 24. Organigrama Publicca S.A.S.



Fuente: Empresa Publicca S.A.S. Año 2012

Como se puede observar, esta compañía tiende a una estructura plana, donde no se requiere tanta jerarquía en los cargos. La organización comprende que su recurso humano es fundamental y garantiza el éxito de la misma, por esta razón se preocupa por su bienestar.

Así mismo cuenta con un equipo de colaboradores de mucha experiencia y experticia en su campo. A la cabeza de la empresa se encuentra el gerente general David Valencia. Cada una de las áreas de la compañía cuenta con un director y un equipo de trabajo, las cuales consisten en: Dirección administrativa y de gestión humana, la cual está a cargo de la asistente de tecnología, servicios generales, mensajería, recepción y de la coordinadora ISO; la dirección de producción que tiene a cargo los productores ejecutivos de la agencia; la dirección de compras que está a cargo de los ejecutivos de compras y el controller; la dirección de planeación que está a cargo del planner; y la gerencia ejecutiva que tiene bajo su responsabilidad los ejecutivos de la agencia.

La estructura de trabajo planteada permite ofrecer un servicio óptimo, al contar con diversos saberes y niveles de conocimiento que aseguran la interdisciplinariedad y el enriquecimiento del trabajo en equipo.*

El área ejecutiva es la encargada de recibir los requerimientos de los clientes, brindar un acompañamiento y asesoría a las marcas, así como captar nuevos negocios. De la mano se encuentra el área de planeación, quien es la encargada de montar toda la estrategia de comunicación y de marca a través de investigación de mercados y análisis de tendencias, para que luego el área creativa plasme esa estrategia en un concepto creativo y unas piezas gráficas, finalmente producción se encarga de ejecutar aquellas actividades BTL, mientras que el área de compras cotiza a los clientes los servicios y materiales requeridos para brindar el servicio. Finalmente el área administrativa y de gestión humana se encarga de soportar el buen funcionamiento de las áreas del “core del negocio”.

Sin embargo, al analizar la información brindada por el área de gestión humana se encontró que están definidos los cargos, pero no cuentan con manual de funciones ni descripciones de cargo, por tanto no han sido establecidas las actividades a desarrollar para cada persona, causando problemas e inconsistencias principalmente en la prestación del servicio puesto que no se limita el alcance de cada cargo.

2.1.3. Unidades de servicio. Los servicios de Publica se organizan en diferentes unidades tales como:

- Brand experience: Experiencias de marca que se pueden concretar a través de activaciones, retail, trade marketing y eventos de diferente índole deportivos, de entretenimiento, musicales, educativos, entre otros (BTL).
- Brand connections: Son las propuestas ancladas en acciones de cobranding, CRM y digitales, que tienen como propósito conectar al consumidor con nuevas experiencias de consumo o con la marca misma.
- Brand relations: Se refiere a las actividades de relaciones públicas tales como gestión de medios y entrenamiento a voceros.
- Brand visibility: Son todas las actividades de comunicación masiva (ATL) y planeación y ordenación de medios a través de centrales aliadas.
- Brand.gov: Son las actividades que se realizan puntualmente para marcas estatales, las cuales pueden englobar cualquiera de los servicios mencionados anteriormente.

* ENTREVISTA a Luz Adriana León, directora administrativa y de gestión humana de Publica S.A.S., 06 de julio de 2012.

2.1.4. Estado actual del proceso de la prestación de servicio. Los servicios prestados por la agencia parten de requerimientos expresados por los clientes, cuando se trata de actividades BTL y ATL de mayor impacto los requisitos se definen y quedan por escrito, en un documento llamado *Brief*.

Sin embargo Publicca se caracteriza por prestar servicios de comunicación integrales que brinden soluciones de negocio, lo cual genera servicios adicionales de menor impacto pero no menos importantes; para estos, los requisitos no son definidos claramente ni cuentan con una metodología adecuada para su identificación, el responsable recibir todas las solicitudes de servicio es el área ejecutiva. Los ejecutivos son una figura clave de la permanencia del cliente en la agencia, de su capacidad de relacionamiento, vocación y saber depende que una cuenta funcione o que sea un cúmulo de desencuentros, que la relación con el cliente sea de confianza o todo lo contrario, que las demás áreas involucradas en la cuenta le pongan ganas e ilusión o que la vean como una obligación más, que los brief sean inspiradores y bien enfocados; además deben velar porque todos los procesos funcionen correctamente y en los complicados plazos con los que se trabaja en este sector.

Después de identificar la necesidad del cliente y el tipo de servicio a prestar se pueden presentar tres opciones, dependiendo del el impacto que el cliente quiera generar en el consumidor: Planeación estratégica de campañas publicitarias, ejecución de campañas planeadas por el cliente, o producción de la logística de eventos, como se describen a continuación:

- Si se trata de campañas publicitarias o de eventos de gran escala e impacto se involucra el área planeación estratégica, orientando el desarrollo y comunicación de las marcas a partir de investigación, análisis de tendencias y herramientas estratégicas. Los “planner” son los encargados de elaborar toda la estrategia y los objetivos de la actividad; dicha estrategia pasa al área creativa para que a partir de esta se elabore un concepto creativo y unas piezas que reflejen el objeto de la actividad publicitaria. Se puede decir que en función del cliente planeación trabaja en los siguientes aspectos: Desarrollar estrategias de comunicación en todas las unidades de negocio planteados por Publicca en conjunto con el área creativa y ejecutiva, acompañando o realizando investigaciones de mercados, realizando consultorías de identidad de marcas, portafolio de marcas, estrategia, planes de mercadeo, desarrollo de nuevos productos y evaluación de actividades. Por otro lado en función de la agencia ésta área crea herramientas estratégicas, desarrolla investigaciones propias, apoya la gestión comercial y la búsqueda de nuevos clientes, y apoya el direccionamiento de la marca Publicca.
- Cuando no se requiere de una estrategia de comunicación debido a que el cliente ha realizado la planeación y tiene claro que pretende con la actividad publicitaria y solo busca su ejecución, la solicitud pasa directamente al área

creativa quien es la encargada del desarrollo conceptual y la elaboración de campañas publicitarias, supliendo las necesidades creativas y gráficas de los clientes. Uno de los objetivos de esta área es encontrar un mensaje que consiga lo que el anunciante quiere obtener del público al que se dirige (Consumidor), en otras palabras persuadirles mediante publicidad. El resultado de este proceso se conoce como propuesta creativa y es enviada al proceso ejecutivo para buscar la aprobación del cliente, una vez se vez es aprobada se continúa con el área de producción y compras para ejecutar la planeación de las actividades y/o los diseños.

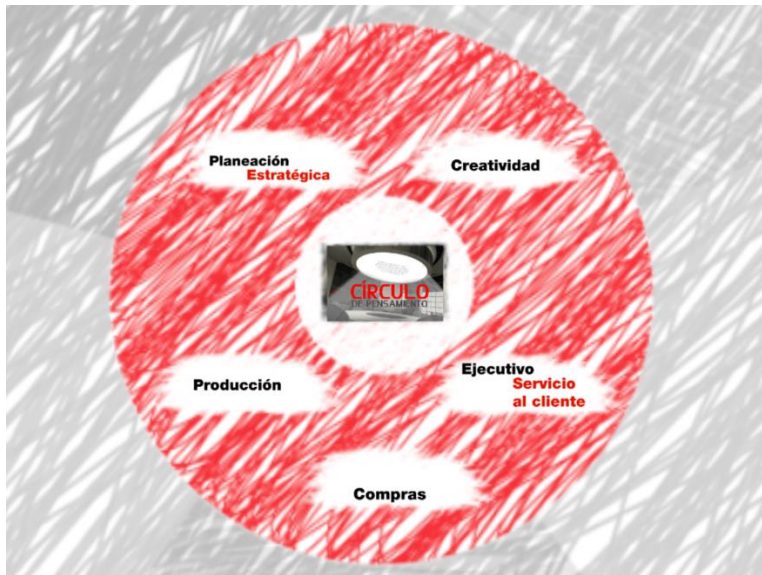
- Si el servicio a prestar es un evento o actividad que solo requiere logística, la solicitud pasa directamente del área ejecutiva al área de producción, ésta última tiene como objetivo planificar la producción y ejecución de todos los eventos y actividades de los clientes tanto públicos como privados. Su labor es hacer realidad lo que el área de planeación, creativa y ejecutiva han vendido a nuestros clientes. Entre las tareas realizadas por ésta área se encuentra: Elaboración de esqueletos de presupuestos, elaboración de cronogramas, selección de locaciones, solicitud de permisos, supervisión de transportes, alimentos y servicios de logística en general.

Cualquiera de las opciones que se presenten llegan a producción, una vez define que materiales, servicios o recursos son requeridos para el desarrollo de la actividad publicitaria (Esqueleto de presupuesto), pasa al área de compras para que coordine la adquisición de los bienes y/o servicios que le ha solicitado producción. Esta tarea implica: Negociación con proveedores, elaboración de presupuestos, elaboración de órdenes de compra, determinación de rentabilidad por cada actividad publicitaria y realizar la pre-facturación. Cabe aclarar que cada presupuesto elaborado está sujeto a aprobación por parte del cliente, cuando es aprobado nuevamente interviene producción para realizar el montaje (Pre-producción), ejecución y montaje de la actividad (Post-producción).

Al finalizar, producción elabora un informe de ejecución que va para el área ejecutiva y compras como retroalimentación, adicionalmente con dicha información compras inicia con un proceso de pre-facturación que finaliza en una empresa a la cual se le han tercerizado todas las actividades administrativas y contables. Esta empresa presta su servicios para el manejo de la información financiera, facturación de proveedores, facturación a clientes, con el fin de que la agencia centre sus operaciones primordialmente en las áreas involucradas directamente en la prestación del servicio.

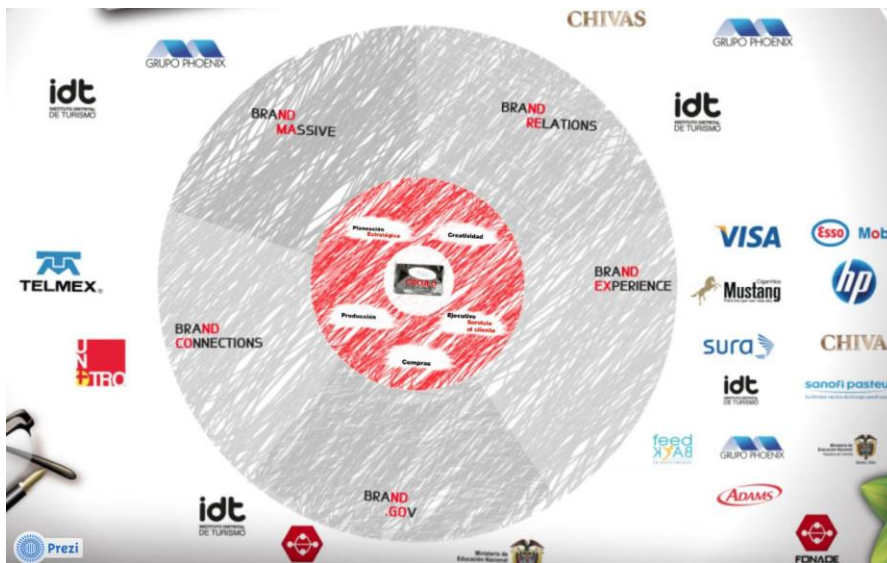
Las figuras 25 y 26 ilustran la estructura de las áreas del *Core Business* de la compañía junto con el modelo de trabajo planteado por la agencia y su interacción entre unidades de negocio y clientes:

Figura 25. Core Business Publica S.A.S.



Fuente: Credenciales Publica S.A.S., 2012.

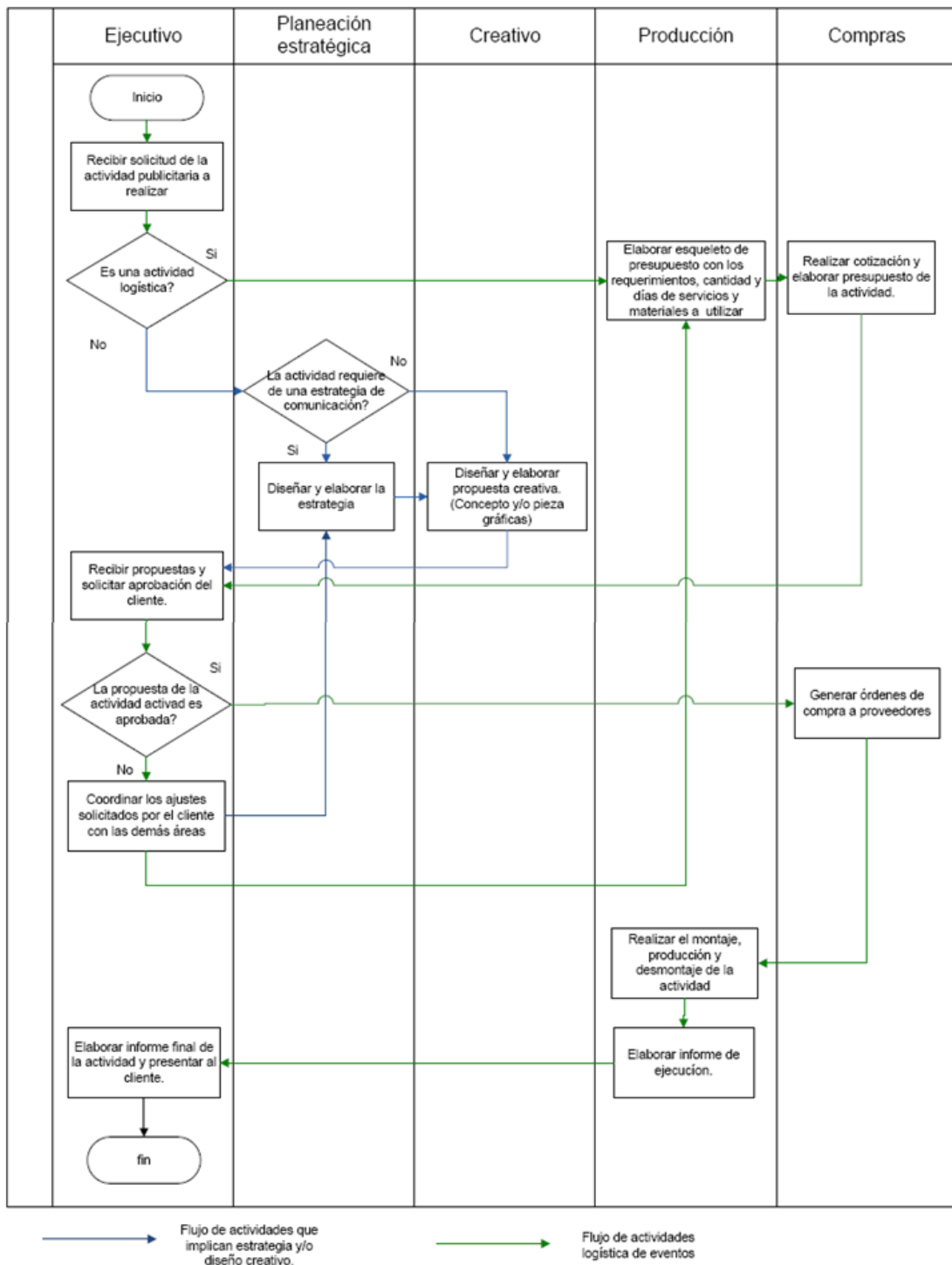
Figura 26. Modelo de trabajo Publica S.A.S.



Fuente: Credenciales Publica S.A.S., 2012.

El diagrama de flujo ilustrado en la figura 27 describe en forma general la información anteriormente detallada para entender mejor la operación de la agencia.

Figura 27. Diagrama de flujo de la prestación del servicio de Publica S.A.S.



Fuente: Autores del proyecto basados en la información suministrada por el personal de Publica S.A.S., 2012.

2.1.5. DOFA. Se realizó una sesión de grupo liderada por planeación estratégica y en la cual participaron los empleados de la agencia, con el fin de construir entre todos un análisis interno y externo. Ésta metodología permitió ser más objetivos en la información ya que se emplearon los conocimientos y las investigaciones que la misma organización ha desarrollado sin remitirse a suposiciones por parte de los autores del proyecto.

Inicialmente se comenzó a hablar a cerca de Pubblica como organización y se expusieron sus fortalezas.

La agencia definió su target en dos tipos de clientes:

Los privados los cuales fueron definidos como personas profesionales, de niveles socioeconómicos altos, que tienen formación en publicidad o en carreras afines que habitualmente tienen objetivos claros para sus marcas y estrategias definidas para cumplirlas, pero buscan en la agencia ideas creativas, información novedosa, y estrategias sólidas que apoyen el trabajo que ellos realizan. Según investigaciones realizadas por planeación estratégica, a los clientes privados les gustan las novedades en el tema publicitario y de investigación de mercados, por eso aprecian modas o distintas formas de ver lo mismo y se quejan mucho de no recibir pro actividad de las agencias o cuando deben corregir más de una vez los mismos errores.

Por otro lado están los públicos, definidos como personas cuya labor principal no está relacionada con la publicidad o el mercadeo, por lo cual tienen poco conocimiento del tema, pero son muy estrictos con el cumplimiento de los parámetros gubernamentales y en el compromiso de los equipos a aprender todo sobre su negocio. Su bajo conocimiento en temas de comunicación hace que tengan objetivos muy ambiciosos de comunicación.

Pubblica ha encontrado la forma de trabajar para cada uno de sus clientes, haciendo de esta una agencia flexible y orientada 100% a satisfacer sus necesidades y expectativas. Adicionalmente para la organización es claro que el nivel de experticia de su equipo de trabajo es mayor hacia la gestión de cuentas estatales las cuales ocupan el 50% del total de los clientes, debido a que al inicio de sus actividades como agencia su primer objetivo era conquistar el mercado estatal.

Al tener clientes tan diferentes y al integrar todos los servicios publicitarios y de comunicación requerimientos, se ha demostrado un nivel alto en capacidad de reacción, recursividad y adaptabilidad a los cambios. A demás cuenta con herramientas consolidadas como guías o caminos sugeridos para diseñar las estrategias de comunicación de cada una de las unidades de servicio que ofrece la agencia. Estas herramientas son:

- Brand identity. Esta es la herramienta que constituye el punto de partida para todas las marcas. Busca establecer o refrescar la identidad de una marca, y se usa cuando se crea una marca nueva o cuando la identidad de la marca actual es insuficiente o poco relevante para el mercado actual. Se realiza con base al Modelo de Identidad de Marca, figura 28, como una guía que busca abordar diferentes aspectos relacionados con los elementos que son del contexto de la marca y aquellos que le pertenecen únicamente a ésta.

Figura 28. Modelo de identidad de marca Publicca S.A.S.



Fuente: Área de planeación estratégica de Publicca S.A.S., 2011.

Tendencias: En este apartado se revisan tendencias de la categoría a la que pertenece la marca y se hacen preguntas que induzcan a pensar en los escenarios futuros a los que se puede enfrentar la marca.

Definición de la categoría: Se busca definir o redefinir la categoría de forma que permita generar un espacio propio para la marca que lo separe de la competencia. Esto implica que no se debe definir en su manera más obvia, es decir, no debe quedar la categoría como es descrita por las cadenas o supermercados, sino una definición que inspire la creatividad de la marca y defina sus límites de acción.

Consumidores o clientes: A través de investigaciones previas y preguntas a los asistentes al taller se determina un perfil de los consumidores a los cuales se dirige el producto o marca en cuestión.

Persona: Se establece la personalidad de la marca identificando las características antropomórficas de ésta, al igual que estableciendo los valores de la marca y su tono de comunicación.

Producto: Se definen los parámetros distintivos de los productos o servicios de la marca en particular, es decir el sello particular que imprime la marca a sus creaciones.

Diferencial: Se identifica el elemento único que ofrece la marca a sus consumidores.

Esencia de marca: Se resume en una frase la esencia de la marca tomando en cuenta los elementos que constituyen todo el modelo. Debe ser una frase corta e inspiradora, que se convierte en el punto de partida para un posible slogan y para el desarrollo de un plan de mercadeo

- **Brand visibility.** Es la herramienta que se usa para crear comunicación masiva (ATL) y busca estructurar las acciones de comunicación de una marca. Se usa cuando se necesita una campaña de comunicación de la marca en medios masivos. Su metodología busca responder una serie de preguntas que guían el desarrollo de la estrategia. La estrategia ATL debe incluir cómo mínimo:

Antecedentes y contexto: Una comprensión de las razones por las que surge el requerimiento y una contextualización de la situación a través de tendencias, investigación con consumidor, teoría de marketing, e información de la marca entre otros.

Grupo objetivo: Es una breve descripción de las personas a quienes va dirigida la comunicación. Debe apuntar a comprender a estas personas y a entender aspectos claves que debe tener la comunicación para llegarle a este público.

Problema: Es la barrera que impide que se logre lo que está buscando la comunicación. Es el resumen de la situación a la que se está enfrentando la marca y que la comunicación debe abordar.

Acción- Beneficio- Soporte: La comunicación debe dirigir a una acción deseada, que ofrece un beneficio funcional, emocional o de autoreferencia al consumidor, que está sustentado en una verdad de la marca (Soporte).

Momentos de apertura: Son espacios en los que el consumidor está más dispuesto a escuchar el mensaje de la marca.

Insight o concepto estratégico: Es la frase que resume el planteamiento o dirección estratégica.

- Brand experience. Es la herramienta que se usa para crear experiencias de marca, es decir eventos, activaciones, trade marketing entre otros y su objetivo es amplificar las promesas de las marcas en experiencias reales.

Para desarrollar la estrategia, se parte primero de un concepto estratégico el cual se desarrolla con el modelo planteado en brand visibility. Luego se establece el recorrido que tendrá el consumidor en la experiencia para hacer una matriz que permita generar actividades para:

Antojar: Despertar el interés de los consumidores por la actividad.

Enganchar: Invitar al consumidor a explorar la actividad.

Interactuar: Estimular al consumidor a través de actividades que inviten a la prueba o a la interacción con la marca.

Las actividades realizadas deben contar con un esquema de evaluación. Este se define con el cliente antes de comenzar la actividad y debe responder a las expectativas que se tienen de ésta, con el fin de tener parámetros para definir el desempeño de las mismas. La figura 29 muestra el modelo de trabajo brand experience.

Figura 29. Modelo brand experience



Fuente: Área de planeación estratégica de Publica S.A.S., 2011.

- Brand retail. Esta herramienta se usa para estructurar comunicaciones que promocionen puntos de venta específicos, por medio de acciones que buscan fortalecerlos. Básicamente es una guía de pasos para realizar la estrategia de comunicación de retail.

Según David Sommer (2010) el modelo de comunicación de retail parte de la base que la comunicación ya no se puede limitar al punto de venta, sino que debe buscar al consumidor en sus espacios vitales. Para esto Publica centra la comunicación en 3 ejes:

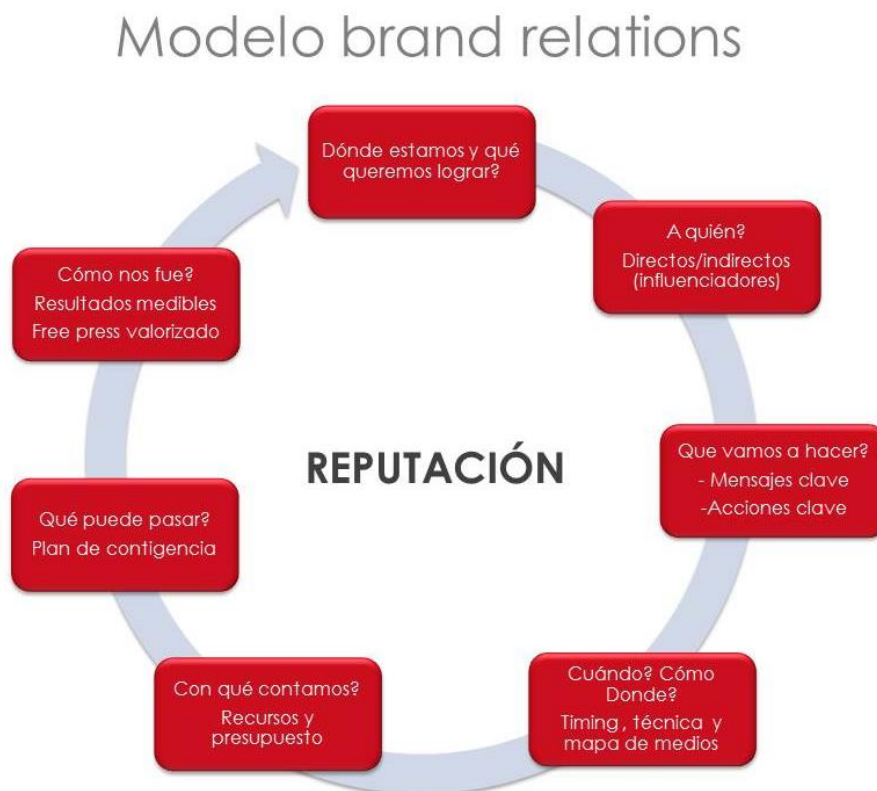
In home: Utilizando los medios de comunicación que el consumidor usa desde su casa (Televisión, radio, internet, impresos, correos directos).

In life: Son los espacios en los que interactúa el consumidor en su día a día (internet, centros comerciales, ferias, promociones, lugares relacionados a la marca).

In store: Son los espacios dentro del punto de venta que sirven como vehículos de comunicación (vitrinas, señalización, exhibiciones, material POP, empaques de productos y activaciones).

- Brand relations. Esta herramienta orienta el desarrollo de estrategias de relaciones públicas para gestión de medios, fortalece la presencia de las marcas en los medios y estrecha su relación con éstos. Se utiliza cuando hay mensajes o actividades que se pueden convertir en noticia. La estrategia de relaciones públicas busca mejorar la reputación de las marcas.

Figura 30. Modelo brand relations desarrollado por Publica S.A.S.



Fuente: Área de Planeación Estratégica de Publica S.A.S., 2011.

- Brand connections: Redes sociales. Esta herramienta es usada para estructurar comunicaciones en plataformas de comunicación 2.0., y busca promover la Publicidad viral (Comunicación por contagio) y una doble vía en las comunicaciones. Se aplica cuando es necesario darle eco y reciprocidad a las actividades.

En una agencia de publicidad es importante innovar en la prestación de sus servicios, esto las hace más atractivas hacia los clientes y es por esto que para generar todas estas estrategias la agencia cuenta con una metodología de trabajo llamada “Circulo de pensamiento”, en la cual se entendiendo las necesidades de los clientes, observando el entorno de las marcas, las tendencias de consumo y las características de los consumidores para ofrecer soluciones creativas de negocio desde un único círculo de pensamiento que integra todos los procesos de trabajo.

Como es posible notar la integralidad de los servicios publicitarios hace que Publica tenga una ventaja competitiva sobre aquellas agencias que siempre fragmentan la comunicación y no pueden ofrecer un servicio que integre todas las soluciones de negocio posibles para ayudar al crecimiento de las marcas de sus clientes. El alto crecimiento de la agencia que se observa en la tabla 1, ha permitido fortalecer sus actividades y dar mayor credibilidad a los clientes

Tabla 1. Ranking facturación de agencias en Colombia.

Nº	Razón social	Ingresos Operacionales (Valor en miles de pesos)		
		2011	Variación (%)	2010
1.	Sancho BBDO Worldwide S.A.	\$ 75.763.049	14,36	\$ 66.247.896
2.	McCann Erickson Corporation S.A.	\$ 45.418.184	44,61	\$ 31.407.053
3.	Leo Burnett Colombiana S.A.	\$ 36.082.990	6,77	\$ 33.794.847
4.	Young and Rubicam Brands Ltda.	\$ 23.518.163	25,52	\$ 18.736.542
5.	Lowe SSPM S.A.	\$ 23.285.644	13,02	\$ 20.603.909
6.	DDB Worldwide Colombia S.A.	\$ 22.588.280	(26,19)	\$ 30.605.726
7.	Ogilvy Mather S.A.	\$ 19.620.501	17,84	\$ 16.550.806
8.	J. Walter Thompson Colombia Ltda.	\$ 19.594.945	9,52	\$ 17.892.088
9.	Rep/Gray Worldwide S.A.	\$ 13.920.596	13,26	\$ 12.290.792
10	Proximity Colombia S.A.	\$ 12.953.044	61,98	\$ 7.996.559
11	BRM S.A.	\$ 12.930.077	21,82	\$ 10.614.079
12	TBWA Colombia S.A.S.	\$ 11.240.053	20,93	\$ 9.294.410
13	Sonovista Publicidad S.A.	\$ 9.040.727	21,46	\$ 7.443.141
14	Publicis Colombia S.A.S.	\$ 7.485.059	2,70	\$ 7.288.227
15	Euro RSCG Gómez Chica S.A.	\$ 7.482.048	18,46	\$ 6.316.294
16	Mass Digital S.A.	\$ 6.954.633	20,91	\$ 5.751.722

Nº	Razón social	Ingresos Operacionales (Valor en miles de pesos)		
		2011	Variación (%)	2010
17	Acromedios Publicidad y Mercadeo Ltda.	\$ 6.544.377	11,65	\$ 5.861.441
18	Tribal Colombia S.A.	\$ 6.508.396	21,98	\$ 5.335.804
19	Huella Creativa S.A.	\$ 5.828.022	15,66	\$ 5.038.717
20	Straza Grupo de Diseño Ltda.	\$ 5.611.757	53,18	\$ 3.663.477
21	Firmamento e Imagen Ltda.	\$ 5.572.843	195,65	\$ 1.884.964
22	Corporación Publicitaria de Colombia S.A.	\$ 5.448.305	20,23	\$ 4.531.685
23	Toro Vásquez mora/Fisher América S.A.	\$ 5.113.402	3,91	\$ 4.920.888
24	ADE S.A.	\$ 4.505.012	24,18	\$ 3.627.743
25	Constructora de Marcas Ltda.	\$ 4.501.353	6,49	\$ 4.227.056
26	SSA Publicidad y Mercadeo S.A.	\$ 4.068.011	(12,82)	\$ 4.665.961
27	Mayo Publicidad Colombia S.A.	\$ 3.881.711	10,59	\$ 3.510.284
28	Harold Zea y Asociados S.A.	\$ 3.862.927	(54,16)	\$ 8.426.479
29	Silva Urdaneta Asociados Publicidad Ltda.	\$ 3.825.644	8,89	\$ 3.513.300
30	Euro RSCG Colombia S.A.	\$ 3.644.025	(2,33)	\$ 3.731.103
31	Integración S.A.	\$ 3.543.563	(2,83)	\$ 3.646.897
32	Publica S.A.S.	\$ 33.471.002	576,08	\$ 513.042
33	TXT S.A.	\$ 3.167.853	(8,56)	\$ 3.536.011
34	Jalube Publicidad y Mercadeo Ltda.	\$ 2.920.339	3,98	\$ 2.702.433

Fuente: Tomado de Revista P&M (Publicidad y mercadeo). Bogotá D.C. Junio, 2012, no 376. y adaptado por autores 2012.

