

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Carrera de Ingeniería Industrial



MEJORA DEL PROCESO DE GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA CHIMAC SAC

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Ingeniero
Industrial

Elva Yasmin Soto Torres

Código 20042376

Asesor

Arístides Sotomayor Cabrera

Lima – Perú

Octubre del 2020

**IMPROVEMENT OF CHIMAC SAC
COMPANY COMMERCIAL MANAGEMENT
PROCESS**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	1
EXECUTIVE SUMMARY.....	2
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	3
1.1. Breve descripción de la empresa.....	3
1.1.1. Servicios ofrecidos.....	3
1.1.2. Mercado Objetivo.....	10
1.1.3. Participación de Mercado.....	10
1.1.4. Zonas de operación.....	11
1.1.5. Número de empleados.....	11
1.1.6. Capacidad Productiva.....	12
1.1.7. Reseña Histórica.....	12
1.2. Descripción de sector.....	13
1.3. Descripción del problema.....	14
1.3.1. Presentación del proyecto de mejora.....	15
CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.1 Objetivo general.....	16
2.2 Objetivos específicos.....	16
CAPÍTULO III: ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
3.1 Alcance de la investigación.....	17
3.2 Limitaciones de la investigación.....	18
CAPÍTULO IV: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
4.1 Justificación Técnica de la investigación.....	20
4.2 Justificación Económica de la investigación.....	20

4.3	Justificación Social de la investigación.....	21
4.4	Justificación Ambiental de la investigación.....	21
CAPÍTULO V: PROPUESTAS Y RESULTADOS.....		22
5.1	Solución Propuesta.....	22
5.2	Herramientas de Ingeniería utilizadas.....	22
5.2.1	Análisis FODA.....	22
5.2.2	Análisis Interno.....	24
5.2.3	Análisis Externo.....	24
5.2.4	Evaluación Interna Externa.....	25
5.2.5	Matriz FODA.....	26
5.2.6	Diseño de la Estrategia Empresarial.....	30
5.2.7	Análisis de causa raíz.....	30
5.2.8	Plan de Acción.....	31
5.2.9	Ciclo PHVA (P: Planear, H: Hacer, V: Verificar y A: Actuar).....	34
5.3	Resultados Obtenidos.....	55
5.4	Implementación de la solución diseñada.....	56
CONCLUSIONES.....		64
RECOMENDACIONES.....		66
REFERENCIAS.....		67
BIBLIOGRAFÍA.....		69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Indicador de Rentabilidad propuesto para el año 2018 y resultado real obtenido.....	14
Tabla 5.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI.....	24
Tabla 5.2 Matriz de Factores Externos – EFE.....	25
Tabla 5.3 Matriz FODA.....	27
Tabla 5.4 Diseño de la Estrategia Empresarial.....	30
Tabla 5.5 Análisis de Causa Raíz.....	31
Tabla 5.6 Plan de Acción.....	32
Tabla 5.7 Responsables o dueños de procesos del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC SAC.....	43
Tabla 5.8 Cuadro de Objetivos estratégicos y Metas de Calidad para el año 2019.....	54
Tabla 5.9 Indicador de Incremento de Ventas propuesto para el año 2019 y resultado real obtenido.....	55
Tabla 5.10 Indicador de Rentabilidad propuesto para el año 2019 y resultado real obtenido.....	55
Tabla 5.11 Programa de Implementación de la aplicación CRM.....	63

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 5.1 Matriz Interna Externa.....	26
Figura 5.2 Modelo del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC SAC.....	36
Figura 5.3 Modelo del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC SAC, destacando el proceso del negocio: Gestión Comercial y sus subprocesos Ventas de Servicios de Consultoría y Medición de la satisfacción al cliente.....	37
Figura 5.4 Organigrama de la Empresa CHIMAC SAC.....	44
Figura 5.5 Política de Calidad de CHIMAC SAC.....	45
Figura 5.6 Política Comercial de CHIMAC.....	46
Figura 5.7 Programa de Capacitación 2019, para el personal de las áreas Comercial y de Proyectos.....	51
Figura 5.8 Caracterización del Proceso Gestión Comercial - Subproceso: Venta de Servicios de Proyectos – Página 1 de 3.....	57
Figura 5.9 Caracterización del Proceso Gestión Comercial - Subproceso: Venta de Servicios de Proyectos – Página 2 de 3.....	57
Figura 5.10 Caracterización del Proceso Gestión Comercial - Subproceso: Medición de la Satisfacción del Cliente – Página 3 de 3.....	58
Figura 5.11 Estructura documentaria del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC.....	59
Figura 5.12 Impresión de Pantalla del Sistema de Gestión Documentario de CHIMAC SAC.....	60
Figura 5.13 Impresión de Pantalla del Sistema de Gestión Documentario de CHIMAC SAC – Gestión Comercial	60
Figura 5.14 Flujograma de ventas de servicios de consultoría para el sector público...61	
Figura 5.15 Flujograma de medición de la satisfacción del cliente.....	62

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo la implementación de mejoras en el proceso de gestión comercial de la empresa CHIMAC; debido a la problemática presentada por la disminución del indicador de rentabilidad del año 2018 en comparación al año 2017; es decir no se logró alcanzar la meta de rentabilidad propuesta para el 2018, por las ventas de servicios de consultoría especializada dirigidas a instituciones públicas.

El proyecto de mejora estuvo liderado por el Subgerente; e involucró la participación de las áreas de Gerencia General, Subgerencia, Proyectos y Administración.

Entre las soluciones planteadas destacan la implementación de herramientas de ingeniería tales como: el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) alineado a la norma ISO 9001:2015, Análisis FODA, Análisis Interno, Análisis Externo, Matriz FODA, Diseño de la Estrategia Empresarial, Análisis de causa raíz, Plan de Acción, Análisis de las cinco (05) fuerzas de Porter, diagramas de flujo, entre otros.

Entre los principales hallazgos generados producto de la implementación de mejoras destacan: el no contar con el diseño del proceso de gestión comercial y su integración al Sistema de Gestión de Calidad de la empresa, la falta de personal que estuviera exclusivamente avocado a las actividades de gestión comercial. Asimismo a nivel estratégico, se evidenció la ausencia de estrategias de inversión interna, así como baja capacidad financiera. Además no se contaba con un programa anual de capacitaciones para el personal a cargo de la gestión comercial y falta de una política de asignación de recursos para el área de gestión comercial.

Como resultado de la implementación de las soluciones, se obtuvo el aumento de la rentabilidad para el año 2019; es decir de 12.98% obtenido en el 2018, se logró superar el mínimo propuesto para el 2019 de 14.36%, teniendo un valor para el año 2019 de 15.00%.

Palabras clave: Enfoque, cliente, proceso, gestión comercial, mejora continua.

EXECUTIVE SUMMARY

The project goal is based on the improvement of CHIMAC company commercial management process. The main problem in the company occurred when the net profitability indicator for 2018 decreased in compared to 2017 indicator. In other words, the net profitability goal proposed for 2018 was not achieved. This indicator depends on specialized consulting services sales for public institutions.

The project leader was Sub-manager; and it involved the participation of the General Management, Sub-management, Projects and Administration areas.

The solutions proposed were related with the implementation of engineering tools such as: PDCA cycle (Plan, Do, Check and Act) aligned to the ISO 9001:2015, SWOT Analysis, Internal Analysis, External Analysis, SWOT Matrix, Strategy Design Business, Root Cause Analysis, Action Plan, Analysis of Porter's five (05) forces, flow charts, among others.

The main findings generated during the implementation of improvements focused on the lack of commercial management process design and its integration with company's Quality Management System, the lack of personnel who were exclusively devoted to management commercial activities. Likewise, at a strategic level, the absence of internal investment strategies was evidenced, as well as low financial capacity. In addition, there was no annual training program for the personnel in charge of commercial management and a lack of a resource allocation policy for the commercial management area.

The main result obtained after the implementation of the project were the net profitability increased in 2019; that is, of 12.98% obtained in 2018, it was possible to exceed the minimum proposed for 2019 of 14.36%, having a final value for 2019 of 15.00%.

Keywords: Focus, customer, process, business management, continuous improvement.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se realiza una breve descripción de la empresa CHIMAC SAC. Asimismo se mencionan los servicios ofrecidos, mercado objetivo, participación de mercado, zonas de operación, número de empleados, capacidad productiva y una breve reseña histórica. Se describe además el sector al que pertenece la empresa y el/los problema (s) presentado (s) del cual se plantearon las soluciones a través de la ejecución del proyecto de mejora.

1.1. Breve descripción de la empresa

CHIMAC SAC, es una empresa que brinda servicios de Consultoría y Capacitación Integral en: Diversidad Biológica, Medio Ambiente, Ingeniería, Gestión Pública y Privada.

Cuenta con un equipo de profesionales altamente especializados y multidisciplinarios que realizan actividades de consultoría, asesoría y capacitación integral para gobiernos locales y regionales, instituciones públicas, empresas privadas, personas naturales como profesionales y técnicos (CHIMAC, s.f., sección Quiénes Somos, párr. 2).

La empresa esta conformada por profesionales de las carreras de Geografía, Biología, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Industrial y Medicina. Cada miembro de CHIMAC posee diferentes especializaciones entre las cuales destacan: Estudios de Impacto Ambiental, Biotecnología, Sistemas Contra Incendio, Análisis de Riesgos y Sistemas Integrados de Gestión, entre otros. Están enfocados en mejorar la rentabilidad de la inversión de sus clientes, comprometidos con la calidad de servicio y el desarrollo sostenible (CHIMAC, s.f., sección Quiénes Somos, párr. 2).

1.1.1. Servicios ofrecidos

Entre los principales servicios ofrecidos por la empresa se encuentran las consultorías especializadas en el desarrollo de proyectos de línea de base de diversidad biológica,

servicios de asistencia técnica y de gestión para proyectos de investigación en diversidad biológica, así como los proyectos vinculados a la gestión ambiental tales como: asistencia técnica y auditoría ambiental-legal. Se pueden encontrar además dentro de la cartera de proyectos, los servicios de asistencia técnica y desarrollo de ingeniería básica y de detalle; y las consultorías para el diseño e implementación de Sistemas Integrados de Gestión.

Otro de los servicios ofrecidos por la empresa son las capacitaciones especializadas en las temáticas de Diversidad Biológica, Medio Ambiente, Ingeniería y Gestión.

Además la empresa ofrece servicios de organización de eventos, en su mayoría vinculados a la temática de diversidad biológica.

A continuación se mencionan los principales servicios de consultoría ofrecidos por la empresa, vinculados a la temática de Diversidad Biológica:

- Elaboración de estudios de línea base de diversidad biológica.
- Estudios de Diversidad Biológica, Recursos Genéticos y Ecosistemas, Conservación in situ y ex situ del germoplasma y Genética aplicada a la conservación.

Entre los principales servicios de consultoría ejecutados relacionados a la temática de diversidad biológica se encuentran:

- Servicio de “Sistematización de información, elaboración de mapas de distribución y estudio socioeconómico de la diversidad genética de papa” (MINAM, 2015, párr. 1).
- Revisión y edición de la versión final del Informe Nacional del Estado de la Biodiversidad para la Alimentación y la Agricultura (EBBA).
- Servicio de gestión y soporte Logístico para realizar el Secuenciamiento de análisis Metagenómico de 12 muestras de ADN de suelo de cultivo de papa nativa, considerando las Plataformas Illumina-Nextseq 500 (2x150 bp) obteniendo 18 millones de lecturas por muestras.
- Servicio de clasificación taxonómica de las especies silvestres de la papa y sistematización de información de papa en el sistema de información de los recursos genéticos y bioseguridad de la DGDB – MINAM (MINAM, 2016, párr. 3).

- Servicio de Consultoría para la Elaboración de la Línea de Base de Trucha: Identificación de lugares de crianza, estudio socioeconómico y ecológico en las regiones de Cajamarca, Ancash y Pasco.
- Servicio de Consultoría para la priorización de las zonas de prospección para la elaboración de las líneas de base de frijol, yuca, ají y alfalfa (MINAM, 2016, párr. 5).
- Servicio de secuenciación genética: Determinación de las mejores enzimas de restricción para GBS en café en 8 muestras y su genotipado por GBS con un promedio de 4 millones de reads por muestra. Asimismo, el genotipado por secuenciamiento (GBS) de 94 muestras de café, con un promedio de 3.75 millones de reads por muestra.
- Servicio de gestión y apoyo logístico para el envío y análisis Metagenómico de 08 muestras de ADN provenientes de muestras de suelo de cultivo de papa del área de recursos genéticos de microorganismos y diversidad asociada de la subdirección de recursos genéticos del Instituto Nacional de Innovación Agraria (INIA).
- Análisis molecular de 140 accesiones, 420 muestras de ADN genómico del banco de germoplasma de cacao nativo, mediante las técnicas de RAD-sequencing.
- Servicio de gestión y soporte logístico para realizar el Secuenciamiento de análisis Metagenómico de 12 muestras de ADN de suelo de cultivo de papa nativa. Considerando las Plataformas Illumina-Nextseq 500 (2x150 bp) obteniendo 18 millones de lecturas por muestras.
- Sistematización temática para la elaboración del documento de la línea base de la trucha con fines de bioseguridad (MINAM, 2016, párr. 5).
- Servicio de Genotipado para el Proyecto "Mapeo por asociación de caracteres agronómicos y fisicoquímicos en la colección nacional de yuca del INIA para revelar su potencial en el mejoramiento y la agroexportación" de INIA del proyecto 230_PI".

A continuación se mencionan los principales servicios de consultoría ofrecidos por la empresa, vinculados a la temática ambiental:

- Elaboración y evaluación de Estudios de Impacto Ambiental (Provincial, Distrital y Comunal).
- Elaboración de Planes de Desarrollo Ambiental (Provincial, Distrital y Comunal).
- Elaboración e implementación de Instrumentos de Gestión Ambiental.
- Elaboración de estudios, estimación y evaluación de riesgos de sustancias peligrosas.
- Gestión del financiamiento, ejecución de proyectos, evaluación y monitoreo de proyectos de inversión relacionados al desarrollo sostenible.
- Asesoría en la elaboración de proyectos de investigación por fondos de cooperación nacional e internacional.
- Desarrollo de auditorías ambiental-legal (CHIMAC, s.f., sección Servicios Medio Ambiente, párr. 1).

Entre de los principales servicios de consultoría ejecutados relacionados a la temática ambiental destacan:

- Servicio de Auditoría Ambiental legal de compromisos ambientales en las unidades mineras de Volcan y subsidiarias.
- Servicio de asesoría técnica en el proceso de elaboración y evaluación del documento: "Evaluación ambiental preliminar (EVAP) del proyecto habilitación urbana con fines de vivienda".
- Servicio de asesoría técnica en el proceso de la elaboración y evaluación del documento: "Evaluación ambiental preliminar (EVAP) para proyecto habilitación urbana con fines industriales".

A continuación se mencionan los principales servicios de consultoría ofrecidos por la empresa, vinculados al desarrollo de proyectos de Ingeniería:

- Ingeniería Básica e Ingeniería de Detalle: Elaboración de Memoria descriptiva, especificaciones técnicas, hojas de datos de equipos, planos a nivel definitivo, hoja de cálculo, catálogos de referencia y lista de materiales.
- Elaboración de Planos de fabricación de estructuras metálicas y calderería.
- Elaboración de Maqueta 3D con extensión nwd para su visualización en Autodesk Network.

- Presupuesto CAPEX por especialidad.
- Elaboración de CAPEX del proyecto.
- Análisis de Ingeniería Conceptual haciendo uso del software: AFT Phatom, AFT Arrow, Intergraph Tank, Intergraph PV Elite e Intergraph Caesar II.
- Uso de software BIM: AVEVA PDMS, Autodesk REVIT, Autodesk AutoCAD Plant 3D e Intergraph Smart Plant 3D.
- Uso de Microsoft Share Point como Gestor Documental (CHIMAC, s.f., sección Servicios Ingeniería, párr. 2).

Entre los principales servicios de consultoría ejecutados relacionados a la temática de Ingeniería destacan:

- Traducción técnica, traducción del idioma español al inglés de memoria descriptiva de sistema de protección contra incendios, Shougang Hierro II.
- Supervisión de las especialidades de instalaciones mecánicas y sanitarias para la Elaboración del Expediente Técnico del Hospital Quillabamba - Nivel 2.
- Servicio de asistencia técnica en la revisión y evaluación de expediente de infraestructura de proyectos impulsados por el programa nacional de diversidad productiva en la especialidad de instituciones eléctricas y electromecánicas Mercado Belén.
- Servicio de ingeniería para el desarrollo de sistema contra incendio de la planta Papelera Paracas.
- Servicio de diagnóstico para identificar las brechas tecnológicas y mejoras a su infraestructura; así como evaluar el requerimiento de inversiones para el reemplazo de equipos y rehabilitación de sus instalaciones, incluyendo inversiones por cumplimiento normativo de las instalaciones de Oleoducto Nor Peruano.

A continuación se mencionan los principales servicios de consultoría ofrecidos por la empresa, vinculados a la temática de Gestión Pública y Privada:

- Elaboración y Actualización de Planes Estratégicos.
- Elaboración de Plan de Gobierno Local (Provincial, Distrital y Comunal).
- Elaboración de Planes Operativos (Provincial, Distrital y Comunal).
Actualización del MOF, ROF, TUPA y MAPRO.

- Asesoría para el seguimiento y control de obras ejecutadas (Pre-Liquidación, Liquidación, aprobación por el Concejo Municipal y entrega a los usuarios para su mantenimiento).
- Formulación, ejecución evaluación y control de los instrumentos de gestión pública.
- Implementación de Sistemas de Gestión de Calidad, Seguridad y Salud Ocupacional, Medio Ambiente, tomando como modelos las normal internacionales ISO 9001, ISO 45001 e ISO 14001.
- Desarrollo de auditorías internas y de pre-certificación (CHIMAC, s.f., sección Servicios Gestión, párr. 2).

Entre los principales servicios de consultoría ejecutados relacionados a la temática de Gestión Pública y Privada se encuentran:

- Servicio de asistencia técnica para la preparación en certificaciones de sistemas de calidad en procesos, productos y/o servicios, dirigidos a Mipyme del sector textil confecciones de la región Lima, Ayacucho y Lima.
- Servicio de revisión de los expedientes de contratación en etapa de ejecución contractual del servicio de alquiler de vehículos con conducción de ítems 1,5 y 6.
- Servicio de implementación del ISO 9001:2015 para empresas del sector construcción.

A continuación se mencionan los servicios de capacitación especializada ofrecidos por la empresa:

- Capacitación especializada, dirigidos a profesionales y/o investigadores que desean afianzar sus conocimientos teóricos-prácticos en Diversidad Biológica, Medio Ambiente, Gestión Pública, Sistemas Integrados de Gestión, Gestión de Proyectos, entre otros.

Las capacitaciones son realizadas por profesionales con amplia experiencia laboral en el sector público y privado; y cuentan con auspicio y certificación de Colegios Profesionales de Lima y/o la empresa CHIMAC SAC.

Entre los principales servicios de capacitación especializada brindados por la empresa destacan:

- Curso taller: Herramientas para el análisis de diversidad de recursos genéticos y sus aplicaciones.
- Curso taller: Evaluación de impacto ambiental en los proyectos de inversión. (CHIMAC, s.f., sección Servicios Asesoría y Capacitación, párr. 1).
- Curso taller: Gestión Integral de Residuos Sólidos.
- Curso taller: Herramientas para la implementación de Sistemas Integrados de Gestión (CHIMAC, s.f., sección Servicios Asesoría y Capacitación, párr. 2).
- Conferencia: Cómo potenciar tu talento humano a través de las habilidades blandas.
- Conferencia: Gestión Pública en los Gobiernos locales, provinciales y regionales.
- Conferencia: Gestión de Proyectos de Inversión Pública y Privada.
- Conferencia: Importancia de la Evaluación de Impacto Ambiental para el desarrollo de proyectos sostenibles.

A continuación se mencionan los servicios de organización de eventos ofrecidos por la empresa que incluyen ponentes nacionales e internacionales:

- Organización de eventos vinculados a las temáticas de Diversidad Biológica, Medio Ambiente, Ingeniería y Gestión; incluyendo en el servicio la participación de conferencistas nacionales e internacionales.

Entre los principales servicios eventos organizados por la empresa destacan:

- Servicio de organización de taller de validación del Informe Nacional del Estado de la Biodiversidad para la Alimentación y la Agricultura (IEBAA).
- Servicio de organización para la realización de un taller para el planeamiento y validación del problema en la conservación de los recursos genéticos de la Agro Biodiversidad, a través de la participación de los actores involucrados, en el marco del estudio de pre inversión a nivel de perfil denominado: "Mejoramiento del Servicio de Conservación de la Agrobiodiversidad mediante la Creación del Centro National de Recursos Genéticos de la Agrobiodiversidad"
- Servicio de coffee break, almuerzo para evento "Taller de levantamiento de información sobre conservación"

- Servicio de organización de taller internacional para el proyecto 167_PI: Desarrollo de una metodología de priorización de áreas de intervención para conservación in situ: estudio de caso de Solanum spp.
- Servicio de organización de evento: Taller para desarrollo de una metodología estandarizada para la caracterización morfológica y molecular de la Oca: 2. Caracterización molecular. Proyecto PNIA_82: Conservación y Análisis de la Diversidad Genética de Oca (Oxalis tuberosa) en el Perú"
- Servicio de Capacitación en curso taller: Evaluación ecotoxicológica, destino ambiental y riesgos ambientales de plaguicidas de uso agrícola
- Servicio de organización de taller de cierre proyecto 083_PI: "Identificación de los virus que afectan al cultivo de yuca (Manihot esculenta crantz) en el banco de germoplasma del INIA y en campo de agricultores de las regiones de Loreto, Ucayali y Lima".
- Servicio operativo para organización de taller internacional: "Introducción a la Bioinformática" para el proyecto 088_PI: "Decodificando el genoma de Maíz Morado Zea mays L. para identificar genes implicados en la biosíntesis de antocianina".
- Servicio de organización de taller HAZOP - Proyecto Planta de Beneficio Argentum.

1.1.2. Mercado Objetivo

Entre los principales servicios ofrecidos por CHIMAC destacan la consultorías especializadas dirigidas a instituciones públicas; y donde se concentran el 90% de las ventas y otro 10% corresponde a los servicios de capacitación especializada dirigidos a profesionales, técnicos o personal especialista de las instituciones públicas o privadas; y la organización de eventos para instituciones públicas o privadas.

1.1.3. Participación de Mercado

Para el presente estudio, se tomará en cuenta las ventas correspondientes a los servicios de consultoría dirigidas a instituciones públicas, dado que concentra el mayor porcentaje de ventas de la empresa.

Sobre el mercado de consultorías se sabe que el Estado Peruano ha gastado a noviembre del 2019, S/2 065.00 millones en consultorías, con un incremento de 18% respecto al año 2018 (Lumbreras, 2019, sección Noticias, párr. 1).

Al cierre del año 2019, CHIMAC contaba con una participación de mercado de consultorías para el sector público de 0.0112% aproximadamente. Si bien es cierto es un porcentaje mínimo respecto al total de lo requerido por el Estado, se espera que CHIMAC logre alcanzar un crecimiento sostenido en la participación de mercado, debido a las grandes oportunidades de negocio que ofrece el sector público, en el cual puede desarrollarse y realizar proyectos; considerando las necesidades del Estado Peruano en el rubro de consultorías.

1.1.4. Zonas de operación

CHIMAC ha desarrollado proyectos cuyo alcance han sido local, regional y nacional. Dentro del ámbito local destacan las consultorías especializadas realizadas a instituciones públicas como el Ministerio del Ambiente, Ministerio de Producción e Instituto Nacional de Innovación Agraria, entre otros; cuyos proyectos se ubicaban en el ámbito local en Lima Cercado principalmente, en el ámbito regional en Lima Provincias, Piura, Cajamarca, Loreto, Ica, Ayacucho, Cuzco, entre otros.

1.1.5. Número de empleados

CHIMAC esta formado por las siguiente áreas: Gerencia General a cargo de un (01) Gerente General. Subgerencia a cargo de un (01) Subgerente que a su vez cumple las funciones de Coordinador General de Proyectos. Comercial a cargo de un (01) Gestor Comercial. Proyectos a cargo de un (01) Ingeniero de Proyectos y un (01) Asistente de Proyectos. Administración a cargo de un (01) Administrador.

La ejecución de los servicios de consultoría y capacitación se realizan a través de la contratación de profesionales independientes que desarrollan proyectos según los requerimientos de los clientes y durante un periodo determinado.

1.1.6. Capacidad Productiva

CHIMAC ha venido desarrollando proyectos orientados al sector público desde el año 2014, destacando los servicios de consultoría en las temáticas de Diversidad Biológica, Medio Ambiente, Ingeniería y Sistemas de Gestión.

CHIMAC cuenta con infraestructura física, infraestructura remota, personal fijo y consultores independientes altamente especializados para la ejecución de los proyectos.

Dentro de la infraestructura física destaca: Una (01) oficina ubicada en Ate, Lima de 25 m², con espacio para 05 módulos de trabajo, con servicios de internet, cable y telefonía fija, a su vez cuenta con un Smart TV y Apple TV que son necesarios para la proyección de los avances de los proyectos y reuniones de equipo; y equipos celulares con las principales aplicaciones (WhatsApp, Facebook, Correo, entre otros).

Dentro de la infraestructura remota, se ha venido trabajando desde el año 2016 con el gestor documentario SharePoint y OneDrive aplicaciones de Microsoft Office 365, que permiten la comunicación y trabajo remoto con nuestros clientes y el equipo de consultores independientes.

Con la infraestructura física, remota, personal fijo y consultores independientes se ha podido ejecutar entre Enero del 2014 y Diciembre del 2019 más de cuarenta (40) servicios relacionados a las temáticas de Diversidad Biológica, Medio Ambiente, Ingeniería y Gestión.

1.1.7. Reseña Histórica

CHIMAC SAC inició sus actividades el 07 de setiembre de 2013. Cuenta con más de 06 años de presencia y trayectoria en servicios de consultoría a nivel nacional.

Desde el comienzo de las actividades, nos especializamos en servicios de Consultoría, Asesoría y Capacitación Integral en: Diversidad Biológica, Medio Ambiente, Ingeniería y Sistemas de Gestión.

CHIMAC es una empresa familiar conformada por un equipo de profesionales multidisciplinarios, todos miembros de una familia entre los cuales destacan las especialidades de Geografía, Biología, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Industrial y Medicina.

Teniendo como fortaleza los conocimientos y la experiencia individual de cada miembro de la familia, se plasmó la idea de negocio de los servicios de consultoría, integrando las especialidades para ejecutar proyectos principalmente dirigidos a satisfacer los requerimientos del Estado, dado que la mayor experiencia del equipo es en el sector público; contando a su vez con profesionales de amplia experiencia en sector privado y con especializaciones a nivel internacional.

Desde que nació CHIMAC, el objetivo fundamental es y será superar las expectativas de nuestros clientes, brindando valor agregado con capacidad de respuesta y eficiencia en el servicio.

1.2. Descripción de sector

Los servicios de consultoría orientadas al sector público han ido creciendo en los últimos años, dado la necesidad de realizar proyectos enfocados en resolver problemas y plantear soluciones alineados a políticas de Estado.

Las instituciones públicas cuentan con presupuestos anuales en los cuales se incluyen partidas para servicios de consultoría y capacitación, que tiene como propósito el desarrollo de proyectos de elaboración de líneas bases, sistematización de la información, desarrollo de diagnósticos, asistencia técnica, análisis de riesgos, entre otros. Estos proyectos no pueden ser realizados directamente por funcionarios públicos, a cargo de las áreas usuarias solicitantes del servicio; por la complejidad, especialización y los recursos que se requiere.

Sobre la empresas de consultoría en el Perú se sabe que:

Más allá de las 5 o 6 consultoras más grandes y más reconocidas, y tomando como universo de análisis a la Gran Empresa (ventas anuales superiores a S/10 millones), el mercado de consultoría está compuesto por 208 empresas, que podemos dividir de la siguiente manera: consultores en temas informáticos o TI (59), investigación en ciencia o ingeniería (7), temas contables (17), investigación de mercados (8), y actividades de asesoría empresarial y temas de gestión (117). (Lumbreras, 2019, sección Noticias, párr. 2).

Según esta información CHIMAC SAC se ubicaría en el grupo de la empresas consultoras que brindan servicios en temas de investigación en ciencia o ingeniería, así como en el grupo de empresas de asesoría empresarial y temas de gestión. Aunque dentro de este análisis se toman en cuenta solo a las grandes empresas, existe una oportunidad para seguir expandiéndose en el rubro de consultorías públicas y privadas.

1.3. Descripción del problema

Siendo CHIMAC una empresa de servicios de consultoría; y teniendo como principales clientes a las instituciones del sector público, el problema se presentó al no haber alcanzado la meta de rentabilidad propuesta para el año 2018 referida a los servicios de consultoría brindados al sector público, según como se presenta a continuación:

Tabla 1.1

Indicador de Rentabilidad propuesto para el año 2018 y resultado real obtenido

Línea Base 2017	Mínimo 2018	Meta 2018	Máximo 2018
14.36%	14.36%	18.00%	20.00%
Resultado 2018			
	12.98%		

Cuando nos referimos a la rentabilidad debemos de considerar la rentabilidad sobre ventas o ROS que se define como el margen de utilidad en un año que se obtiene de las ventas netas, siendo el cociente entre margen bruto y ventas. (Gutierrez & Tapia, 2016, p. 13)

La rentabilidad obtenida para el año 2018 fue de 12.98 %, valor por debajo del mínimo esperado.

Según los informes brindados por el área administrativa de CHIMAC, se registro un ingreso por ventas para el año 2018 menor respecto al año 2017; y además aumentaron los costos y gastos para la ejecución de los proyectos.

El área responsable del indicador de rentabilidad es la Subgerencia, bajo la dirección del Subgerente y tiene a cargo las actividades de gestión comercial y gestión de proyectos.

1.3.1. Presentación del proyecto de mejora

La preguntas que dan inicio al proyecto de mejora son:

¿Cuál es la mejor estrategia que CHIMAC debe seguir con el propósito solucionar el problema presentado?

¿Porqué no se logró alcanzar el indicador de rentabilidad propuesto para el 2018?

¿Qué, factores económicos podemos identificar que afectan las ventas de la Empresa CHIMAC S.A.C, ubicada en el distrito de Ate, Provincia y Región Lima Metropolitana?

¿La empresa no destinó los recursos necesarios para invertir en mejorar la gestión comercial?

¿Cómo, proponer la implementación de mejoras en la gestión comercial de la Empresa CHIMAC S.A.C?

¿De qué manera mejorar las competencias del personal responsable de la gestión comercial de la Empresa CHIMAC S.A.C. ubicada en el distrito de Ate, Provincia y Región Lima Metropolitana?

CAPÍTULO II: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

En presente capítulo se realiza la descripción del objetivo general de la investigación, es decir el objetivo general del proyecto de mejora: “Mejora del proceso de Gestión Comercial de la empresa CHIMAC SAC”. Asimismo se describe los objetivos específicos de la investigación.

2.1 Objetivo general

El principal objetivo del presente trabajo es lograr un crecimiento constante de la empresa CHIMAC SAC a través de la mejora del proceso de Gestión Comercial utilizando herramientas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001:2015 y otras herramientas de ingeniería; de modo que se consiga incrementar las ventas de la empresa y asegurar la rentabilidad de los servicios de consultoría brindados al sector público.

2.2 Objetivos específicos

Determinar los factores internos y externos que se relacionan con la meta de ventas de la Empresa CHIMAC S.A.C., ubicada en el distrito de Ate- Provincia y Región de Lima Metropolitana.