Para ser una agencia pequeña el crecimiento del 576% de sus ingresos operacionales permitió integrar el ranking de las agencias con mayor volumen de facturación en el país. Por consiguiente para el año 2011 Publica S.A.S obtuvo la posición número dos en mayor crecimiento de facturación, como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Top 20 crecimiento en facturación de la industria publicitaria.

Nº	Sector	Razón social	Variación ingresos operacionales 2010-2011 (%)
	Medios impresos	El Heraldo	598,67
	Agencia	Publica S.A.S.	576,08
	Agencia	Ideamos	501,47
	Centrales y comercializadoras	Central promotora de medios S.A.	313,38
	BTL	Grupo Atelier Ltda.	264,91
	Agencia	Ricardo Chams. y Cia. S en C. Signo 21	207,60
	Agencia	Firmamento e Imagen Ltda.	195,65
	BTL	Ilogic Studio Ltda.	179,60
	Radio y televisión	Sistema Vida Colombia	165,47
	BTL	Cydelogic Colombia Ltda.	153,23
	Producción de video	Cimempresa.com E.U.	153,03
	Radio y televisión	Cadena Súper S.A.	150,00
	BTL	Beat Marcas Vitales S.A.S.	126,51
	Medios Impresos	Árbol de Tinta Ltda.	111,59
	Centrales y comercializadoras	Integrando Mercadeo y Publicidad S.A.	111,57
	Investigación	Brandstrat S.A.	103,04
	Centrales y comercializadoras	Arena Communications Colombia S.A.	92,85
	Medios Impresos	Periódico El Mundo S.A.	91,34
	Agencia	Umbrella Publicidad y Mercadeo Ltda.	81,30
	BTL	Diseño Mercadeo y Publicidad S.A.S., DMP	80,87

Fuente: Revista P&M (Publicidad y Mercadeo). Bogota D.C. Junio, 2012, no 376.

En cuanto a sus debilidades, la agencia ha identificado que la insatisfacción generada en algunos clientes se basa la comunicación interna que se maneja entre las áreas, no hay claridad en el levantamiento del Brief (Información acerca del requerimiento del cliente) para iniciar el trabajo. Por supuesto esto ocasiona reproceso y que la información o trabajo para el cliente no esté a tiempo. Adicionalmente el área ejecutiva no tiene un buen manejo respecto a los tiempos, pues no se han definido ni acordado unas condiciones de operación que indique a los clientes con cuanto tiempo de anterioridad se puede solicitar un servicio, por lo tanto cuando un ejecutivo dice si a todas las solicitudes se corre con el riesgo de no cumplir con los procesos como se debería, no alcanzar los resultados esperados e inevitablemente causar inconformidad con el servicio.

El área administrativa y de gestión humana expresa que no existen manuales de cargo, ni hay claridad sobre las responsabilidades de cada persona, además en los procesos no se han establecido los alcances de cada uno y ante un problema es muy difícil identificar donde estuvo el error. Adicional a esto no se cuenta con una inducción formal al iniciar un cargo y una formación que permita generar una mayor adaptación.

La relación con los proveedores se ha ido deteriorando y se ha necesitado de mayor esfuerzo prestar el servicio al cliente. Se requiere trabajar más en esto, ya que de los proveedores juegan un papel importante y están impactando directamente en la prestación del servicio, si no se generan sus pagos a tiempo o si no se realiza una selección adecuada está en peligro la calidad de los servicios.

Aunque el nivel de crecimiento de la empresa este aumentando no es suficiente para decir que es una de las agencias más posicionadas en el mercado. Se debe trabajar para que Publica “suene” en el medio del mercadeo y publicidad y entre sus clientes potenciales dar a conocerla, ya que los clientes confían más en agencias que conocen o han oído mencionar. Sin embargo Publica comenzó el año pasado a tener una exposición en medios como Sinergia, La Nota Digital, M2M, P&M, que permitió dar a conocer un poco la filosofía de la marca.

Por otro lado, la mayoría de los procesos son realizados manualmente e implican demasiado papeleo que no agrega valor pero como no hay un sistema que permita organizar toda esa información es necesario tenerla en físico. De igual forma se ha detectado que no hay una metodología para el manejo de quejas que se presentan y la parte de atención al cliente o pos entrega del servicio está siendo descuidada.

Todo esto conlleva a que falta mayor orden y control en el desarrollo de las actividades internas que permiten lograr la prestación del servicio, que aunque no es notado por el cliente si genera re procesos al interior y no generan valor. No hay un mejoramiento continuo que le permita a la agencia optimizar sus recursos para prestar un mejor servicio.

El cuadro 5 resume cada uno de los puntos mencionados en el análisis interno de la compañía, dividiéndolos en fortalezas y debilidades.

Cuadro 5. Análisis interno Publica S.A.S.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Expertos en clientes estatales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación entre las áreas. (No hay claridad en la información)
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia del equipo de trabajo. La agencia cuenta con un talento humano capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de pagos a proveedores.
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de reacción, recursividad y alta adaptabilidad a los cambios. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay manuales de cargo, ni claridad en las responsabilidades y los procesos.
<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas estratégicas para ofrecer la calidad de agencias grandes. (Agencia pequeña con pensamiento grande). 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay buen manejo de los tiempos.
<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica basada en la metodología de trabajo: Círculo de pensamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento de la marca PUBLICA por el poco tiempo en el mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Es dinámica y flexible al ofrecer soluciones que no fragmentan a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de sistema de tráfico (Órdenes de trabajo).
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso, liderazgo, cumplimiento de las personas hacia las metas y trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento a quejas y reclamos del cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Atención, acompañamiento y asesoría a las cuentas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Control en el inventario de la mercancía. (Bodega)
<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo y cercanía con la gerencia general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de inducción al ingresar al cargo.
<ul style="list-style-type: none"> • Personal encargado de captar nuevos negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de capacitación y formación.
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento de la agencia en un corto plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de organización al interior de la empresa.

Fuente: Autores del proyecto basados en la información suministrada por el personal de Publica S.A.S., 2012

Finalmente se indago sobre las oportunidades y las amenazas que se presentan en el entorno de la agencia.

Las oportunidades del mercado publicitario que Publica puede aprovechar están primero muy concentradas en que los consumidores siempre buscan innovación, cada vez es más difícil convencerlos y lograr que sigan a una marca. La evolución de la tecnología está demandando explotar el medio digital ya que la inversión en medios digitales en Colombia para el cuarto trimestre del año 2011 ascendió a \$38.122 millones, lo que representa un incremento del 49,52% frente al cuarto trimestre de 2010, periodo en que la inversión fue de \$25.496 millones.⁶⁰

Según cifras del Estudio Colombiano de Internet ECI 2011, el 80% de los usuarios reconoce que ingresa a internet diariamente desde el hogar. Por su parte, un 81% reconoce hacerlo diariamente desde su lugar de trabajo. Así mismo reconoce que el 85% de los usuarios de internet emplea las redes sociales a la hora de socializar, y que el 41% reconoce que su lugar favorito para encontrar publicidad son las redes sociales.⁶¹

Los clientes están buscando que las ideas creativas estén soportadas en estrategias reales y que esto se refleje en su crecimiento o en sus ingresos, es decir, que no sean actividades que solo generen un costo si no que siempre haya detrás de éstas una utilidad y que de la mano edifiquen su marca. De igual forma, se observa que clientes grandes está buscando la atención de agencias pequeñas que cuenten con cobertura nacional para que la atención sea más especializada.

Por el lado de las pymes (Clientes pequeños) es notorio que quieren crecer de la mano de las agencias tercerizando la publicidad y la comunicación para que éstas se puedan centrar 100% en su negocio, lo mismo ocurre con empresas netamente industriales que prefieren que especialistas (Agencias) se encarguen de enfocar su mercadeo y mejorar sus ventas. Sin embargo cualquiera que sea el tipo de cliente, siempre está buscando en que se le de relevancia al servicio al cliente, que la agencia sea oportuna en la entrega de las propuestas y actividades, realice un seguimiento a todos proyectos desarrollados y se retroalimente constantemente con el fin de mejorar.

También se ve que la fidelización de clientes en este negocio es muy difícil de mantener y es una oportunidad porque es un mercado cambiante en el que ningún cliente se “casa” con una agencia, de ello lo importante es brindarle el mejor servicio y mantenerlo cuanto más tiempo sea posible.

Las ofertas para trabajar con el Estado han aumentado y es por esto que cada vez se presenta un mayor número de licitaciones en las que se puede participar cumpliendo ciertos requisitos exigidos por el mismo. Sin duda alguna estos

⁶⁰ CORONADO V., Alberto Mario. Temas P&M: Cómo ser digital en 10 lecciones. En: Revista P&M. Junio, 2012. no 376, p. 9.

⁶¹ CORONADO V., Alberto Mario. Temas P&M: Cómo ser digital en 10 lecciones. En: Revista P&M. Junio, 2012. no 376, p. 29.

proyectos de gran escala e impacto aumentan significativamente la facturación de las empresas del sector.

La proactividad juega un papel importante en el posicionamiento de una agencia, al difundir casos de creatividad se genera la oportunidad de alcanzar free press (Obtención de publicaciones en los diferentes medios de comunicación) con lo cual se logra un buen concepto de los medios sobre el servicio de la empresa.

No obstante, agencias que tengan que sea sólida en términos financieros, que demuestren rentabilidad, crecimiento y volúmenes altos de facturación son más atractivas para los clientes, ya que la industria publicitaria como en la mayoría es con cifras como se captan nuevos negocios.

Al contrario se identifican debilidades como ocurre en la adjudicación de proyectos donde el primer filtro lo realiza el departamento de compras de la empresa basado en presentar el presupuesto más bajo y ni siquiera es revisada o analizada la propuesta estratégica que tal vez le puede dar cumplimiento a los objetivos que busca.

Se encuentran clientes que trabajan solo por proyectos o licitaciones debido a que no les interesa generar solidez a su negocio, generando inestabilidad a las agencias por licitaciones constantes y convirtiéndolas en agencias dedicadas solo a proyectos con el único fin de no tener un costo fijo alto, sin permitir un trabajo de fidelización a clientes. En muchos casos de licitaciones se ha visto que uno de los requisitos para participar es contar con un sello de calidad que acredite el servicio prestado, sin embargo Publica ni siquiera cuenta con un sistema de gestión de calidad que le permita llegar a ese tipo de proyectos.

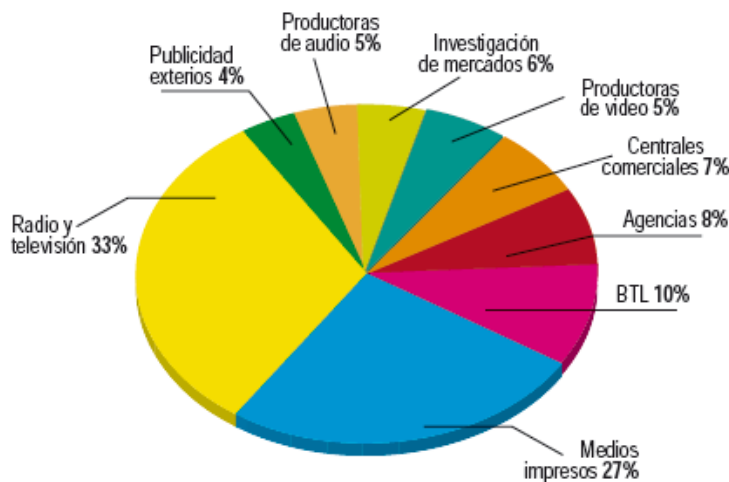
Adicional a esto, muchas veces los clientes poseen negociaciones directas con proveedores permitiendo que estos proveedores en vez de ser los aliados se vuelvan competencia para las agencias, como por ejemplo el caso de empresas dedicadas a la impresión digital, donde el cliente no permite que la agencia se encargue de la producción en masa de una pieza diseñada, si no que contratan a un proveedor para se encargue.

Por otro lado las agencias In House son aquellas agencias pequeñas que están dentro de empresas que no suele tener relación con marketing y publicidad pero que están bajo la dirección la misma. Lo que sucede con este tipo de compañías es que no se motiva la búsqueda de más creatividad o calidad en el trabajo, sino en la necesidad que tiene el cliente de un modelo operativo, que tenga costos más bajos o mayor rapidez en las entregas,⁶² por lo que este modelo de trabajo genera más dificultad para que el cliente cambie de proveedor publicitario.

⁶² NAPIER, Sharon. Las agencias in-house y el outsourcing no son las únicas opciones para ofrecer. [En línea]. 03 de Noviembre de 2009. [Citado el 2 de Diciembre de 2012], Disponible en:

En cuanto al volumen de empresas dedicadas a la industria publicitaria se observa que la oferta es muy alta por lo tanto se exige un nivel de competitividad elevado para mantenerse. La Superintendencia de sociedades realizó un estudio el cual arrojó un total de 329 compañías dedicadas a la publicidad desde diferentes enfoques divididas en nueve categorías de acuerdo con la actividad que realizan (Agencias, centrales y comercializadoras, BTL, investigación, audio, productoras de video, publicidad exterior, medios impresos, radio y televisión), de las cuales se obtuvo un porcentaje participación por sector y por ingresos operacionales como se muestra en la figura 31.

Figura 31. Participación de empresas por sector e ingresos operacionales.



Fuente: VERGARA VARGAS, Cristian Camilo. Menos es más: Ranking de la industria de la comunicación publicitaria en Colombia. [En línea]. 16 de Junio de 2010. [Citado el 2 de Diciembre del 2012], Disponible en: <http://www.revistapym.com.co/sites/default/files/ranking.pdf>.

Agencias como Sancho BBDO, Lowe SSPM, McCann Erickson y Ogilvy Mather, marcas reconocidas que lideran el mercado a nivel internacional cuentan con un porcentaje de participación de alrededor del 30% o 40%. A demás si se tiene en cuenta a las 10 primeras agencias, están abracan un 70% (Con ingresos aproximados entre \$11.000 y \$48.000 millones), dejando un 30% del mercado publicitario para que sea disputado por las medianas y pequeñas agencias.⁶³

⁶³VERGARA, Cristian Camilo. Agencias de publicidad en Colombia: Latidos de vitalidad. [En línea] Septiembre 14 de 2010. [Citado 02 de Diciembre de 2012]. Disponible en <www.revistapym.com.co/destacados/agencias-publicidad-colombia-latidos-vitalidad>

De acuerdo a la información suministrada se procedió a realizar el cuadro 6 que permite evidenciar oportunidades y amenazas del negocio publicitario.
Cuadro 6. Análisis externo Publica S.A.S

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> Innovación y tecnología como un diferencial; lo digital y las redes sociales como comunicación accesible, medios alternativos "móviles", innovación en actividades BTL 	<ul style="list-style-type: none"> En algunos proyectos gana la empresa que presente un presupuesto más bajo.
<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda de soportes a las ideas creativas. 	<ul style="list-style-type: none"> In House (Agencias insertadas en empresas más grandes)
<ul style="list-style-type: none"> Agencias que construyen marca. 	<ul style="list-style-type: none"> Clientes que trabajan solo por proyectos o licitaciones sin preocuparse por tener consistencia,
<ul style="list-style-type: none"> Clientes grandes buscando atención de agencias pequeñas con una ampliación de cobertura nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Negociaciones directas entre clientes y proveedores. Proveedores que se vuelven competencia.
<ul style="list-style-type: none"> Empresas (Pymes) que quieren crecer con agencias, o empresas del sector industrial que miran hacia el mercadeo y tercerizan la comunicación para dedicarse a su negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> Exceso de oferta de empresas dedicadas al negocio de la publicidad.
<ul style="list-style-type: none"> Respuestas ágiles. 	<ul style="list-style-type: none"> Agencias con marca y soporte internacional.
<ul style="list-style-type: none"> Promesas de servicio al cliente con mayor importancia. 	<ul style="list-style-type: none"> Sobre especialización de agencias quita oportunidades en otros campos.
<ul style="list-style-type: none"> Clientes que no se "casan" con Agencias. 	<ul style="list-style-type: none"> Certificaciones de calidad como requisito de participación en licitaciones.
<ul style="list-style-type: none"> Oferta de servicios al estado. 	
<ul style="list-style-type: none"> Agencias con promesas de integralidad. 	
<ul style="list-style-type: none"> Casos de creatividad para ganar free press. (Proactividad). 	
<ul style="list-style-type: none"> Importancia del ROI, PR para ganar relevancia. 	

Fuente: Autores del proyecto basados en la información suministrada por el personal de Publica S.A.S., 2012

2.1.6. Despliegue de la función de la Calidad. Se desarrolló la herramienta conocida como la casa de la calidad, con el fin evidenciar como se encontraba la empresa respecto a los servicios que sus clientes solicitaban; dentro de las necesidades más frecuentes se encontraban:

- Asesoría y acompañamiento estratégico para las marcas.
- Excelente servicio y atención al cliente.
- Integralidad en los servicios.
- Mensajes de marca atractivos y eficientes.
- Estrategias de comunicación eficaces.
- Proyectos innovadores.
- Entrega oportuna de los proyectos.
- Recursividad y alta adaptabilidad a los cambios.
- Aumentar la participación de la agencia en el mercado.
- Capacidad de respuesta (Rápida y asertiva).

Posteriormente se verificaron cuáles eran los servicios y elementos que ofrecía la empresa actualmente para suplir dichas necesidades y así tomar las más relacionadas:

- Servicios de publicidad integrales.
- Investigaciones de mercado.
- Campañas publicitarias basadas en estrategias creativas.
- Cobertura nacional para la ejecución de eventos y actividades BTL.
- Responder a los cambios del mercado y tecnología.
- Consultorías en identidad de la marca y planes de mercadeo.
- Comunicación de doble vía con el consumidor.
- Acompañamiento y asesoría a las cuentas.
- Metodología de trabajo: Círculo de pensamiento.

Con esta información se realizó la respectiva matriz de relación donde se cruzan cada una de las necesidades con las características de los servicios ofrecidos dando puntuaciones de 1, 3, 9; donde 1 es nivel de relación bajo; y 9 nivel de relación alto.

Luego de tener ponderado las prioridades de los clientes en cada una de las necesidades se comparó con empresas competidoras directas a Publica S.A.S; el nivel competitivo para suplirlas; empresas como Sistole S.A.; TXT S.A y SSA Colombia; las cuales se encuentran catalogadas y posicionadas de acuerdo a la revista de publicidad P&M (Publicidad y mercadeo).

Se encontró que Publica es versátil y logra una rápida respuesta para sus clientes que comparado con la competencia es positivo; pero se debe trabajar en el servicio al cliente y cumplimiento en los tiempos de entrega de proyectos; esto ayudará a aumentar la participación de clientes. Con estos datos se generaron unas metas a nivel administrativo como reconocimiento de la marca y generar mayor impacto estratégico; en los cuales las necesidades que más influyen son entrega oportuna de los proyectos y excelente servicio al cliente.

Finalmente de las necesidades de los clientes se debe destinar gran parte de los recursos de la empresa para mejorar en las siguientes actividades:

- Excelente servicio y atención al cliente con un porcentaje relativo del 27%.
- Mensajes de marca atractivos y eficientes 11%.
- Estrategias de comunicación 11%.
- Entrega oportuna de los proyectos 11%.
- Aumentar la participación de la agencia en el mercado 11%.

En la evaluación de importancia de los requerimientos, respecto el porcentaje relativo del benchmarking de las necesidades de la empresa, se deben tomar como críticos o primordiales en los procesos de mejora, los siguientes:

- Servicios de publicidad integrales 11%.
- Cobertura nacional para ejecución de eventos BTL 13%.
- Responder a los cambios del mercado y tecnología 14%.
- Metodología de trabajo, círculo de pensamiento. 15%

En cuanto al benchmarking técnico se encuentran ventajas competitivas en los requerimientos ofrecidos de Publica S.A.S respecto la competencia los cuales se deben mantener y mejorar, como son el caso de los servicios de publicidad integrales y consultorías de marca; pero enfocar esfuerzos para responder a los cambios de tecnología y mercado ya que se encuentra con un bajo puntaje de comparación.

La casa de la calidad arrojo como resultado final una correlación que fue calculada con los resultados obtenidos en la matriz denominada techo de la casa de la calidad, como se indica en la tabla 3.

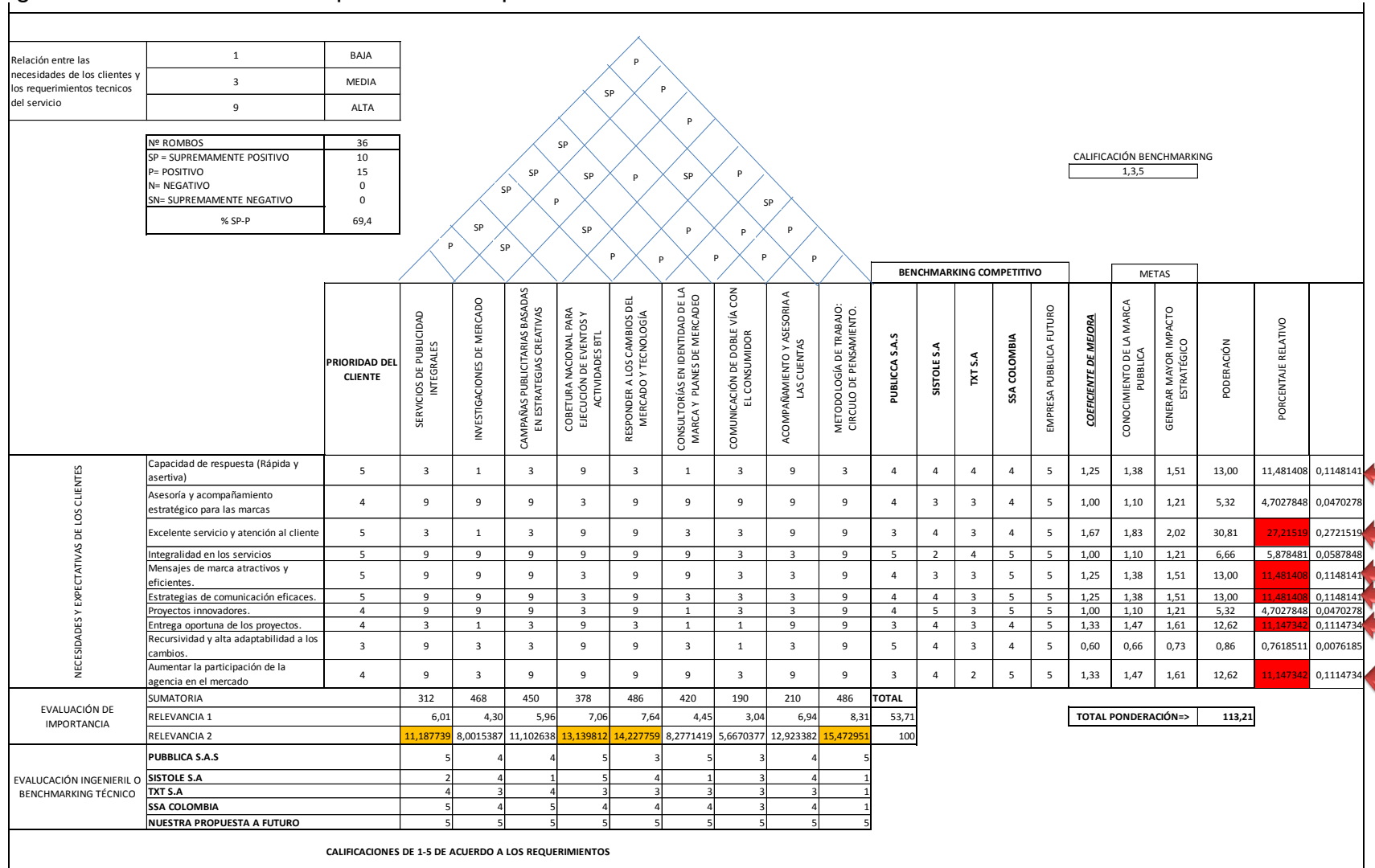
Tabla 3. Matriz de correlación.

Nº ROMBOS	36
SP = Supremamente positivo	10
P= Positivo	15
N= Negativo	0
SN= Supremamente negativo	0
% SP-P	69,4

Fuente: Autores, 2012.

Las correlaciones de cada uno de los requerimientos ofrecidos de servicio de PUBLICA S.A.S son positivas con una relación del 70%. Esta información se puede observar en la figura 32 y consultar en el anexo 1 Casa de la calidad para servicios publicitarios.

Figura 32. Casa de la calidad para servicios publicitarios.



Fuente: Autores del proyecto basados en la información suministrada por el personal de Publicca S.A.S., 2012.

2.1.7. Diagnóstico norma ISO 9001:2008 en la empresa. Una vez se estableció el estado actual de la empresa tanto a nivel interno y externo se demostró la necesidad de desarrollar un sistema de gestión que le permita mejorar los procesos y asegurar la satisfacción de sus clientes.

Se analizó sobre como las actividades cotidianas que realiza la empresa se ajustan al cumplimiento de los requisitos de la norma y para esto, se ejecutó una herramienta (Ver anexo 2) que permite evaluar el cumplimiento de cada uno de los requisitos de un sistema de gestión de calidad y es el punto de partida para el diseño y desarrollo del mismo.

Esta herramienta se aplicó a cada uno de los jefes de área de la agencia dando como resultado que el porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2008 es del 14% según lo indica la figura 33.

Gráfica 1. Cumplimiento de la norma ISO 9001 en Publicca S.A.S.

Fuente: Autores, 2012

En el numeral 4.1 requisitos generales se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 13%, es éste se observó que no han establecido formalmente los procesos de la organización aunque se han definido parcialmente una interacción entre las actividades desempeñadas por cada una de sus áreas.

Por su parte en el numeral 4.2. Los requisitos de la documentación se cumplen en un 4%, en el cual no existe una política de calidad ni objetivos documentados, aunque no cuenta con un manual de calidad documentado si tienen una descripción interacciones entre las áreas como se hablaba anteriormente; finalmente no tiene un procedimiento para controlar la documentación. Esto deja un porcentaje de cumplimiento del 6% para todo el apartado 4. Sistema de Gestión de Calidad

Frente al numeral 5.1 compromiso de la dirección no se encuentra algún elemento que permita establecer cumplimiento, no se ha comunicado a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios, no existen políticas de calidad y no se han llevado a cabo revisiones a un SGC por parte de la gerencia.

El numeral 5.2 enfoque al cliente se cumple parcialmente ya que existe un documento llamado Brief en que se determinan algunos de los requisitos del cliente, mas sin embargo no es posible asegurar su cumplimiento, por tanto el cumplimiento a este ítem es del 25%.

Para el requisito 5.3 política de calidad como se había mencionado no existe cumplimiento (0%), sin embargo para el 5.4 planificación se evidencia que se planean los cambios que pueden afectar la integridad del sistema de gestión con el hecho de decidir desarrollar un sistema de gestión de calidad.

Para el numeral 5.5 responsabilidad, autoridad y comunicación el cumplimiento es del 33% ya que se observó que tienen definidas en un 25% las responsabilidades y autoridades, cuentan con áreas y cargos establecidos pero no se tiene claridad a cerca de sus responsabilidades, y para el requisito 5.6 revisión por la dirección no existe cumplimiento. Por tanto el cumplimiento del apartado 5 es del 8%.

En cuanto al numeral 6.1 provisión de los recursos el nivel de cumplimiento corresponde al 50%, ya que se demuestra que va ser proporcionados los recursos necesarios al momento de tomar la decisión de implementar el sistema de gestión de calidad en la agencia.