Mejorar el proceso de gestión comercial de la Empresa CHIMAC S.A.C., ubicada en el distrito de Ate-Provincia y Región Lima Metropolitana; utilizando herramientas de gestión de calidad basados en la norma ISO 9001:2015.

Mejorar las competencia del personal responsable del proceso de gestión comercial de la Empresa CHIMAC S.A.C., ubicada en el distrito de Ate, Provincia y Región Lima Metropolitana.

CAPÍTULO III: ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se describe brevemente el alcance del proyecto de mejora: “Mejora del proceso de Gestión Comercial de la empresa CHIMAC SAC”, es decir nos indica que áreas, funciones y procesos se encuentran dentro del alcance del proyecto y con que limitaciones se enfrentó el proyecto.

3.1 Alcance de la investigación

El proyecto de “Mejora del proceso de Gestión Comercial de la empresa CHIMAC SAC” se llevó a cabo utilizando herramientas de gestión calidad basados en la norma ISO 9001:2015 y otras herramientas de ingeniería; e involucró las áreas de Gerencia General, Subgerencia, Proyectos y Administración.

CHIMAC cuenta con profesionales competentes para poder implementar mejoras dentro de la organización y liderar proyectos de mejora.

Asimismo, cuenta con recursos necesarios como una oficina implementada con cinco (05) módulos de trabajo con equipos de cómputo, señal de internet, teléfono fijo, teléfonos celulares con las principales aplicaciones y plataforma de gestión documentaria en la nube.

CHIMAC tiene implementado un Sistema de Gestión de Calidad desde inicios del 2018 y utiliza como herramienta de gestión documentaria las plataformas en la nube de Sharepoint y OneDrive de Office 365.

CHIMAC cuenta con el compromiso de la Gerencia General para desarrollo de mejoras, plasmado en la Política de Calidad, caracterizándose sus servicios por poseer personal competente con capacidad de respuesta, que ejecuta los proyectos dentro del alcance, costo y tiempo, comprometida con la Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente; y cumpliendo los requisitos de nuestros clientes y partes interesadas.

Como parte de proyecto de mejora se brindaron los recursos necesarios para implementar mejoras al proceso de Gestión Comercial que abarca la venta de servicios de consultoría y medición de la satisfacción del cliente.

3.2 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones presentadas durante el desarrollo del presente trabajo se centraron en aspectos relacionados a la competencia del personal, a los cambios de paradigmas de la alta gerencia, recursos humanos y herramientas de gestión; y cambios en la coyuntura política que influye directamente en las decisiones de inversión de las entidades del Estado a quienes se les brinda y ofrece los servicios de consultoría.

3.2.1 Con respecto al personal competente

Si bien es cierto que dentro de la organización se cuenta con personal competente para liderar proyectos de mejora, estos no contaban con el tiempo suficiente para poder implementar el proceso de gestión comercial, pues debían compartir sus funciones como especialistas temáticos (Consultor Especializado) y gestores dentro de la organización (Gerentes, Subgerentes, Coordinadores de Proyectos, entre otros)

3.2.2 Cambios de Paradigma

Se enfrentó a los cambios de paradigma, pues se pensaba que se podía compartir funciones de especialista temático y gestor dentro de la organización, viéndose en la realidad que se daba prioridad a las funciones de especialista temático y dejando las actividades de gestión al personal de apoyo que contaba con poca experiencia para la toma de decisiones gerenciales.

3.2.3 Con respecto a los recursos

Se enfrentó a la falta de personal que este avocado solo a los procesos de gestión comercial; y a su vez no se contaba con una herramienta de gestión comercial implementada que aseguré el seguimiento y control del cumplimiento de las metas de ventas anuales definidas por la alta gerencia.

3.2.4 Con respecto a la coyuntura política

Se enfrentó a los cambios de la coyuntura política, pues al renovarse los gabinetes ministeriales, los Ministerios (Entidad Pública a la cual se prestan los servicios de consultoría) cambian las prioridades y en consecuencia se modifican los planes operativos, reprogramando las actividades (servicios consultoría) o eliminándolas; generándose retrasos para el inicio de procesos de convocatoria de los servicios de consultoría.



CAPÍTULO IV: JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se abordan las justificaciones del proyecto, que inciden principalmente en las razones técnicas, económicas, sociales y ambientales que soportan y sustentan la viabilidad del proyecto de “Mejora del proceso de Gestión Comercial de la empresa CHIMAC SAC”.

4.1 Justificación Técnica de la investigación

En el presente proyecto se aplicaron herramientas de gestión de calidad basadas en la norma ISO 9001:2015, destacando el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), para organizar y lograr un crecimiento constante de las ventas, búsqueda permanente de potenciales clientes; y permitir una mayor satisfacción del cliente. Otras herramientas de ingeniería utilizadas fueron el análisis FODA, Análisis Interno y Análisis Externo, Matriz FODA, Diseño de la Estrategia Empresarial, Análisis de Causa Raíz y Plan de acción, Análisis de las cinco (05) fuerzas de Porter, Diagramas de Flujo, entre otros.

4.2 Justificación Económica de la investigación

Los aspectos considerados para el desarrollo proyecto abarcaron los datos de ingresos anuales generados por las ventas de servicios de consultoría dirigido al sector público que representan el 90% del total de los ingresos de la empresa, no lográndose conseguir un crecimiento sostenido de las ventas y por consiguiente esta situación afectó el indicador de rentabilidad según la descripción del problema.

Al mejorar el proceso de Gestión Comercial, se obtendrán beneficios económicos al realizar un seguimiento constante a los clientes para conseguir nuevos servicios, debido a la amplia gama que ofrece la empresa.

Los requerimientos de las entidades públicas por servicios de consultoría especializada van en aumento. Según se mencionó en párrafos anteriores, a noviembre del año 2019 el Estado Peruano ya había gastado S/2,065 millones en consultorías, teniendo un incremento de 18% respecto al año anterior, y en el sector privado la

necesidad de estos servicios también viene en aumento (Lumbreras, 2019, sección Noticias, párr. 1).

Se estima un crecimiento constante de requerimientos de servicios de consultoría por parte del Estado; esto quiere decir que con la mejora del proceso de Gestión Comercial se podrá canalizar estos requerimientos y lograr un crecimiento sostenido de las ventas.

4.3 Justificación Social de la investigación

El presente trabajo tendrá un impacto positivo en el ámbito social, principalmente en sus trabajadores ya que se verán beneficiados por la mejora organizacional de la empresa, impactando directamente en la distribución eficiente de la carga laboral entre los miembros de la organización y previniendo futuras deserciones laborales. Asimismo, con la mejora del proceso de gestión comercial, se tendrá como resultado el incremento de las ventas, es decir se desarrollarán mayores proyectos de consultoría que impliquen la contratación de un número mayor de especialistas técnicos y personal administrativo que cumplan los requisitos solicitados por el cliente y la organización. Con el aumento de nuevos proyectos de consultoría se generarán nuevos puestos de trabajo en el sector servicios de consultoría.

4.4 Justificación Ambiental de la investigación

Siendo CHIMAC una empresa comprometida con el desarrollo de proyectos sostenibles, el que se desarrollen mayores proyectos vinculados a la temáticas de Diversidad Biológica y Medio Ambiente, que son parte de los servicios de consultoría ofrecidos al sector público, esta contribuyendo a la ejecución de proyectos que prioricen el cuidado del medio ambiente, la vida y la salud de las personas que directa e indirectamente se ven beneficiados con el desarrollo de los proyectos.

CAPÍTULO V: PROPUESTAS Y RESULTADOS

En este último capítulo se presentan las propuestas de solución, las herramientas de ingeniería utilizadas para el diseño de la solución a el/los problema (s) planteado (s). Asimismo se detallan los resultados obtenidos y como se implementó la solución diseñada.

5.1 Solución Propuesta

En una reunión gerencial de inicios del año 2019 se propuso ejecutar el proyecto: “Mejora del proceso de gestión comercial de la empresa CHIMAC SAC”.

Se acordó como responsable del proyecto al Subgerente de CHIMAC.

Tiempo de duración del Proyecto: 1 año

Inicio: Enero 2019 Término: Enero 2020

5.2 Herramientas de Ingeniería utilizadas

Al no lograrse alcanzar la meta de ventas y por consiguiente la rentabilidad propuesta para el año 2018 referido a los servicios de consultoría brindados a clientes provenientes del sector público. (véase Tabla N.º 1.1), se propuso implementar el ciclo PHVA alineado a la norma ISO 9001:2015 para la mejora del proceso de gestión comercial. Asimismo se utilizaron otras herramientas de ingeniería tales como: Análisis FODA, Análisis Interno, Análisis Externo, Matriz FODA, Diseño de la Estrategia Empresarial, Análisis de causa raíz y acciones para la eliminar las causas raíces de las desviaciones presentadas, Plan de Acción, Análisis de las cinco (05) fuerzas de Porter, diagramas de flujo, entre otros. Todas estas herramientas de ingeniería han sido utilizadas con el propósito de brindar soluciones a los problemas planteados; y que se desarrollan dentro de marco de la ejecución del proyecto de “Mejora del Proceso de Gestión Comercial de CHIMAC”.

5.2.1 Análisis FODA

Con el propósito de determinar las estrategias que CHIMAC debe seguir para solucionar el problema presentado, se convocó a una reunión de Gerencia y se desarrolló de forma

participativa el análisis de FODA (F: Fortaleza, O: Oportunidades, D: Debilidades y A: Amenazas) de la organización, obteniéndose el siguiente resultado:

- **Fortalezas**

- F1. Contar con diversidad de servicios (CONSULTORÍA, ASESORÍA Y CAPACITACIÓN) en diferentes ejes temáticos.
- F2. Tener un staff de profesionales especializados para realizar los proyectos.
- F3. Experiencia por parte del capital humano y como empresa.
- F4. Contar con aplicaciones en la nube que permiten el trabajo remoto con los consultores.

- **Oportunidades**

- O1. Acceso a la base de datos de los requerimientos del estado a través del SEACE.
- O2. Participar en los estudios de mercado desarrollados por las áreas de abastecimiento de entidades públicas a quienes se ha brindado servicios.
- O3. Inversión del Estado en nuevos proyectos de envergadura.
- O4. Nuevas alianzas estratégicas con socio consorcio.

- **Debilidades**

- D1. Depender de los requerimientos del estado.
- D2. Contar con un presupuesto reducido.
- D3. Baja rentabilidad.
- D4. Falta de estrategias de ventas que ayuden a lograr los objetivos.

- **Amenazas:**

- A1. Inflación.
- A2. Empresas que brindan el mismo servicio a un menor precio.
- A3. Empresas con posicionamiento en el mercado.
- A4. Ingreso de nuevos competidores.

5.2.2 Análisis Interno

A continuación se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI que hace referencia al análisis interno de la empresa CHIMAC. (véase Tabla N.º 5.1)

Tabla 5.1

Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN TOTAL
FORTALEZAS			
F1. Contar con diversidad de servicios en diferente ejes temáticos.	0.2	4	0.8
F2. Tener un staff de profesionales altamente capacitados para realizar los proyectos.	0.1	3	0.3
F3. Experiencia por parte del capital humano y como empresa.	0.1	3	0.3
F4. Contar con aplicaciones en la nube que permiten el trabajo remoto con los consultores.	0.05	4	0.2
DEBILIDADES			
D1. Depender de los requerimientos del estado.	0.15	2	0.3
D2. Contar con un presupuesto reducido.	0.1	2	0.2
D3. Baja Rentabilidad.	0.15	2	0.3
D4. Falta de estrategias de ventas que ayuden a lograr los objetivos.	0.15	2	0.3
TOTAL	1.00		2.7

En conclusión, el total ponderado es de 2.7 que está por encima del 2.5 en promedio; sin embargo, lo importante es comparar el ponderado de las fortalezas (1.6) versus el ponderado de las debilidades (1.1), esto quiere decir que la empresa tiene las fortalezas suficientes para superar sus debilidades (Campos & Salazar, 2018, p. 37).

5.2.3 Análisis Externo

A continuación se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE que hace referencia al análisis externo de la empresa CHIMAC. (véase Tabla N.º 5.2)

Tabla 5.2*Matriz de Factores Externos – EFE*

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN TOTAL
OPORTUNIDADES			
O1. Acceso a la base de datos de los requerimientos del estado a través del SEACE.	0.1	3	0.3
O2. Participar en los estudios de mercado desarrollados por las áreas de abastecimiento de entidades públicas a quienes se ha brindado servicios.	0.1	3	0.3
O3. Inversión del Estado en nuevos proyectos de envergadura.	0.15	4	0.6
O4. Nuevas alianzas estratégicas con socio consorcio.	0.15	4	0.6
AMENAZAS			
A1. Inflación.	0.1	3	0.3
A2. Empresas que brindan el mismo servicio a un menor precio.	0.15	4	0.6
A3. Empresas con posicionamiento en el mercado.	0.15	3	0.45
A4. Ingreso de nuevos competidores.	0.1	2	0.2
TOTAL	1.00		3.35

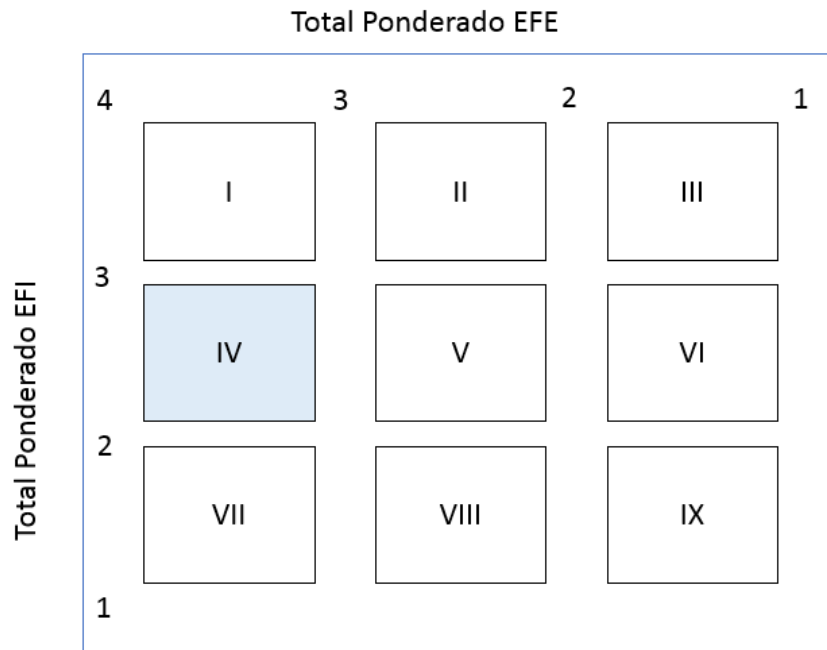
En conclusión, el total es de 3.35 está encima de la media; este valor quiere decir que la empresa aprovecha bien las oportunidades y afronta las amenazas que se le presentan (Campos & Salazar, 2018, p. 38).

5.2.4 Evaluación Interna Externa

Con los resultados obtenidos, se construye la Matriz Interna-Externa (IE) que se presenta a continuación:

Figura 5.1

Matriz Interna Externa



Según los valores 2.7 (EFI) y 3.35 (EFE) se puede concluir que CHIMAC actualmente se encuentra en el cuarto cuadrante, lo que nos dice que debe guiarse por la estrategia de **Crece y Construye** (Campos & Salazar, 2018, p. 39).

5.2.5 Matriz FODA

A continuación se presenta la Matriz FODA donde se hace referencia al análisis FODA cruzado, es decir se confronta las fortalezas (F) con las oportunidades (O) y amenazas (A) para definir estrategias FO y FA, a su vez se confrontan además las debilidades (D) con las oportunidades (O) y amenazas (A) para definir estrategias DO y DA. (véase Tabla N.º 5.3)

Tabla 5.3

Matriz FODA

<p style="text-align: center;">FACTORES INTERNOS</p> <p style="text-align: center;">FACTORES EXTERNOS</p>	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>F1. Contar con diversidad de servicios en diferente ejes temáticos. F2. Tener un staff de profesionales altamente capacitados para realizar los proyectos. F3. Experiencia por parte del capital humano y como empresa. F4. Contar con aplicaciones en la nube que permiten el trabajo remoto con los consultores.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>D1. Dependier de los requerimientos del estado. D2. Contar con un presupuesto reducido. D3. Baja Rentabilidad. D4. Falta de estrategias de ventas que ayuden a lograr los objetivos.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Acceso a la base de datos de los requerimientos del estado a través del SEACE. O2. Participar en los estudios de mercado desarrollados por las áreas de abastecimiento de entidades públicas a quienes se ha brindado servicios. O3. Inversión del Estado en nuevos proyectos de envergadura. O4. Nuevas alianzas estratégicas con socio consorcio.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FO)</p> <p>1. Diversificación (F1,O2) 2. Alianzas Estratégicas (F3, O4)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DO)</p> <p>1. Reducción de costos (D3,O2) 2. Inversión en proyectos de mejora en el área comercial (D4, O2)</p>
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>A1. Inflación. A2. Empresas que brindan el mismo servicio a un menor precio. A3. Empresas con posicionamiento en el mercado. A4. Ingreso de nuevos competidores.</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (FA)</p> <p>1. Diferenciación (F3, A2) 2. Reforzar imagen de la empresa (F3, A4)</p>	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS (DA)</p> <p>1. Expansión de mercado (D1, A2). 2. Reducción de costos (D3, A2)</p>

Como resultado del análisis FODA cruzado se definieron las siguientes estrategias:

- **Estrategias FO**

1. Diversificación (F1,O2)

Al contar con diversidad de servicios en diferentes ejes temáticos, se tiene la oportunidad de poder ofrecer los servicios de CHIMAC a diferentes entidades del estado; y participar en los estudios de mercado desarrollados por las áreas de

abastecimiento de diferentes entidades públicas. La empresa debe continuar y fortalecer la estrategia de diversificación.

2. Alianzas Estratégicas (F3, O4)

La experiencia por parte del capital humano y como empresa, es una muy buena carta de presentación para los futuros socios estratégicos que se encuentran en el mismo rubro, interesados en generar consorcios para sumar esfuerzos y poder participar en forma asociada en procesos de selección de proveedores del Estado. La empresa debe continuar con las alianzas estratégicas con los socios consorcios para la participación en proyectos de envergadura.

• Estrategias DO

1. Reducción de costos (D3,O2)

La empresa debe plantear la estrategia de reducción de costos para revertir la baja rentabilidad, dado que se cuenta con un escenario favorable para la participación en estudios de mercado (solicitud de cotización) desarrollados por las áreas de abastecimiento de entidades públicas a quienes se ha brindado servicios de consultoría. Estas oportunidades de negocio pueden convertirse en futuros servicios de consultoría que generen ingresos por ventas, que se desarrollen optimizando el uso de recursos y generando la reducción de costos.

2. Inversión en proyectos de mejora en el área comercial (D4, O2)

La empresa debe enfocarse en la inversión en proyectos de mejora principalmente en el área comercial para superar las debilidades encontradas en las actividades vinculadas a la venta de servicios de consultoría, que no permiten el logro de la meta de ventas. Se debe aprovechar las oportunidades de negocio del sector público, solicitadas a través de las unidades de abastecimiento. Estas deben ser canalizadas a través de un proceso de gestión comercial organizado y orientado a la consecución de la meta de ventas.

- **Estrategias FA**

1. Diferenciación (F3, A2)

La experiencia por parte del capital humano de la empresa, específicamente de los consultores es la fortaleza que marca la diferencia frente a la competencia, que son empresas con posicionamiento en el mercado y ofrecen los mismos servicios pero con profesionales que no cumplen el perfil. La empresa debe fortalecer la estrategia de diferenciación para la consecución de nuevos proyectos.

2. Reforzar imagen de la empresa (F3, A3)

Se debe plantear estrategias para reforzar la imagen que tienen los clientes de la empresa, diferenciándose por la experiencia del capital humano y de la empresa en la realización de consultorías especializadas, frente a otros nuevos competidores.

- **Estrategias DA**

1. Expansión de mercado (D1, A2).

La empresa al depender de los requerimientos del estado, esta orientando sus servicios solo al sector público, y concentrando todos los recursos a la búsqueda de oportunidades de negocio con el Estado, además se enfrenta con una competencia agresiva que cotiza por debajo del mercado. Se debe plantear una estrategia de expansión para ofrecer los servicios a un mayor número de clientes privados que representan un mercado atractivo y con mejores condiciones contractuales.

2. Reducción de costos (D3, A2)

La estrategia de reducción de costos, como se ha mencionado permite revertir la baja rentabilidad. Durante la ejecución de los servicios de consultoría se debe optimizar el uso de recursos y extenderse a todos los procesos o actividades desarrolladas por los miembros del equipo de consultoría. Esta estrategia de reducción de costos permitirá cotizar los servicios con precios competitivos sin arriesgar la calidad del servicio.

5.2.6 Diseño de la Estrategia Empresarial

Se presenta a continuación las estrategias generadas de la Matriz FODA y sus correspondientes objetivos estratégicos y planes de acción (véase Tabla N.º 5.4). Se han considerado las estrategias y objetivos que se relacionan con el logro de los objetivos del proyecto de “Mejora del proceso de Gestión de Comercial de la empresa CHIMAC SAC”.

Tabla 5.4

Diseño de la Estrategia Empresarial.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	PLANES DE ACCIÓN
1. Mejorar la competencia del personal.	1.1 Diferenciación.	1.1.1 Implementación de programa de capacitaciones anuales.
2. Incrementar la satisfacción del cliente	2.1 Inversión en proyectos de mejora en el área comercial.	2.2.1 Realizar la medición periódica de la satisfacción al cliente y presentar el informe en las reuniones gerenciales para la toma de acciones.
3. Mejorar la capacidad de respuesta y la eficiencia en el servicio	3.1 Diferenciación	3.1.1 Realizar control periódico del cumplimiento de los cronogramas de entrega de los proyectos para evitar penalidad por retrasos.
4.0 Mejorar la rentabilidad	4.1 Reducción de costos	4.1.1 Incremento de las ventas con la implementación de mejoras en el área comercial y reducción de los costos y gastos en los proyectos.
5.0 Ampliar la cartera de clientes	5.1 Inversión en proyectos de mejoras en el área comercial	5.1.1 Incremento de las ventas con la implementación de mejoras en el área comercial.

5.2.7 Análisis de causa raíz

Se elaboró el análisis de causa raíz en la reunión gerencial programada en Enero de 2019, para evaluar las principales causas por las que no se logró alcanzar la meta propuesta de rentabilidad anual acordada para el 2018. (véase Tabla N.º 5.5).

Tabla 5.5

Análisis de Causa Raíz

N°:	001-2019	PROCESO:	Gestión Comercial
FECHA:	Enero 2019	FUENTE:	Reunión Gerencial
PROBLEMA:	No se logró alcanzar la meta propuesta para el indicador de rentabilidad 2018, referido a los servicios de consultoría para el sector público; y cuyo responsable es el Subgerente. Rentabilidad Meta propuesta: 18%. Rentabilidad obtenida: 12.98%		
ORIGEN PROBABLE DE LAS CAUSAS	ANÁLISIS DE CAUSAS MEDIANTE EL MÉTODOS DE LOS POR QUÉS		
1.0 RECURSOS HUMANOS	Falta de Recursos Humanos	Porque no se consideró al personal que este solo avocado a la gestión comercial.	Porque falta Estrategias de Inversión Interna. Porque la empresa tiene baja capacidad financiera.
	Falta de Competencia del personal	Porque no se contaba con el personal competente a cargo del proceso de gestión comercial.	Por que no existe un plan y/o programa anual de capacitaciones para el personal a cargo de la gestión comercial
	Falta de comunicación	Porque la Subgerencia no comunicaba a tiempo sobre la necesidad de recursos para la ejecutar el proceso de gestión comercial.	Porque falta de una política de asignación de recursos para el área de gestión comercial.
2.0 MÉTODO DE TRABAJO	No está establecido el método de trabajo	Porque no se ha establecido el proceso de gestión comercial en base a una metodología.	
3.0 RECURSOS DE IT (INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA)	Falta recursos de IT.	Porque no se está utilizando aplicaciones de IT disponibles para la gestión comercial.	

5.2.8 Plan de Acción

Con el propósito de eliminar la causas de las desviaciones presentadas (problemas), se realizó el plan de acción, alineando las causas raíces con las acciones, responsable, fecha de inicio y fecha de fin de la ejecución de la acción y porcentaje de avance. (véase Tabla N.º 5.6).

Tabla 5.6*Plan de Acción*

CAUSA RAIZ	ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	% DE AVANCE
Porque no se consideró al personal que este solo avocado a la gestión comercial.	1.0 1.1 Definir la política de inversión interna.	Gerente General/ Subgerente	Enero 2019	Enero 2019	100%
Porque falta Estrategias de Inversión Interna. Porque la empresa tiene baja capacidad financiera.	1.2 Diseño del perfil de puesto del gestor comercial.	Administrador	Enero 2019	Febrero 2019	100%
	1.3 Selección y Contratación del gestor comercial.	Administrador	Enero 2019	Febrero 2019	100%
Por que no existe un plan y/o programa anual de capacitaciones para el personal a cargo de la gestión comercial.	2.0 2.1 Elaborar el programa de capacitación anual para el personal a cargo de la gestión comercial y gestión de proyectos: Subgerente, Ingeniero de Proyectos y Gestor Comercial.	Administrador	Enero 2019	Marzo 2019	100%
Porque la Subgerencia no comunicaba a tiempo sobre la necesidad de recursos para la ejecutar el proceso de gestión comercial.	3.0 3.1 Programación de reuniones semanales para informar sobre las actividades a cargo del gestor comercial.	Subgerente/Gestor Comercial	Marzo2019	Marzo 2019	100%
Porque falta de una política de asignación de recursos para el área de gestión comercial.	3.2 Definir la política de asignación de recursos.	Gerente General/ Subgerente	Enero 2019	Enero 2019	100%

(continúa)

(continuación)

CAUSA RAIZ		ACCIONES	RESPONSABLE	FECHA DE INICIO	FECHA FINAL	% DE AVANCE
Porque no se ha establecido el proceso de gestión comercial en base a una metodología.	4.0	4.1 Incluir dentro del modelo de Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC SAC el proceso de gestión comercial.	Subgerente	Enero 2019	Marzo 2019	100%
		4.2 Realizar la descripción y caracterización de proceso de gestión comercial, que incluye además los objetivos, responsable, recursos y documentación aplicable (Diagramas de flujo).	Subgerente	Enero 2019	Marzo 2019	100%
		4.3 Definir indicadores para el proceso de gestión comercial.	Subgerente	Enero 2019	Marzo 2019	100%
Porque no se está utilizando aplicaciones de IT disponibles para la gestión comercial.	5.0	5.1 Presentar propuestas a la Gerencia General para la implementación de un sistema CRM (Customer Resource Management) para el área comercial.	Subgerente	Marzo 2019	Mayo 2019	100%
		5.2 Implementar el sistema CRM seleccionado.	Subgerente	Mayo 2019	Enero 2020	50%
PORCENTAJE DE AVANCE GENERAL DE LAS ACCIONES						95.50%
CRITERIO PARA VERIFICAR LA EFICACIA DE LAS ACCIONES		Estas acciones serán eficaces si en la próxima auditoría interna no se presentan los mismos hallazgos. Se programó la auditoría interna para Enero de 2020.				

5.2.9 Ciclo PHVA (P: Planear, H: Hacer, V: Verificar y A: Actuar)

El modelo de gestión de calidad utilizado para la implementación de los requisitos de la norma ISO 9001:2015 (Norma de Gestión de Calidad), se basa en el ciclo PHVA propuesto por el norteamericano Edward Deming.

Dentro de la Norma ISO 9001:2015 se puede encontrar la integración entre el ciclo PHVA y los requisitos de la norma para una adecuada implementación.

Jamanca (2019) presenta en su tesis un gráfico de las actividades que se realizan en cada una de las etapas del ciclo PHVA (p. 132). Se ha tomado como referencia este gráfico para estructurar el ciclo PHVA.

Para el presente trabajo, la implementación de las mejoras en el proceso de gestión comercial se basa en el cumplimiento de los requisitos de norma ISO 9001:2015 con enfoques en el cliente y los procesos.

Iniciaremos la implementación de las mejoras considerando **la metodología del ciclo PHVA** para el **proceso de Gestión Comercial**, dividiendo por etapas las acciones a desarrollar como se presenta a continuación:

- **Etapas: Planificar**

En esta etapa se identifican las brechas entre el sistema actual y un sistema con los requerimientos de la norma ISO:9001:2015. Asimismo se incluye dentro del modelo del sistema de gestión de calidad de CHIMAC SAC, el proceso de gestión comercial y sus subprocesos.

Se identifica en esta etapa, el contexto de la organización en base a las cinco (05) fuerzas de Porter. Se realiza además la revisión de los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC formado por sus procesos de gestión, procesos del negocio y procesos de soporte. Se establecen los recursos necesarios según los requisitos del cliente, se revisa la política de calidad de la organización y establece la política comercial.

Finalmente se establecen los recursos según las políticas de la organización; y se identifican y abordan los riesgos y las oportunidades. Se detalla a continuación las actividades que forman parte de esta etapa:

a. Identificar brechas entre el sistema actual y un sistema con los requerimientos ISO 9001: 2015

A continuación se detalla la situación actual, las herramientas de ingeniería a implementar y la situación esperada.

Situación Actual

Se ha evidenciado que el proceso de gestión comercial no ha sido integrado al modelo del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC, esta desviación ha traído como resultado que no se logren alcanzar las metas de ventas y rentabilidad propuesta para el año 2018; encontrándose con un proceso de gestión comercial deficiente, con ningún personal asignado específicamente a la gestión comercial.

Herramientas de ingeniería

Herramientas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015).

Método PHVA.

Las 05 fuerzas de Porter.

Situación Esperada

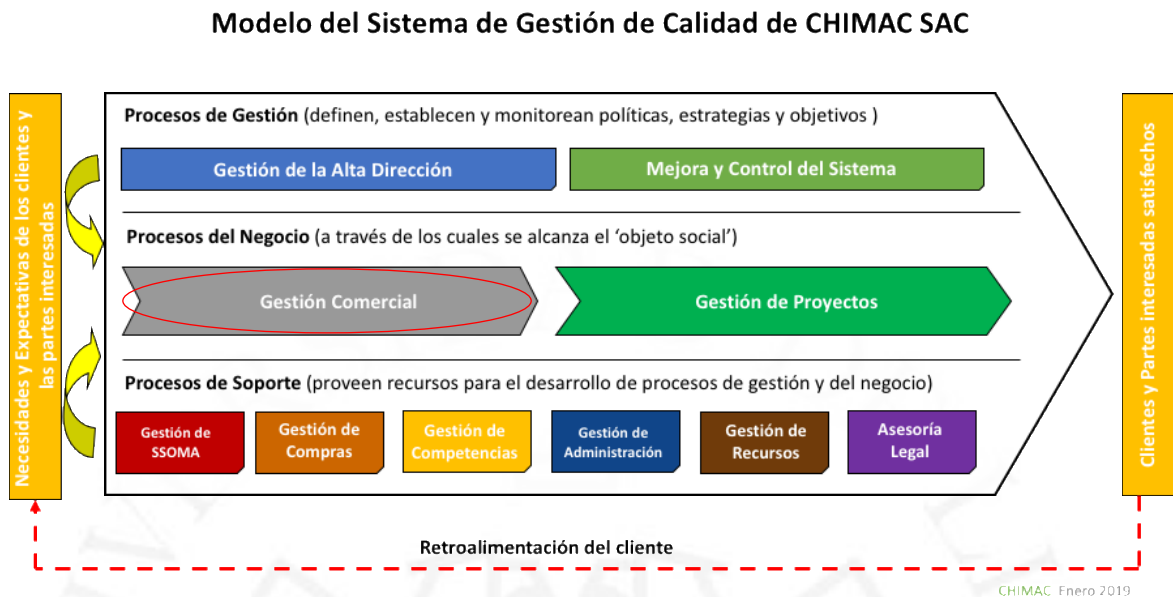
Diseñar el proceso de gestión comercial alineado al Modelo de Gestión de Calidad de la empresa CHIMAC SAC.

b. Incluir el proceso de gestión comercial dentro del Modelo del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa CHIMAC SAC

El proceso de Gestión Comercial se incluyó dentro de modelo del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa CHIMAC SAC, agrupándolo como un nuevo proceso del negocio a través del cual se alcanza el objetivo social de la organización y ya no incluido dentro del proceso de gestión de proyectos. (véase Figura N.º 5.2)

Figura 5.2

Modelo del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC SAC



c. Identificar los subprocesos del proceso de Gestión Comercial: Ventas de servicios de Consultoría y Medición de la Satisfacción del Cliente

Se identificaron dos subprocesos más importante que engloban las actividades del proceso de Gestión Comercial: Subproceso de Ventas de Servicios de Consultoría y Subproceso de Medición de la Satisfacción del Cliente; y se integraron dentro del modelo de Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC SAC. (véase Figura N.º 5.3)

Figura 5.3

Modelo del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC SAC, destacando el proceso del negocio: Gestión Comercial y sus subprocesos Ventas de Servicios de Consultoría y Medición de la satisfacción al cliente.



d. Identificar el contexto de la organización (Las 05 fuerzas de Porter)

Al incorporarse el nuevo proceso Gestión Comercial dentro del modelo de Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC, forzó a realizar la revisión general del Sistema y asegurar el cumplimiento de los requisitos de la norma ISO 9001:2015.