Para el 6.2 recursos humanos, para algunos cargos el personal es competente con base en habilidades, educación, formación y experiencia sin embargo no existen registro que corroboren está información por consiguiente el cumplimiento es del 25%. Sin embargo no se han establecido las competencias, ni se han evaluado periódicamente así como tampoco se proporciona formación para el

personal, incumpliendo con el numeral 6.3 competencia, formación y toma de conciencia (0%). Esto deja un cumplimiento del 25% para todo el apartado 6 de la norma.

Respecto al requisito de la norma que habla sobre la realización del producto (Servicio) se observa que el numeral 7.1 planificación de la realización de del producto cumple en un 25% debido a que se planifican algunos de los procesos de la prestación del servicio pero no está estructurada, y que se han determinado los requisitos del producto.

En el numera 7.2 procesos relacionados con el cliente, la agencia ha determinado parcialmente los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega, así mismo revisan los requisitos relacionados con el servicio antes de comprometerse con la entrega del mismo y se tiene establecidos medios de comunicación con los clientes, esto corresponde a un 33%.

El diseño y desarrollo (7.3) no se ha estructurado formalmente, pero si se observa que implícitamente determinan los elementos de entrada, realizan verificaciones a las propuestas de las campañas y revisiones a las actividades planificadas, sin embargo no se encuentra validación ni registros de estos trabajos dejando un nivel de cumplimiento del 21%.

Las compras (7.4) en la agencia juegan un papel fundamental y relacionado a esto el cumplimiento es del 31% puesto que en parte se realiza inspección u otras actividades que permite asegurar la conformidad del producto comprado y además se cuenta con un documento que describe la información de las compras.

Lo referente al numeral 7.5 producción y prestación del servicio se evalúa en un 25%, ya que han identificado la propiedad del cliente, han validado por medio de encuestas la prestación del servicio y lo han preservado durante el proceso interno y la entrega al destino. El requisito 7.6 control de los equipos de seguimiento y medición no fue evaluado ya que no aplica a la organización. Esto arroja un cumplimiento del 26% a todo el apartado 7.

Finalmente en el numeral o apartado 8 de la norma ISO 9001 se determinó un cumplimiento de tan solo 5% debido a que: No tienen procesos de seguimiento y medición (0% al numeral 8.1), ocasionalmente se evalúa la satisfacción del cliente pero no cuenta con procedimiento de auditorías internas ni de control al servicio no conforme (50% al numeral 8.2 seguimiento y medición y 8.3 control del producto no conforme) y solo realizan análisis de datos respecto al nivel de satisfacción del cliente (6% al numeral 8.4. Análisis de datos).

La herramienta permitió establecer el 14% de cumplimiento a los requisitos de la norma ISO 9001 y sirvió para identificar aquellos puntos débiles y tomar acciones al respecto así como para fortalecer sus puntos fuertes y de esta forma iniciar con el desarrollo del sistema de gestión de calidad en la agencia.

2.2. SITUACIÓN PROPUESTA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

2.2.1. Planificación estratégica de la calidad. Un sistema de gestión de la calidad tiene como punto de partida definir la política de calidad, objetivos de calidad, alcance del sistema exclusiones y análisis de los procesos; Publica no cuenta con ninguno de estos puntos y es por esto que se creó misión, visión y políticas de tal modo que brinde las directrices necesarias para el desarrollo del sistema, los cuales fueron formulados por los autores del proyecto y la gerencia general.

2.2.1.1. Misión. Se definió la misión de la Publica de la siguiente manera: “Crear estrategias de comunicación integrales, exitosas y perdurables posicionando nuestro círculo de pensamiento como un modelo diferenciador e innovador”. Esto permite orientar sobre a qué se dedica la agencia y qué la hace diferente.

2.2.1.2. Visión. La agencia destino su meta al año 2015 plantea ser una agencia de publicidad posicionada entre sus clientes por la gestión estratégica y la excelencia en el servicio.

2.2.1.3. Política de calidad. Para construirla se tomó como punto de partida el análisis DOFA realizado previamente, allí se logró identificar las necesidades de los clientes, expectativas y metas de la agencia con las cuales se elaboró la matriz de planificación de la calidad.

Con cada uno estos criterios establecidos para el cliente y la empresa se procedió determinar la importancia relativa asignando una calificación a cada una de las partes interesadas según su nivel de importancia de acuerdo con una escala de 1 a 5 y multiplicándola por la relación entre las dos, teniendo en cuenta: Si la relación es alta 5, si la relación es media 3 y si no tienen relación 1, como lo indica la tabla 4:

Tabla 4. Matriz planificación estratégica de la calidad.

		EXPECTATIVAS DEL EQUIPO DE TRABAJO Y METAS DE PUBLICA S.A.S.										
		Talento humano capacitado.	Compromiso del equipo de trabajo	Mejoramiento continuo	Comunicación interna externa	Ideas soportadas por estrategias creativas.	Proactividad Creativa y estratégica.	Conocimiento de la marca PUBLICA	Crecimiento de la agencia	Generación de nuevos negocios		
		Nivel de Importancia	5	3	3	5	3	1	3	1	1	Total Suma
NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	Capacidad de respuesta (Rápida y asertiva)	1	1x5x3= 15	1x3x3= 9	1x3x3=9	1x5x2= 10	1x3x1= 3	1x1x1= 1	1x3x1= 3	1x1x3= 3	1x1x3= 3	56
	Asesoría y acompañamiento estratégico para las marcas	3	3x5x3= 45	3x3x3= 27	3x3x1= 9	3x5x3= 45	3x3x3= 27	3x1x3= 9	3x3x3= 27	3x1x2= 6	3x1x3= 9	204
	Excelente servicio y atención al cliente	3	3x5x3= 45	3x3x3= 27	3x3x3= 27	3x5x3= 45	3x3x2= 18	3x1x2=6	3x3x2= 18	3x1x3=9	3x1x3= 9	204
	Integralidad en los servicios	3	3x5x1= 15	3x3x1= 9	3x3x1= 9	3x5x1= 15	3x3x1= 9	3x1x1= 3	3x3x3= 27	3x1x3=9	3x1x3= 9	105
	Mensajes de marca atractivos y eficientes.	1	1x5x1= 5	1x3x1= 3	1x3x1= 3	1x5x1= 5	1x3x3= 9	1x1x3= 3	1x3x3= 9	1x1x1= 1	1x1x1= 1	39
	Estrategias de comunicación eficaces.	3	3x5x3= 45	3x3x2= 18	3x3x2= 18	3x5x2= 30	3x3x3= 27	3x1x3= 9	3x3x1= 9	3x1x3= 9	3x1x3= 9	174
	Proyectos innovadores.	4	4x5x1= 20	4x3x1= 12	4x3x2= 24	4x5x1= 20	4x3x3= 36	4x1x3= 12	4x3x1= 12	4x1x3= 12	4x1x3= 12	160
	Entrega oportuna de los proyectos.	1	1x5x1= 5	1x3x1= 3	1x3x1= 3	1x5x2= 10	1x3x1= 3	1x1x1= 1	1x3x1= 3	1x1x2= 2	1x1x2= 2	32
	Recursividad y alta adaptabilidad a los cambios.	4	4x5x3= 60	4x3x3= 36	4x3x3= 36	4x5x3= 60	4x3x1= 12	4x1x1= 4	4x3x1= 12	4x1x2= 8	4x1x2= 8	236
	Servicio con nivel de calidad alto.	5	5x5x3= 75	5x3x3= 45	5x3x3= 45	5x5x2= 50	5x3x3= 45	5x1x3= 15	5x3x2= 30	5x1x2= 10	5x1x2= 10	325
Total suma			330	189	183	290	189	63	150	69	72	

Fuente: Autores, 2012

Al revisar la información, se encontró que algunos puntos son más impactantes para el cliente y la agencia, y que también existen puntos comunes. Luego de priorizar la información de acuerdo con el valor relativo hallado (Total suma), se identificaron los elementos que constituyen las directrices de la política de calidad, para ocuparse inicialmente de los aspectos más importantes, según lo indica la tabla 5.

Tabla 5. Priorización de directrices de calidad.

Necesidades y expectativas de los clientes	Valor relativo obtenido	Expectativas del equipo de trabajo y metas de pública	Valor relativo obtenido
Servicio con nivel de calidad alto.	325	Talento humano capacitado.	330
Recursividad y alta adaptabilidad a los cambios.	236	Comunicación interna externa	290
Asesoría y acompañamiento estratégico para las marcas	204	Compromiso del equipo de trabajo	189
Excelente servicio y atención al cliente	204	Ideas soportadas por estrategias creativas.	189
Estrategias de comunicación eficaces.	174	Mejoramiento continuo	183
Proyectos innovadores.	160	Conocimiento de la marca PUBLICA	150
Integralidad en los servicios	105	Generación de nuevos negocios	72
Capacidad de respuesta (Rápida y asertiva)	56	Crecimiento de la agencia	69
Mensajes de marca atractivos y eficientes.	39	Proactividad Creativa y estratégica.	63
Entrega oportuna de los proyectos.	32		

Nota: Los colores permiten identificar los elementos comunes

Fuente: Autores, 2012

Una vez se identificaron los elementos comunes y de acuerdo con su importancia relativa se procedió a construir las directrices de calidad, las cuales representan los temas en los cuales se quiere establecer un compromiso con el cliente y que, además serán la base que permita medir el desempeño global del sistema de gestión.

El cuadro 7 plantea las directrices de calidad con las cuales se construye la política de calidad de la agencia.

Cuadro 7. Directrices de calidad para servicios publicitarios.

Directrices de calidad	
1	Calidad en el servicio: Entrega oportuna de los proyectos, capacidad de respuesta rápida y asertiva, excelente atención al cliente y satisfacción de las necesidades y expectativas.
2	Circulo de pensamiento estratégico que genera estrategias de comunicación eficaces, brinda una asesoría y acompañamiento estratégico para las marcas, integra los servicios publicitarios y propone proyectos innovadores e ideas soportadas por estrategias creativas.
3	Talento humano capacitado y especializado ("Expertise")
4	Equipo de trabajo comprometido, recursivo y adaptable a los cambios, con pro actividad creativa y estratégica y con una excelente comunicación a nivel interno/externo.
6	Mejoramiento continuo de todos los procesos de la organización.
7	Crecimiento y posicionamiento de la agencia.

Fuente: Autores, 2012

Al tener los elementos que componen la política de calidad se inició con la redacción de la misma, se buscó un texto corto que cumpliera con el requisito 5.3 de la norma ISO 9001 y que fuera acorde al negocio publicitario, es decir un mensaje corto pero atractivo que permita el entendimiento de la misma y que condense las directrices de calidad. La formulación de la política de calidad se relaciona en el cuadro 8:

Cuadro 8. Formulación de la política de calidad de Publica S.A.S.

FORMULACIÓN DE LA POLÍTICA DE CALIDAD PUBLICA SAS		POLÍTICA DE CALIDAD			
		Estrategia	Expertise	Excelencia	Equipo
Directrices de calidad	Calidad en el servicio: Entrega oportuna de los proyectos, capacidad de respuestas rápidas y asertivas, excelente atención al cliente.			X	
	Circulo de pensamiento estratégico que genera estrategias de comunicación eficaces, brinda una asesoría y acompañamiento estratégico para las marcas, integra los servicios publicitarios y propone proyectos innovadores e ideas soportadas por estrategias creativas.	X			
	Talento humano capacitado y especializado ("Expertise"):		X		
	Equipo de trabajo comprometido, con proactividad creativa y estratégica y con una excelente comunicación a nivel interno y externo.				X
	Mejoramiento continuo de todos los procesos de la organización.			X	
	Crecimiento y posicionamiento de la agencia.	X			

La "X" significa que la política de calidad incluye las directrices de calidad.

Fuente: Autores, 2012

Finalmente la política de calidad se definió de la siguiente manera:

“En Publica sumamos: Expertise + Excelencia + Estrategia + Equipo. En busca del mejoramiento continuo y el cumplimiento de los requisitos legales y aplicables”.

2.2.1.4. Objetivos estratégicos de calidad. Los objetivos de calidad son los propósitos formales y mensurables que permite darle cumplimiento a la política de calidad planteada, estos deben ser comprensibles y coherentes con dicha política y deben estar enmarcados en unas metas a alcanzar.

La metodología para definir los objetivos, consistió en escribir expresiones que se relacionarán con una o más partes de la política, de donde se obtuvo los objetivos como lo muestra el cuadro 9:

Cuadro 9. Formulación objetivos estratégicos de calidad de Publica S.A.S.

FORMULACIÓN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CALIDAD DE PUBLICA S.A.S.		POLÍTICA DE CALIDAD				
		En Publica sumamos: EXPERTISE	En Publica sumamos: ESTRATEGIA	En Publica sumamos: EQUIPO	En Publica sumamos: EXCELENCIA	En busca del Mejoramiento continuo y el cumplimiento de los requisitos legales y aplicables
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE CALIDAD	Optimizar los recursos de la organización y generar mayor rentabilidad.		X			
	Promover la metodología de trabajo del círculo de pensamiento.		X			
	Aumentar el nivel de competencias de nuestro talento humano.	X		X		
	Ejecutar acciones que promuevan el mejoramiento de los procesos en la organización.				X	X
	Aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes y proveedores.				X	

Fuente: Autores, 2012.

Por último, para poder hacer seguimiento al desempeño de los objetivos, se deben establecer indicadores que evalúen el logro de los objetivos y orienten hacia el mejoramiento del sistema, sin embargo de esto se hablará más adelante.

2.2.1.5. Gestión de los recursos. Publica garantiza la asignación de los recursos necesarios para la operación eficaz y eficiente de los procesos, así como el correcto funcionamiento y mejoramiento del sistema de gestión de calidad, con el fin de aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos, lo cual está a cargo de la gerencia que es representada por el proceso direccionamiento estratégico cuyo objetivo es liderar los procesos y estrategias de Publica para el cumplimiento de las metas establecidas, colaborando con el equipo que integra la organización para llegar al éxito y reconocimiento de la misma.

Para el cumplimiento de las funciones de los empleados es muy importante contar con los recursos necesarios y adecuados, es por esto que Publica proporciona los equipos, herramientas y sistemas informáticos convenientes para la eficacia de sus actividades. Así mismo se realiza soporte y mantenimiento al sistema de red, telecomunicaciones, software y hardware, garantizando la operatividad de los recursos de la compañía y la satisfacción del usuario final.

Adicionalmente se asignaron los siguientes recursos:

- Contratar y/o entrenar al personal necesario para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad.
- Capacitar a todo el equipo de trabajo con el fin de sensibilizar a cerca de los requisitos de la norma, reglamentarios y legales del servicio que presta actualmente.
- Garantizar infraestructura para la realización de las actividades que está relacionadas con la calidad del servicio.
- Recursos financieros y físicos como hardware, software, papelería, y demás medios requeridos para la elaboración de la documentación del sistema.

2.2.1.6. Comunicación interna. Se definieron y suministraron los medios de comunicación a través de los cuales se va a difundir el sistema de gestión de calidad, esto permite garantizar el cumplimiento al numeral 5.5.3 de la norma, asegurar el dinamismo y conocimiento del mismo por parte de toda la organización. Esta información se estructuró como se observa en el cuadro 10.

Cuadro 10. Matriz de comunicaciones internas.

QUÉ COMUNICA	A QUIÉN LO COMUNICA	QUIÉN LO COMUNICA	CÓMO LO COMUNICA	CUÁNDO LO COMUNICA
<ul style="list-style-type: none"> Política de calidad y objetivos estratégicos de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador ISO. 	<ul style="list-style-type: none"> Manual de calidad. Página web. En una reunión que incluye material didáctico. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante la implementación del sistema. Cuando se diseñe y actualice la política de calidad y los objetivos estratégicos. En la inducción corporativa.
<ul style="list-style-type: none"> Mapa de procesos y procedimientos obligatorios de la norma ISO 900. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador ISO. 	<ul style="list-style-type: none"> En una reunión que incluye material didáctico. Aplicación del SGC. 	<ul style="list-style-type: none"> Durante la implementación del sistema. Cuando se apruebe y se actualice el mapa de procesos y los procedimientos. En la inducción corporativa.
<ul style="list-style-type: none"> Manual de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador ISO. 	<ul style="list-style-type: none"> En una reunión que incluye material didáctico. Aplicación del SGC. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando se diseñe y actualice el manual de calidad.
<ul style="list-style-type: none"> Modificación de los documentos del sistema de gestión de calidad (SGC). 	<ul style="list-style-type: none"> Personal que en sus actividades deba implementar los lineamientos particulares establecidos por la agencia. 	<ul style="list-style-type: none"> Líderes de proceso. Coordinador ISO. 	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación del SGC. En una reunión que incluye material didáctico. Correo electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando haya cambios en la documentación del SGC. En entrenamientos y capacitaciones específicas.
<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento y medición de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia general. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador ISO. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de indicadores y del desempeño del SGC. Correo electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> En la revisión gerencial.
<ul style="list-style-type: none"> Acción correctiva, preventiva y de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los empleados implicados. 	<ul style="list-style-type: none"> Líderes de proceso. Coordinador ISO. 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de acciones correctivas preventivas y de mejora 	<ul style="list-style-type: none"> Cuando se levante una no conformidad u oportunidad de mejora.
<ul style="list-style-type: none"> Auditoría Interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia general. Todos los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Audidores. Coordinador ISO. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de resultados de auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> Dos veces al año.
<ul style="list-style-type: none"> Satisfacción del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia general. Todos los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso ejecutivo. Coordinador ISO. 	<ul style="list-style-type: none"> Resultados de encuestas de satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada tres meses.
<ul style="list-style-type: none"> Funciones y responsabilidades de cada cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> Todos los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestión humana. 	<ul style="list-style-type: none"> A través de los perfiles de cargo en la inducción y entrenamiento 	<ul style="list-style-type: none"> En la inducción corporativa. Retroalimentación a los empleados en las evaluaciones de desempeño Cuando se modifica el contenido del perfil del cargo.
<ul style="list-style-type: none"> Revisión gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerencia general. 	<ul style="list-style-type: none"> Coordinador ISO. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe escrito. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada seis meses.

Fuente: Autores, 2012.

2.2.2. Documentación del sistema de gestión de calidad.

2.2.2.1. Procesos del sistema de gestión de calidad en la empresa. La norma ISO 9001:2008 establece que se debe definir los procesos de la organización e identificar su interacción. En el diagnóstico se observó que la organización ya tiene procesos relacionados con la prestación de servicio más no los ha identificado fácilmente, lo que se propone es centrarse en definir los demás procesos de soporte con el fin de que todos sean estructurados y gestionados correctamente para que se pueda cumplir con el requisito 4.1 de la norma de referencia.

La metodología empleada se orientó en analizar cada una de las actividades que desempeña la organización y cómo estas influyen en la prestación del servicio, esto se realizó gracias al apoyo de los empleados y directores de cada área, utilizando herramientas como entrevistas o sesiones de grupo lideradas por los autores del proyecto y coordinadas en la mayoría de las veces por el gerente general.

Después de este análisis se adoptó un enfoque basado en procesos y el sistema de gestión se compone de nueve procesos: Un proceso estratégico, cinco procesos misionales y tres procesos de apoyo distribuidos de la siguiente manera:

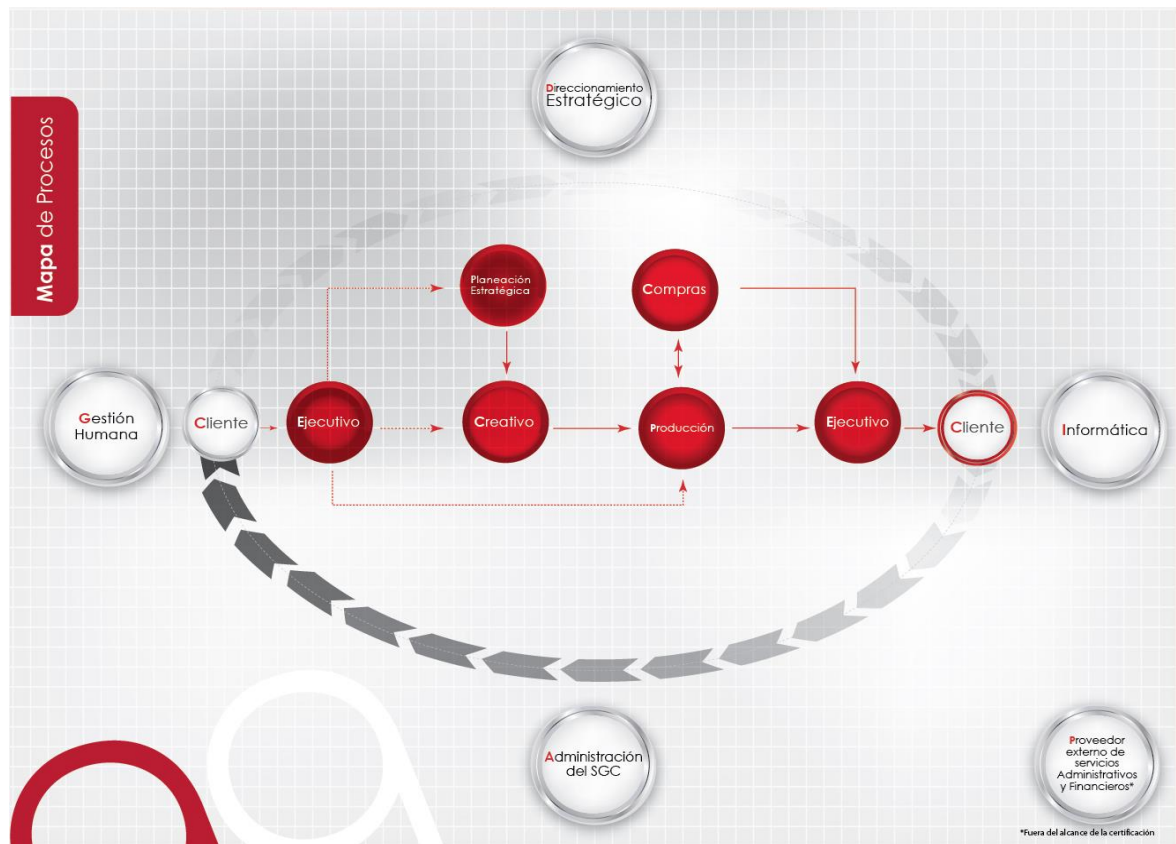
- Los procesos estratégicos establecen los lineamientos, objetivos, políticas y estrategias para el cumplimiento de la misión y la visión de la empresa. Para ello se cuenta con el proceso direccionamiento estratégico.
- Los procesos misionales son los que conforman el core del negocio y contribuyen al logro de la misión de la empresa. Estos procesos son: Ejecutivo, planeación estratégica, creativo, producción y compras.
- Los procesos de apoyo son el soporte y proveen los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de los procesos misionales y estratégicos. Se cuenta con los siguientes procesos: Administración del SGC, gestión humana e informática.

Los procesos administrativos y financieros están a cargo de un proveedor externo, este proveedor se tiene que evaluar anualmente y se debe solicitar planes de acción en caso de no cumplir con los criterios evaluados.

Dichos procesos fácilmente se pueden visualizar en el mapa de procesos el cual se observa en la figura 33, y a través de cual se identifican los procesos que conforman el sistema y se establecen la secuencia e interacciones entre ellos.

La descripción de cada uno de los procesos mencionados se encuentra en las caracterizaciones de proceso elaboradas bajo este proyecto de las que se hablara más adelante y en las cuales se detalla de forma general los elementos del proceso y su interacción con los otros procesos de la agencia.


Figura 33. Mapa de procesos de Publicca S.A.S.



Fuente: Autores, 2012.

2.2.2.2. Caracterización de procesos. Al establecerse los procesos que componen el sistema de gestión de calidad, se inició con la descripción de cada uno de ellos, se diseñó una plantilla que cumple con la estructura documental establecida por el procedimiento control de documentos de la agencia, obligatorio por la norma ISO 9001. Este tipo de documento describe de forma general el conjunto de actividades que lo conforman, incluye un encabezado (Logo de la empresa, nombre, código, versión y fecha de aprobación), un objetivo o propósito, secuencia de actividades, entradas, salidas, interacciones con otros procesos y demás elementos que intervienen para su desarrollo. En la figura 34 se observa la estructura documental de una caracterización de proceso:

Figura 34. Estructura de caracterización de proceso.

		Caracterización			
		Proceso direccionamiento estratégico			
Fecha:	Ed. 01	Página 1	DE 2	Código: CDIE-01	
Proceso: Direccionamiento Estratégico			Líder del proceso: Gerente General		
Objetivo del Proceso:			Participantes:		
Alcance:					
Proveedor	Entradas	Actividades	P.H.V.A	Salidas	Ciente
•	•	1.		•	•
•	•	2.		•	•
•	•	3.		•	•
Recursos		Indicador de Gestión	Documentos del proceso		
		•			
Controles		Otros documentos aplicables	Registros Generados		
			•		
EDICIÓN N°	FECHA DE ACTUALIZACIÓN		RAZÓN DE LA ACTUALIZACIÓN		
01	30/05/2012		Edición inicial		
Sirley Adriana Rivera Arévalo Coordinadora ISO		Carolina Mejía Montoya Directora de planeación estratégica		León David Valencia Muñoz Gerente general	
ELABORA		REVISAR		APRUEBA	

Fuente: Autores, 2012.

Debido a que en total son nueve procesos, se desarrolló una caracterización a cada uno.

Para el levantamiento de este tipo de documento se recolectó la información con el personal responsable, en este caso con el gerente general, los directores de área y la asistente de tecnología. Inicialmente se definió el líder de cada proceso y el objetivo del mismo así:

- Direccionamiento estratégico. Objetivo: Liderar los procesos y estrategias de Publica para el cumplimiento de las metas establecidas, colaborando con el equipo que integra la organización para llegar al éxito y reconocimiento de la misma. Líder del proceso, gerente general. (Ver Anexo 3).
- Gestión humana. Objetivo: Planear y desarrollar las actividades de reclutamiento, selección, contratación, bienestar laboral, salud ocupacional, inducción y capacitación para garantizar la eficiencia del personal y mantener el

clima organizacional. Líder del proceso, directora administrativa y de gestión humana. (Ver anexo 4).

- Informática. Objetivo: Realizar soporte y mantenimiento al sistema de red, telecomunicaciones, software y hardware, garantizando la operatividad de los recursos de la compañía y la satisfacción del usuario final. Líder del proceso, Asistente de tecnología. (Ver anexo 5).
- Administración del sistema de gestión de calidad. Objetivo: Administrar el sistema de gestión de calidad cumpliendo con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2008 mediante el control de los documentos, auditorías internas y el mejoramiento continuo. Líder del proceso, Coordinador ISO (Ver anexo 6).
- Ejecutivo. Objetivo: Dirigir y controlar los recursos de la agencia para desarrollar estrategias integrales de comunicación que aumenten la satisfacción del cliente y logren el cumplimiento de los objetivos presupuestales de la empresa. Líder de proceso, gerente ejecutivo. (Ver anexo 7).
- Planeación Estratégica. Objetivo: Orientar el desarrollo y la comunicación de las marcas a partir de investigación y herramientas estratégicas. Líder de proceso, director de planeación. (Ver anexo 8).
- Creativo. Objetivo: Desarrollar conceptos y actividades publicitarias supliendo las necesidades creativas y gráficas de los clientes. Líder de proceso, director creativo. (Ver anexo 9).
- Producción. Objetivo: Realizar la producción de las actividades comprometidas mediante la planeación, ejecución, control y verificación. Líder de proceso, director de producción. (Ver anexo 10).
- Compras. Objetivo: Proporcionar productos y servicios que cumplan con los requisitos del cliente y de la organización, mediante la solicitud y análisis comparativo de las cotizaciones de los proveedores, con el fin de optimizar los recursos de la organización y generar mayor rentabilidad. Líder de proceso, director de compras. (Ver anexo 11).

2.2.2.3. Procedimientos obligatorios por ISO 901:2008. En el numeral 4.2.1 literal c) se establece que la documentación del sistema de gestión de calidad debe incluir los procedimientos documentados requeridos por esta norma, los cuales son:

- Control de documentos. Los documentos del sistema de gestión de calidad se controlan de acuerdo con la metodología definida en el procedimiento PSGC-01

control de documentos (Ver anexo 12), el cual establece la estructura lógica y contenido de todos los documentos, y define los criterios necesarios para para su elaboración, revisión, aprobación, divulgación y actualización.

Primero se identificaron los siguientes niveles de documentación:

Nivel 1: Son los documentos básicos de la empresa. (Manual de calidad, caracterización de proceso, política de calidad, misión, visión, objetivos de calidad).

Nivel 2: Son documentos específicos que explican cómo se realizan las actividades en cada proceso. (Procedimientos, instructivos, manuales, formatos).

Nivel 3: Son los registros, documentos de apoyo y documentos externos.

Dependiendo del tipo de documento la estructura documental está definida por los siguientes elementos:

- Logotipo de Publica S.A.S: Se dispone de este espacio para realizar el logotipo diseñado por la empresa.
- Tipo de documento: Se especifica si es caracterización, procedimiento, instructivo, manual o formato.
- Título del documento: Redactarse lo más breve posible, detallando la actividad a desarrollar sin excesivos detalles.
- Código: Está compuesto por 3 campos tipo de documento (X), proceso responsable (YYY) y un consecutivo (00) como lo especifica el cuadro 11:

Cuadro 11. Codificación de los documentos del SGC.