En lo que respecta al contexto de la organización, se utilizó la herramienta de las cinco (05) fuerzas de Porter para analizar el contexto de la organización, como se detalla a continuación:

Amenazas de Nuevos Entrantes

El mercado de servicios de consultoría en general cuenta con empresas grandes, sólidas que poseen gran experiencia, conocimiento especializado y fuerte lealtad del consumidor; sin embargo, la facilidad de entrar al rubro de consultoría en las temáticas de medio ambiente, ingeniería y gestión significa un peligro debido a que los nuevos entrantes pueden contar con una gama de especialistas capacitados y además optar por alianzas estratégicas con socios consorcios. Por lo tanto, la amenaza de nuevos entrantes en el mercado es **alta**.

Poder de negociación de los Proveedores

CHIMAC SAC cuenta con una amplia gama de especialistas dentro sus staff de consultores que están debidamente calificados, y en constante capacitación; sin embargo, en muchos casos se necesitan de consultores externos. Es muy importante tener en cuenta el poder de negociación de los proveedores (consultores externos) pues estos profesionales pueden optar por brindar sus servicios a otras empresas consultoras de mayor magnitud, que le ofrecen las remuneraciones más altas del mercado. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es **alta**.

Poder de Negociación de los clientes

El mercado de consultoría especializada es muy amplio y cuenta con empresas ya consolidadas, sin embargo, existen competidores que ofrecen sus servicios a un costo menor que significaría una amenaza importante para la empresa. El sector público es el principal cliente de los servicios de consultoría ofrecidos por la empresa CHIMAC. Es conocido que las instituciones públicas cuentan con presupuestos ajustados y por lo general las empresas que ganan las licitaciones son por el menor precio arriesgando la calidad del servicio. Por lo tanto, el poder de negociación de los clientes es **alto**.

Rivalidad de Competidores

Uno de los principales problemas que afronta la empresa, es el gran número de competidores que se encuentran en el rubro de servicios de consultoría en las temáticas de medio ambiente, ingeniería y gestión. Siendo en algunos casos con alta experiencia y asentados en el mercado; sin embargo los servicios que desarrolla la empresa son muy especializados y al contar con un equipo multidisciplinario de profesionales y con trayectoria reconocida, ejerce fuerte confianza entre los clientes tanto del sector público, como del privado, que finalmente por su experiencia y altas competencias, se logra ganar los servicios con el Estado y con el cliente privado. Por lo tanto, la rivalidad de competidores es **baja**.

Amenaza de productos sustitutos

CHIMAC brinda servicios muy especializados y se adapta a las necesidades del cliente. Al contar con un equipo de profesionales multidisciplinarios que identifican las soluciones requeridas por el cliente formando equipos de trabajos de diversas disciplinas temáticas; esa fortaleza nos ayuda a generar un producto único, muchas veces difícil de ofrecer por la competencia. Por lo tanto, la amenaza de producto sustituto es **baja**.

Se concluye del análisis de las cinco (05) fuerzas de Porter para el sector de servicios de consultoría en donde se encuentra la Empresa CHIMAC SAC que es un rubro medianamente atractivo y debe trabajar en convertir las amenazas de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes en oportunidades.

e. Revisión de los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC

Debido a la incorporación del nuevo proceso de Gestión Comercial, se realizó la revisión general de los objetivos del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). El SGC esta formada por los procesos de gestión, procesos del negocio y procesos de soporte, que se describen a continuación:

1. Procesos de Gestión

Los procesos de gestión son los procesos que definen las políticas, establecen las estrategias y monitorean el cumplimiento de los objetivos de la organización. A continuación se describen los objetivos de los procesos de gestión que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC:

Proceso de Gestión de la Alta Dirección

Objetivo: Asegurar el compromiso de la Alta Dirección con el cliente y las partes interesadas, con el propósito de incrementar la satisfacción, a través de la implementación del Sistema de Gestión de Calidad. Asimismo, asegurar la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema con la finalidad de mejorar de manera continua, a través de la revisión directiva del mismo (Norma Internacional ISO 9001, 2015, p. 33).

Proceso de Mejora y Control del Sistema

Objetivo: Asegurar el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad implementado con la finalidad de mejorar continuamente la eficacia del mismo a través de la evaluación del cumplimiento de los requisitos del servicio, de las normas aplicables y la adecuada gestión de las oportunidades de mejora. Asimismo, asegurar el control y mantenimiento de la información documentada del Sistema de Gestión de Calidad a través de los controles implementados (Norma Internacional ISO 9001, 2015, p. 21).

2. Procesos del negocio

Los procesos de negocio son a través de los cuales se alcanza el objeto social de la empresa CHIMAC. A continuación se describen los objetivos de los procesos del negocio que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC:

Gestión Comercial

Objetivo: Asegurar que se determinan y revisan las necesidades de los clientes con relación a los servicios de consultoría para el sector público, incluyendo comunicarles cualquier modificación a los requisitos de su requerimiento, con la finalidad de aumentar su satisfacción.

Asimismo, hacer seguimiento y medición a la percepción del cliente sobre el cumplimiento de los requisitos establecidos en los términos de referencia del servicio.

Gestión de Proyectos

Objetivo: Asegurar que las actividades relacionadas a la gestión proyectos de consultoría ganados, cumplan los requerimientos establecidos por los clientes, basados en los términos contractuales y en los plazos acordados.

3. Procesos de Soporte

Los procesos de soporte son los que proveen los recursos para el desarrollo de los procesos de gestión y del negocio. A continuación se describen los objetivos de los procesos de soporte que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC:

Gestión de SSOMA (Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente)

Objetivo: Asegurar que las actividades relacionadas con la planificación de actividades de Salud, Seguridad y Medio Ambiente identificación de peligros, evaluación de riesgos y controles, investigación de incidentes, cumplan los requerimientos legales, las políticas y lineamientos de la organización y de los clientes.

Gestión de Compras

Objetivo: Asegurar la atención de los requerimientos de bienes y servicios, cumpliendo las especificaciones técnicas de acuerdo a los requisitos exigidos por el cliente, dentro de los plazos acordados con los usuarios, a través de proveedores seleccionados y evaluados adecuadamente.

Gestión de Competencias

Objetivo: Asegurar que a través de la responsabilidad y la autoridad definidas por la Alta Dirección se determinen las competencias de los puestos que afectan la conformidad del servicio, a fin de seleccionar el personal de acuerdo al perfil de puesto y posteriormente, evaluar el desempeño de éste y tomar las acciones en caso sea necesario.

Gestión de Administración

Objetivo: Asegurar la administración eficiente de los recursos de la empresa (personal, infraestructura, entre otros) y un adecuado control financiero para alcanzar las metas y cumplir los objetivos de la organización.

Gestión de Recursos

Objetivo: Asegurar que los equipos, instalaciones, unidades móviles y ambientes que afecten la conformidad del producto estén disponibles y en condiciones adecuadas para ser utilizados de manera confiable y oportuna.

Asesoría Legal

Objetivo: Asegurar se brinden los servicios de asesoría legal para los proyectos donde se requieran estar alineados y actualizados con la normativa legal local y nacional, así como para la gestión contractual; con el propósito de cumplir los requerimientos del cliente y de las partes interesadas.

f. Establecer los recursos según los requisitos del cliente

Recursos Tangibles

Muebles y Equipos de oficina.

Recursos Intangibles

El conocimiento acumulado por la empresa en un poco más de seis (06) años que viene ofreciendo los servicios de consultoría especializada, es uno de los recursos intangibles más importantes.

Plataforma virtual

La empresa trabaja con diferentes plataformas en la nube, entre las principales se encuentran Zoho Mail, Share Point, OneDrive, entre otros.

Marca de la empresa

CHIMAC lleva un poco más de seis (06) años en el mercado de servicios; con un claro compromiso con el cumplimiento de los requisitos del cliente, superando sus expectativas y además orientado al desarrollo sostenible.

Página web de la empresa

CHIMAC cuenta con una página web, que sirve como vitrina para publicitar los servicios y presentar al equipo de profesionales multidisciplinarios con que cuenta la organización; así como difundir los diferentes eventos organizados por la empresa.

Redes sociales de la empresa

CHIMAC cuenta con presencia en la redes sociales de Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn.

Recursos Humanos

Profesionales altamente especializados y multidisciplinarios que realizan actividades de consultoría, asesoría y capacitación integral para gobiernos locales y regionales, instituciones públicas, empresas privadas, personas naturales como profesionales y técnicos.

Asimismo, CHIMAC cuenta con un staff de profesionales para gerencia y administración. Según el área la relación de profesionales es la siguiente: Gerencia General a cargo de un (01) Gerente General. Subgerencia a cargo de un (01) Subgerente que a su vez cumple las funciones de Coordinador General de Proyectos. Proyectos a cargo de un (01) Ingeniero de Proyectos y un (01) Asistente de Proyectos. Administración a cargo de un (01) Administrador. Se ha incorporó al staff un profesional más como parte de las mejoras al proceso de gestión comercial, un (01) gestor comercial. Se ha actualizado el organigrama de organización por áreas incluyéndose el área comercial. (véase Figura N.º 5.4)

Se han definido además dueños de procesos o responsables para los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad, los mismos que tienen a su cargo el diseño, implementación, seguimiento y control de los mismos. (véase Tabla N.º 5.7)

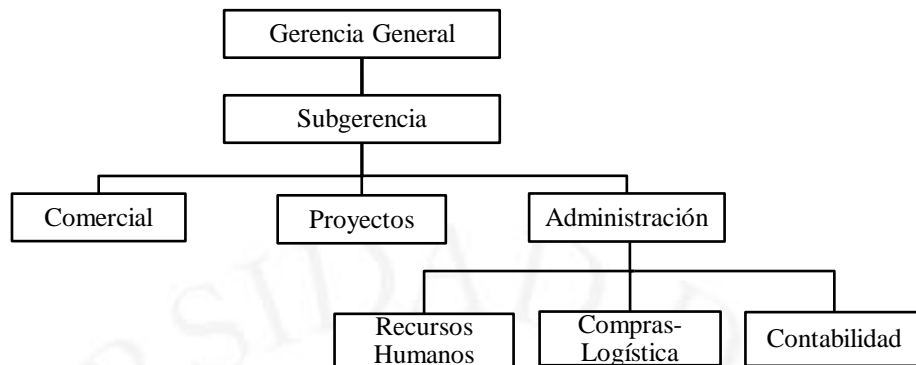
Tabla 5.7

Responsables o dueños de procesos del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC SAC

Nombre del Proceso	Responsable o Dueños de procesos
Gestión de la Alta Dirección	Gerente General
Mejora y Control del Sistema	Subgerente
Gestión Comercial	Gestor Comercial
Gestión de Proyectos	Subgerente / Coordinador General de Proyectos
Gestión de SSOMA	Subgerente
Gestión de Compras	Administrador
Gestión de Competencias	Administrador
Gestión de Administración	Administrador
Gestión de Recursos	Administrador
Asesoría Legal	Subgerente

Figura 5.4

Organigrama de la Empresa CHIMAC SAC



g. Revisión de la política de calidad de la organización

Se actualizó la política de calidad de la organización incluyéndose el compromiso para la inversión interna y asignación de recursos. (véase Figura N.º 5.5)

h. Establecer las políticas para el área comercial

Se establecieron políticas para el área comercial en las que se plasmaron las estrategias y compromisos con la asignación de recursos. (véase Figura N.º 5.6)

Figura 5.5

Política de Calidad de CHIMAC SAC

POLÍTICA DE CALIDAD DE CHIMAC

CHIMAC tiene como propósito brindar servicios de consultoría a organizaciones públicas y privadas generando valor agregado. Estamos comprometidos en mantener relaciones de largo plazo y satisfacer los requisitos acordados con el cliente. Nuestro servicio se caracteriza por:

- Brindar soluciones integrales en función a las necesidades del cliente, soportados por alianzas estratégicas con socios importantes del sector.
- Tener un Equipo Humano especializado, comprometido y competente.
- Responder de manera eficaz y oportuna a las necesidades del cliente.
- Ser eficiente en el servicio, asegurando el cumplimiento de nuestras políticas, procedimientos, estándares, leyes, alcance, costos, tiempos, acordados con el cliente; asegurando la rentabilidad y flujo de caja.
- Comprometidos con el desarrollo y diseño de nuevos servicios que cumplan con las nuevas necesidades de los clientes.
- Tener cultura de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA), comprometidos con la cultura de SSOMA de nuestros clientes, con nuestro equipo humano y respetando el medio ambiente.
- Ser responsable socialmente, respetando a nuestra gente y a la comunidad.
- Contar con políticas de inversión interna y asignación de recursos.

Todos los miembros de CHIMAC estamos comprometidos con la calidad del servicio y mejora continua de nuestro sistema de gestión.

Como Gerente General de CHIMAC, me comprometo a promover su efectiva implantación:

GERENTE GENERAL
CHIMAC SAC

Rev. 1 Enero 2019

Figura 5.6

Política Comercial de CHIMAC

POLÍTICA COMERCIAL DE CHIMAC

CHIMAC siempre ha tenido el compromiso de realizar servicios de manera responsable. Durante los años de trabajo, CHIMAC se ha orientado a diseño y desarrollo de nuevos servicios; para lograr esto debe cumplir con los siguientes lineamientos:

Se compromete a:

- Asignar recursos para la publicidad y promoción de la empresa. Mejorar los procedimientos para la asignación de recursos para la publicidad y promoción de la empresa.
- Realización campañas publicitarias según los requerimientos del mercado.
- Crear procedimientos para la realización de campañas publicitarias. Capacitar al personal del área comercial.
- Implementar sistemas de información integrados.
- Asignar bonos para el personal que tenga un mayor rendimiento.
- Automatizar el proceso de Gestión Comercial.
- Sincerar los costos y gastos realizados en cada servicio.

Como Gerente General de CHIMAC, me comprometo a promover su efectiva implantación

GERENTE GENERAL
CHIMAC SAC

Rev.0 Enero 2019

i. Establecer los recursos según las políticas de la organización

Como parte de las mejoras se estableció un presupuesto anual para proyectos de mejora a implementar por cada una de las áreas de la organización.

En la reunión de Gerencia llevada a cabo a inicios de Enero de 2019 se acordó que de la utilidad por proyecto ganado se asignara un 10% para la inversión interna y asignación de recursos.

j. Identificar y abordar los riesgos y las oportunidades

Las decisiones gerenciales deben ir acompañadas con el análisis previo de los riesgos y oportunidades.

Durante la implantación de mejoras al proceso comercial se analizaron los factores externos que afectan de manera positiva y que son oportunidades para incluirlos dentro de la estrategia de gestión comercial.

En lo que respecta a identificar y abordar las oportunidades como la ampliación de los posibles clientes, se ha considerado el acceso libre a las bases de datos de requerimientos de Estado, así como el reconocimiento de los clientes (áreas usuarias y de abastecimiento de instituciones públicas), quienes invitan a participar en estudios de mercado para futuras procesos de selección de proveedores. Otra oportunidad es la apertura de nuevos mercados debido a las importantes inversiones que el Estado tiene proyectado ejecutar en los próximos años.

En lo que respecta a identificar y abordar los riesgos, se debe considerar los posibles problemas a presentarse, colocándose en diferentes escenarios que van desde menos al más favorable, producto del efecto de la incertidumbre sobre lo que podría pasar en el futuro. Como es caso de las amenazas que se presentarían por la incursión de competidores consolidados, cambios en la coyuntura política, económica y social que retrasarían la ejecución de proyectos de envergadura a cargo del Estado, así como la corrupción dentro de los procesos de selección de proveedores.

▪ **Etapa Hacer**

En esta etapa se implementa lo planificado respecto a las mejoras en el proceso de gestión comercial; además se determinan las capacidades y limitaciones de los recursos internos con que cuenta la organización. Asimismo se describe la gestión con los proveedores, la comunicación interna, participación y consulta. A continuación se detallan las actividades que forman parte de esta etapa:

a. Implementar lo planificado

La empresa implementa los procesos que forman parte del Sistema de Gestión de Calidad y las acciones definidas en la etapa de planificación.

b. Determinar las capacidades y limitaciones de los recursos internos

Capacidades de los recursos internos

La empresa tiene la capacidad de realizar diferentes tipos de servicios de Consultoría, Asesoría y Capacitación Integral en: Diversidad Biológica, Medio Ambiente, Ingeniería y Sistemas de Gestión.

Limitaciones de los recursos internos

La principal limitación de la empresa es la falta de promoción de sus servicios dado que los potenciales clientes son referidos a través de la red de contactos e invitaciones de las áreas de abastecimiento de las instituciones públicas a quienes se ha prestado servicios.

El segundo problema es la falta de presupuesto, que afecta principalmente a la promoción de los principales servicios de CHIMAC.

c. Gestión de proveedores

Los principales proveedores de la empresa son las empresas de telefonía, internet, servicios de luz, agua, entidades bancarias, la plataforma virtual de Zoho Mail, SharePoint, OneDrive, entre otros servicios externos requeridos según las necesidades de los proyectos del consultoría (servicios logísticos, seguros, capacitaciones, entre otros).

d. Comunicación, participación y consulta

La principal forma de comunicación de la empresa es a través de los correos corporativos (correos por cada área).

La empresa tiene como política realizar reuniones gerenciales con todos los integrantes de la empresa, en donde se plantean los principales problemas que han surgido y se proponen soluciones tanto inmediatas como de largo plazo.

▪ Etapa Verificar

Durante esta etapa se realiza el seguimiento y la medición de las actividades planificadas respecto a las mejoras del proceso de Gestión Comercial y se informan sobre los resultados. Dentro de las actividades involucradas en esta etapa se encuentra la Revisión por la Dirección, la definición de métodos y los recursos para el seguimiento y medición. Se detalla a continuación las actividades que forman parte de esta etapa:

a. Revisión por la Dirección

La primera reunión de revisión por la Dirección se llevó a cabo a inicios de Enero de 2019, teniendo como resultado el análisis de causa raíz y plan de acción respecto a las mejoras en el proceso de Gestión Comercial. Contó con la participación de todos los responsables de las áreas. Se acordó realizar reuniones de seguimiento cada 02 meses para verificar el avance respecto a los compromisos planteados en el plan de acción del proyecto de mejora del proceso de gestión comercial.

En la segunda reunión de Marzo de 2019 se presentaron los avances en la ejecución del plan de acción, como se detalla a continuación:

1. Presentación del Perfil de puesto de Gestor Comercial a cargo del Administrador. Se presenta a continuación el perfil del puesto considerando a quien reporta el puesto, el objetivo del puesto, funciones, requisitos de educación y experiencia, conocimientos y habilidades.

Perfil de Puesto del Gestor Comercial

El puesto reporta al: Subgerente

Objetivos del puesto:

- Diseñar, implementar y hacer seguimiento al proceso gestión comercial a su cargo; así como asegurar el cumplimiento de los indicadores de gestión comercial.

Funciones:

- Brindar apoyo en la implementación de los procesos de gestión comercial bajo la responsabilidad de la Subgerencia de CHIMAC.
- Desarrollar planes de ventas.
- Elaborar y manejar bases de datos con las personas de contacto de los clientes potenciales según el tipo de servicio a brindar.
- Realizar la implementación, ejecución y seguimiento de las actividades de promoción y fidelización de socios y clientes.
- Brindar apoyo al Ingeniero de Proyectos para elaboración propuestas técnicas y económicas en caso aplique, para participar en procesos de selección de proveedores de servicios de consultoría con el Estado.
- Responsable del proceso de Gestión Comercial de CHIMAC SAC
- Otras acciones relacionadas que disponga la Subgerencia de CHIMAC.

Requisitos mínimos

Educación - Experiencia

- Bachiller o Titulado en Administración, Ingeniería Industrial, Administración Industrial o carreras afines.
- Experiencia mínima de 02 años.

Conocimientos

- Manejo de herramientas ofimáticas a nivel intermedio (Word y Excel).
- Gestión de Marketing y Ventas.
- Inglés básico.

Habilidades:

- Comunicación.
 - Adaptabilidad – Flexibilidad.
 - Relaciones Interpersonales.
 - Liderazgo.
 - Trabajo en equipo.
2. Presentación del Gestor Comercial.
 3. Presentación del programa de capacitación anual para el personal de área comercial a cargo del Administrador. (véase Figura N.º 5.7)

Figura 5.7

Programa de Capacitación 2019, para el personal de las áreas Comercial y de Proyectos

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN 2019 PARA EL PERSONAL DE LAS ÁREAS COMERCIAL Y DE PROYECTOS

No.	TEMA DE LA CAPACITACIÓN	NOMBRE DEL PUESTO A QUIEN SE LE BRINDARÁ LA CAPACITACIÓN			Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
		Subgerente	Ing. de Proyectos	Gestor Comercial												
1	INDUCCIÓN DE PERSONAL NUEVO			x												
2	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD	x	x													
3	DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD	x	x													
4	TRABAJO EN EQUIPO	x	x	x												
5	MARKETING Y VENTAS	x	x	x												
6	ESTADOS FINANCIEROS	x	x	x												

Leyenda:

	Programado
	Ejecutado
	No Ejecutado
	No Programado

Actualizado Por: Administrador
Fecha: Ene-19

4. Presentación del programa de reuniones semanales entre el Gestor Comercial y Subgerente.
5. Presentación de la Política de Calidad actualizada a cargo del Gerente General
6. Presentación de la Política de Gestión Comercial a cargo del Subgerente.
7. Presentación del proceso de Gestión Comercial integrado al Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC a cargo del Subgerente.

8. Presentación de la descripción y caracterización del proceso de Gestión Comercial, que incluye además los objetivos, responsable, recursos y documentación aplicable (Diagramas de flujo) a cargo del Subgerente.
9. Presentación de los indicadores del proceso de Gestión Comercial a cargo del Subgerente.

Se acordó la siguiente reunión para Mayo 2019 en donde se vería la presentación de la propuesta de implementación de la aplicación CRM para el área comercial.

b. Definir métodos de seguimiento y medición

Los métodos para seguimiento a los compromisos acordados con la Gerencia General son a través de las reuniones gerenciales y las auditorías internas programadas. A su vez la medición de los procesos se realiza a través de los indicadores de gestión. (véase Tabla N.º 5.8).

c. Definir recursos de seguimiento y medición (qué, cuándo se evalúa, cuando se analiza)

Para la definición de los indicadores, se han alineado los objetivos estratégicos de la organización con las principales características de calidad de los servicios que ofrece la empresa; y a cada objetivo se le asignó un indicador y responsable.

Se han definido las variables que forman parte del indicador; y los parámetros de cumplimiento que toman como referencia el resultado del periodo anterior (líneas bases), un mínimo, la meta, el máximo valor; a su vez se ha definido una frecuencia de medición y control. (véase Tabla N.º 5.8)

▪ Etapa Actuar

En esta etapa se tomarán acciones para mejorar el desempeño del proceso de Gestión Comercial identificando las no conformidades y acciones a tomar e implementando la mejora continua del proceso. A continuación se detalla las actividades que forman parte de esta etapa:

a. Identificación de no conformidades y acciones a tomar

Como parte del proceso de auditoría interna del Sistema de Gestión de Calidad se verificará si se han cumplido con los compromisos asumidos en el Plan de Acción de Proyecto de Mejora de Proceso de Gestión Comercial de la empresa CHIMAC SAC.

La auditoría interna del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC, fue programada para Enero 2020, pero no se ejecutó pues no se contaba con la disponibilidad de los dueños de procesos, y fue postergada para Julio de 2020. Cuando se desarrolle la auditoría interna se conocerá de manera objetiva cuales son las desviaciones del Sistema de Gestión Calidad, y si se han implementado eficazmente las mejoras al proceso de gestión comercial respecto a los requisitos de la norma ISO 9001:2015. En caso no se cumplan los requisitos de la norma el auditor identificará y redactará las no conformidades y observaciones, las mismas que deberán ser levantadas a través de un análisis de causa-raíz; y para eliminar estas causas raíces se elaborará un plan de acción.

b. Mejora continúa

La mejora continua no solo se hace efectiva luego de la realización de una auditoría interna, sino que los responsables de los procesos deben identificar las desviaciones, plantear el análisis de causa raíz y plan de acción. Así se aseguran de manera permanente que no se presenten problemas, desviaciones o hallazgos en sus procesos. Haciendo un control periódico de los procesos a través del cumplimiento de los indicadores.

Las reuniones de gerencia, son necesarias para determinar las necesidades, oportunidades y riesgos que se deben tomar en cuenta para la mejora continua.

Tabla 5.8*Cuadro de Objetivos estratégicos y Metas de Calidad para el año 2019*

Objetivos estratégicos	Características de la calidad del servicio	Definición del Indicador	Nombre del Indicador	Línea base 2018	Mínimo 2019	Meta 2019	Máximo 2019	Frecuencia de medición	Responsable
Mejorar la competencia personal	Equipo humano competente	#Capacitaciones Ejecutadas / # Capacitaciones Programadas	Capacitación	0	80%	90%	100%	Anual	Administrador
Incrementar la satisfacción del cliente	Respuesta de manera eficaz y oportuna.	1.Malo 2.Regular 3.Bueno 4.Excelente	Satisfacción del cliente	3	3	3	4	Anual	Gestor Comercial
Mejorar la capacidad de respuesta y la eficiencia en el servicio	Respuesta eficaz al cliente y ser eficiente en el servicio	#Proyectos con penalidad por retraso	Capacidad de respuesta	1	1	0	0	Semestral	Subgerente
Mejorar la rentabilidad	Asegurar la rentabilidad	Utilidad bruta / Ventas Netas	Rentabilidad	12.98%	14.36%	18%	20%	Anual	Subgerente
Ampliar la cartera de clientes	Asegurar la rentabilidad y el flujo de caja Desarrollo y diseño de nuevos servicios	(Ventas Periodo Actual – Ventas Periodo Anterior)/Ventas Periodo Anterior	Incremento de Ventas	-5.47%	18%	20%	25%	Semestral	Gestor Comercial

5.3 Resultados Obtenidos

El proyecto de implementación de mejoras al proceso de gestión comercial de la empresa CHIMAC trajo como resultado el incremento de las ventas, lográndose superar la meta acordada para el año 2019. (Véase Tabla N.º 5.9)

Tabla 5.9

Indicador de Incremento de Ventas propuesto para el año 2019 y resultado real obtenido

Línea Base 2018	Mínimo 2019	Meta 2019	Máximo 2019
-5.47%	18%	20.00%	25.00%
Resultado 2019			
24.30%			

Con respecto al indicador de rentabilidad este se ubicó por encima del parámetro mínimo y por debajo de la meta acordada para el 2019. Si bien es cierto que no se logró alcanzar la meta propuesta, se espera que este indicador siga creciendo dado que se tiene fortalecido el proceso de gestión comercial, importante para la captación de nuevos servicios. (véase Tabla N.º 5.10)

Tabla 5.10

Indicador de Rentabilidad propuesto para el año 2019 y resultado real obtenido

Línea Base 2018	Mínimo 2019	Meta 2019	Máximo 2019
12.98%	14.36%	18.00%	20.00%
Resultado 2019			
15.00%			

Como contraparte, no se pudo alcanzar el indicador de capacidad de respuesta, pues para el año 2019 aún se presentó el caso de uno (01) proyecto con penalidad por retraso, este indicador es responsabilidad del área de Proyectos.

Con respecto a los indicadores de Capacitación y Satisfacción del Cliente, fue postergado su presentación hasta marzo de 2020 en la cual se debió sustentar la ejecución de las capacitaciones y su eficacia, los mecanismos, herramientas y resultados de la medición de la satisfacción al cliente. No se pudo realizar la presentación en marzo de 2020 debido a la pandemia por COVID-19.

5.4 Implementación de la solución diseñada.

La implementación de la solución propuesta para mejorar el proceso de gestión comercial se basó en la aplicación de herramientas de gestión de calidad como Análisis de Causa-Raíz y Plan de Acción que son actividades que forman parte de ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). A su vez en la etapa de planificación se diseñó el proceso de Gestión Comercial y sus correspondientes subprocesos de Ventas de Servicios de Consultoría y Medición de la Satisfacción del Cliente; integrándolos al modelo del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC.

La norma ISO 9001:2015 esta enfocada en los procesos y su interacción. “El enfoque a procesos implica la definición y gestión sistemática de los procesos y sus interacciones, con el fin de alcanzar los resultados previstos de acuerdo con la política de la calidad y la dirección estratégica de la organización” (Norma Internacional ISO 9001, 2015, p. 8).

Con el propósito de estar alineado a dicho enfoque, se realizó el despliegue de los subprocesos de gestión comercial; y como estos interactúan con los procesos de gestión y de apoyo.

Como parte de implementación de las mejoras al proceso de gestión de comercial y cumpliendo lo establecido en el plan de acción, se realizó la caracterización del proceso de gestión comercial, mostrándose la interacción con los otros procesos del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC.