ESTRUCTURA DEL CÓDIGO				
Tipo de documento X		Proceso responsable YYY		Consecutivo 00
Caracterización	C	Direccionamiento Estratégico	DIE	A partir de 01 y aumenta de 1 en 1.
Procedimiento	P	Administración del Sistema de Gestión de Calidad	SGC	
Instructivo	I	Producción	PRO	
Manual	M	Compras	COM	
Formato	F	Planeación Estratégica	PLE	
Matriz	MX	Ejecutivo	EJC	
Nota: Los registros están identificados con el mismo código de los formatos.		Creativo	CRE	
		Gestión Humana	GHM	
		Informática	STI	

Fuente: Autores, 2012.

- Edición: Significa el número de veces que ha sido cambiado o modificado el documento.
- Fecha de actualización: Fecha a partir de la cual el documento rige las actividades relacionadas y se distribuye el documento.
- Página: Debe enumerar cada página teniendo en cuenta el total de páginas que tiene el documento.
- Objetivo: Es lo que se busca obtener al desarrollar el procedimiento.
- Alcance: Expresa el cubrimiento del procedimiento en términos de actividades, personas o procesos.
- Definiciones: Términos utilizados en el procedimiento, que pueden resultar ambiguos ó de difícil comprensión para las personas que lo van a utilizar.
- Lineamientos generales: Son las condiciones, recomendaciones o pautas generales que se deben tener en cuenta, antes de la ejecución de las actividades establecidas en el documento. (Si se requiere)
- Desarrollo: Incluye diagrama de flujo, descripción y responsables de cada actividad.
- Documentos de referencia: Nombra los documentos de apoyo al nuevo documento.
- Anexos: Nombra los formatos que se utilizan para registrar la información de una actividad.
- Control de cambios: Es el control histórico que se registra del documento en cada modificación y contiene: Edición, fecha de actualización y razón de actualización.
- Elabora-Revisa-Aprueba: Incluye los nombres y cargo de las personas que realizaron esta labor, este campo debe aparecer después del control de cambios.

Para conocer que elementos debe incluir cada tipo de documentos consultar el anexo 11. PSGC-01 control de documentos.

De igual forma se describió la metodología a aplicar que cumple con el numeral 4.2.3 de la norma y está definida de la siguiente manera:

Se identifica el documento (Interno o externo) a controlar. Si no es de origen interno se registra como documento externo en el FSGC-02 listado maestro de documentos y se finaliza el procedimiento. Al contrario si es interno, se solicita la elaboración, cambio o eliminación del documento al proceso administración del SGC, mediante un correo electrónico; si tiene un grado de complejidad mayor se reunirán los interesados y para determina si se acepta o no el nuevo documento. Si no se acepta no hay cambios en la documentación ni en el listado maestro de documentos. De ser aceptado se elabora o actualiza el documento. Luego se registra en el cuadro de control de cambios: La edición, la fecha de actualización y la razón de la actualización.

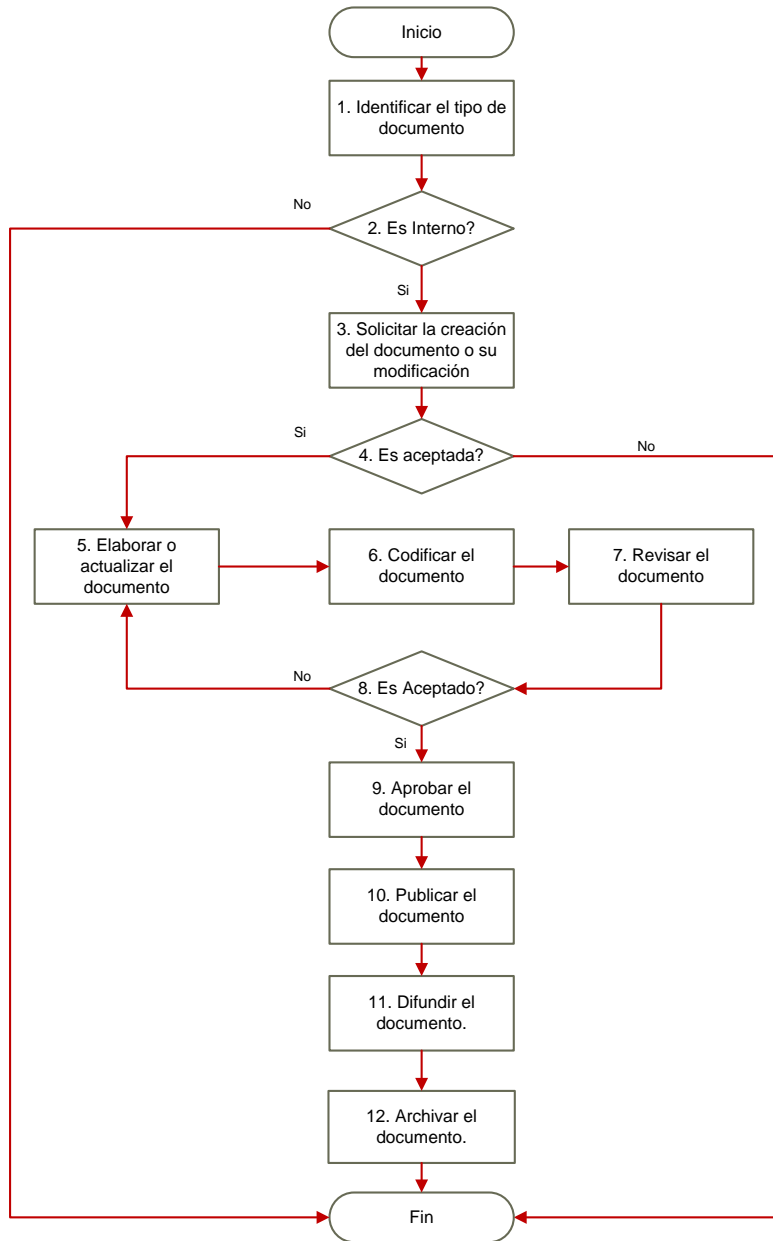
El paso siguiente es que si es un documento nuevo se codifica según los criterios del PSGC-01 control de documentos y se establece la versión del mismo. Se debe revisar y se verificar que lo escrito se cumpla realmente y que satisfaga los parámetros del SGC. Si al revisar el documentos esto no es aceptado se debe realizar las modificaciones y ajustes pertinentes. Tan pronto pasa el filtro de revisión se aprueba el documento, verificando que es conveniente a la filosofía de la agencia, que es eficaz y que es adecuado a los requisitos establecidos por el SGC. Después para la publicación del documento se debe proteger de posibles cambios e impresión, se publica en un espacio de la red donde va a ser consultado el documento y se registra en el FSGC-01 listado maestro de documentos. Adicionalmente se debe dar la capacitación respectiva del documento al personal que se encargará de su aplicación dejando evidencia en el formato FGHM-04 control de asistencia. Finalmente los documentos vigentes excepto de los documentos externos, son almacenados en el servidor; los documentos previos que han sufrido actualizaciones deben conservarse en una carpeta especial denominada "documentos obsoletos". El diagrama de flujo de éste procedimiento se observa en la figura 35.

- Control de registros. Los registros de sistema de gestión de calidad se controlan de acuerdo con la metodología definida en el procedimiento PSGC-02 control de registros (Ver anexo 13), el cual establece las actividades necesarias para el manejo y control de los registros generados, y define los criterios a seguir para su identificación, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición final. De esta forma se le da cumplimiento al numeral 4.2.4 de la norma en estudio.

Se inició con la recopilación de los registros de cada proceso que son generados como consecuencia sus actividades realizadas. Después de identificar los registros que pertenecen al sistema de gestión de calidad, los cuales pueden ser identificados por nombre o por un código asignado a un formato diseñado. Una vez se identifiquen se debe determinar el lugar donde se va a archivar el registro (Ruta en la cual se ubican los registros) dependiendo en que medio se encuentre magnético o físico. Luego se establece la retención de cada uno de los registros especificando el responsable del registro y la disponibilidad de mismo en el

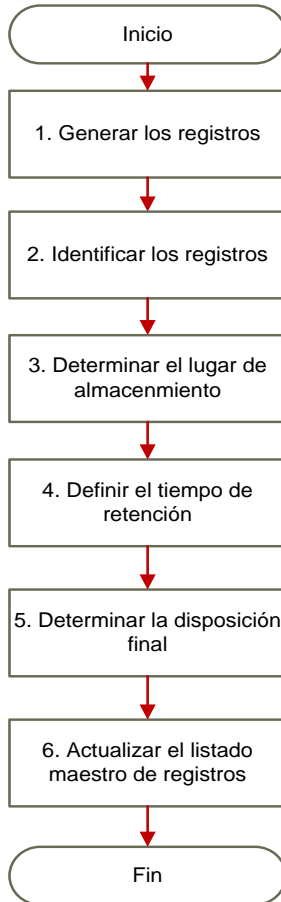
tiempo. Agregado a esto es necesario describir que se debe hacer con los registros una vez haya cumplido el tiempo de retención. Por último hay que actualizar el listado maestro de registros (Base datos de los registros existentes) con cada una de las actividades anteriores al crear o modificar un registro. Las actividades anteriores se resumen en la figura 36.

Figura 35. Diagrama de flujo: Control de documentos.



Fuente: Autores, 2012.

Figura 36. Diagrama de flujo: Control de registros.



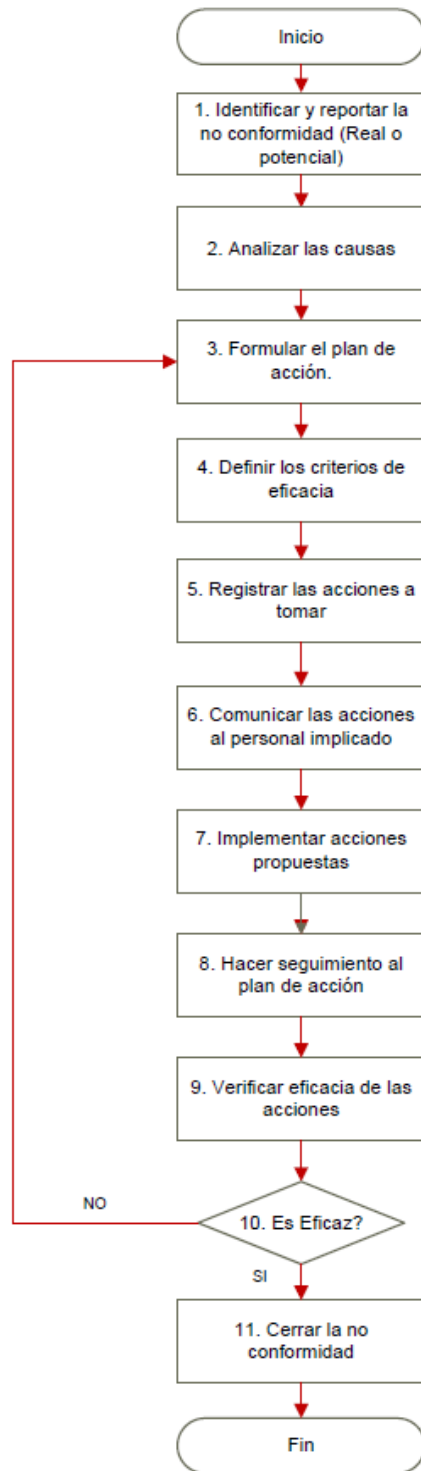
Fuente: Autores, 2012.

- Acciones correctivas, preventivas y de mejora. Debido a que debe existir un compromiso a la excelencia y al mejoramiento de los procesos y que la norma en el numeral 8.5 dice que se debe tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora que permita mejorar continuamente la eficacia del SGC y que adicional a esto debe existir un procedimiento documentado. Por esta razón se elaboró el procedimiento PSGC-03 acciones correctivas, preventivas y de mejora, el cual puede ser consultado en el anexo 14, el cual busca corregir o eliminar las no conformidades para que no vuelvan a ocurrir o nunca se lleguen a presentar. El procedimiento determina que: Primero se debe identificar la no conformidad por medio de auditorías internas y externas de calidad, análisis de datos del SGC, servicios no conformes, resultados de análisis de los indicadores de gestión, sugerencias de mejoramiento y evaluación de la satisfacción de clientes, en

importante recordar que las no conformidades pueden ser reales lo cual implica una acción correctiva, o potenciales que requieren de una acción preventiva o de mejora, inmediatamente se debe registrar la no conformidad en el formato FSGC-04 reporte de acciones correctivas, preventivas y de mejora. Luego se analizan las posibles causas reales o potenciales que podrían generar la no conformidad, utilizando cualquier método, por ejemplo “3 porqués”, “análisis causa-efecto”, o lluvia de ideas, con el fin de elegir la causa fundamental buscando la de mayor incidencia. De acuerdo con las posibles causas analizadas se plantean las acciones que conlleven a eliminar la no conformidad Después se definen los criterios para evaluar si las acciones fueron o no eficaces. La acción que haya sido decidida a tomar los responsables y la fecha de ejecución de cada plan se debe reportar en el formato FSGC-04 reporte de acciones correctivas, preventivas y de mejora. Se comunica al área de trabajo al cual corresponda gestionar la acción y al coordinador ISO para así implementar todas las acciones que fueron definidas. Posteriormente se hace seguimiento al plan de acción revisando que este se haya ejecutado según lo propuesto y se registran las acciones reales en el mismo formato. En último lugar se verifica que la no conformidad no se haya vuelto a presentar, analizando si los criterios de eficacia se cumplieron, si no fue eficaz se deben plantear nuevas acciones de lo contrario se cierra la no conformidad. Las actividades descritas anteriormente tiene como responsables a los líderes de cada proceso junto con el coordinador ISO, el diagrama de flujo que puntualiza el procedimiento se representa en la figura 37.

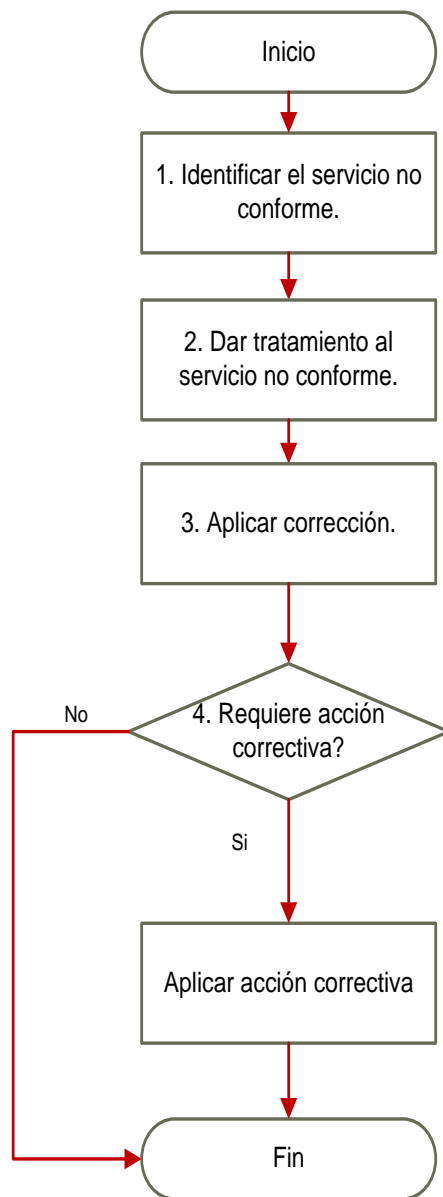
- Control al servicio no conforme. Publica se compromete a cumplir con el numeral 8.3 asegurando que el producto o servicio que no sea conforme con los requisitos no sea usado inadvertidamente o entregado al cliente. Se ha construido un procedimiento PSGC-04 control del servicio no conforme (Ver anexo 15), con la finalidad de identificar el servicio no conforme y establecer las responsabilidades y autoridades para el respectivo tratamiento, de igual manera se definen los respectivos registros de las correcciones tomadas para eliminar la no conformidad. Básicamente la metodología para el control del servicio no conforme se estableció para los procesos ejecutivo y producción, por ser quienes están directamente implicados en la entregan el servicio al cliente. Así mismo incluye las siguientes actividades: Identifica el servicio no conforme; este es detectado antes, durante o después de la ejecución del servicio que en este caso se define como actividades publicitarias (Evento, campañas, piezas, etc.). Los procesos, ejecutivo y/o producción deben registrar el servicio no conforme en el formato FPRO-07 registro y control del servicio no conforme; Los servicios no conformes identificados durante la actividad deben ser tratados inmediatamente, los servicios no conformes identificados después de la actividad se tratan a través de quejas y reclamos. El responsable directo de la solución debe establecer la corrección a aplicar y ponerla en marcha evidencia en el mismo formato. Finalmente se determina si requiere una acción correctiva, de ser necesario se reporta la acción según el procedimiento PSGC-03 acciones correctivas, preventivas y de mejora. El diagrama de flujo que describe este procedimiento está en la figura 38.

Figura 37. Diagrama de flujo: Acciones correctivas, preventivas y de mejora.



Fuente: Autores, 2012.

Figura 38. Diagrama de flujo: Control del servicio no conforme.



Fuente: Autores, 2012.

- Auditorías internas. La evaluación de la conformidad del sistema de gestión de calidad se realiza por medio de auditorías internas. Para lo cual se creó el procedimiento PSGC-01 auditorías internas que comprende las responsabilidades, requisitos, planificación y realización de auditorías.

Se planean realizar cada seis meses y es necesario formar algunas personas como auditores de tal forma que esta actividad se ejecute con objetividad y se retroalimenten los resultados a cada uno de los procesos.

La metodología que está documentada en el anexo 16 PSGC-01 auditorías internas y que le da cumplimiento al numeral 8.2.2 de la ISO 9001 se basa en las siguientes actividades:

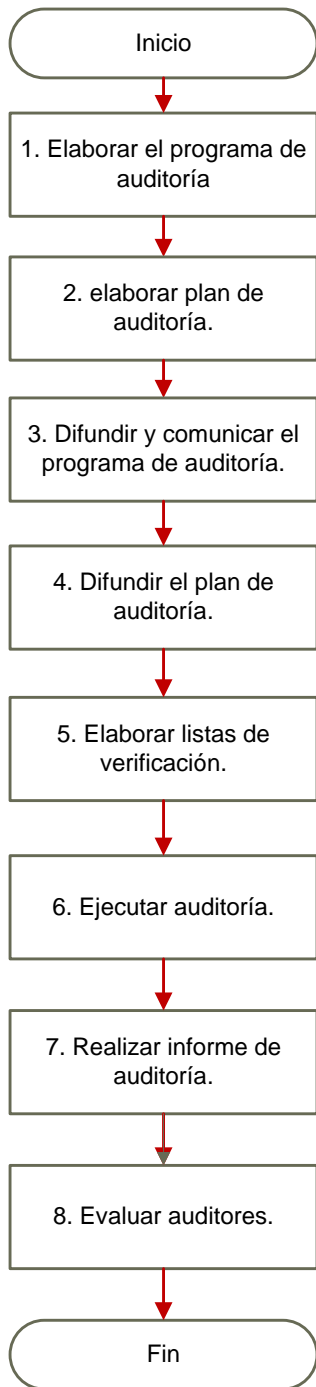
En primera instancia se define los procesos a auditar, el objetivo y alcance de la auditoría; se selecciona el equipo auditor y se establecen fechas, y se registra esta información en el formato FSGC-06 programa de auditoría. El coordinador ISO elabora y envía un plan de auditoría que incluye: Proceso y su responsable, objetivo y alcance de la auditoría, criterios de la auditoría (Documentos de referencia y elementos aplicables de la norma), código de la auditoría y plan de actividades (Fecha, hora, actividades a auditar, auditados auditor líder y equipo auditor); se registra esta información en el formato FSGC-07 plan de auditoría.

Cada grupo auditor realiza una revisión de los documentos y requisitos de referencia con el fin de elaborar las listas de verificación para recolectar evidencias y registrar los hallazgos (Conformidad, no conformidad u observación). Se procede a ejecutar la auditoría, la cual se compone de actividades como: Reunión de apertura (Presentación del objetivo, alcance y la metodología a utilizar), recolección de evidencias (Verificar cada uno de los ítems planteados las listas de verificación), reunión de enlace (Análisis de los resultados obtenidos), y reunión de cierre (Informar a los auditados el balance de la actividad).

Se elabora el informe de auditoría teniendo en cuenta: Objetivos, el alcance, los criterios y hallazgos encontrados y registrarlos en el formato FSGC-11 informe final de auditoría. Los auditados evalúan el desempeño de los auditores de acuerdo con los criterios establecidos en el formato FSGC-10 evaluación auditores internos.

El diagrama de flujo que representa el procedimiento de auditorías internas se observa en la figura 39:

Figura 39. Diagrama de flujo: Auditorías internas.



Fuente: Autores, 2012.

2.2.2.4. Plan de calidad. Se desarrolló un documento que permite conocer cómo se planifica y controla la calidad del servicio prestado, se aplicó para los servicios más representativos de producción y ejecución de eventos y para el servicio planeación y ejecución de campañas y piezas gráficas como se muestra los cuadros 12 y 13 respectivamente:

Cuadro 12. Plan de calidad para: Producción y ejecución de eventos.

Calidad asegurada			Nivel de control	Método de control	
Etapa del proceso	Características a controlar	Proceso responsable	Parámetro de control	Frecuencia	Registro
Elaborar brief de evento (Requerimiento).	Detallar todos los requerimientos del cliente.	Ejecutivo	Revisión del brief. (Que la información sea clara).	Al iniciar un trabajo.	FEJC-02 Brief de eventos.
Montar plan de producción.	Planeación de la actividad.	Producción	Desarrollo en los tiempos establecidos.	Por proyecto.	FPRO-01 Minuto a minuto / FPRO-02 Time Table (Cronograma).
Elaborar esqueleto del presupuesto (Requerimiento en cantidades y días de materiales a utilizar).	Productos y servicios de excelente calidad.	Producción	Aprobación del cliente. Elección de proveedores.	Por proyecto	FCOM-02 Presupuesto final. FCOM-05 Elección y evaluación de proveedores.
Montar costos y valores en el presupuesto.	Veracidad de la información.	Compras	Aprobación del cliente. Evaluación de proveedores.	Por proyecto	FCOM-02 Presupuesto final. FCOM-05 Elección y evaluación de proveedores.
Realizar el montaje del evento.	Ejecución de todo lo planeado y asegurar el uso adecuado de los servicios y materiales del proveedor que fueron utilizados en el evento.	Producción	Cumplimiento del plan de producción Vs desarrollo del evento.	Durante todo el desarrollo del evento.	FPRO-03 Verificación de materiales para la actividad.
Desmontaje del evento.	Obtención de resultados de la actividad. Asegurar entrega adecuada de materiales y servicios utilizados.	Producción	Seguimiento por parte del coordinador de evento y evaluación por parte del cliente.	Al finalizar cada evento.	FPRO-04 Evaluación de la actividad.
Entregar informe de la actividad a cliente,	Garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados.	Ejecutivo	Validación del cumplimiento de objetivo.	Al finalizar cada evento.	FEJC10-Informe final de la actividad.

Fuente: Autores, 2012.

Cuadro 13. Plan de calidad para: Planeación de campañas y piezas.

Calidad asegurada			Nivel de control	Método de control	
Etapa del proceso	Características a controlar	Proceso responsable	Parámetro de control	Frecuencia	Registro
Elaborar Brief.	Identificar correctamente necesidades y expectativas.	Ejecutivo Planeación estratégica y Creativo.	Verificar que los datos de entrada (Brief).	Al iniciar un trabajo.	FEJC-01 Brief campañas./FEJC-03 Brief Piezas Especificas. FCRE-03 Revisión de Brief.
Diseñar estrategia de comunicación.	Planeación de la Campaña.	Planeación estratégica.	Desarrollo en los tiempos establecidos.	Por proyecto.	Estrategia documentada.
Elaborar propuesta creativa.	Qué los diseños y conceptos creativos respondan a la estrategia planteada.	Creativo.	Desarrollo en los tiempos establecidos.	Por proyecto.	Propuesta creativa. (Conceptos y pizas graficas).
Elaborar esqueleto del presupuesto (Requerimiento en cantidades y días de materiales a utilizar).	Productos y servicios de excelente calidad.	Producción.	Aprobación del cliente. Elección de proveedores.	Por proyecto.	FCOM-02 Presupuesto final. FCOM-05 Elección y evaluación de proveedores.
Montar costos y valores en el presupuesto.	Veracidad de la información.	Compras.	Aprobación del cliente. Evaluación de proveedores.	Por proyecto.	FCOM-02 Presupuesto final FCOM-05 Elección y evaluación de proveedores.
Elaborar y Finalizar piezas gráficas.	Finalizar piezas con las características aprobadas por el cliente. Producción gráfica (Subcontratada).	Creativo y Compras.	Verificación de artes. Evaluación de proveedores.	Por proyecto.	FCRE-01 Control y verificación de artes finales. FCOM-05 Elección y evaluación de proveedores.

Desarrollar la campaña.	Garantizar el éxito de las actividades planeadas.	Ejecutivo y Producción.	Evaluación por parte del cliente.	Al finalizar.	FPRO-04 Evaluación de la actividad.
Entregar informe de la actividad a cliente.	Garantizar el cumplimiento de los objetivos planteados.	Ejecutivo.	Verificación por parte del ejecutivo.	Al finalizar cada evento.	Informe final de la actividad

Fuente: Autores, 2012.

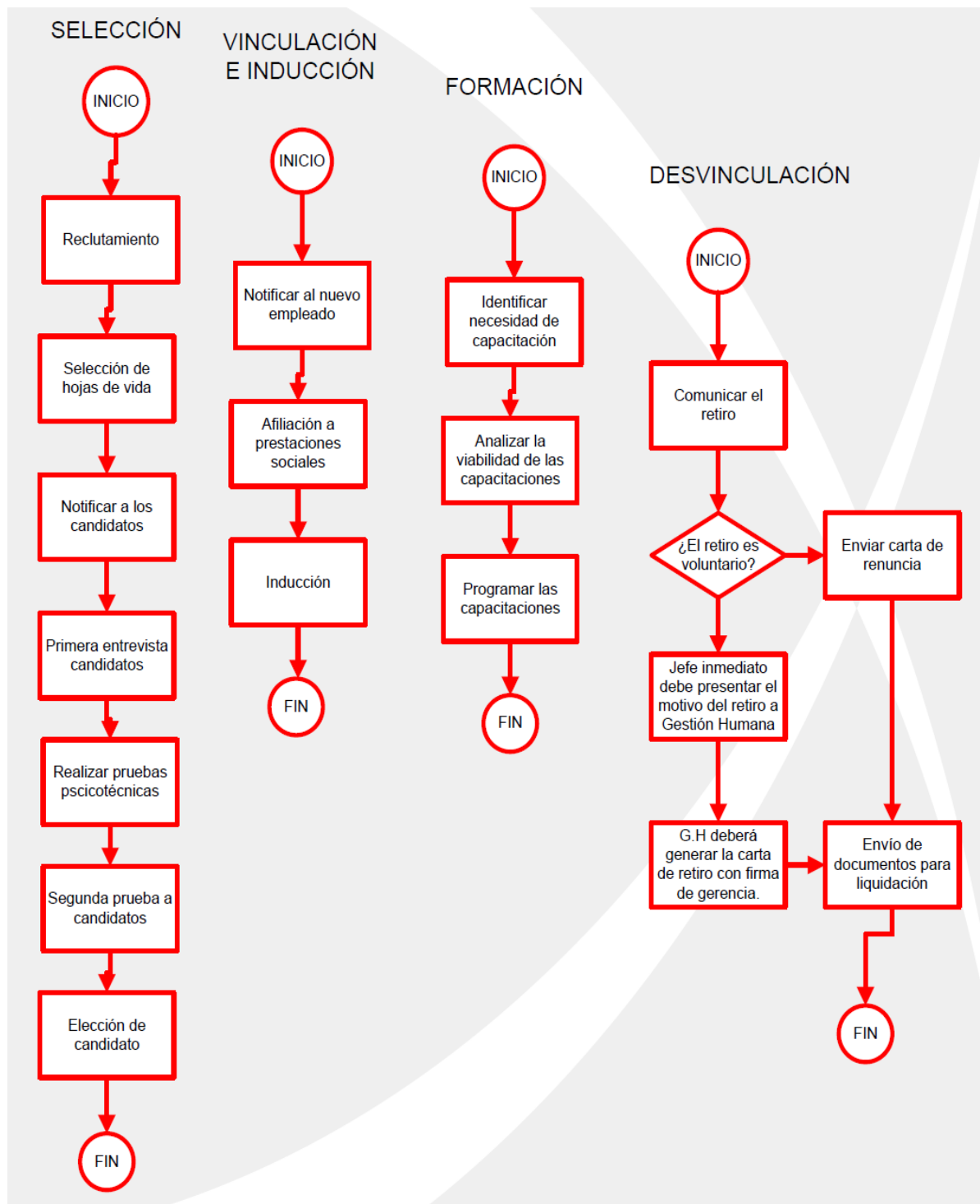
2.2.2.5. Documentos requeridos por los procesos. Para controlar y asegurar la calidad de la prestación del servicio y el correcto funcionamiento de la organización se desarrollaron documentos que establecen lineamientos, tareas o pasos a seguir de manera sistemática.