A continuación se presenta la caracterización del proceso de gestión comercial y sus subprocesos:

Figura 5.8

Caracterización del Proceso Gestión Comercial - Subproceso: Venta de Servicios de Proyectos – Página 1 de 3

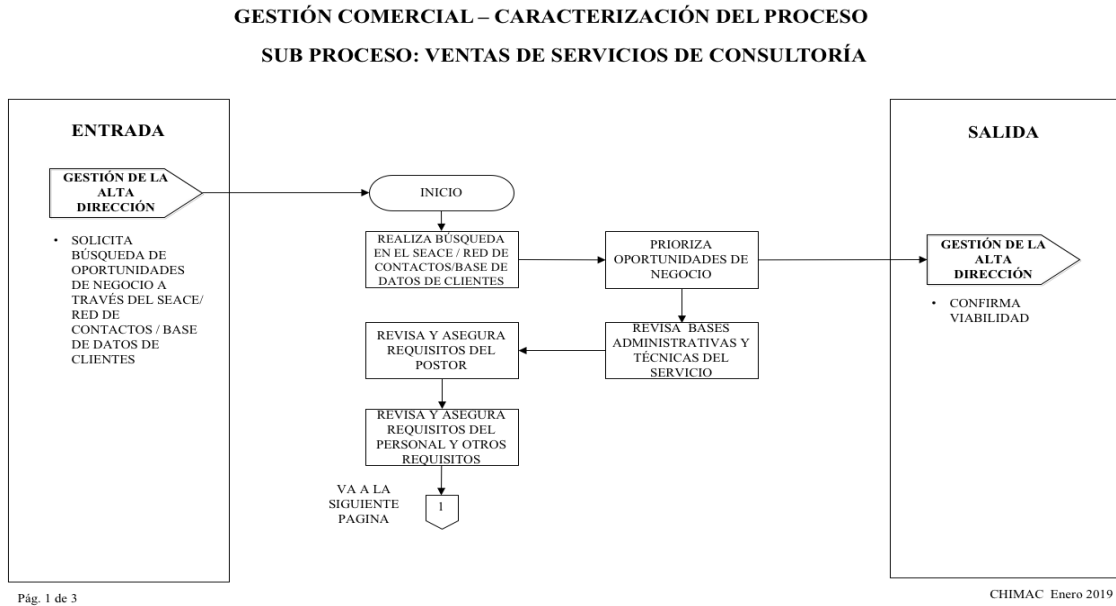


Figura 5.9

Caracterización del Proceso Gestión Comercial - Subproceso: Venta de Servicios de Proyectos – Página 2 de 3

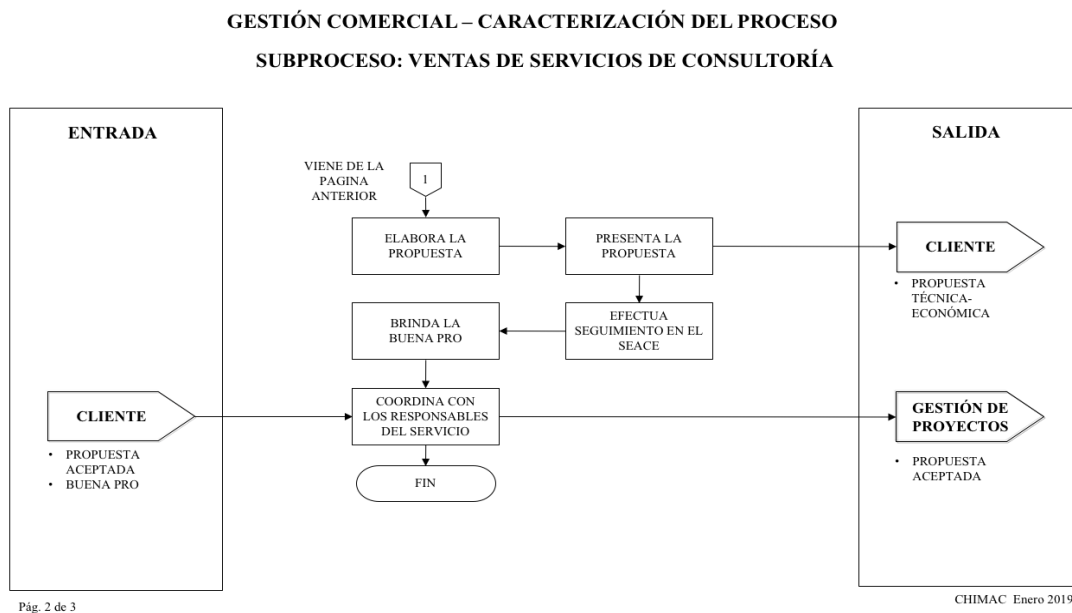
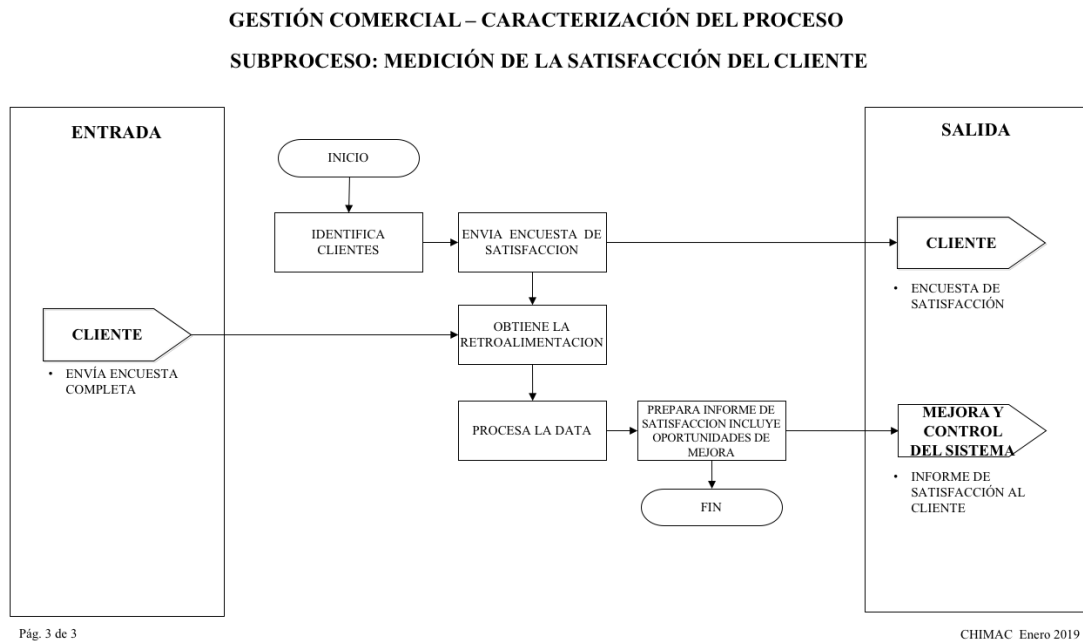


Figura 5.10

Caracterización del Proceso Gestión Comercial - Subproceso: Medición de la Satisfacción del Cliente – Página 3 de 3



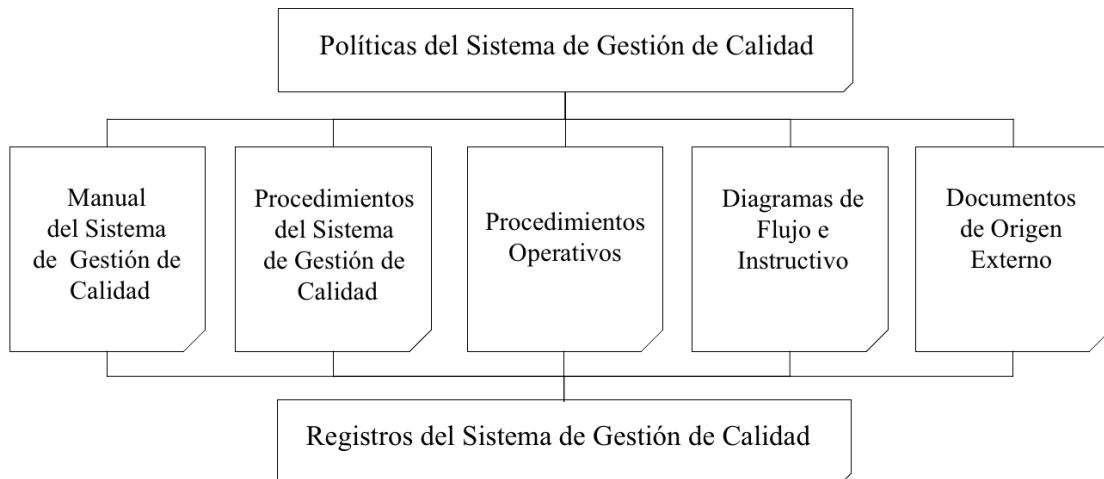
Siguiendo el ciclo PHVA, en la etapa de planificación se definieron los objetivos de los procesos, responsables y recursos. En la etapa de verificación se definieron los métodos de seguimiento y medición a través de los indicadores, los mismos que fueron presentados en la reunión de revisión por la Dirección llevado a cabo en Marzo de 2019.

Cabe resaltar que dentro del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC, esta integrado el sistema de Gestión Documentaria de CHIMAC, donde se alinean los documentos de Sistema de Gestión con las Políticas de la organización. A continuación se grafica la estructura documentaria del Sistema de Gestión de Calidad:

Figura 5.11

Estructura documentaria del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC

Estructura Documentaria del Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC



CHIMAC Enero 2019

CHIMAC cuenta con una estructura documentaria en la cual se alinean las Políticas, con el Manual de Sistema de Gestión de Calidad, los Procedimientos del Sistema de Gestión de Calidad, los Procedimientos Operativos, los Diagramas de Flujo e Instructivos y los documentos de origen externo; teniendo como evidencias a los registros del Sistema de Gestión de Calidad.

La documentación del sistema se encuentra guardada en Sharepoint (aplicación en la nube de Office 365) siguiendo un ordenamiento según la estructura documentaria. Esta es accesible a los miembros de los organización a través de usuarios corporativos. (véase Figuras N.º 5.12 y Figura N.º 5.13).

Figura 5.12

Impresión de Pantalla del Sistema de Gestión Documentario de CHIMAC SAC

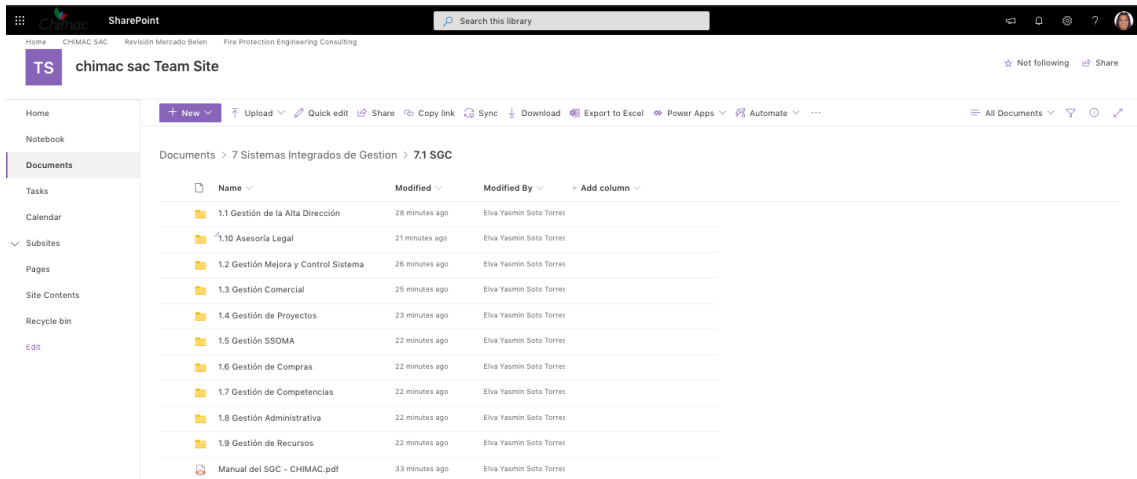
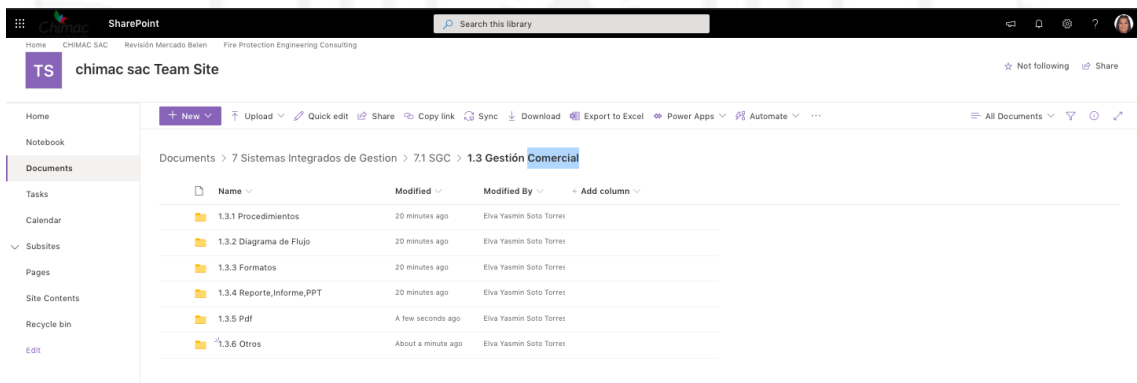


Figura 5.13

Impresión de Pantalla del Sistema de Gestión Documentario de CHIMAC SAC – Gestión Comercial



En la estructura documentaria del Sistema de Gestión de Calidad, se ubica en el primer nivel documentario a la Política Comercial, que fue diseñada, aprobada y difundida como parte de las mejoras al proceso de gestión comercial.

La documentación aplicable al proceso de gestión de comercial esta formada por los diagramas de flujo (flujogramas) de los procesos de Ventas de Servicios de Consultoría y Medición de la satisfacción del cliente; y forman parte de las mejoras al proceso de gestión comercial. “El diagrama de flujo es una representación de las

actividades necesarias para lograr un resultado, es utilizado para describir los procedimientos e instrucciones en una forma clara y objetiva, facilita la comprensión de los diversos actores de un área de trabajo” (Bonilla et al., 2010, p. 114).

A continuación se presentan los flujogramas donde se detalla la secuencia de actividades y los nombres de los puestos que participan en los procesos:

Figura 5.14

Flujograma de ventas de servicios de consultoría para el sector público

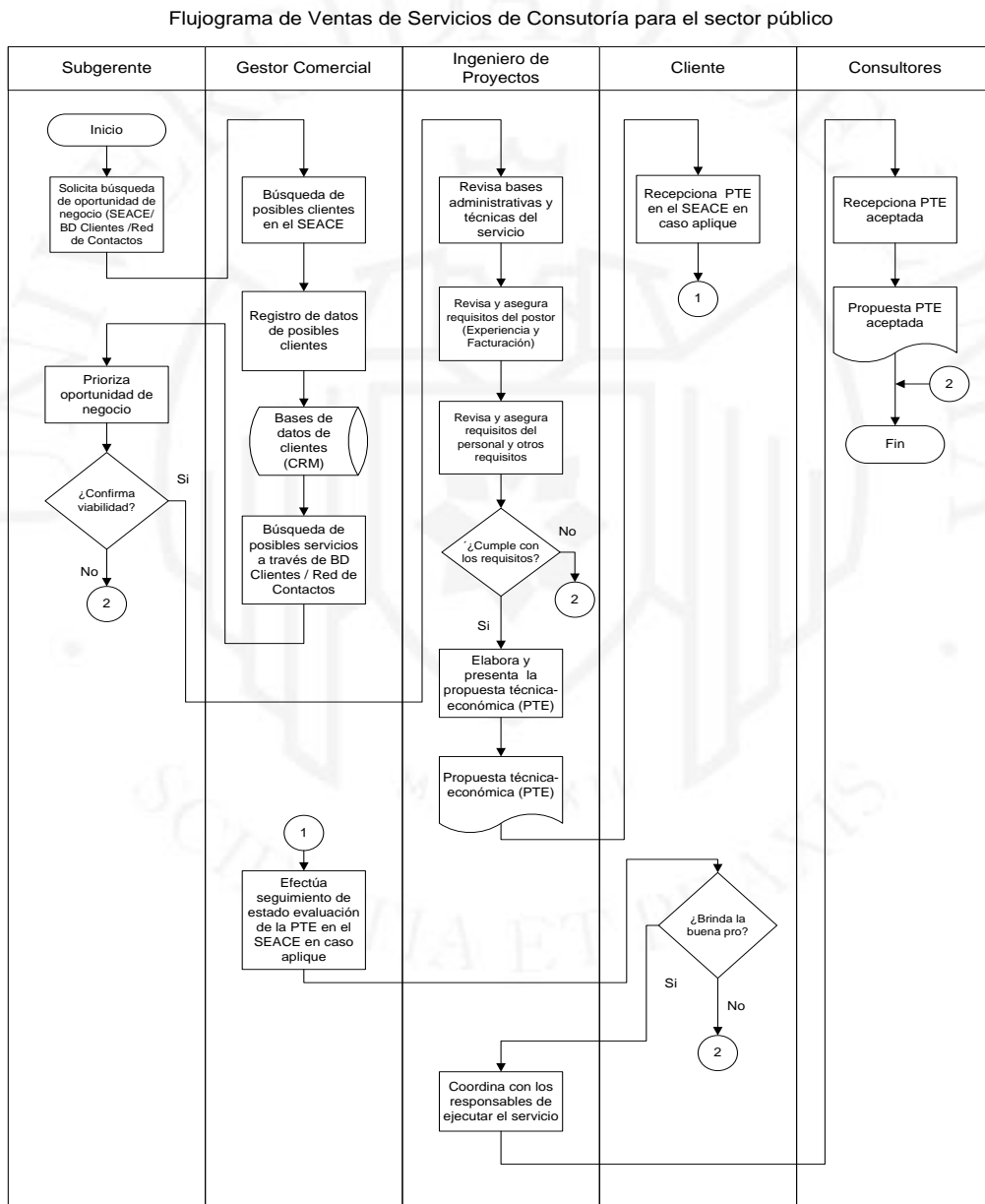
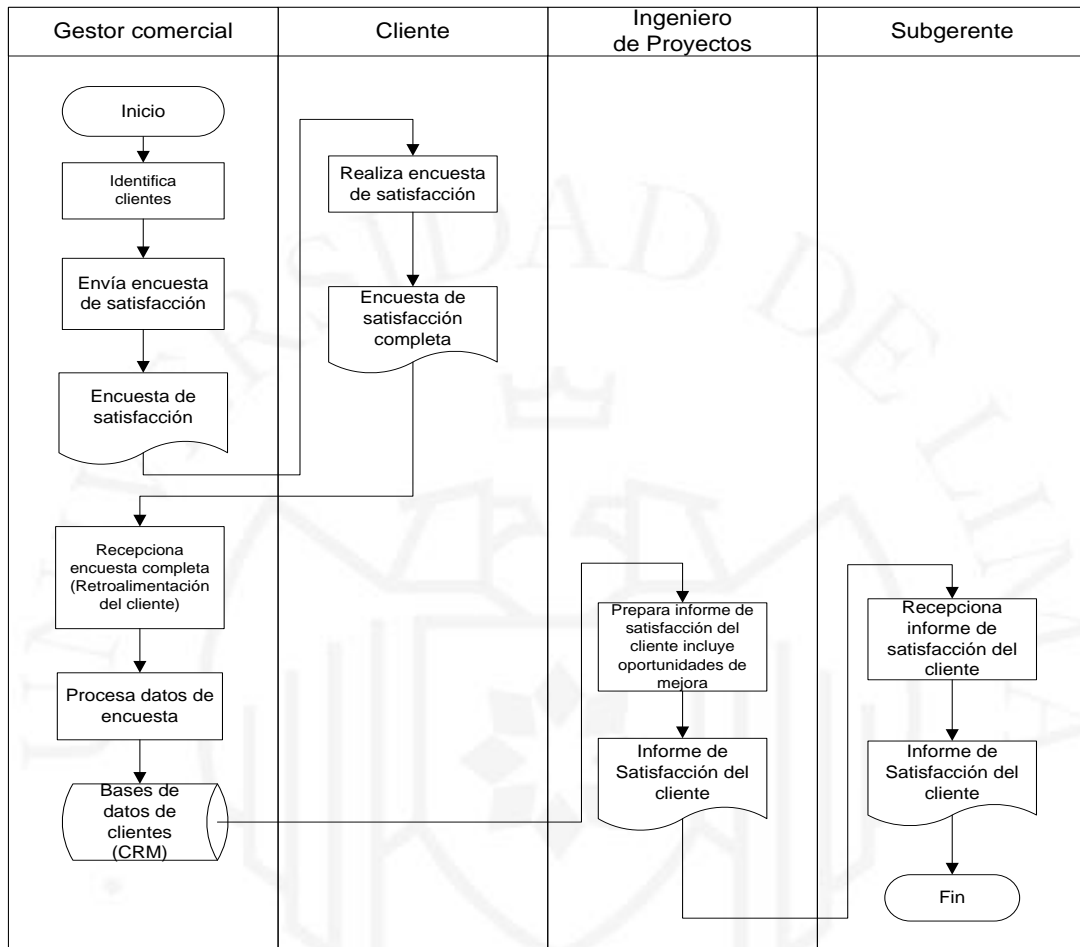


Figura 5.15

Flujograma de medición de la satisfacción del cliente

Flujograma de Medición de la satisfacción del cliente



En la reunión de Marzo de 2019, se presentó la programación de la reuniones entre el Gestor Comercial y el Subgerente, acordándose hacer una reunión semanal para coordinar la prioridades respecto a las oportunidades de negocio.

En la reunión de Mayo 2019 se realizó la presentación de la propuesta de implementación de la aplicación CRM, como herramienta de gestión comercial que se integra a la aplicación de Zoho Mail, esta última se viene utilizando desde el 2014. En dicha reunión se determinó brindar los recursos para la adquisición de un (01) usuario para el uso de la aplicación CRM, que sería administrado por el Gestor Comercial. A su vez se presentó el programa de implementación de la aplicación CRM que se presenta a continuación:

Tabla 5.11*Programa de Implementación de la aplicación CRM*

Procesos	Metodología	Fecha	Descripción
GESTIÓN DE VENTAS	Gestión de campañas publicitarias.	Jun-19	Módulo de campañas
	Manejo de pre-clientes.	Jun-19	Cómo gestionar tus Leads (cliente potencial)
	Formularios desde la web	Jun-19	CRM Básico Usuarios, envío de email con plantillas y formularios web
	Manejo de oportunidades de negocio en cuenta.	Jun-19	¿Cómo trabajar en el módulo de Oportunidades en el CRM?
	Previsión de ventas.	Jun-19	Flujos de trabajo y automatizaciones
	Trabajo eficiente	Jul-19	Flujos de trabajo y automatizaciones
	Trabajo móvil.	Jul-19	
CUIDADO DEL CLIENTE	Seguimiento de trabajos.	Set-19	
	Envío de mails masivos.	Set-19	Emails masivos
	Escucha social.	Set-19	CRM Avanzado Integraciones
CONTROL DEL TRABAJO	Informes y tableros de ventas.	Oct-19	
	Informes y tableros de actividades.	Oct-19	Dashboards (Representación de los métricas) y Paneles de Información en CRM
	Programación de envío de informes.	Nov-19	
COORDINACIÓN DE LOS TRABAJOS	Gestión de muro de comunicaciones.	Dic-19	
	Calendarios compartidos.	Dic-19	Tutorial CRM Básico: Usuarios, roles, notas, calendario y cronología
	Gestión de la documentación.	Dic-19	
	Control de acceso a datos.	Dic-19	
	Notas de trabajo.	Dic-19	
Elaborado por:	Gestor Comercial	Fecha:	Mar-19
Actualizado por:	Gestor Comercial	Fecha:	May-19

Se acordó presentar los resultados de la implementación de la aplicación CRM en Marzo de 2020, pero esta actividad fue postergada a consecuencia de la pandemia Covid-19.

CONCLUSIONES

A continuación, se presentarán las conclusiones más importantes del trabajo de mejora del proceso de gestión comercial de la empresa CHIMAC SAC, utilizando principalmente herramientas de ingeniería:

- La empresa CHIMAC tiene grandes oportunidades para seguir creciendo en el mercado de consultorías y atender las demandas del Estado, según la experiencia adquirida por la empresa. CHIMAC debe seguir enfocándose en una estrategia de crecimiento sostenido y construir una organización orientada hacia la mejora continua.
- Como resultado del diseño de la estrategia empresarial, se obtuvieron los objetivos estratégicos de la organización orientados a mejorar la competencia del personal, incrementar la satisfacción del cliente, mejorar la capacidad de respuesta y eficiencia en el servicio, mejorar la rentabilidad y ampliar la cartera de clientes.
- Al no alcanzarse la meta propuesta de rentabilidad para el 2018 y viendo una disminución versus el año anterior, se realizó un análisis de causa raíz, teniendo entre sus principales causas, la falta de un personal que este enteramente avocado al proceso de gestión comercial, a su vez no se contaba con un proceso de gestión comercial integrado al modelo del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa.
- Entre las principales acciones que se ejecutaron para eliminar las causas raíces del problema analizado destacan el diseño del perfil del puesto de gestor comercial y la contratación del mismo. Asimismo se diseñó el proceso de gestión comercial y se integró al Sistema de Gestión de Calidad. Se definieron dos subprocesos dentro del proceso de gestión comercial: Ventas de Servicios de Consultoría y Medición de la satisfacción del cliente. En cada uno de estos procesos se identificaron los elementos entrada, las actividades desarrolladas, los elementos de salida; y su interacción con otros procesos del SGC. Para mayor detalle, se elaboraron diagramas de flujo que grafican las actividades de cada proceso y los responsables.

- Al presentarse desviaciones al proceso gestión comercial, se realizó un revisión general de Sistema de Gestión de Calidad de CHIMAC, según los requisitos establecidos por la norma ISO 9001:2015, en base al ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). En la etapa de Planear se realizó el análisis del contexto de la organización en base a las cinco (05) fuerzas de Porter; encontrándose alta amenaza de nuevos entrantes, así como el poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes alto. La empresa CHIMAC deberá tomar acciones para convertir las amenazas en oportunidades y consolidarse en el mercado de servicios de consultoría especializada solicitada por las entidades del Estado en las temáticas de Diversidad Biológica, Medio Ambiente, Ingeniería y Gestión.
- Otros aspectos importantes de la revisión general del SGC, fue la revisión de los objetivos de los procesos del SGC, la revisión de la Política de Calidad, la elaboración de la política para el área comercial, donde se plasma el compromiso de la Gerencia General con la asignación de recursos necesarios para una exitosa gestión comercial.
- Siguiendo el ciclo PHVA, en la etapa de Verificar se definieron y revisaron los métodos de seguimiento y medición, desarrollándose el cuadro de indicadores de gestión, alineándose los objetivos estratégicos, indicadores, líneas de base, metas, frecuencia de medición y responsable.
- Los indicadores que lograron una mejora sustancial, responden directamente a las mejoras implementadas en el proceso de gestión comercial. Como es el caso, del indicador de rentabilidad que de un 12.98% de línea de base 2018, se logró un resultado de 15.00% para el 2019, superando el mínimo propuesto. Aunque no se logro alcanzar la meta propuesta de 18%, se espera que este siga creciendo de manera sostenida.
- La implementación de aplicación CRM (Customer Resource Management) para el proceso de gestión comercial integrado al SGC de la empresa, no solo beneficiará en el aumento de las ventas; sino también permitirá la fidelización de los principales clientes, los cuales provienen de diversos sectores que son de interés.

RECOMENDACIONES

A continuación, se presentarán las recomendaciones más importantes del trabajo de mejora del proceso de gestión comercial de la empresa CHIMAC SAC:

- Pese a que la implementación de las mejoras en el proceso de gestión comercial dio resultados favorables, se propone que la empresa busque ampliar sus servicios a entidades públicas que operan en el interior del país donde los ingresos anuales por consultoría han aumentado considerablemente.
- La empresa CHIMAC cuenta con una cartera de clientes a quienes se les presta servicios continuamente; entonces se propondría hacer un seguimiento constante a los clientes; puesto que ellos están distribuidos en varios rubros en los que la empresa tiene la posibilidad de conseguir nuevos contratos.
- Se recomienda realizar una reestructuración de la imagen de la empresa, con el fin de mejorar la percepción del mercado con la empresa.
- Se propone garantizar el compromiso de todas los dueños de procesos con el fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de CHIMAC SAC y un adecuado desempeño del Sistema de Gestión de Calidad.
- Se recomienda establecer un estrategia de expansión para ofrecer los servicios de consultoría especializada a un mayor número de clientes privados que representan un mercado atractivo y con mejores condiciones contractuales.

REFERENCIAS

- Bonilla, E., Díaz, B., Kleeberg, F. & Noriega, M. (2010). *Mejora continua de los procesos: herramientas y técnicas*. Universidad de Lima, Fondo Editorial.
- Campos Armijo, M. F. & Salazar Fernández, J. (2018). *Diagnóstico y mejora integral para la empresa "Medical Innovation & Technology S.A.C.* [Tesis de licenciatura, Universidad de Lima]. Repositorio institucional de la Universidad de Lima.
<https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/8434>
- Chimac. (s.f.). Quienes Somos.
<http://chimac.com.pe/quienes-somos/>
- Chimac. (s.f.). Servicios.
<http://chimac.com.pe/servicios/>
- Gutierrez Janampa, J. A. & Tapia Reyes, J. P. (2016). *Relación entre liquidez y rentabilidad de las empresas del sector industrial que cotizan en la Bolsa de Valores de Lima, 2005-2014.* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Repositorio institucional de la Universidad Peruana Unión.
https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/466/Joel_Tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- International Organization for Standardization (2015), *ISO 9001:2015: Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. ISO
- International Organization for Standardization (2015), *ISO 9000:2015: Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y Vocabulario*. ISO
- Jamanca Ríos, G. D. (2019). *Diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 aplicando herramientas lean en los procesos comerciales de una organización educativa*. [Tesis de licenciatura, Universidad Esan]. Repositorio institucional de la Universidad Esan.
<https://repositorio.esan.edu.pe/handle/20.500.12640/1805>
- Lumbreras, J. (18 de Noviembre de 2019). *El mercado de consultoría en el Perú*.
<https://ptp.pe/de-1986-al-2019-como-crecio-la-gran-empresa/>
- MINAM (14 de Enero de 2015). *Mapas de distribución y análisis socioeconómico del cultivo de papa*.
https://bioseguridad.minam.gob.pe/publicaciones_notas/mapas-de-distribucion-y-analisis-socioeconomico-del-cultivo-de-papa/

MINAM (13 de Setiembre de 2016). *Papa*.

<https://bioseguridad.minam.gob.pe/normatividad/implementacion/lineas-de-base/linea-de-base-de-la-papa/>

MINAM (13 de Octubre de 2016). *Ají*.

<https://bioseguridad.minam.gob.pe/normatividad/implementacion/lineas-de-base/linea-de-base-de-aji/>

MINAM (13 de Octubre de 2016). *Trucha*.

<https://bioseguridad.minam.gob.pe/normatividad/implementacion/lineas-de-base/linea-de-base-de-trucha/>



BIBLIOGRAFÍA

- Arroyo, P. y Vásquez, R. (2016). *Ingeniería Económica. ¿Cómo medir la rentabilidad de un proyecto?*. Universidad de Lima, Fondo Editorial.
- Cambria-Fierro, J., Centeno E, Olavarría, A. & Vázquez-Carrasco, R. (2014). Factores de éxito de CRM: un estudio exploratorio en el sector bancario español. *Universia Business Review*, 24,144-166.
- Denning, Steve. (April 13, 2011). Quality Management Gets Strategic and Discovers (Gasp!) The Customer. *Forbes*
<https://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/04/13/quality-management-gets-strategic-and-discovers-gasp-the-customer/#be8d8be306ef>
- Hernández, R., Fernández , C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGRAW-HILL.
- Kogan, L. (2009). *Aprender a investigar*. Universidad de Lima, Fondo Editorial.
- Kulpa, J. (October 24, 2017). Why Is Customer Relationship Management So Important?. *Forbes*
<https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2017/10/24/why-is-customer-relationship-management-so-important/#78ec0c47dadc>
- Mazabel, C. (2015). *Indicadores de recursos humanos y su resultado económico en la empresa: "de lo cualitativo a lo cuantitativo"*. Centro de Investigaciones de Recursos Humanos, 2015.
- Muñiz, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*. Profit.
- Paraquive, J. (s.f.). La tendencia en la gestión de ventas: CRM. *Empresarial & Laboral*.
<https://revistaempresarial.com/tecnologia/tendencias/la-tendencia-en-gestion-de-ventas-el-crm/>
- Torres, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Ingeniería Industrial*.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000200005