Para el proceso gestión humana se elaboró el procedimiento que describe como se debe realizar la planeación y desarrollo de las actividades de reclutamiento, selección, contratación, bienestar laboral, salud ocupacional, inducción y capacitación para garantizar la eficiencia del personal y mantener el clima organizacional (Ver anexo 17). El procedimiento se dividió en las siguientes etapas:

- Selección: Se inicia con las respectivas publicaciones en las fuentes de reclutamiento externo (Páginas de internet y/o por medio de redes sociales) y de reclutamiento interno adicional referenciando las competencias establecidas en el perfil del cargo. Con esto se revisa y se hace una preselección de hojas de vida que cumple con el perfil establecido. Se procede a llamar a los candidatos para hacer una breve verificación del cumplimiento del perfil y del interés de las personas para participar en el proceso. Luego se citan los candidatos a primera entrevista con la directora administrativa y de gestión humana, quien analiza y evalúa el perfil de las personas en cuanto a la información personal, su entorno familiar, el nivel de estudios, la experiencia laboral y en general el cumplimiento de las competencias exigidas para el cargo, los candidatos que sean aptos para el cargo presentan pruebas psicotécnicas, los candidatos preseleccionados, continúan el proceso con una segunda entrevista con el jefe inmediato y/o el gerente de la agencia. La persona seleccionada es notificada de la decisión y se le avisa que como parte del proceso de selección se le realizará un estudio de seguridad y visita domiciliaria. Posteriormente elegido el candidato se procede con la vinculación.

- Vinculación: Se notifica al nuevo empleado la fecha de ingreso y la necesidad de tener listos los documentos requeridos para firmar el contrato y presentarse a un examen médico de ingreso. Se procede a afiliar al candidato a la ARL, EPS, caja de compensación, cesantías y AFP. El primer día de ingreso se realiza una a la inducción corporativa.
- Formación: Se identifican las necesidades de entrenamiento y capacitación principalmente por medio de: Solicitudes de jefe inmediato, evaluaciones de desempeño, auditorías de calidad, acciones correctivas y preventivas, indicadores de gestión y quejas/reclamos o sugerencias de los clientes. Después se estudia y analiza la viabilidad de las capacitaciones solicitadas. El gerente general determina la prioridad de cada una de las capacitaciones y es quien aprueba las actividades a realizar. Se incluyen las actividades aprobadas que se van a desarrollar en el formato FGHM-08 programa de capacitación. Se establece la forma de participación del personal involucrado (Fecha, lugar, facilitadores, equipos necesarios entre otros). Finalmente se desarrollan las capacitaciones programadas, las personas que participen se deben registrar en el FGHM-04 control de asistencia, para evidenciar la realización de las actividades.
- Desvinculación: Se comunica a gestión humana el retiro voluntario o terminación del contrato de los empleados de la agencia. En caso de ser un retiro por terminación del contrato (Justa causa o sin justa causa), el jefe inmediato es el encargado de notificar a la directora administrativa y de gestión humana la decisión, con previa aprobación de la gerencia, de retirar al trabajador para que ella proceda a la elaboración de la carta; Luego el jefe inmediato es el encargado de pasarle la carta al trabajador y de devolverla con firma de este a gestión humana. Por el contrario si el retiro es voluntario, el empleado pasa la carta de renuncia al jefe inmediato para que sea re dirigida a gestión humana, en cualquier caso para el empleado poderse retirar de la agencia, debe presentar completamente diligenciado el formato FGHM-07 paz y salvo; la directora administrativa y de gestión humana envía copia del paz y salvo y de la carta de renuncia al proveedor externo de servicios administrativos y financieros para que proceda con la liquidación. En la figura 40 se observa el diagrama de flujo del procedimiento.

Figura 40. Diagrama de flujo: Procedimiento Gestión Humana.



Fuente: Autores, 2012.

De igual manera se elaboró un procedimiento para el proceso ejecutivo, con el fin de darle un correcto tratamiento a las quejas/reclamos o sugerencias de los clientes, el cual básicamente se define en las siguientes actividades:

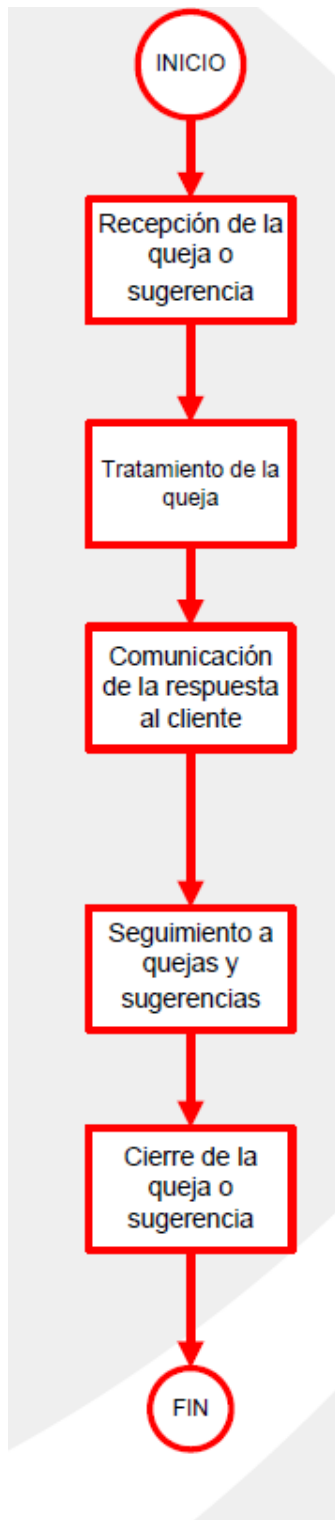
Tan pronto el cliente comunica la queja o sugerencia el ejecutivo encargado debe registrarla en un plazo máximo de 24 horas en el formato FEJC-09 reporte de quejas, reclamos y sugerencias, especificando si es queja o sugerencia, el nombre del cliente y el medio en que la comunica, la fecha en que es recibida, quién registra la queja, detalles pertinentes de la queja o sugerencia y qué procesos están asociados, en caso que cualquier empleado de la agencia reciba una queja o sugerencia debe informarla al proceso ejecutivo para que este se contacte con el cliente.

Una vez ingresada la queja o sugerencia al formato respectivo, se evalúa su impacto, su complejidad y la necesidad y posibilidad de una acción inmediata, luego se realiza un análisis de causas determinando las acciones a tomar y los responsables para darle tratamiento. En un plazo máximo de tres (3) días se debe dar respuesta de las medidas a tomar por parte de la agencia.

Mensualmente se revisa el reporte de las quejas y sugerencias que están en proceso, en “Stand-by” o cerradas de manera que se realice seguimiento a aquellas que se encuentran en proceso o stand-by para definir si se requiere levantar acciones correctivas según su frecuencia o similitud entre las quejas. Finalmente se le responde al cliente y esté de acuerdo con las acciones tomadas se procede a cerrar la queja, por el contrario si el cliente rechaza la decisión o acción propuesta la queja deberá mantenerse en estado “stand-by” hasta que se encuentre otra medida que pueda solucionarla.

El contenido de este procedimiento está en el anexo 18 y el diagrama de flujo respectivo en la figura 41

Figura 41. Diagrama de flujo: Atención a quejas y reclamos.



Fuente: Autores, 2012.

Para el proceso de planeación estratégica se elaboró un manual que permite definir las herramientas de planeación a utilizar, de manera que la agencia siempre se enfoque en sus propuestas estratégicas con el fin de ofrecer un camino creativo relevante, innovador y diferencial. Las herramientas que describe este documento son: brand Identity, brand visibility, brand experience, brand retail, brand connections, brand relations. Básicamente describe el modelo de trabajo de la agencia, de lo cual ya se ha hablado en este proyecto y se puede consultar en el anexo 19 MPLE-01, manual herramientas de planeación estratégica.

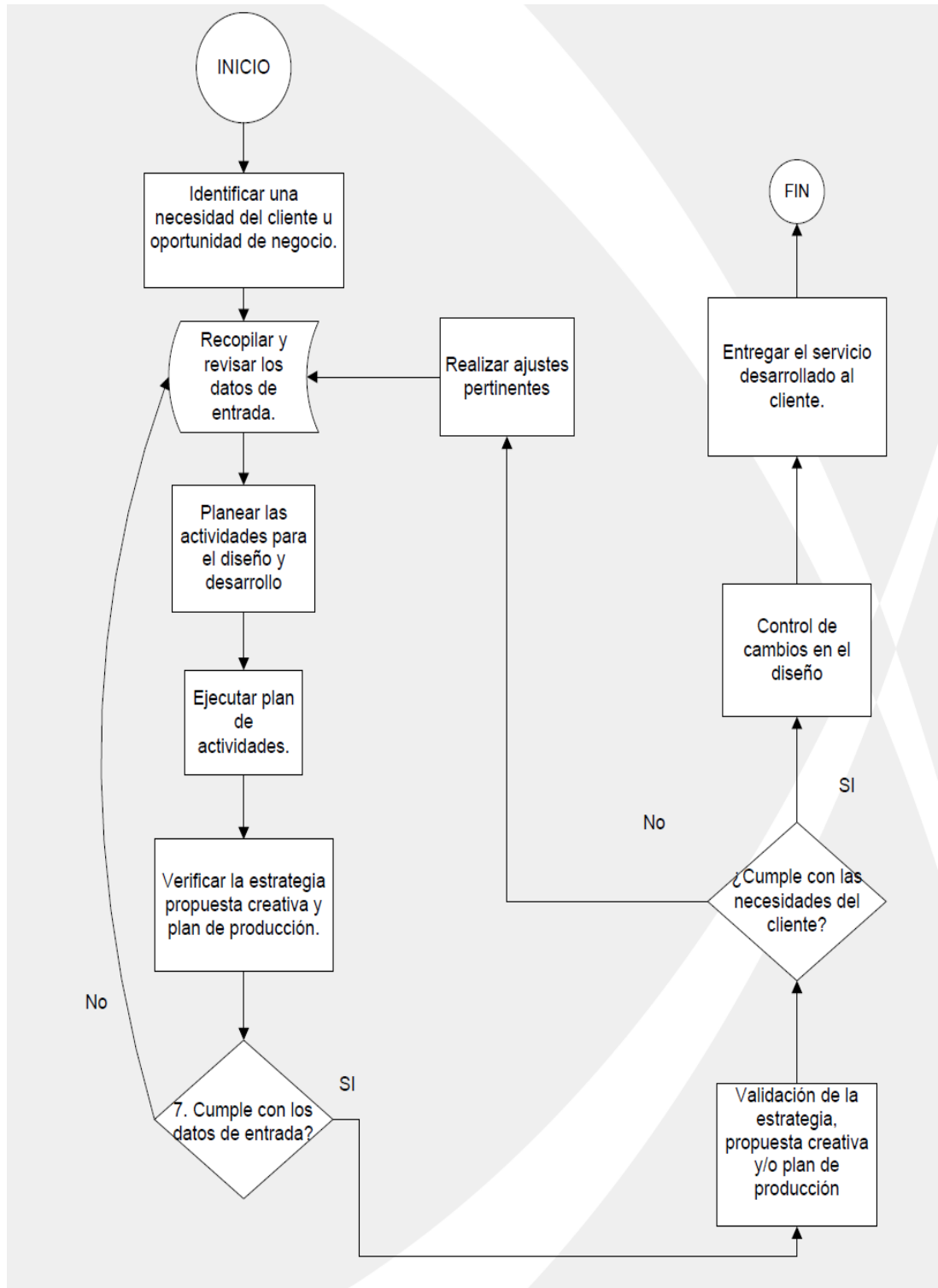
El proceso creativo tiene un procedimiento el cual surge a partir de una necesidad del cliente o como consecuencia de una oportunidad de nuevos negocios; después de identificar dicha necesidad u oportunidad de negocio se elabora el brief en los formatos que corresponda (FEJC-01 brief campañas y/o FEJC-03 brief piezas específicas).

Luego se recopila toda la información requerida (Requisitos del cliente, estudios propios o sindicados, datos del mercado, requisitos legales, reglamentarios aplicables y otros requisitos esenciales, etc.) para elaborar la estrategia y/o la propuesta creativa de la campaña y piezas; una vez esta información sea la realmente requerida se da visto bueno al brief por medio del registro FCRE-03 revisión de brief. Después se planean y definen cada una de las actividades a realizar asignando responsables y fechas, registrando el formato FPLE-01 planificación de campañas. Se ejecuta todo el plan de actividades definido y se realiza la revisión al término de cada actividad, la respectiva revisión es realizada por el ejecutivo de cuenta en conjunto con los responsables de cada actividad.

El siguiente paso es verificar si la propuesta creativa y/o plan de producción cumple con los requisitos de la campaña, si no cumple con los datos se entrada nuevamente se debe recopilar toda la información requerida para la prestación de este servicio, de lo contrario se presenta la propuesta al cliente, para evaluar y asegurar que el servicio diseñado y desarrollado es capaz de satisfacer las necesidades del cliente; la validación se realiza mediante una reunión con el cliente en la cual se presenta lo desarrollado.

Finalmente el cliente aprueba la propuesta creativa y/o plan de producción, se ejecuta la campaña y/o entregan las piezas al cliente prestando el servicio desarrollado. El procedimiento se puede consultar en el anexo 20 y el diagrama de flujo en la figura 42.

Figura 42. Diagrama de flujo: Diseño y desarrollo de campañas.



Fuente: Autores, 2012.

En último lugar para el proceso de compras se establecieron dos procedimientos, uno para cotizaciones y elaboración de presupuestos, y otro para elección y evaluación de proveedores.

El primer procedimiento se realizó con el fin establecer la metodología y políticas adecuadas para la solicitud de cotizaciones y la elaboración de presupuestos, (Ver anexo 21 PCOM-01 cotizaciones y la elaboración de presupuestos). El procedimiento se describe de la siguiente manera:

Primero para las cotizaciones se seleccionan los proveedores que están en la capacidad de suministrar los productos o servicios requeridos, luego se hace una solicitud de cotización en la que se especifican y se le comunica al proveedor los requerimientos de la compra. Después se reciben las cotizaciones de los proveedores y se elabora un presupuesto según el formato que corresponda y dependiendo de las condiciones del contrato del cliente (FCOM-01 presupuesto en cuadro comparativo o FCOM-02 presupuesto final).

Conforme al presupuesto aprobado por el cliente, se hacen y envían las órdenes de pedido a los proveedores elegidos en el formato FCOM-07 orden de pedido especificando los datos del proveedor y las condiciones de entrega; siguiendo esto se recibe la orden de compra aprobada por el cliente junto con el informe de operación especificando costos adicionales, con el fin de enviar la orden compra al proveedor en el formato FCOM-03 orden de compra, detallando las condiciones de pago de los productos o servicios solicitados y así proceder a facturar.

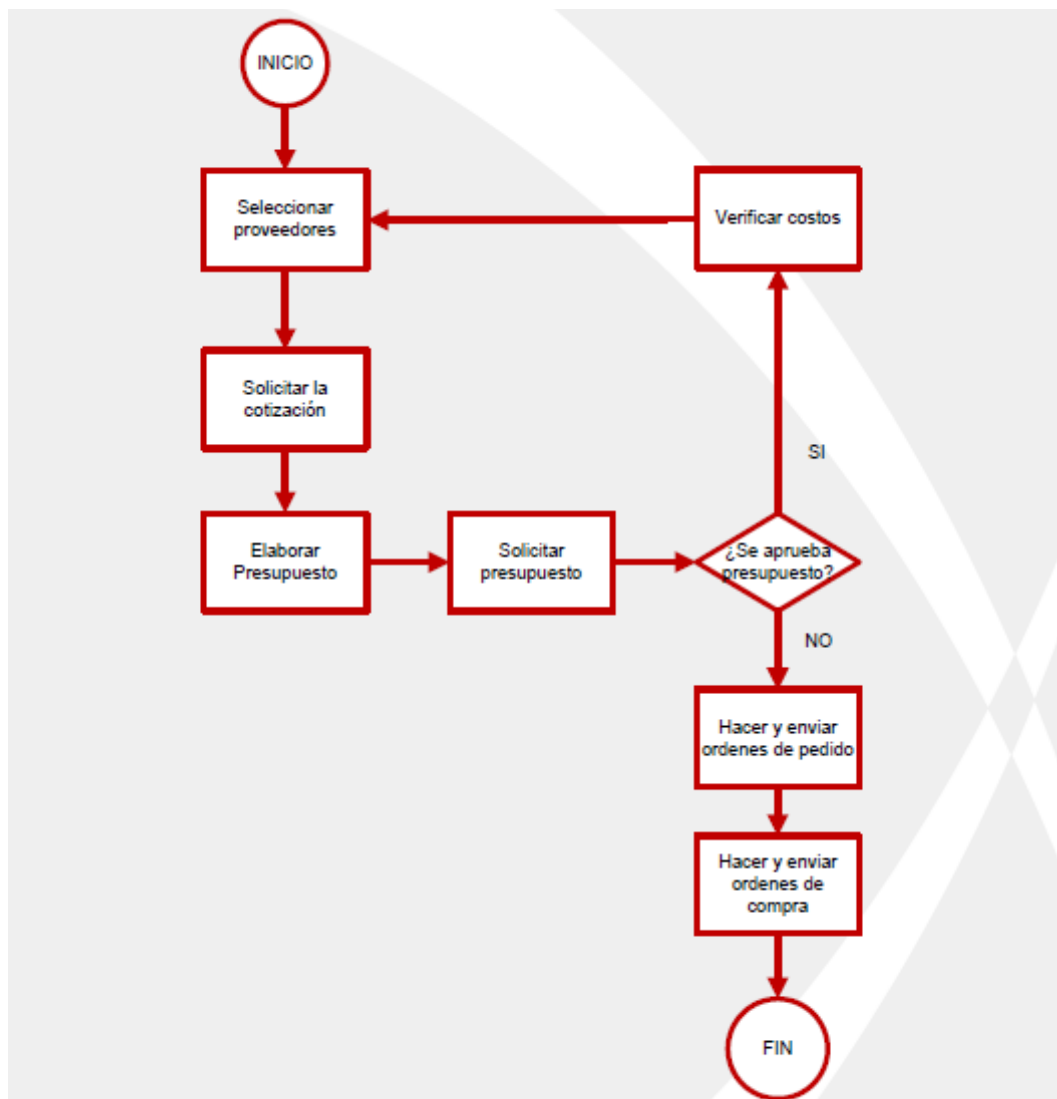
Para la elaboración de los presupuestos, el proceso ejecutivo entrega al proceso de producción las solicitudes de las actividades a realizar en los formatos FEJC-01 brief campaña, FEJC-02 brief eventos, según corresponda. Los presupuestos se pueden presentar en un formato de presupuesto final o en un formato en cuadro comparativo que incluya tres cotizaciones, si se trata de la primera opción, el proceso producción elabora el esqueleto del presupuesto en el formato FCOM-02 presupuesto final, especificando cada uno de los productos o servicios que requiere para el desarrollo de la actividad, y lo envía al proceso compras.

Si el cliente solicita las tres (3) cotizaciones para aprobar un presupuesto entonces se elabora el esqueleto del presupuesto en cuadros comparativos, registrando la información en el formato FCOM-01 presupuesto en cuadro comparativo, de igual forma debe indicar cada uno de los productos o servicios que requiere para el desarrollo de la actividad, y lo envía al proceso compras.

Una vez los presupuestos están en manos del proceso compras, se cotiza lo querido y se carga la información dependiendo de la condición anterior, compras envía el presupuesto a producción para que revise y de visto bueno a todos los ítems establecidos en el esqueleto, una vez está conforme con lo solicitado, lo

envía al ejecutivo para que lo revise el cliente y se dé su respectivo ajuste o aprobación. Si no se aprueba el presupuesto, el ejecutivo direcciona nuevamente el documento al proceso responsable para que realicen los ajustes. De lo contrario, si es un cuadro comparativo, compras monta la cotización seleccionada por el cliente en el formato FCOM-02 presupuesto final, y si el presupuesto que aprobó el cliente ya estaba en el formato FCOM-02 presupuesto final, se continúa con el mismo. Finalmente, de acuerdo con lo requerido en el presupuesto final aprobado, el proceso producción desarrolla la actividad verificando que todos los servicios contratados para la misma se presten sin ningún contratiempo. Estos pasos se ilustran en el diagrama de flujo de la figura 43.

Figura 43. Diagrama de flujo: Cotizaciones y la elaboración de presupuestos



Fuente: Autores, 2012.

El segundo y último procedimiento del proceso de compras, se elaboró con el fin de establecer la metodología para elegir y evaluar proveedores en función de su capacidad para suministrar productos o servicios que cumplan con los requerimientos de compra de la empresa. (Ver anexo 22 PCOM-02 elección y evaluación de proveedores). Las actividades a realizar son las siguientes:

Primero se identifican los proveedores potenciales que podrían tener la capacidad de cumplir con los requerimientos de compra. A continuación se seleccionan los proveedores en el formato FCOM-05 elección y evaluación de proveedores, de acuerdo con los criterios establecidos en la siguiente información:

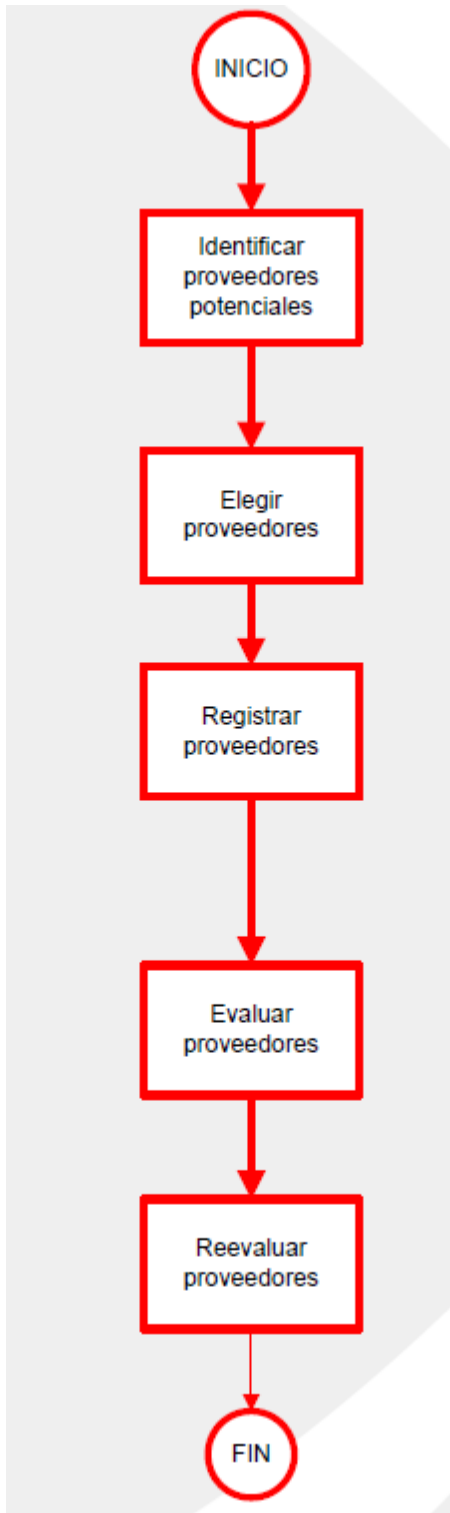
Cuadro 14. Criterios de elección y evaluación de proveedores.

PUNTAJE OBTENIDO	CATEGORÍA DE EVALUACIÓN	SIGNIFICADO
De 3.1 a 5 puntos	Confiable	Se aconseja darle prioridad al momento de cotizar un trabajo. Permanece en la lista de proveedores.
De 2.1 a 3 puntos	Aceptable	Es un proveedor que periódicamente presenta fallas en algunos aspectos, a los cuales les debe desarrollar un plan de acción. Los criterios con puntaje inferior a 2 deben aumentar su calificación, en la próxima evaluación. Permanece en la lista de proveedores.
Menor de 2 puntos	No confiable	Es un proveedor que presenta fallas constantemente. Se debe desarrollar un plan de acción y hacer seguimiento detallado de sus entregas. Se debe volver a evaluar el proveedor en seis (6) meses. Permanece en la lista de proveedores.

Fuente: Autores, 2012

Luego, los proveedores seleccionados se deben registrar en el formato FCOM-04 listado de proveedores. Cada año se debe realizar una evaluación a los proveedores bajo criterios ponderados como: condiciones comerciales, condiciones de calidad, condiciones de entrega, condiciones de disponibilidad, condiciones de proactividad y capacidad económica, que están especificados en el formato esta calificación se registra de igual forma el formato FCOM-05 Elección y evaluación de proveedores. Dependiendo del puntaje obtenido el proveedor será categorizado como confiable, aceptable y no confiable de acuerdo con el cuadro anterior. Finalmente los proveedores que en la evaluación anual fueron catalogados como no confiables deben ser nuevamente evaluados, para garantizar que se mejoraron los aspectos en los que no se cumplían los requerimientos de compra. Para la Reevaluación se utilizan los mismos criterios de la evaluación, así como se registra la información en el mismo formato. Estas actividades se pueden observar en el diagrama de flujo de la figura 44.

Figura 44. Diagrama de flujo: Elección y evaluación de proveedores.



Fuente: Autores, 2013.

2.2.2.6. Manual de calidad. Uno de los requisitos más importantes es la construcción de manual de calidad, La norma ISO 9001 en el numeral 4.2.2 dice ese documento debe incluir: El alcance del sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión, los procedimientos documentados para el sistema de gestión de la calidad o referencia de los mismos, y una descripción de la interacción de los procesos de sistema de gestión.⁶⁴

Se desarrolla el manual de calidad con la información requerida, este manual se puede consultar en el anexo 23 MSGC-01 Manual de calidad y en esencia resume el sistema de gestión.

2.2.2.7. Perfiles y descripción de cargo. Para cada uno de los cargos definidos en el organigrama se elaboró un perfil y descripción de cargo, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: Denominación del cargo, cargo superior inmediato, personal a cargo, objetivo del cargo, educación, formación, experiencia laboral, competencias generales y específicas, responsabilidades y funciones del cargo y finalmente autoridad. En el anexo 24 se detallan cada uno de los cargos con cada una de la información descrita anteriormente.

2.2.2.8. Cumplimiento de los requisitos de la norma por proceso. Después de identificar las actividades principales de cada uno de los procesos se logró establecer una relación entre cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001 y los procesos de la agencia (Ver anexo 25), esto permitió desarrollar el sistema y en un futuro ayudara a evaluar más fácil la eficacia del sistema de gestión.

⁶⁴ Instituto Colombiano de normas técnicas y certificación ICONTEC. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Tercera actualización. 30 de septiembre de 2009.

2.2.3. Mejoramiento Continuo en la agencia de publicidad Publica S.A.S. Para el cumplimiento de este requisito importante de la norma se elaboró el procedimiento mencionado anteriormente como PSGC-03 acciones correctivas preventivas y de mejora, adicionalmente se desarrolló la técnica Análisis del modo y efecto de falla potencial (AMEF), como herramienta que permite encontrar no conformidades potenciales y tomar acciones sobre estas. Cabe aclarar que detectar acciones preventivas o de mejora no es una tarea sencilla, por esto el AMEF propuesto básicamente brinda un banco de acciones preventivas porque identifica los modos de falla potencial (No conformidades potenciales) relacionados al proceso o servicio y evalúa los efectos potenciales de estas fallas en los clientes. Esta herramienta fue elaborada y programada por la empresa VM Asesores S.A.S., mediante el uso de macros en excel. Para este proyecto se adaptó esta herramienta y se aplicó a cada uno de los procesos del sistema de gestión de calidad como prueba piloto del cual se generaron posibles acciones preventivas que quedaron en manos de la empresa para ser evaluadas. Finalmente se entregó la herramienta y sus resultados previos a la agencia como propuesta para que sea implementada.

El AMEF se aplicó a cada uno de los procesos teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- Realizar una reunión con el líder y/o personal implicado en el proceso a analizar.
- Describir la información básica del análisis: Proceso, responsable, lugar del análisis, fecha inicial del AME, fecha de revisión, tipo de negocio (Criterios de manufactura o criterios de servicio) y equipo de planificación.
- Enumerar secuencialmente cada una de las actividades que describen el desarrollo del proceso (Se tuvo en cuenta las actividades que componen el documento caracterización de proceso)
- Identificar los modos de fallo que se pueden presentar, para este caso se tomaron dos opciones: No se desarrolla la actividad o se desarrolla mal.
- Describir los efectos o consecuencias de los modos de fallo establecidos.
- Calificar la severidad de los efectos teniendo en cuenta los criterios de servicios programados en la herramienta como se indica en la figura 45:

Figura 45. Severidad para empresas de servicios.

Severidad para empresas de servicios		
Criterios servicios	Efecto	Calificación
Puede poner en peligro el nombre de la organización. Un riesgo de severidad muy alto, involucra falta de cumplimiento con reglamentos gubernamentales sin aviso.	Peligro sin Aviso	10
Puede poner en peligro el nombre de la organización o al prestador del servicio.	Peligroso con aviso	9
Incumplimiento en el servicio notado por la mayoría de los clientes.	Muy alto	8
Incumplimiento en el servicio notado por los clientes promedio	Alto	7
Incumplimiento en el servicio notado por cliente muy representativo para nosotros	Moderado	6
Interrupción seria en la prestación del servicio Cliente muy insatisfecho.	Bajo	5
Interrupción menor en la prestación del servicio Cliente insatisfecho	Muy bajo	4
El cliente está un poco insatisfecho	Menor	3
El cliente experimenta incomodidad.	Mínimo	2
Sin efecto	Ninguno	1

Fuente: VM Asesores S.A.S., 2012.

- Identificar las causas de la falla potencia, estableciendo porque puede ocurrir el modo de falla o el incumplimiento.
- Determinar la probabilidad de la falla, teniendo en cuenta criterios de servicio también, pero asociado a un nivel de ocurrencia como lo indica la figura 46:

Figura 46. Probabilidad de fallas para empresas de servicios.

Probabilidad de fallas para empresas de servicios		
Criterios servicios	Efecto	Calificación
El Incumplimiento es Inevitable	Casi seguro	10
El incumplimiento es casi inevitable	Muy alta	9
Generalmente asociado con servicios que se han incumplido a menudo.	Alta	8
Generalmente asociado con servicios incumplidos en proporciones regulares	Moderadamente Alto	7
Generalmente asociado con servicios que han sido incumplidos	Moderada	6
Características aisladas asociadas con servicios internos	Baja	5
Características aisladas asociadas con servicios similares	Muy bajo	4
Sólo características aisladas asociadas con servicios idénticos	Remota	3
Sólo características aisladas asociadas con servicios similares	Muy Remoto	2
El incumplimiento es improbable. No ha habido nunca faltas asociadas	Casi Imposible	1

Fuente: VM Asesores S.A.S., 2012.

- Identificar los controles actuales, describiendo las acciones que actualmente se tienen en cuenta para evitar que ocurra la falla.
- Determinar en nivel de detección, es decir calificar la probabilidad de la eficacia del control actual, en otras palabras establecer que tan bueno es el control que se utiliza. Asumiendo que es inversamente proporcional, es decir que entre más alto sea el nivel de control más bajo es el puntaje alcanzado. Los criterios de servicio a considerar son los que se muestran en la figura 47:

Figura 47. Nivel de detección para empresa de servicios.

Nivel de Detección para empresas de servicios		
Criterio servicios	Efecto	Calificación
No hay controles conocidos para detectar el incumplimiento en el servicio	Casi imposible	10
Probabilidad muy remota de que los controles corrientes detectarán el incumplimiento en el servicio.	Muy remoto	9
Probabilidad remota de que los controles actuales detectarán el incumplimiento en el servicio	Remoto	8
Probabilidad muy baja de que los controles actuales detectarán incumplimiento en el servicio	Muy bajo	7
Probabilidad baja de que los controles actuales detectarán el incumplimiento en el servicio	Bajo	6
Probabilidad moderada de que los controles actuales detectarán el incumplimiento en el servicio	Moderado	5
Probabilidad moderadamente alta de que los controles actuales detectarán incumplimiento en el servicio	Moderadamente alto	4
Probabilidad alta de que los controles actuales detectarán el incumplimiento en el servicio	Alto	3
Probabilidad muy alta de que los controles actuales detectarán el incumplimiento en el servicio	Muy alta	2
Es casi seguro que los controles actuales detecten la manera de incumplimiento en el servicio. Se conocen controles confiables de	Casi seguro	1

Fuente: VM Asesores S.A.S., 2012.

- Determinar el número de prioridad de riesgo (NPR). El NPR se calcula mediante la multiplicación del valor obtenido de la severidad, de la probabilidad y del nivel de detección. Este número se utiliza para dar prioridad a los modos de falla con mayor puntaje, se inicia tomando acciones con el mayor puntaje.
- Establecer acciones recomendadas para disminuir el número de prioridad de riesgo que resulte con mayor puntaje y asignando un responsable. Estas acciones son propuestas hacia la empresa, ésta tomará la decisión de aplicarla o no en el proceso correspondiente.

- Finalmente cuando se implementa la acción, se debe realizar seguimiento y evaluar las acciones tomadas, calculando nuevamente la severidad, la probabilidad y la detección, para buscar que el número de prioridad de riesgo haya disminuido, una vez esto ocurra se puede continuar con el siguiente NPR más alto.

La prueba piloto y los resultados previos del análisis del modo y efecto de falla potencia de cada uno de los nuevos procesos se pueden consultar en los anexos 26 al 34.

2.3. CONTROL ESTADÍSTICO DE LA CALIDAD.

La detección de fallas para el mejoramiento de la prestación del servicio es necesaria para mantener los procesos bajo control, ya que permite verificar si las actividades que impactan directamente en la satisfacción del cliente cumplen con ciertas exigencias de calidad. La herramienta principal para establecer parámetros de control es la estadística, y es por medio de herramientas como diagramas causa-efecto, Pareto y gráficas de control por atributos permite hacer seguimiento y mejora a los procesos involucrados en la prestación del servicio. Y es precisamente por tratarse de una empresa que presta servicios relacionados con actividades publicitarias que se hace compleja la determinación de variables que puede llegar a medirse para determinar un control de calidad. Básicamente lo que se buscó con este control estadístico de calidad fue que la empresa logrará visualizar la magnitud y monitorear el estado de cada una de las inconformidades que se generan durante y después del servicio, en otras palabras hace seguimiento a la estabilidad (Calidad) en el suministro del servicio de tal modo que se identifique una situación no deseada y se pueda actuar sobre ella antes de que llegue a manos del cliente.

2.3.1. Análisis y diagrama de Pareto. En primera instancia se analizó el comportamiento de todos los tipos de servicio por medio del diagrama de Pareto, para determinar cuáles ocupan ese 80% (Pocos vitales) los cuales representan una facturación mayor del total del negocio sin embargo el 20% (Muchos triviales) detectado sirvió para identificar aquellos servicios en los cuales también puede prestar atención como una oportunidad de mejora para el crecimiento de la agencia. En el área ejecutiva se recopiló el número de solicitudes en un periodo de un semestre, tomando muestras mensuales, luego se realizó la clasificación de cada solicitud acuerdo con los diferentes servicios que actualmente presta la compañía según como se muestra en la tabla 6:

Tabla 6. Solicitudes de servicio Publica S.A.S.

Tipo de servicio	Nº de solicitudes Mes 1	Nº de solicitudes Mes 2	Nº de solicitudes Mes 3	Nº de solicitudes Mes 4	Nº de solicitudes Mes 5	Nº de solicitudes Mes 6	Total de solicitudes	Promedio
Logística de eventos	21	42	47	30	51	33	224	37
Diseño de piezas gráficas	18	29	13	22	7	15	104	17
Actividades BTL	10	13	17	8	20	6	74	12
Planeación y ejecución de campañas publicitarias.	12	8	11	10	4	9	54	9
Actividades ATL (Medios masivos: Radio, TV, prensa)	8	1	5	3	1	7	25	4
Investigaciones de mercado y análisis de tendencias	1	2	1	0	0	0	4	1
Consultoría en planes de mercadeo y desarrollo de nuevos productos.	1	0	1	0	1	0	3	1
Consultoría en identidad de marca	2	1	2	1	2	2	10	2
Cobranding y publicidad digital.	1	1	0	1	0	0	3	1

Fuente: Autores del proyecto basados en la información suministrada por el personal de Publica S.A.S., 2013

Después de la preparación y la recopilación de los datos se ordenó y se simplificó en el total de solicitudes por cada tipo de servicio con el fin de calcular el porcentaje acumulado de las solicitudes asociadas al servicio para lo cual se tomó el total de solicitudes de cada servicio dividido en el total de solicitudes en el semestre según se muestra en la tabla 7.

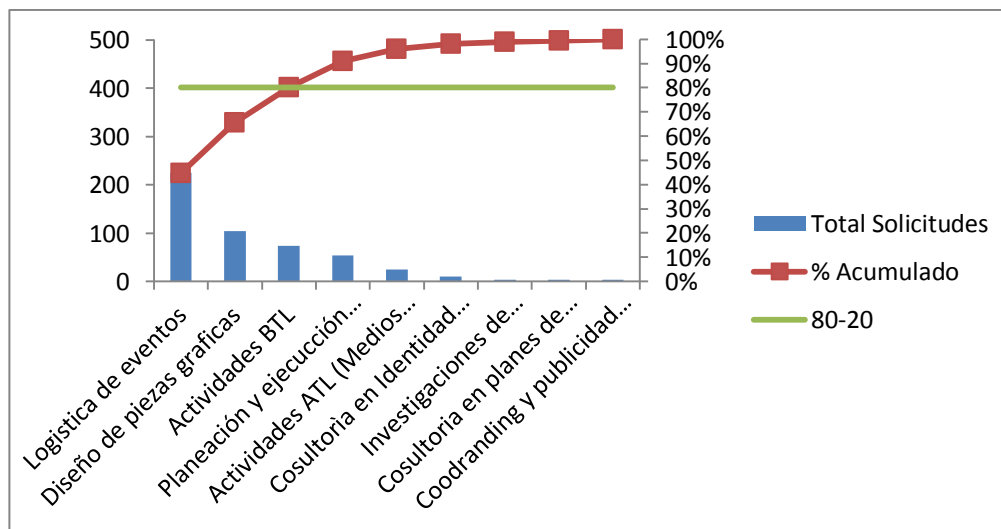
Tabla 7. Tabla de Pareto.

Tipo de servicio	Total Solicitudes	% Acumulado	80-20
Logística de eventos	224	45%	80%
Diseño de piezas graficas	104	65%	80%
Actividades BTL	74	80%	80%
Planeación y ejecución de campañas publicitarias.	54	91%	80%
Actividades ATL (Medios masivos: Radio, TV, prensa)	25	96%	80%
Consultoría en Identidad de marca	10	98%	80%
Investigaciones de mercado y análisis de tendencias	4	99%	80%
Consultoría en planes de mercadeo y desarrollo de nuevos productos.	3	99%	80%
Cobranding y publicidad digital.	3	100%	80%

Fuente: Autores, 2013.

Con los resultados obtenidos se procedió a realizar el diagrama de Pareto, realizando un gráfico de barras que representa las solicitudes de cada uno de los tipos de servicio, posteriormente se trazó un gráfico lineal cuyos puntos representan el porcentaje acumulado de la tabla de Pareto y finalmente se trazó otra grafica lineal que permitió identificar y separar los pocos vitales de los muchos triviales.

Gráfica 2. Diagrama de Pareto.



Fuente: Autores, 2013

De lo anterior se puede analizar que las actividades de logística de eventos, los diseños de piezas gráficas y las actividades de publicidad BTL componen ese grupo de los pocos vitales que le dan una sostenibilidad a la agencia y a la prestación del servicio. El resto de los servicios representan los muchos triviales, pero no los menos importantes, solo indica que no tiene mucha frecuencia es decir son servicios ocasionales.

2.3.2. Gráficos de control. Después de detectar los servicios más frecuentes se decidió desarrollar gráficos de control por atributos de tal manera que indiquen si aspectos relacionados con la calidad del servicio están dentro de unos límites de control, dependiendo del comportamiento de dicha variable a analizar. El objetivo de ésta técnica de control estadístico es que permite monitorear de forma continua una situación para controlar su buen funcionamiento y detectar cualquier diferencia considerable en la afectación del servicio respecto al patrón correcto del comportamiento que deba tener representando su variabilidad, pues no se habla de una producción de bienes si no de la prestación de servicios que se realizan dependiendo de solicitudes específicas por parte de los clientes.

Para realizar estos análisis se tuvo en cuenta aspectos como: Características cualitativas que la variable en estudio posea o no posea, defectos en productos tangibles que hagan parte de la prestación del servicio o circunstancias no conformes en la prestación del servicio. Como en este caso la variable solo toma dos valores correcta o incorrecta, cumple o no cumple, es que se tiene que hablar de un control por atributos utilizando gráficos en los que las variables a representar en el eje Y corresponden a la proporción de veces que el resultado no ha sido el correcto. Los tipos de gráficos utilizados fueron: El gráfico U (Promedio de defectos por unidad) para la inspección de las piezas gráficas diseñadas, el gráfico P (Control de la fracción defectuosa) para el número de propuestas de las actividades publicitarias elaboradas y el gráfico C (Número de defectos por cada muestra) para las quejas de los clientes recibidas en un periodo específico.

2.3.2.1. Devolución de propuestas creativas. Para controlar la cantidad de propuestas creativas que son reprocesadas por no ser aprobadas por los clientes y que generan costos de no calidad para la empresa, se aplicó el gráfico control p el cual representa el porcentaje de la fracción defectuosa en una muestra variable, se entiende por defecto una característica de calidad no aceptable en un producto y por defectuoso un producto que tenga uno o más defectos.

Para este caso, el producto (Servicio) se denomina propuestas creativas, y es el resultado del trabajo del área creativa, del cual parte la ejecución de la campaña publicitaria, y se compone de piezas diseñadas y/o finalizadas, estrategias de comunicación y conceptos creativos (Planteamientos construidos que resumen toda la información que hay en el cerebro y se interpretan para crear una iniciativa en el mensaje publicitario).

El gráfico de control p se basa en la siguiente hipótesis que dice que es frecuente que la magnitud observada y utilizada como variable de control sea una proporción. Una proporción se calcula dividiendo el número de casos que satisfacen un cierto requisito o que tienen una determinada propiedad por el total de casos manejados.⁶⁵

De las propuestas desarrolladas para campañas publicitarias por el área creativa en seis meses se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 8. Propuestas creativas no aprobadas y reprocesadas.

Muestra	Total de propuestas entregadas al cliente (ni)	Propuestas rechazadas (di)	Fracción defectuosa p	LCI	LCI	LC	LCS
Semana 1	6	1	0,166667	-0,288	0	0,215	0,719
Semana 2	10	3	0,300000	-0,175	0	0,215	0,605
Semana 3	8	2	0,250000	-0,221	0	0,215	0,651
Semana 4	7	2	0,285714	-0,251	0	0,215	0,681
Semana 5	11	2	0,181818	-0,157	0	0,215	0,587
Semana 6	13	3	0,230769	-0,127	0	0,215	0,557
Semana 7	5	1	0,200000	-0,336	0	0,215	0,767
Semana 8	8	2	0,250000	-0,221	0	0,215	0,651
Semana 9	6	1	0,166667	-0,288	0	0,215	0,719
Semana 10	6	0	0,000000	-0,288	0	0,215	0,719
Semana 11	9	1	0,111111	-0,196	0	0,215	0,626
Semana 12	7	1	0,142857	-0,251	0	0,215	0,681
Semana 13	10	3	0,300000	-0,175	0	0,215	0,605
Semana 14	5	1	0,200000	-0,336	0	0,215	0,767
Semana 15	11	2	0,181818	-0,157	0	0,215	0,587
Semana 16	6	2	0,333333	-0,288	0	0,215	0,719
Semana 17	7	1	0,142857	-0,251	0	0,215	0,681
Semana 18	10	2	0,200000	-0,175	0	0,215	0,605
Semana 19	10	1	0,100000	-0,175	0	0,215	0,605
Semana 20	8	3	0,375000	-0,221	0	0,215	0,651
Semana 21	11	4	0,363636	-0,157	0	0,215	0,587
Semana 22	9	1	0,111111	-0,196	0	0,215	0,626
Semana 23	7	2	0,285714	-0,251	0	0,215	0,681
Semana 24	13	1	0,076923	-0,127	0	0,215	0,557
Semana 25	8	2	0,250000	-0,221	0	0,215	0,651
Semana 26	12	4	0,333333	-0,141	0	0,215	0,571

Fuente: Autores del proyecto basados en la información suministrada por el personal de Publica S.A.S., 2013

⁶⁵ MARTÍN, Quintín. CABERO MORÁN, María Teresa y DE PAZ SANTANA, Yanira del Rosario. Tratamiento estadístico de datos con SPSS. Capítulo 16 ed. Madrid: Thompson Editores. 2007. p 525.

Para determinar el total de propuestas rechazadas se realiza la sumatoria de cada una de las propuestas rechazadas (d_i) en cada muestra y para el total de propuestas desarrolladas (n_i) se realiza la sumatoria de todas las propuestas de cada muestra. Lo anterior con el fin de calcular la proporción defectuosa promedio (\bar{p}) y los límites de control que están dados por la fórmula 1:

Fórmula 1. Porción defectuosa y límites de control

$$\bar{p} = \frac{\sum_{i=1}^m d_i}{\sum_{i=1}^m n_i};$$

$$LCS_i = \bar{p} + 3\sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n_i}}$$

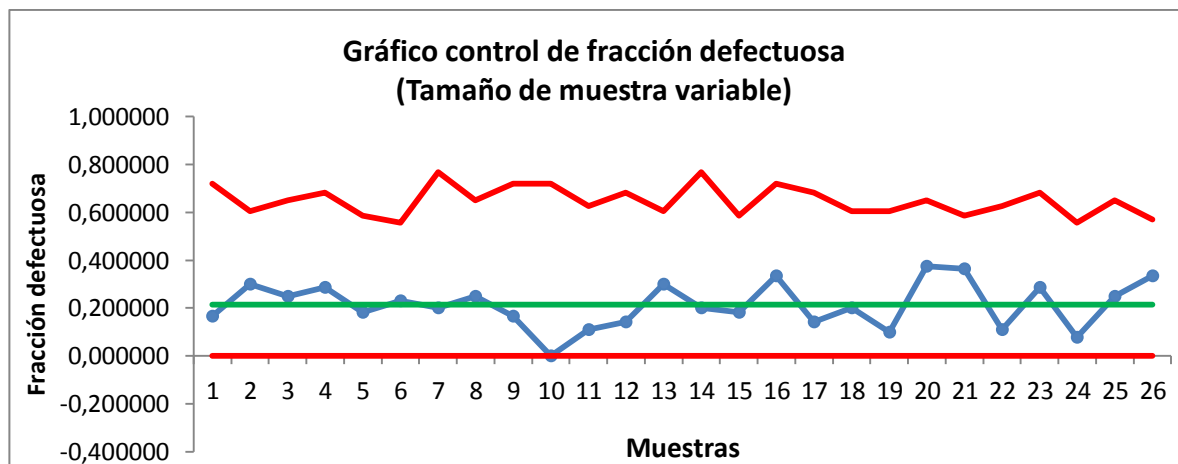
$$LCI_i = \bar{p} - 3\sqrt{\frac{\bar{p}(1-\bar{p})}{n_i}}$$

para $i = 1, 2, \dots, m$

Fuente: HERNÁNDEZ, Marcario. Gráficos de control p, o fracción defectuosa (Tamaño de muestra variable). [En línea]. Diciembre 4 de 2008. [Citado el 2 de Abril de 2013], Disponible en: http://optyestadistica.wordpress.com/2008/12/04/graficos-de-control-p-o-de-fraccion-defectuosa-tamano-de-muestra-variable/?preview=true&preview_id=600&preview_nonce=1c0efccac7

Después de recopilar los datos correspondientes la proporción defectuosa y sus límites de control se obtiene la gráfica 3:

Gráfica 3. Gráfico de control p de propuestas creativas.



Fuente: Autores, 2013.

De lo anterior se puede analizar que aunque la elaboración de propuestas creativas se encuentra dentro de los límites no quiere decir que el proceso creativo se encuentra bajo control ya que está produciendo constantemente no conformidades, se aconseja tomar acciones correctivas para disminuir el número de propuestas rechazadas por medio de un análisis que permita eliminar la causa raíz del problema detectado. Se presenta alta variabilidad influenciado por la muestra variable de cada semana.

2.3.2.2. No conformidades en el diseño y elaboración de piezas gráficas. La elaboración de piezas en Publica está relacionada con los servicios de campañas publicitarias que se realizan de acuerdo a pedidos de cliente; debido a que no son pedidos constantes y tampoco piezas producidas constantes, se decidió usar el gráfico de control de promedio de defectos por unidad (\bar{U}); en el cual se tomaron durante seis meses semanalmente muestras de piezas solicitadas por los clientes, algunas como: Folletos, catálogos, brochure, tarjetas, calendarios, material P.O.P., logotipos de evento, volantes, stands, empaque promocional, valla, backing, eucol (Paradero de buses); pendones e ilustraciones. Los defectos en una pieza se identifican mediante una comparación entre la muestra digital que es aprobada por el cliente y la muestra física de una pieza finalizada por el diseñador de la empresa que se presenta al cliente antes de que se realice la producción en masa por parte un proveedor de impresión cuando así se requiera. En cada muestra se inspeccionaron las piezas de acuerdo a unos criterios de aceptación que deben ser tenidos en cuenta al momento de la finalización de una pieza y que debe coincidir con los requisitos especificados por el cliente como ya se explicó anteriormente, entonces los defectos de una pieza se puede clasificar por: Color, tipografía, troqueles, acabados, tamaño y por resolución de la imagen. Para determinar el número promedio de defectos o límite central se tomó el total de defectos encontrados (d_i) sobre el total de las piezas que fueron finalizadas (n_i) y para calcular los límites de control se utilizó la fórmula 2:

Fórmula 2. Promedio de defectos por unidad y límites de control.

$$\bar{U} = \frac{\sum_{i=1}^m d_i}{\sum_{i=1}^m n_i}$$

$$LCS_i = \bar{U} + 3\sqrt{\frac{\bar{U}}{n_i}}$$

$$LC_i = \bar{U}$$

$$LCI_i = \bar{U} - 3\sqrt{\frac{\bar{U}}{n_i}}$$

para $i = 1, 2, \dots, m$

Fuente: HERNÁNDEZ, Marcario. Gráficos de control u, promedio de defectos por unidad (Tamaño de muestra variable). [En línea]. Diciembre 4 de 2008. [Citado el 2 de Abril de 2013], Disponible en: <http://optyestadistica.wordpress.com/2009/02/10/grafico-u-o-promedio-de-defectos-por-unidad-tamano-de-muestra-variable/>

La tabla 9 representa los datos obtenidos durante el período establecido:

Tabla 9. Número de defectos encontrados en las piezas por unidad.

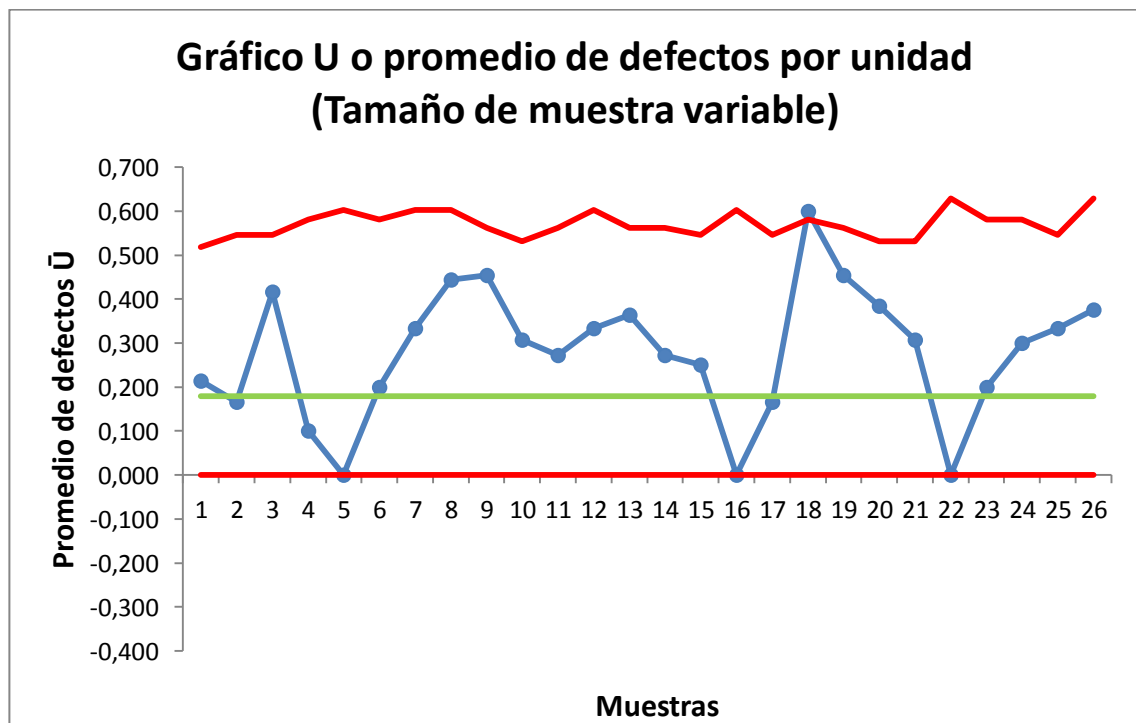
Muestra	Piezas	Piezas Defectuosas	Defecto Color	Defecto Tipografía	Defecto Troqueles	Defecto Acabados	Defecto Tamaño	Defecto Resolución	Total de defectos	Promedio de defectos U	LCI	LCI	LC	LCS
Semana 1	14	1	1	1	0	1	0	0	3	0,214	-0,160	0	0,179	0,519
Semana 2	12	2	2	0	0	0	0	0	2	0,167	-0,187	0	0,179	0,546
Semana 3	12	3	1	0	1	2	1	0	5	0,417	-0,187	0	0,179	0,546
Semana 4	10	1	0	0	0	0	0	1	1	0,100	-0,222	0	0,179	0,581
Semana 5	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0,000	-0,244	0	0,179	0,603
Semana 6	10	1	1	0	0	1	0	0	2	0,200	-0,222	0	0,179	0,581
Semana 7	9	1	1	0	1	0	0	1	3	0,333	-0,244	0	0,179	0,603
Semana 8	9	2	2	1	0	0	1	0	4	0,444	-0,244	0	0,179	0,603
Semana 9	11	3	0	2	1	1	0	1	5	0,455	-0,204	0	0,179	0,562
Semana 10	13	3	0	1	0	0	1	2	4	0,308	-0,173	0	0,179	0,531
Semana 11	11	3	0	0	1	2	0	0	3	0,273	-0,204	0	0,179	0,562
Semana 12	9	2	1	1	1	0	0	0	3	0,333	-0,244	0	0,179	0,603
Semana 13	11	3	0	0	2	0	1	1	4	0,364	-0,204	0	0,179	0,562
Semana 14	11	2	0	2	0	1	0	0	3	0,273	-0,204	0	0,179	0,562
Semana 15	12	3	0	3	0	0	0	0	3	0,250	-0,187	0	0,179	0,546
Semana 16	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0,000	-0,244	0	0,179	0,603
Semana 17	12	2	0	0	0	0	2	0	2	0,167	-0,187	0	0,179	0,546
Semana 18	10	2	1	1	1	1	1	1	6	0,600	-0,222	0	0,179	0,581
Semana 19	11	3	3	0	0	1	1	0	5	0,455	-0,204	0	0,179	0,562
Semana 20	13	3	2	1	0	2	0	0	5	0,385	-0,173	0	0,179	0,531
Semana 21	13	1	1	1	1	1	0	0	4	0,308	-0,173	0	0,179	0,531
Semana 22	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0,000	-0,270	0	0,179	0,628
Semana 23	10	1	0	0	1	0	1	0	2	0,200	-0,222	0	0,179	0,581
Semana 24	10	2	0	0	0	0	0	3	3	0,300	-0,222	0	0,179	0,581
Semana 25	12	2	1	0	3	0	0	0	4	0,333	-0,187	0	0,179	0,546
Semana 26	8	3	1	1	0	1	0	0	3	0,375	-0,270	0	0,179	0,628

Fuente: Autores del proyecto basados en la información suministrada por el personal de Publica S.A.S., 2013

Luego de registrar semanalmente las piezas solicitadas con las piezas defectuosas y realizar el gráfico de control (\bar{U}), se confirmó que al tomarse muestras variables la fracción defectuosa no es constante debido a que son piezas tomadas por pedido o por necesidad del cliente, así mismo se reflejó una alta variabilidad en el número promedio de piezas defectuosas. El límite central (\bar{U}) en ese semestre esta dado en 0,179 y las muestras analizadas presenta una tendencia de promedios de piezas defectuosas que están por encima de este límite y en el caso de la muestra 18 el número promedio de defectos con un valor de 0,600 sobrepasó el número de defectos promedio permitidos (Límite de control superior) que para esa muestra estuvo en 0,581.

Igual que en el caso anterior se deben tomar acciones que permitan disminuir la cantidad de defectos encontrados para que la variabilidad de este proceso no sea tan alta y se pueda mantener bajo control. Finalmente esta información se puede observar en la gráfica 4.

Gráfica 4. Gráfico de control U, promedio de defectos por unidad.



Fuente: Autores, 2013.

2.3.2.3. Número de quejas presentadas por los clientes. Para percibir un poco que sucede alrededor de la satisfacción de los clientes se decidió realizar monitoreo al comportamiento de las quejas presentadas frente a los servicios entregados en un período establecido. El gráfico de control por atributos más acertado y utilizado fue el gráfico C o número de defectos por muestra, debido a que para este caso se observaron 26 muestras cada una de una semana en la cual se registraron las quejas (Defectos) de los clientes de los servicios prestados durante ese tiempo. Otra de las razones que se tomaron en cuenta para emplear este tipo de gráfico fue que para las muestras los defectos siempre son los mismos y en este caso un defecto va a ser igual a una queja se está hablando de que cada servicio presento un determinado número de quejas por tanto no se consideran variables de en cada muestra

Según la información recolectada en las 26 muestras se presentó 67 quejas durante seis meses, teniendo en cuenta las fórmulas que ilustra la figura 52, fue como se determinaron los límites de control:

Fórmula 3. Número de quejas por muestra y límites de control.

$$\bar{c} = \sum_{i=1}^m c_i / m$$

$$\begin{aligned} LCS &= \bar{c} + 3\sqrt{\bar{c}} \\ LC &= \bar{c} \\ LCI &= \bar{c} - 3\sqrt{\bar{c}} \end{aligned}$$

Fuente: HERNÁNDEZ, Marcario. Gráficos de Control c, número de defectos en una muestra. [En línea]. Febrero 4 de 2009. [Citado el 2 de Abril de 2013], Disponible en: <http://optyestadistica.wordpress.com/2009/02/04/graficos-de-control-c-numero-de-defectos-en-una-muestra/>

De la imagen anterior se identifica que \bar{c} barra, hace referencia al promedio de defectos C de varias muestras y de igual forma es el límite de control central. Una vez se determina este valor se tiene información suficiente para calcular los límites de control superior (LCS) e inferior (LCI)

Los resultados obtenidos para el periodo de estudio se observan en la tabla y gráfica que se indica a en la tabla 10:

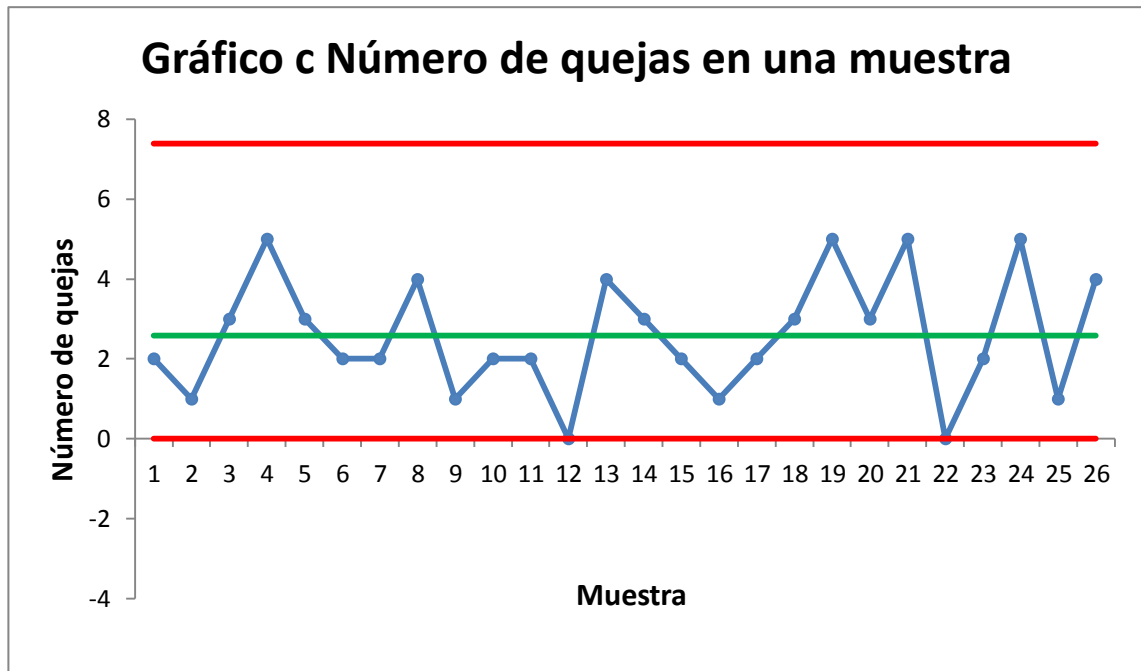
Tabla 10. Número de quejas reportadas por semana.

Muestra	Número de quejas presentadas por los clientes (ci)	LCI	LCI	LC	LCS
Servicios de la semana 1	2	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 2	1	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 3	3	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 4	5	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 5	3	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 6	2	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 7	2	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 8	4	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 9	1	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 10	2	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 11	2	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 12	0	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 13	4	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 14	3	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 15	2	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 16	1	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 17	2	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 18	3	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 19	5	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 20	3	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 21	5	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 22	0	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 23	2	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 24	5	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 25	1	-2,239	0	2,577	7,393
Servicios de la semana 26	4	-2,239	0	2,577	7,393

Fuente: Autores del proyecto basados en la información suministrada por el personal de Publica S.A.S., 2013

La gráfica 5 indica que el límite central tiene un valor de 2,58 quejas semanales, el límite de control superior se encuentra en 7,39 quejas y el inferior en -2,39 es decir en 0 quejas.

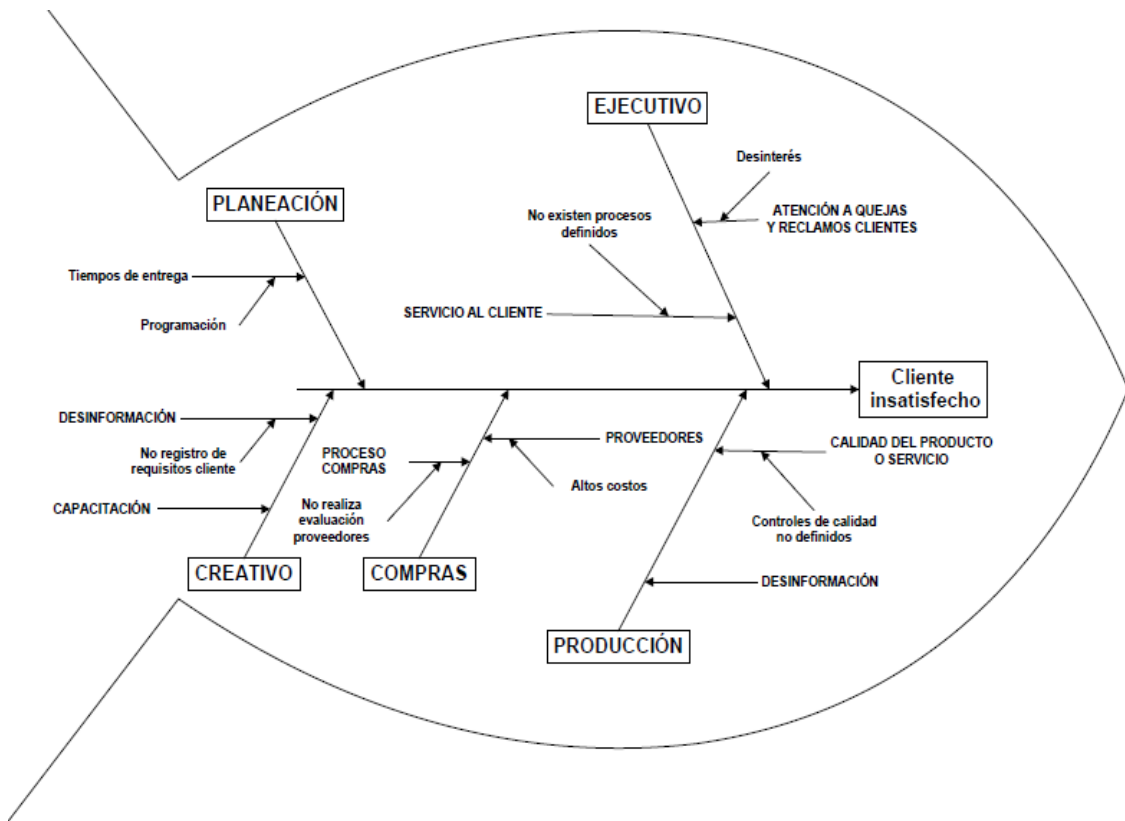
Gráfica 5. Gráfico c, número de quejas por semana.



Fuente: Autores, 2013.

Aunque el número de quejas se encuentra bajo control es importante conocer cuáles son las principales causas que generan estos inconvenientes con la prestación el servicio y para esto se utilizó y aplicó el diagrama causa y efecto que arrojo la información correspondiente a la figura 48.

Figura 48. Diagrama Causa-Efecto para quejas y reclamos.




Fuente: Los autores, 2013.

Las acciones que la empresa considere tomar para el mejoramiento continuo debe atacar dichas causas con el fin de que los servicio no conformes se vuelvan a presentar, esta actividad va de la mano con los procedimientos: PEJC-01 Atención a quejas y reclamos y PSGC-03 Acciones correctivas, preventivas y de mejora; desarrolladas por este proyecto.

2.3.2.4. Hoja de chequeo para piezas gráficas. Dado que en las piezas graficas es más sencillo de identificar los defectos antes de que sean entregadas al cliente, se propone inspeccionarlas teniendo en cuenta aspectos relacionados con el tamaño, la resolución de la imagen, el color, el troquelado, el tipo de fuente, y el tipo de archivo enviado al proveedor. De este modo que el registro de la verificación y evidencia del material entregado al proveedor de impresión.

La figura 49 enseña el diseño de la hoja de chequeo a utilizar para el control y verificación de artes finales:

Figura 49. Formato de control y verificación de artes finales.

		FORMATO															
		CONTROL Y VERIFICACIÓN DE ARTES FINALES															
FECHA:05/07/2012		ED:01		CÓDIGO: FCRE-01													
FECHA: _____																	
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Cliente</th> <th>Producto</th> <th>Tipo de pieza</th> <th>Medidas</th> <th colspan="2">Observaciones</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td colspan="2"> </td> </tr> </tbody> </table>						Cliente	Producto	Tipo de pieza	Medidas	Observaciones							
Cliente	Producto	Tipo de pieza	Medidas	Observaciones													
Archivo PDF <input type="checkbox"/>	Sangrado y guías de corte <input type="checkbox"/>	Caja Tipográfica <input type="checkbox"/>	Imágenes 300 dpi <input type="checkbox"/>	Imágenes CMYK <input type="checkbox"/>	Carpeta con fuentes <input type="checkbox"/>												
Archivo en fuente y curvas <input type="checkbox"/>	Colores directos (Pantones) <input type="checkbox"/>	Overprint <input type="checkbox"/>	Troqueles <input type="checkbox"/>	Acabados <input type="checkbox"/>	Carpeta vínculos <input type="checkbox"/>												
<table border="1"> <thead> <tr> <th>Firma Arte finalista</th> <th>Firma Director creativo</th> <th>Firma Copy</th> <th>Firma Gráfico</th> <th>Firma Ejecutivo</th> <th>Firma Producción</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>						Firma Arte finalista	Firma Director creativo	Firma Copy	Firma Gráfico	Firma Ejecutivo	Firma Producción						
Firma Arte finalista	Firma Director creativo	Firma Copy	Firma Gráfico	Firma Ejecutivo	Firma Producción												

Fuente: Autores, 2012.

2.4. EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SGC.

La gestión de la calidad puede tener un impacto tanto positivo como negativo en los resultados económicos de la organización, si no se minimizan los costos presentados por fallas internas o externas, la organización corre el riesgo de disminuir su rentabilidad. Como la Calidad de un servicio puede ser cuantificada en términos de dinero, se debe tener presente que existen dos tipos de costos: Costos de calidad y costos de no calidad.

Dentro de los costos de calidad se encuentra los de prevención y los de evaluación, los costos de prevención son aquellos que la empresa toma como una inversión con el fin de mejorar continuamente y disminuir ciertas fallas, los de evaluación son los que siempre se deben tomar para que el sistema de gestión de la empresa esté bajo control y sea validado.

Durante el desarrollo de este proyecto se identificaron los costos de calidad del cuadro 15:

Cuadro 15. Costos de Calidad

COSTOS DE CALIDAD	
COSTOS DE PREVENCIÓN	COSTOS DE EVALUACIÓN
Revisión del Brief (Requerimientos del cliente)	Verificación de propuestas con el cliente
Elaboración de documentos (Manuales procedimientos, instructivo y formatos)	Inspección y control de Piezas graficas
Planificación del diseño y desarrollo de campañas y piezas gráficas.	Control de servicios no conformes
Papelería y equipos de oficina necesarios para mantener el sistema	Validación del diseño y desarrollo de campañas y piezas gráficas
Mantenimiento de equipos (Computadores, servidores e impresoras)	Seguimiento a los procesos de la prestación del servicio
Capacitación y formación a los empleados	Auditorías internas
Selección y evaluación de proveedores	Evaluaciones de desempeño por competencias
Salario del personal a cargo del SGC	Encuestas de satisfacción del servicio prestado
Planes de mejoramiento	

Fuente: Autores, 2013.

Por otro lado, dentro de los costos de no calidad se encuentran los costos de fallas internas que como su nombre lo indica son generados al interior de la organización y afecta a la calidad en la prestación del servicio, y los costos de fallas externas, los cuales se presentan cuando se entregan al cliente los resultados al finalizar la actividad y estos no cumplen con los requisitos pactados con el mismo. Dentro de esos costos se hallaron los costos de no calidad del cuadro 16:

Cuadro 16. Costos de no calidad.

COSTOS DE NO CALIDAD	
COSTOS DE FALLAS INTERNAS	COSTOS DE FALLAS EXTERNAS
Horas extras por re-procesos de actividades	Atención y tratamiento a quejas de los clientes
Daño de equipos (Computadores, servidores e impresoras)	Re-procesos por servicios que ya están en ejecución (Aplica para la logística de eventos y actividades BTL)
Retrasos en la entrega del servicio debido a ajustes y correcciones de propuestas y piezas graficas	Impresión (A cargo del proveedor) de piezas con defectos no detectados en la inspección.
Cambios en la planificación del diseño y desarrollo	Costos de transporte (Proveedor) de materiales a utilizar en la actividad de publicidad.
Materiales defectuosos de proveedores	Gastos no asumidos por los clientes. (Falta claridad en la negociación)
Ausentismo del personal	Errores y retrasos en la facturación de los servicios
Sobregastos de viaje debido a una inadecuada producción logística de eventos	

Fuente: Autores, 2013.

Para cuantificar los valores de cada uno de los costos se analizó la información entregada por el proveedor de servicios administrativos y financieros de la organización de la cual se obtuvo lo siguiente:

Tabla 11. Ingresos y egresos año 2011.

Cuentas	2012
Ingresos operacionales	\$3.471.002.000,00
Ingresos no operacionales	\$432.798.000,00
Total ingresos	\$3.903.800.000,00
Gastos operacionales	\$3.562.361.000,00
Gastos no operacionales	\$88.698.000,00
Total gastos	\$3.651.059.000,00
Utilidad Antes de Impuestos	\$252.741.000,00

Fuente: Autores del proyecto basados en la información suministrada por el proveedor de servicios administrativos y financieros Tronos S.A.S., 2013.

Del total de egresos presentados en la tabla anterior se halló que el 8% corresponde a costos de no calidad (Fallas internas y fallas externas), es decir un valor de \$ 292.084.720,00, mientras que los costos de calidad (Prevención y evaluación) fueron estimados mediante un presupuesto. La tabla 12 muestra los valores correspondientes a los costos identificados previamente y su porcentaje de participación con el fin de identificar los más relevantes y sean un punto de partido para tomar acciones:

Tabla 12. Costos de calidad y no calidad anuales.

COSTOS DE CALIDAD					
COSTOS DE PREVENCIÓN	VALOR	%	COSTOS DE EVALUACIÓN	VALOR	%
Revisión del Brief (Requerimientos del cliente)	\$830.135,52	13,50%	Verificación de propuestas con el cliente	\$879.943,65	9,54%
Elaboración de documentos (Manuales procedimientos, instructivo y formatos)	\$533.131,48	8,67%	Inspección y control de Piezas graficas	\$1.266.417,85	13,73%
Planificación del diseño y desarrollo de campañas y piezas gráficas.	\$685.630,45	11,15%	Control de servicios no conformes	\$809.843,32	8,78%
Mantenimiento de equipos (Computadores, servidores e impresoras)	\$1.003.541,61	16,32%	Validación del diseño y desarrollo de campañas y piezas graficas con el cliente	\$910.381,95	9,87%
Capacitación y formación a los empleados	\$2.200.000,00	35,78%	Seguimiento a los procesos de la prestación del servicio	\$479.633,86	5,20%
Selección y evaluación de proveedores	\$689.319,94	11,21%	Auditorias	\$3.300.000,00	35,78%
Planes de mejoramiento	\$207.393,01	3,37%	Evaluaciones de desempeño por competencias	\$582.939,61	6,32%
			Encuestas de satisfacción del servicio prestado	\$994.567,76	10,78%
	\$6.149.152,00	100,00%		\$9.223.728,00	100,00%

COSTOS DE NO CALIDAD					
COSTOS DE FALLAS INTERNAS	VALOR	%	COSTOS DE FALLAS EXTERNAS	VALOR	%
Horas extras por re-procesos de actividades	\$15.422.073,22	8,00%	Atención y tratamiento a quejas de los clientes	\$14.896.320,72	15,00%
Daño de equipos (Computadores, servidores e impresoras)	\$9.638.795,76	5,00%	Re-procesos por servicios que ya están en ejecución (Aplica para la logística de eventos y actividades BTL)	\$40.716.609,97	41,00%
Retrasos en la entrega del servicio debido a ajustes y correcciones de propuestas y piezas graficas	\$63.616.052,02	33,00%	Impresión (A cargo del proveedor) de piezas con defectos no detectados en la inspección.	\$18.868.672,91	19,00%
Cambios en la planificación del diseño y desarrollo	\$23.133.109,82	12,00%	Costos administrativos adicionales de los procesos subcontratados (Administrativo y financiero)	\$1.986.176,10	2,00%
Materiales defectuosos de proveedores	\$30.844.146,43	16,00%	Incumplimientos parciales a condiciones de los contratos (Licitaciones)	\$7.944.704,38	8,00%
Ausentismo del personal	\$5.783.277,46	3,00%	Errores y retrasos en la facturación de los servicios	\$4.965.440,24	5,00%
Inadecuada planeación para la producción logística de eventos	\$21.205.350,67	11,00%	Ejecución de presupuesto sin la aprobación de cliente	\$9.930.880,48	10,00%
Ajustes y cambios en los presupuestos a última hora	\$23.133.109,82	12,00%			
	\$192.775.915,20	100,00%		\$99.308.804,80	100,00%

Fuente: Autores del proyecto basados en la información suministrada por Publica S.A.S. Y Tronos S.A.S., 2013.

Al observar estos resultados se evidencia que los costos de no calidad más representativos son: Retrasos en la entrega del servicio debido a ajustes de propuestas o piezas gráficas con un 33%, materiales defectuosos de proveedores con 16%, como fallas internas, y re procesos por servicios que ya están en ejecución con el 41% e Impresión (A cargo del proveedor) de piezas con defectos no detectados en la inspección con el 19%, como fallas externas.

Para estimar los costos de prevención se elaboró en presupuesto de la tabla 13, el cual representa la cantidad estimada de dinero que la organización debe invertir para implementar un sistema de gestión de calidad y alcanzar la certificación en ISO 9001:2008.

Tabla 13. Presupuesto implementación del SGC.

COSTO ANUALES DE IMPLEMENTACIÓN DEL SGC				
ÍTEM	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL
Consultoría en implementación del SGC	Recurso humano	1	\$9.600.000,00	\$9.600.000,00
Impresiones de los documentos	Unidad	320	\$330,00	\$105.600,00
Costo por Elementos de oficina y equipos	Unidad	1	\$1.200.000,00	\$1.200.000,00
Sensibilización y capacitación al personal	Jornada	12	\$183.333,00	\$2.200.000,00
Formación de auditores internos	Recurso humano	4	\$870.000,00	\$3.480.000,00
Pre-auditoría	Jornada	3	\$1.100.000,00	\$3.300.000,00
Auditoría Interna	Jornada	3	\$1.100.000,00	\$3.300.000,00
Auditoría de Certificación	Jornada	3	\$1.760.943,00	\$5.282.829,00
	Unidad	1	\$6.000.000,00	\$6.000.000,00
TOTAL				\$34.468.429,00

Fuente: Autores, 2013.

Consolidando cada uno de los costos se obtiene la información de la tabla 14 con la cual se va a construir los flujos de caja, que permitió establecer mediante tres escenarios la viabilidad de la implementación del proyecto en términos económicos.

Tabla 14. Costos anuales de calidad.

COSTOS DE CALIDAD ANUALES	
Costos de Prevención	\$6.149.152,00
Costos de Evaluación	\$9.223.728,00
Costos por fallas internas	\$192.775.915,20
Costos por fallas externas	\$99.308.804,80
Total	\$307.457.600,00

Fuente: Autores, 2013.

Se estiman tres escenarios diferentes para evaluar el ahorro de dinero que la empresa puede obtener al tener un sistema de gestión de calidad implementado, cada uno se tomó con un horizonte de seis años. El primer escenario propone una disminución anual del 18% los costos de no calidad, el segundo que se reduzcan los costos en un 12% y el tercero que como mínimo los costos anuales bajen un 6%.

El año cero representa el año actual, en el que se están presentando los costos de no calidad mencionados con un valor de \$292.084.720,00, resultado de la suma de los costos de fallas internas con los costos de fallas externas. Para el año uno, en el cual la empresa hace su primera inversión, los costos de prevención son iguales al valor presupuestado para la implementación del SGC es decir \$34.468.429,00 del año dos en adelante solo tendrá que invertir \$6.149.152,00 mientras que los costos de evaluación no van a variar. El flujo de caja va a ser igual al ahorro en calidad menos los costos de prevención.

Para determinar el cálculo de la Tasa interna de retorno (TIR), se formuló en excel de acuerdo con la función =TIR (Valores; Estimar) la cual se basa en la siguiente formula:

Fórmula 4. Tasa interna de retorno (TIR).

$$TIR = \sum_{t=1}^n [FC_t / (1+i)^t] - I_0 = 0$$

Donde:

I₀ = inversión inicial

FC = flujo de caja del proyecto (ingresos menos egresos)

i = tasa de descuento o costo de oportunidad del capital

t = tiempo

n = vida útil del proyecto.

Fuente: MATEUS, Diana. PULIDO, Xiomara. GUTIÉRREZ, Albert. ORDUZ-RODRÍGUEZ, Javier O. Evaluación económica de la producción de cítricos cultivados en el Piedemonte del Departamento del Meta durante 12 años. Instituto de Investigaciones de la Orinoquia Colombiana. 2010. ISSN 0121-3709.

La tasa interna de retorno es esa tasa de oportunidad de un proyecto de inversión que permite que el Beneficio Neto Actual (BNA) sea igual a la inversión, por tanto es la máxima tasa de oportunidad que debe tener un proyecto para que sea rentable ya que una tasa mayor hace que el BNA sea menor que la inversión. En cuanto al valor presente neto (VPN o VAN) se toma como referencia una tasa de oportunidad del 12%, su fórmula es $VAN = BNA - Inversión$, donde el Beneficio neto actual (BNA) es el valor actual del flujo de caja o beneficio neto proyectado actualizado a través de una tasa de descuento o también conocida de oportunidad, la cual fue establecida por la gerencia de la agencia como la rentabilidad mínima a obtener.

Para determinar que el sistema de gestión de calidad es rentable para la organización se debe tener en cuenta que sí:

El $VAN > 0$, El proyecto es rentable.

El $VAN = 0$, El proyecto es rentable porque ya está incluyendo la ganancia de la tasa de oportunidad.

El $VAN < 0$, El proyecto no es rentable.⁶⁶

En esta ocasión para determinar el valor presente neto del proyecto, se utilizó la fórmula de Excel $=VNA(Tasa; Valor1: ValorN) - Inversión$.

Por último la relación Beneficio / Costo (B/C), es la razón que indica el retorno en dinero obtenido por cada unidad monetaria invertida durante la vida útil del proyecto⁶⁷ y básicamente consiste en traer a valor presente neto tanto los beneficios como los costos y dividirlos entre sí.

Cuando la relación B/C es mayor o igual a 1 significa que se está recibiendo más de la inversión inicial, si es igual a 1 no está ni perdiendo ni ganando, pero si es menor a 1, con el sistema de gestión de calidad no se está recuperando la inversión inicial y no es conveniente para la compañía.

Con la anterior información se desarrolló un flujo de caja para cada opción calculando sus indicadores correspondientes.

En la tabla 15 se observa el escenario optimista con un ahorro del 18%

⁶⁶ S.n. Crece Negocios, El VAN y el TIR. [En línea]. [s.l.]. Febrero 20 de 2012. [Citado Abril 20 de 2013]. Disponible en: <<http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir>>

⁶⁷ MATEUS, Diana. PULIDO, Xiomara. GUTIÉRREZ, Albert. ORDUZ RODRÍGUEZ, Javier O. Evaluación económica de la producción de cítricos cultivados en el Piedemonte del Departamento del Meta durante 12 años. Instituto de Investigaciones de la Orinoquia Colombiana. 2010. ISSN 0121-3709.)

Tabla 15. Escenario optimista (18%).

ESCENARIO OPTIMISTA (↓18 %)					
Año	Costos de prevención	Costos de evaluación	Costos de no calidad	Ahorro en calidad	Flujo
0			\$292.084.720,00		
1	\$34.468.428,96	\$9.223.728,00	\$292.084.720,00	\$0,00	(\$34.468.428,96)
2	\$6.149.152,00	\$9.223.728,00	\$239.509.470,40	\$52.575.249,60	\$46.426.097,60
3	\$6.149.152,00	\$9.223.728,00	\$196.397.765,73	\$43.111.704,67	\$36.962.552,67
4	\$6.149.152,00	\$9.223.728,00	\$161.046.167,90	\$35.351.597,83	\$29.202.445,83
5	\$6.149.152,00	\$9.223.728,00	\$132.057.857,68	\$28.988.310,22	\$22.839.158,22
6	\$6.149.152,00	\$9.223.728,00	\$108.287.443,29	\$23.770.414,38	\$17.621.262,38
				TIR	113,03%
				Tasa oportunidad	12,00%
				VPN	\$81.748.964,17
				VNAB	\$138.383.709,92
				VNAC	\$56.634.745,75
				B/C	2,443441885

Fuente: Autores, 2013.

Los resultados indican que si se logra que cada año los costos de no calidad disminuyan un 18% la tasa interna de retorno va a tener un valor de 113% la cual es alta y supera la tasa de oportunidad.

La razón por la cual la TIR es demasiado alta es porque los costos de no calidad son muy altos en comparación con la inversión que se va a realizar en el año 1, pues en empresas pequeñas implementar un sistema de gestión de calidad requiere una inversión no superior a los \$40.000.000,00 y en este caso el presupuesto arrojó \$34.468.429,00.

El VPN de esta opción significa que si se trae el flujo de caja a valor presente va a tener un valor de \$81.748.964,00, el cual es muy significativo para la empresa y hace que la inversión sea atractiva.

Por otro lado, como el valor presente de los beneficios es superior que el de los costos la relación B/C es superior a 1 con un valor de 2,44 es decir que por cada peso que se invierte se recibe \$2,44 demostrando que el SGC es rentable.

El escenario representado en la tabla 16 plantea un ahorro del 12%.

Tabla 16. Escenario Esperado (12%)

ESCENARIO ESPERADO (↓12 %)					
Año	Costos de prevención	Costos de evaluación	Costos de no calidad	Ahorro en calidad	Flujo
0			\$292.084.720,00		
1	\$34.468.428,96	\$9.223.728,00	\$292.084.720,00	\$0,00	(\$34.468.428,96)
2	\$6.149.152,00	\$9.223.728,00	\$257.034.553,60	\$35.050.166,40	\$28.901.014,40
3	\$6.149.152,00	\$9.223.728,00	\$226.190.407,17	\$30.844.146,43	\$24.694.994,43
4	\$6.149.152,00	\$9.223.728,00	\$199.047.558,31	\$27.142.848,86	\$20.993.696,86
5	\$6.149.152,00	\$9.223.728,00	\$175.161.851,31	\$23.885.707,00	\$17.736.555,00
6	\$6.149.152,00	\$9.223.728,00	\$154.142.429,15	\$21.019.422,16	\$14.870.270,16
				TIR	66,02%
				Tasa oportunidad	12,00%
				VPN	\$45.675.337,29
				VNAB	\$102.310.083,05
				VNAC	\$56.634.745,75
				B/C	1,81

Fuente: Autores, 2013.

Con el porcentaje de ahorro del 12% se observa que aunque disminuye la tasa interna de retorno a un 66% sigue siendo efectivo el sistema de gestión de calidad porque es mayor a la tasa de oportunidad, la cual es la mínima aceptada por la organización y además el valor presente neto sigue siendo positivo y con un valor de \$45.675.337,29 supera la inversión inicial.

Por su parte, la razón Beneficio/Costo aun evidencia que es una buena opción invertir en la gestión de la calidad de la agencia porque por cada peso que ésta invierte le están retornando \$1,81.

La información referente a la evaluación financiera del proyecto se puede verificar en el anexo 35.

Finalmente en la tabla 17 se presenta el escenario pesimista.

Tabla 17. Escenario pesimista (6%).

ESCENARIO PESIMISTA (↓6 %)					
Año	Costos de prevención	Costos de evaluación	Costos de no calidad	Ahorro en calidad	Flujo
0			\$292.084.720,00		
1	\$34.468.428,96	\$9.223.728,00	\$292.084.720,00	\$0,00	(\$34.468.428,96)
2	\$6.149.152,00	\$9.223.728,00	\$274.559.636,80	\$17.525.083,20	\$11.375.931,20
3	\$6.149.152,00	\$9.223.728,00	\$258.086.058,59	\$16.473.578,21	\$10.324.426,21
4	\$6.149.152,00	\$9.223.728,00	\$242.600.895,08	\$15.485.163,52	\$9.336.011,52
5	\$6.149.152,00	\$9.223.728,00	\$228.044.841,37	\$14.556.053,70	\$8.406.901,70
6	\$6.149.152,00	\$9.223.728,00	\$214.362.150,89	\$13.682.690,48	\$7.533.538,48
				TIR	12,23%
				Tasa oportunidad	12,00%
				VPN	\$181.880,49
				VNAB	\$56.816.626,25
				VNAC	\$56.634.745,75
				B/C	1,003211465

Fuente: Autores, 2013.

Como se explicaba anteriormente si el VPN tiende o es igual a cero significa que ni se pierde ni se gana, solo que la TIR se acerca a la tasa de oportunidad, que es lo que sucede en ésta situación, donde el ahorro de calidad va a ser del 6%.

Sin embargo si se trae el flujo de caja a valor presente y se le resta la inversión inicial aún se puede percibir la rentabilidad del proyecto con un VPN igual a \$181.880,49, que aunque no es alto, es un indicador que favorece la implementación del SGC.

La información anterior se verifica al obtener una relación Beneficio/Costo que tiende a 1, el resultado obtenido establece que por cada peso invertido recupera \$1,0032.

2.5. INDICADORES DE GESTIÓN.

Para que Publica S.A.S mida el desempeño y realice seguimiento de cada uno de los procesos que conforman el sistema de gestión de calidad se plantearon indicadores de gestión. Se diseñó un cuadro de mando (Ver anexo 36) en el cual permite resumir y analizar los resultados de la gestión del proceso. Estos indicadores van a reflejar la implementación de la documentación y requisitos del sistema de la empresa, para construirlos se tomó como referencia el objetivo del proceso y el objetivo de calidad, estas mediciones son representadas por una

fórmula matemática que busca comparar dicha gestión contra un patrón de referencia por cada periodo a lo cual se le denomina meta y frecuencia respectivamente, la cuales fueron establecidas por la gerencia. Una vez la empresa aplique las metodologías elaboradas por este proyecto, debe recopilar los datos correspondientes, aplicar las fórmulas, reportar el resultado en el cuadro de mando y analizarlos; para el caso en que un indicador no llegue a cumplir la meta establecida se tiene que definir acciones que busquen al siguiente periodo igualarla y superarla. La distribución de los indicadores quedo de la siguiente manera:

En el proceso Gestión humana se definió el indicador Nivel de desempeño de los colaboradores para medirlo se diseñó una plantilla de evaluación (Anexo 37), en la que se toman todas las competencias definidas para cada cargo y se confronta con el desempeño actual del empleado, según lo indica el cuadro 17.

Cuadro 17. Indicador gestión humana.

Objetivo	Nombre del Indicador	Fórmula	Interpretación	Frecuencia	Meta
Planear y desarrollar las actividades de reclutamiento, selección, contratación, bienestar laboral, salud ocupacional, inducción y formación para garantizar la eficiencia del personal y mantener el clima organizacional.	<u>Nivel de desempeño de los colaboradores</u>	(Promedio del nivel alcanzado de las competencias / Promedio del nivel requerido) *100	Evaluar las competencias del personal de acuerdo a lo requerido por la empresa.	Anual	80%

Fuente: Autores, 2013.

Para el proceso de informática se establecieron dos indicadores, uno enfocado hacia el mantenimiento preventivo de los equipos y otro hacia la satisfacción del usuario interno (Ver anexo 38), dichas mediciones se van a realizar como lo indica el cuadro 18:

Cuadro 18. Indicadores informática.

Objetivo	Nombre del Indicador	Fórmula	Interpretación	Frecuencia	Meta
Realizar soporte y mantenimiento al sistema de red, telecomunicaciones, Software y Hardware garantizando la operatividad de los recursos de la compañía y la satisfacción del usuario final.	<u>Cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo</u>	(Nº de mantenimientos preventivos realizados/total de mantenimientos programados)*100	Permite medir el nivel de cumplimiento del programa de mantenimiento para garantizar el funcionamiento de cada recurso TI.	Semestral	90%
	<u>Satisfacción del Usuario interno</u>	(Promedio de los resultados reales de encuestas de satisfacción / Resultado esperado) * 100	Mide el nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios de informática y tecnología prestados.	Semestral	80%

Fuente: Autores, 2013.

En cuanto a la gestión del proceso Administración del sistema de gestión de calidad se tuvo en cuenta el mejoramiento continuo que debe promover la organización, el compromiso con la ejecución de auditorías internas y la detección de no conformidades asociadas con el control de documentos. Los indicadores propuestos para este proceso se muestran en el cuadro 19.

Cuadro 19. Indicadores administración del S.G.C.

Objetivo	Nombre del Indicador	Fórmula	Interpretación	Frecuencia	Meta
Administrar el SGC cumpliendo con los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2008 mediante el control de los documentos, auditorías internas y el mejoramiento continuo.	<u>Nivel de proactividad</u>	(Sumatoria de acciones preventivas y de mejora / total de acciones)*100	Mide el nivel de prevención y de mejora continua en la organización a través de sus acciones.	Trimestral	40%
	<u>Cumplimiento del plan de auditoría</u>	Nº de días de desviación permitidos*100 / Nº de días de desviación reales	Permite medir el grado de cumplimiento de las auditorías planificadas	Semestral	100%
	<u>NC Asociadas al control de documentos</u>	(Sumatoria de NC halladas y asociadas al control de documentos / NC permitidas) * 100	Permite hacer seguimiento cumplimiento del requisito de la norma establecido el procedimiento control de documentos	Semestral	100%

Fuente: Autores, 2013.

Ejecutivo por ser un proceso misional y estar implicado en la relación directa con los clientes cuenta con dos indicadores para medir la gestión de atención a quejas y reclamos e identificar el nivel de satisfacción de los clientes, por lo tanto se elaboraron según el cuadro 20:

Cuadro 20. Indicadores ejecutivo.

Objetivo	Nombre del Indicador	Fórmula	Interpretación	Frecuencia	Meta
Dirigir y controlar los recursos de la agencia para desarrollar estrategias integrales de comunicación que aumenten la satisfacción y logren el cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa.	<u>Atención a PQR'S</u>	$(N^{\circ} \text{ de quejas atendidas en tres días/ total de quejas recibidas}) * 100$	Permite evaluar la capacidad de atención al cliente en función de las quejas o reclamos expresados por los clientes.	Trimestral	90%
	<u>Nivel de satisfacción del cliente</u>	Promedio de los resultados de las encuestas de satisfacción	Evalúa el nivel de satisfacción promedio de nuestros clientes y el cumplimiento de los requisitos de los servicios que prestamos.	Anual	80%

Fuente: Autores, 2013

Planeación estratégica por su parte busca medir como sus actividades influyen para convertir a Publica en una agencia que diseña y planifica todas las actividades publicitarias prestando un servicio con valor agregado y que sea percibido por el cliente, es por esto que se siendo uno de los pilares fundamentales de la filosofía de la empresa se diseñaron los indicadores del cuadro 21:

Cuadro 21. Indicadores planeación estratégica.

Objetivo	Nombre del Indicador	Fórmula	Interpretación	Frecuencia	Meta
Orientar el desarrollo y la comunicación de las marcas a partir de investigación y herramientas estratégicas.	<u>Actividades con planeación estratégica</u>	$(\text{N}^\circ \text{ de actividades que pasan por planeación} / \text{total de actividades}) * 100$	Permite medir el grado en que se están realizando proyectos estratégicos y no logísticos	Trimestral	30%
	<u>Impacto Estratégico</u>	$(\text{N}^\circ \text{ clientes que han recibido planeación estratégica} / \text{Total de clientes de la agencia}) * 100$	Permite medir el grado en el que se promueve el círculo de pensamiento	Anual	30%
	<u>Nivel de satisfacción del cliente</u>	Promedio de los resultados de las encuestas de satisfacción	Evalúa el nivel de satisfacción promedio de nuestros clientes y el cumplimiento de los requisitos de los servicios que prestamos.	Anual	80%

Fuente: Autores, 2013.

El proceso creativo es el cerebro de la compañía, gracias a los gráficos y copy, es acá donde se producen las ideas creativas y se transforman en actividades o diseños para cualquier actividad de comunicación o publicidad, adicional a esto el cliente es quien establece si la actividad o pieza gráfica cumple con el objetivo y la expectativa. Con base en esta información se formularon sus respectivos indicadores como se indica en el cuadro 22.

Cuadro 22. Indicador creativo.

Objetivo	Nombre del Indicador	Fórmula	Interpretación	Frecuencia	Meta
Desarrollar conceptos y actividades publicitarias supliendo las necesidades creativas y graficas de los clientes.	<u>Volumen de piezas desarrolladas</u>	Total de Artes desarrolladas en el mes	Permite controlar la cantidad mensual de piezas desarrolladas, adicionalmente entre mayor sea el número de artes mayor es la satisfacción del cliente.	Mensual	100%
	<u>Nivel de satisfacción del cliente</u>	Promedio de los resultados de las encuestas de satisfacción	Evalúa el nivel de satisfacción promedio de nuestros clientes y el cumplimiento de los requisitos de los servicios que prestamos.	Anual	80%

Fuente: Autores, 2013.

Como ya se ha dicho anteriormente la ejecución de las campañas publicitarias, actividades BTL y eventos logísticos están a cargo del proceso producción, teniendo en cuenta que el resultado de dichas actividades publicitarias determina el desempeño y la gestión de los productores ejecutivos y personal logístico evaluados por los clientes (Empresa que contrata la publicidad) y los asistentes. Para que la empresa obtenga esa información debe aplicar la evaluación de actividades detallada en el anexo 39. En cuadro 23 se puede observar los indicadores a utilizar en este proceso.

Cuadro 23. Indicadores producción.

Objetivo	Nombre del Indicador	Fórmula	Interpretación	Frecuencia	Meta
Realizar la producción de las actividades comprometidas mediante la planeación, ejecución, control y verificación.	<u>Satisfacción de las actividades realizadas</u>	$(\text{N}^\circ \text{ Evaluaciones con puntaje superior a 4} / \text{Total de actividades evaluadas}) * 100$	Permite establecer la satisfacción del cliente de manera global sobre cada actividad desarrollada.	Mensual	90%
	<u>Nivel de satisfacción del cliente</u>	Promedio de los resultados de las encuestas de satisfacción	Evalúa el nivel de satisfacción promedio de nuestros clientes y el cumplimiento de los requisitos de los servicios que prestamos.	Anual	80%

Fuente: Autores, 2013.

El proceso de compra juega un papel fundamental en la prestación del servicio, pues a través de éste se pueden realizar todas las actividades publicitarias gracias al abastecimiento de materiales y servicios a utilizar por medio de proveedores seleccionados, así mismo para la selección de proveedores se elaboró una evaluación para aplicar anualmente a aquellos proveedores que ingresen a la compañía, este formato se encuentra en el anexo 40. Por esta razón Compras es el responsable de optimizar los recursos de la organización y sostener un nivel de rentabilidad adecuado. Sin embargo es importante medir el nivel de satisfacción de los clientes debido a que la aprobación de cotizaciones y presupuestos dependen de su visto bueno. El cuadro 24 muestra los indicadores correspondientes a este proceso:

Cuadro 24. Indicadores compras.

Objetivo	Nombre del Indicador	Fórmula	Interpretación	Frecuencia	Meta
Proporcionar productos y servicios que cumplan con los requisitos del cliente y la organización, mediante la solicitud y análisis comparativo de las cotizaciones de los proveedores, con el fin de optimizar los recursos de la organización y generar mayor rentabilidad.	<u>Rentabilidad por proyecto</u>	$\frac{\sum(\text{Utilidad generada en la actividad realizada} / \text{facturación})}{\text{total de actividades realizadas en el periodo}}$	Permite medir y analizar el beneficio generado por cada inversión.	Mensual	20%
	<u>Índice de evaluación de proveedores</u>	$(\text{Nivel de desempeño alcanzado} / \text{el nivel de desempeño requerido}) * 100$	Permite medir el desempeño de los proveedores con el fin de prestar un mejor servicio a nuestros clientes.	Anual	70%
	<u>Nivel de satisfacción del cliente</u>	Promedio de los resultados de las encuestas de satisfacción	Evalúa el nivel de satisfacción promedio de nuestros clientes y el cumplimiento de los requisitos de los servicios que prestamos.	Anual	80%

Fuente: Autores, 2013

Es oportuno aclarar que como para todos los procesos misionales se decidió medir el nivel de satisfacción de los clientes, se diseñó una encuesta de satisfacción en la cual se tocan temas importantes que determinan el buen servicio prestado por cada uno de estos procesos, dicho documento se puede visualizar en el anexo 41. Los demás indicadores parten de los datos recopilados por registros, por el control y seguimiento a la ejecución de las actividades cotidianas que se deban realizar.

Finalmente el proceso de direccionamiento se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de calidad, esto se resumen en el indicador llamado gestión corporativa. Para formularlo se tomó cada objetivo estratégico de calidad se identificó una meta y un responsable, como cada uno de los procesos se relaciona directamente con los objetivos se consolidó toda la información de los anteriores procesos. Como se habló en el apartado de planificación estratégica de la calidad, los objetivos establecidos para la organización son:

- Optimizar los recursos de la organización y generar mayor rentabilidad.
- Aumentar el nivel de competencias de nuestro talento humano
- Aumentar el nivel de nuestros clientes
- Promover la metodología de trabajo del círculo de pensamiento
- Ejecutar acciones que promuevan el mejoramiento continuo de la organización

Teniendo en cuenta la relación entre los procesos, los indicadores y los objetivos de calidad se identificó el peso de cada indicador en un periodo específico, según se muestra en la tabla 18:

Tabla 18. Peso de indicadores por objetivo y por periodo correspondiente.

Objetivo	Peso de cada proceso al cumplimiento/objetivo				Proceso	Indicador	Frecuencia
	Mes	Trim	Sem	Anual			
Aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes	70%	40%	40%	10%	Producción	Satisfacción en las actividades realizadas.	Mensual
	30%	30%	25%	10%	Creativo	Volumen de piezas desarrolladas	Mensual
	0%	30%	25%	5%	Ejecutivo	Atención a PQR'S	Trimestral
	0%	0%	10%	5%	Informática	Satisfacción del usuario interno	Semestral
	0%	0%	0%	12%	Ejecutivo	Nivel de satisfacción del Cliente	Anual
	0%	0%	0%	12%	Planeación Estratégica	Nivel de satisfacción del Cliente	Anual
	0%	0%	0%	12%	Creativo	Nivel de satisfacción del Cliente	Anual
	0%	0%	0%	12%	Producción	Nivel de satisfacción del Cliente	Anual
	0%	0%	0%	12%	Compras	Nivel de satisfacción del Cliente	Anual
	0%	0%	0%	10%	Compras	Índice de evaluación de proveedores	Anual
Promover la metodología de trabajo del círculo de pensamiento	0%	100%	100%	50%	Planeación Estratégica	Actividades con Planeación Estratégica.	Trimestral
	0%	0%	0%	50%	Planeación Estratégica	Impacto Estratégico	Anual
Aumentar el nivel de competencias de nuestro talento humano	0%	0%	0%	100%	Gestión Humana	Nivel de desempeño de los colaboradores	Anual
Ejecutar Acciones que promuevan el mejoramiento de los procesos de la organización.	0%	100%	40%	40%	Administración del S.G.C.	Nivel de Proactividad	Trimestral
	0%	0%	20%	20%	Administración del S.G.C.	Cumplimiento del plan de auditoría.	Semestral
	0%	0%	40%	40%	Administración del S.G.C.	NC Asociadas al control de documentos	Semestral
Optimizar los recursos de la organización y generar una mayor rentabilidad.	30%	30%	30%	30%	Compras	Rentabilidad por proyecto	Mensual
	35%	35%	30%	30%	Administrativo y financiero	Rentabilidad Bruta	Mensual
	35%	35%	30%	30%	Administrativo y financiero	Rentabilidad Neta	Mensual
	0%	0%	10%	10%	Informática	Cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo,	Semestral

Fuente: Autores, 2013.

Se puede verificar que en cada periodo y por cada objetivo se cumple el 100%, es decir que los datos son coherentes y fiables para medir la gestión corporativa del objetivo en estudio tal como lo representa la tabla 19:

Tabla 19. Consolidado peso de indicadores.

Frecuencia	TOTALES			
	M	T	S	A
Aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Promover la metodología de trabajo del círculo de pensamiento	0%	100%	100%	100%
Aumentar el nivel de competencias de nuestro talento humano	0%	0%	0%	100%
Ejecutar Acciones que promuevan el mejoramiento de los procesos de la organización.	0%	100%	100%	100%
Aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes	100%	100%	100%	100%

Fuente: Los autores, 2013.

Con esta información ya es posible que la empresa pueda calcular la gestión corporativa de la siguiente manera: Se va a identificar mes a mes el valor general que tiene cada indicador implicado en el objetivo, este dato se obtiene de multiplicar el peso del indicador por el valor real; el valor real del indicador se va a calcular dividiendo el valor del indicador que se obtuvo en el mes (Si no es un indicador con frecuencia mensual el valor real va a ser igual a cero excepto en el mes que corresponda su medición) entre la meta propuesta, esto se debe realizar para cada uno de los objetivos de calidad de la empresa. Para consultar el cuadro de mando formulado en excel, se recomienda consultar el anexo 36, modelo de indicadores de gestión.

La figura 50 permite visualizar un ejemplo de la estructura del modelo para evaluar el desempeño que ha tenido la organización para alcanzar los objetivos propuestos:

Figura 50. Plantilla para evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Objetivo del Proceso	Nombre del objetivo	Meta	Responsable				

Proceso	Indicadores	Ene	Peso	VR	Feb	Peso	VR
Calificación del objetivo organizacional							

Fuente: Autores, 2013.

Finalmente cuando se mide el cumplimiento de los indicadores automáticamente se puede consolidar la información en el cuadro de mando como lo indica la figura 51:

Figura 51. Plantilla para revisar el indicador: Gestión corporativa.

Proceso	No	Indicador	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Administrativo y financiero (Proveedor Externo)	1	Rentabilidad Bruta												
	2	Rentabilidad Neta												
Ejecutivo	3	Atencion a PQR'S												
	4	Nivel de satisfacción del Cliente												
Planeación Estratégica	5	Activiades con Planeación Estratégica.												
	6	Impacto Estratégico												
	7	Nivel de satisfacción del Cliente												
Creativo	8	Volumen de piezas desarrolladas												
	9	Nivel de satisfacción del Cliente												
Compras	10	Rentabilidad por proyecto												
	11	Indice de evaluación de proveedores												
	12	Nivel de satisfacción del Cliente												
Administración SGC	13	Nivel de Proactividad												
	14	Cumplimiento del plan de auditoria.												
	15	NC Asociadas al control de documentos												
Gestión Humana	16	Nivel de desempeño de los colaboradores												
Informática	17	Cumplimiento del programa de mantenimiento preventivo,												
	18	Satisfacción del usuario interno												
Producción	19	Satisfacción en las actividades realizadas.												
	20	Nivel de satisfacción del Cliente												
Resultado de Gestión			0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	

Fuente: Autores, 2013.

El cuadro de mando entregado a la organización, le permitirá hacer seguimiento a cada uno de los procesos dando cumplimiento al requisito 8.2.3. de la Norma ISO 9001:2008 y revisará la capacidad de cada uno para cumplir con los resultados planeados y tal como dice la norma en mención cuando estas metas no sean alcanzadas la organización deberá tomar acciones que permitan mejorar los resultados anteriores.

CONCLUSIONES

- Al realizar el diagnóstico de Publica S.A.S, se logró establecer todas las características de los servicios; como está organizada, y se realizó un análisis interno y externo. En el cual se evidenció un alto crecimiento de la compañía como fortaleza pero así mismo se encontraron debilidades como no claridad en la información, y procesos no definidos que repercutían en la satisfacción del cliente.
- Se comparó las actividades desarrolladas por la empresa contra los requisitos de la norma ISO 9001 y esto confirmó que no existía una gestión documental, que no estaba definida la planificación estratégica de la calidad, los procesos relacionados con el cliente, ni la planificación de la realización del servicio y así mismo que no se toman acciones para el mejoramiento continuo; reflejándose un grado de cumplimiento inicial del 14% respecto a los requisitos de la norma.
- Se elaboró la documentación de cada una de las actividades desarrolladas por la empresa iniciando con la planeación estratégica incluyendo misión, visión, política y objetivos de calidad; compromiso por parte de la dirección y desarrollando una matriz de comunicación para difundir el sistema.
- Se analizaron las actividades de cada área de la empresa agruparon en tres grandes procesos: Estratégicos, misionales, y de soporte, luego se subdividieron en procesos como: Direccionamiento que corresponde a proceso estratégico, ejecutivo, planeación, creativo, producción y compras a procesos misionales; gestión humana, administración del sistema de gestión de calidad e informática a procesos de soporte. Para cada proceso se documentó una caracterización, dependiendo la complejidad de las actividades y la afectación en el servicio se elaboraron procedimientos documentados que se soportan por medio de formatos. Está información se consolida en el anexo 39 Listado Maestro de Documentos.
- Se empleó la técnica de análisis de Modo y Efecto de Falla Potencial (AMEF) aplicando un plantilla que permitió establecer acciones preventivas para cada uno de los procesos, esto con el fin de promover el mejoramiento continuo en la organización.
- Se desarrollaron herramientas para el control estadístico de calidad tales como: Diagrama de Pareto, gráficos de control por atributos, Diagramas causa-efecto y hojas de chequeo para que empresa realice seguimiento al sistema, inicialmente prestando más atención a los procesos relacionados con el servicio como ejecutivo, creativo y producción. Al obtener los resultados se determinaron los servicios con mayor relevancia los cuales fueron: Logística de eventos, diseño de piezas gráficas y actividades BTL con un porcentaje de participación del 80%. Por otro lado al analizar los resultados obtenidos en piezas, propuestas y quejas se

observó que a pesar que los datos se mostraban dentro de los límites de control existía encontraba alta variabilidad respecto a límite de tendencia central lo cual se tomaban como no conformidades presentadas que deben ser tratadas.

- Se identificaron los costos de calidad y no calidad que se presentan en la compañía, a partir de esto se elaboraron flujos de caja que demostraron la viabilidad del proyecto por medio de una evaluación financiera en la que se plantearon tres escenarios: Optimista, esperado y pesimista, en las dos primeras proyecciones la relación beneficio/costo fue mayor a uno y aún en la última dicho valor fue igual a uno, por lo tanto ni en la peor de las opciones se pierde dinero, pero por el contrario en las mejores opciones la compañía puede tener un ahorro significativo al implementar un sistema de gestión de calidad y certificarlo.
- Para verificar el cumplimiento de la política y los objetivos de calidad se definieron indicadores que permiten medir el desempeño y la gestión de los procesos en la organización. Se dejó a disposición de la empresa un cuadro de mando que especifica la formula a utilizar; su interpretación, la frecuencia con la que debe ser aplicada; y una meta propuesta respecto al objetivo estratégico; esta herramienta le permitirá analizar y tomar las acciones pertinentes.

RECOMENDACIONES

- Capacitar y entrenar a los empleados de la agencia en el sistema de gestión de calidad, divulgando y promoviendo la ejecución de la documentación desarrollada por el presente proyecto y dejando evidencia de sus actividades mediante los registros, para facilitar futuras auditorías y alcanzar la certificación de calidad.
- Aplicar los procedimientos propuestos conseguirá evitar inconformidades en el levantamiento de la información de requerimientos del cliente, pues se va a garantizar un constante control para la revisión, verificación y validación del servicio.
- Realizar una retroalimentación constante entre la organización y clientes e incluir registros de revisión y verificación, respecto a las propuestas y piezas gráficas evitará re-procesos, altos costos e insatisfacción en el servicio.
- Implementar el control estadístico de calidad y continuar desarrollando la metodología de Análisis de Modo y Efecto de la Falla potencial (AMEF) de con el fin de centrar sus esfuerzos en disminuir no conformidades en el servicio ofrecido y mejorar continuamente los procesos de toda la organización
- Se aconseja a Publica S.A.S aplicar los indicadores de gestión propuestos y hacer uso de la herramienta cuadro de mando una vez se haya implementado el sistema de gestión de calidad para validar la eficacia y eficiencia del sistema.

BIBLIOGRAFÍA

- CAMISON, Cesar, CRUZ, Sonia y GONZÁLEZ, Tomas. Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas: Capítulo 1.1 ed. Madrid: Pearson, 2007.
- CORONADO V., Alberto Mario. Temas P&M: Cómo ser digital en 10 lecciones. En: Revista P&M. Junio, 2012. no 376, p. 9.
- EVANS, James y LINDSAY, William. Administración y Control de la Calidad Capítulo 3. 7ª ed. México: Cengage Learning. 2009.
- FERRANDO SÁNCHEZ, Miguel y GRANERO CASTRO Javier. Calidad Total: Modelo EFQM de Excelencia: Capítulo 3 .1 ed. Madrid: Fundación Confemetal, 2005.
- FONTALVO HERRERA, Tomas José. Herramientas efectivas para el diseño e implementación de un SGC ISO 9000:2000. ASD 2000. Bogotá, 2004.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. Primera actualización. 12 de enero de 2006.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Norma técnica colombiana NTC-ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos. Tercera actualización. 11 de Noviembre de 2008.
- MARTÍN, Quintín. CABERO MORÁN, María Teresa y DE PAZ SANTANA, Yanira del Rosario. Tratamiento estadístico de datos con SPSS. Capítulo 16 ed. Madrid: Thompson Editores. 2007.
- MATEUS, Diana. PULIDO, Xiomara. GUTIÉRREZ, Albert. ORDUZ-RODRÍGUEZ, Javier O. Evaluación económica de la producción de cítricos cultivados en el Piedemonte del Departamento del Meta durante 12 años. Instituto de Investigaciones de la Orinoquia Colombiana. 2010. ISSN 0121-3709.
- MÉNDEZ GÓMEZ, Juan David. AVELLA ACUÑA, Nicolás. Diseño del sistema de gestión de la calidad basado en los requisitos de la norma ISO 9001:2008 para la empresa DICOMTELSA. Trabajo de grado. Ingeniero industrial. Bogotá D.C: Pontificia Universidad Javeriana Facultad de ingeniería. 2009.
- RIVEROS SILVA, Pablo Emilio. Sistemas de Gestión de la Calidad del Servicio: Capítulo 2, 3ª ed. Colombia: Ecoe, 2007.

- SÁNCHEZ, Miguel Ángel. Estudio INFOADEX de la inversión publicitaria en España 2012. Madrid, INFOADEX, S.A. 2012.
- TABLA GUEVARA, Guillermo. Guía Para Implantar La Norma ISO 9000; Para Empresas De Todos Tipos Y Tamaños. México: Mcgraw -Hill, 1998.
- TARI GUILLO, Juan José, Calidad Total; Fuente de Ventaja Competitiva: Capítulo 1. Ed.: Murcia, 2000.

CIBERGRAFÍA

- ARANGO, Carlos Felipe. Portafolio.co. El negocio de la publicidad crecerá casi 10% este año, pese a crisis financiera. [En línea]. [s.l.]. 11 de diciembre de 2009. [Citado 25 junio 2012] Disponible en: <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-6791167>>
- HERNÁNDEZ, Marcario. Gráficos de control u, promedio de defectos por unidad (Tamaño de muestra variable). [En línea]. Diciembre 4 de 2008. [Citado el 2 de Abril de 2013], Disponible en: <http://optyestadistica.wordpress.com/2009/02/10/grafico-u-o-promedio-de-defectos-por-unidad-tamano-de-muestra-variable/>
- HERNÁNDEZ, Marcario. Gráficos de Control c, número de defectos en una muestra. En línea]. Febrero 4 de 2009. [Citado el 2 de Abril de 2013], Disponible en: <http://optyestadistica.wordpress.com/2009/02/04/graficos-de-control-c-numero-de-defectos-en-una-muestra/>
- NAPIER, Sharon. Las agencias in-house y el outsourcing no son las únicas opciones para ofrecer. [En línea]. 03 de Noviembre de 2009. [Citado el 2 de Diciembre de 2012], Disponible en: <http://www.adlatina.com/negocios/las-agencias-house-y-el-outsourcing-no-son-las-%C3%BAnicas-opciones-para-ofrecer>.
- S.n. Crece Negocios, El VAN y el TIR. [En línea]. [s.l.]. Febrero 20 de 2012. [Citado Abril 20 de 2013]. Disponible en: <<http://www.crecenegocios.com/el-van-y-el-tir>>
- S.n. Revista Dinero, Análisis Bancolombia - Sectores - Publicidad y medios. [En línea]. [s.l.]. Mayo 31 de 2012. [Citado Noviembre 21 de 2012]. Disponible en: <<http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/analisis-bancolombia-sectores-publicidad-medios/153329>>
- VERGARA, Cristian Camilo. Agencias de publicidad en Colombia: Latidos de vitalidad. [En línea] Septiembre 14 de 2010. [Citado 03 de Marzo de 2012]. Disponible en <www.revistapym.com.co/destacados/agencias-publicidad-colombia-latidos-vitalidad>
- VERGARA, Cristian Camilo. Revista P&M. ¡El BTL ya está grande! [En línea]. [s.l.]. Julio 12 de 2010 [citado 25 de agosto de 2012], Disponible en: <www.revistapym.com.co/industria/revista-impresa/btl-ya-est-grande>.

- VERGARA VARGAS, Cristian Camilo. Menos es más: Ranking de la industria de la comunicación publicitaria en Colombia. [En línea]. 16 de Junio de 2010. [Citado el 2 de Diciembre del 2012], Disponible en: <http://www.revistapym.com.co/sites/default/files/ranking.pdf>.
- YAÑEZ, Carlo. Sistema de Gestión de Calidad en base a la Norma ISO 9000 [En línea]. [s.l.], Diciembre 5 de 2008 [Citado 25 de Junio del 2012], Disponible en: <www.internacionaleventos.com/Articulos/ArticuloISO.pdf>